

**Návrh projektu implementace personálního
controllingu a jeho nástrojů ve společnosti
Slovácké strojírny, a.s.**

Bc. Radka Juřenová

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radka Juřenová**
Osobní číslo: **M11429**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Návrh projektu implementace personálního
controllingu a jeho nástrojů ve společnosti Slovácké
strojířny, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních zdrojů a teoreticky vymezte poznatky o controllingu se zaměřením na controlling v oblasti lidských zdrojů.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení lidských zdrojů ve společnosti Slovácké strojířny, a.s.
- Na základě analýzy vytvořte projekt implementace nástrojů personálního controllingu ve společnosti Slovácké strojířny, a.s.
- Zhodnoťte přínosy, náklady a rizika projektu související se zavedením personálního controllingu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael.** Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ESCHENBACH, Rolf.** Controlling. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2000, 812 s. ISBN 8085963868.
- HORVÁTH & Partners.** Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu: 5. přepracované vydání. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT.** Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 8071793892.
- MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA.** Moderní personální management. 1. vyd. Jinočany: H & H, 2000, 173 s. ISBN 808602265x.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek ohhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách) ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování vědeckých prací:

(1) Vynález škola nepřijímá k zveřejnění diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudku oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též upraveny při zpracování dat před konáním obhajoby zveřejnění k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy, nebo není-li tak určení, v místě zpracování vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý se může ze zveřejnění práce podívat na své náklady výtisk, výpis nebo rozmnožením.

(3) Platí se odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školská či vzdělávací zařízení, které si může za účelem přenosu nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo zpracované během nebo studiem ke společným školním nebo studijním povinnostem vyjádřících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení školní dílo.

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:


(1) Škola nebo školská či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odevzdání autora školního díla udělit svolení bez věcného důvodu, mohou se tyto školy dovolat ustanovení čtyřlístkové projevu jeho vůle v souladu s ustanovením § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60¹ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2. 5. 2018


.....

¹ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) *Učitel, vychovatel, žák může autor školního díla své dílo užít či poskytnout rozumnou licenci, není-li to v rozporu s oprávněným zájmem školy nebo školního či vzdělávacího zařízení.*
- (2) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla: sjedlal jiná dohodnutá v souvislosti s užitím díla či poskytl jinou licenci podle odstavce 2 přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle obvyklosti až do jejich skutečné výše; přitom se přiměřeně k výši vynaloženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na zavedení personálního controllingu a jeho nástrojů do společnosti Slovácké strojírný, a.s. Tato práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou objasněny pojmy související s danou problematikou, jako je řízení podniku, řízení lidských zdrojů, controlling a personální controlling. Část praktická nejdříve charakterizuje společnost a analyzuje její současnou situaci v oblasti HR. Na základě zhodnocení analytické části a získaných teoretických poznatků jsou navržnuta možná řešení pro zefektivnění řízení lidských zdrojů.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, controlling, personální controlling, personální ukazatele, plánování

ABSTRACT

The thesis is focused on the introduction of personnel controlling and tools to companies Slovácké strojírný, a.s. This thesis is divided into theoretical and practical. In the theoretical part are explained terms related to the issue, such as business management, human resource management, controlling and personnel controlling. The practical section first describes and analyzes the company's current situation in HR. Based on the review of the analytical part and theoretical knowledge are designed possible solutions to streamline the management of human resource.

Keywords: human resource management, controlling, personnel controlling, personnel indicators, planning

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Ing. Petru Novákovi, Ph.D., který mi poskytl odborné rady a připomínky při zpracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti Slovácké strojírny, a.s., že mi umožnilo zpracovat tuto diplomovou práci, zejména pak Ing. Vladislavovi Ondrůškovi a Ing. Tomáši Výstupovi za jejich ochotu, odborné konzultace a poskytnutí informací.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ PODNIKU	12
1.1 ÚKOLY A NÁSTROJE EKONOMICKÉHO ŘÍZENÍ.....	12
1.1.1 Strategické ekonomické řízení	12
1.1.2 Taktické ekonomické řízení	13
1.1.3 Operativní ekonomické řízení	13
1.2 FUNKCE ŘÍZENÍ PODNIKU.....	13
1.3 POROVNÁNÍ POŽADOVANÉHO A SKUTEČNÉHO STAVU	15
1.4 ŘÍZENÍ PODNIKU A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
2.1 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
2.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	18
2.2.1 Strategie lidských zdrojů.....	18
2.3 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	19
2.4 OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	19
2.5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	21
2.5.1 Systém personálního řízení	22
3 CONTROLLING	23
3.1 CÍLE CONTROLLINGU.....	24
3.2 FUNKCE CONTROLLINGU	25
3.3 CONTROLLER	26
3.3.1 Controller vs manažer	26
3.4 PŘEDPOKLADY FUNGUJÍCÍHO CONTROLLINGU	27
4 PERSONÁLNÍ CONTROLLING	29
4.1 ÚLOHA A CÍLE PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU.....	30
4.2 NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU.....	31
4.2.1 Personální statistiky	33
4.2.2 Personální ukazatele.....	33
4.2.3 Dotazování pracovníků	35
4.2.4 Personální standardy	36
4.2.5 Audit řízení lidských zdrojů.....	37
4.2.6 Další používané nástroje	38
4.3 VÝHODY PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, A.S.	41

5.1	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA	41
5.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI	42
5.3	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	43
5.4	VÝROBNÍ PROGRAM	43
5.5	ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ	44
5.6	EKONOMICKÁ SITUACE.....	46
5.7	ZAMĚSTNANCI.....	48
6	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, A.S.....	53
6.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ŘLZ	53
6.2	PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ	54
6.3	KOLEKTIVNÍ SMLOUVA	55
6.4	VNITROPODNIKOVÁ LEGISLATIVA	56
6.5	PLÁNOVÁNÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ	57
6.6	PERSONÁLNÍ STATISTIKY	58
6.7	OHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	58
6.8	INFORMAČNÍ SYSTÉM	60
7	ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	62
8	IMPLEMENTACE PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU DO SPOLEČNOSTI.....	63
8.1	FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ	64
8.2	PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO POTŘEBY VÝROBY	66
8.2.1	Přesčasy	67
8.2.2	Efektivita práce	68
8.2.3	Plánování	70
8.3	SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	74
8.4	ODMĚŇOVÁNÍ VÝROBNÍCH DĚLNÍKŮ	78
9	ZHODNOCENÍ NÁKLADŮ, RIZIK A PŘÍNOSŮ PROJEKTU.....	81
9.1	NÁKLADY PROJEKTU	81
9.2	RIZIKA PROJEKTU	82
9.3	PŘÍNOSY PROJEKTU	82
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ	91
	SEZNAM TABULEK.....	92
	SEZNAM PŘÍLOH.....	93

ÚVOD

Významná část vynaložených nákladů je tvořena pracovní silou, která je pro podnik nezbytnou součástí k jeho existenci. Avšak v podnikové realitě je role řízení lidských zdrojů spíše přehlížena a není jí kladen takový důraz, jako ostatním druhům řízení. Zatímco dříve byly klíčem k úspěchu společnosti finanční zdroje a kvalitní technické vybavení, dnes se do okruhu zájmu dostávají konkurenční výhody, které vycházejí především z vnitřních zdrojů.

Každá řídicí činnost by měla spočívat ve stanovení cílů, plánování a kontroly jejich plnění, což by v konečném výsledku mělo vést k podpoře manažerského rozhodování. Pokud bude mít podnik stanoveny konkrétní personální cíle, určí se směr, podpoří motivace a na základě odchylek se včas podniknout nápravná opatření, která povedou k jejich eliminaci, zefektivní se současné personální řízení.

Personální controlling lze chápat jako aplikaci metod controllingu v oblasti lidských zdrojů, které umožňují zkvalitnit a zlepšovat procesy v jejich řízení. Do jisté míry se však od ostatních oblastí controllingu liší, a to především při stanovování ukazatelů, které nemusejí být přímo měřitelné, ale mohou být založené na specifických způsobech získávání dat. Výsledkem správně nastaveného personálního controllingu by měla být efektivní práce s lidmi, která by využívala jejich schopností a potenciálu, což by se mělo pozitivně projevit v budoucím výkonu podniku.

Tato diplomová práce je věnována problematice personálního controllingu, který je zařazen mezi funkční obory controllingu.

Teoretická část se bude nejprve zabývat vymezením pojmu řízení podniku, které postupně bude navazovat na jeho konkrétnější součást - řízení lidských zdrojů. Dále bude obecně vymezen pojem controlling, jeho definice, cíle a funkce, následně se zaměřím na teoretické poznatky o personálním controllingu, které budu čerpat především z internetových článků, protože tato problematika není doposud v knihách dostatečně popsána.

Praktická část mé práce bude nejdříve charakterizovat společnost, ve které má být projekt realizován, dále provedu analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů v podniku. Na základě zhodnocení analytické části vymezím příležitosti pro řešící část, která bude stěžejním prvkem celé diplomové práce. Na závěr vymezím náklady, přínosy a rizika související se zavedením navrhovaného projektu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ PODNIKU

Podnikové řízení zahrnuje organizování, plánování, personalistiku, vedení a kontrolu dílčích podnikových činností na jednotlivých úrovních tak, aby podnik dosahoval stanovených cílů. Důležité je skloubení všech těchto činností.

Účinnost fungování těchto jednotlivých článků je postavena na určité koordinaci a vzájemné propojenosti (věcné i finanční).

Vrcholový management podniku řeší základní problémy fungování podniku - formuluje poslání podniku, podnikové cíle a strategie směřující k jejich naplnění a provádí strategické řízení.

Bez písemného stanovení cílů neexistuje ekonomické řízení. Aby mohly cíle sloužit k měření úspěchu strategie a jako podklad pro rozvoj, je nezbytná jejich konkretizace. (Hofmeister, 1992)

Fungující systém řízení je nezbytnou součástí zavedení controllingu v podniku. Společně s ním je důležité mít ve firmě zavedeno fungující plánování a kontrolu. Řízení podniku musí zajistit to, aby všechny vykonávané postupy byly prováděny správným způsobem - vše se uskuteční podle počátečního plánu. Řízení musí být orientováno na cíl a na budoucnost. Fungující řízení se stává základem pro dosažení stanovených cílů. (Vollmuth, 1998)

1.1 Úkoly a nástroje ekonomického řízení

1.1.1 Strategické ekonomické řízení

Je to řízení na vrcholové úrovni, je pro něj příznačné stanovování základního směřování podniku. Tento proces lze rozdělit na strategickou analýzu (SWOT analýza), formulaci strategie, implementace strategie a strategická kontrola. (Pavlík, 2009)

Od řízení operativního a taktického se liší v tom, že pracujeme s relativními hodnotami, středem veškerého myšlení je užitek, zisk je důsledkem správné strategie, soustředíme se na budoucnost – časový horizont je otevřený.

Mezi hlavní nástroje strategického ekonomického řízení můžeme zařadit:

- rozbor strategických mezer a jejich vývoj
- scénáře

- rozbor silných a slabých stránek, jejich vývoj
- plánování a vývoj portfolia
- systémy včasného varování (Hofmeister, 1992)

1.1.2 Taktické ekonomické řízení

Toto řízení spadá do řízení středního managementu, stanovuje konkrétní postupy a prostředky, díky nimž dochází k realizaci podnikové strategie. Cílem této úrovně jsou výše zisku, objem prodeje, podíl na trhu, výnosnost kapitálu. (Pavlík, 2009)

Poskytuje základní údaje pro operativní řízení. Úkolem je bezprostřední řízení a koordinace v podniku. (Hofmeister, 1992)

1.1.3 Operativní ekonomické řízení

Operativní řízení funguje na nejnižší úrovni. Představuje konkrétní a detailní řízení vybrané oblasti, a to v krátkém časovém období. Úkolem je řízení příjmů, nákladů, výdajů a zisku, kalkulace efektivity výroby a její maximalizace. (Pavlík, 2009)

Koordinuje rentabilitu, likviditu a hospodárnost v krátkodobém časovém úseku (1-3 roky).

V tab. 1 jsou uvedeny hlavní nástroje operativního ekonomického řízení plánu a kontroly výsledků.

Tab. 1 Hlavní nástroje operativního řízení (Hofmeister, 1992)

Oblast	Hlavní nástroj plánování	Hlavní nástroj kontroly výsledku
Rentabilita	Rozpočet výkonů	Krátkodobé účtování zisku
Likvidita	Finanční plán	Finančně-ekonomická kalkulace příjmů a výdajů Souhrnná bilance pohybu kapitálu
Hospodárnost	Rozpočtování plánovaných nákladů	Analýzy odchylek

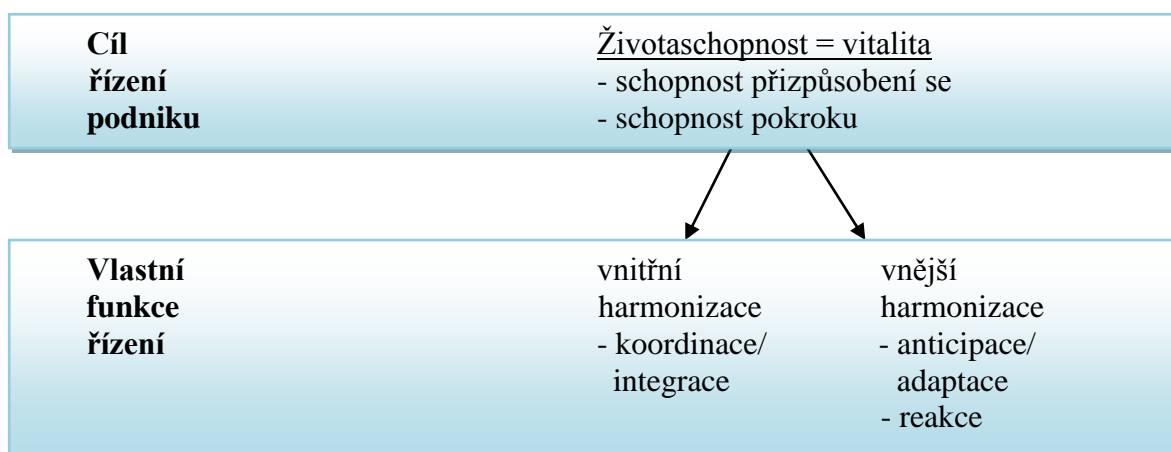
1.2 Funkce řízení podniku

„Řízení podniku je třeba chápat jako souhrn funkcí, které musí být v podniku splněny, aby byl schopen samostatné existence. Jako otevřené systémy jsou podniky ve stálém vztahu interakce se svým okolím. Aby přitom mohl podnik existovat jako systém, musí ovlivňováním a změnami, které jsou s tím spojeny, být s to udržet svou průběžnou rovnováhu.“
(Eschenbach, 2000, str. 34)

S přihlédnutím k okolí podniku, lze definovat následující požadavky rovnováhy:

- **Finančně hospodářská rovnováha** – je potřeba brát v úvahu dlouhodobé požadavky majitelů vlastního kapitálu na určité placení dividend.
- **Zbožně hospodářská rovnováha** – nezapomínat odpovídat co možná nejlépe očekávání a požadavkům zákazníků.
- **Personálně hospodářská rovnováha** – je důležité brát ohled na očekávání spolupracovníků, společnosti a zákonodárce při tvorbě pracovních podmínek, pracovních náplní.
- **Informačně hospodářská rovnováha** – objektivní potřeba informací podniku by se měla shodovat s příjmem informací, vynuceným okolními podmínkami.

Následující obr. 1 zobrazuje funkce řízení podniku. Vnější úlohou harmonizace je myšleno, aby ústřední úloha každé činnosti managementu spočívala v dosažení požadované harmonie mezi podnikem a okolím. Vnitřní úloha harmonizace staví management před úkol řídit pomocí koordinace a integrace, aby nedocházelo k vzájemným posuvům aktivit a systémů. Vnější a vnitřní harmonizace dohromady splňují zprostředkující funkci s ohledem na nejvyšší cíl podniku – životaschopnost. (Eschenbach, 2000)



Obr. 1 Funkce řízení podniku (Eschenbach, 2000)

1.3 Porovnání požadovaného a skutečného stavu

Jednotlivá porovnání, rozborů vycházející z těchto porovnání a následná opatření jsou základními prvky ekonomického řízení.

Mezi nástroje tohoto porovnání v operativním řízení můžeme zařadit:

- krátkodobá kalkulace zisku a ztrát
- souhrnná bilance pohybu kapitálu
- finančně-hospodářská kalkulace příjmů a výdajů
- rozbor odchylek od kalkulace plánovaných nákladů (Hofmeister, 1992)

Pomocí těchto nástrojů lze včas poznat odchylky od základního směru podniku. Na základě těchto skutečností je pak schopno vedení podniku, ale i řídicí pracovníci zavádět nápravná opatření v jednotlivých oblastech odpovědnosti a to takovým způsobem, aby bylo dosaženo stanoveného cíle. (Vysušil, 1999)

Kontrola zahrnuje srovnání skutečnosti s plánem, tato činnost v controllingu nezůstává jen u určení odchylek, ale je nezbytné využívat těchto informací z kontroly i pro řízení orientované na budoucnost. Kontrola se tedy stává základem pro analýzu příčin odchylek, která vede ke vzniku nápravných opatření. Rozhodování o nápravných opatřeních by mělo probíhat na poradách s jednotlivci i skupinami. Srovnání plánu a skutečnosti a analýza odchylek poskytují zpětnou vazbu (zjistíme z nich příčiny, které vedly k nesplnění plánu). Nevýhodou faktů plynoucích ze srovnání plánu a skutečnosti je nemožnost změnit skutečnost, nepodávají informace k tomu, jak má probíhat budoucí vývoj a může na základě jejich výsledků docházet k hledání viníků. Odchylky však nejsou důkazy viny, ale signalizují podniku, že se okolí vyvíjí jinak, než podnik předpokládal při plánování. Vznik odchylek může mít mnoho příčin, mezi ty hlavní patří chybné plánování, nesprávná realizace plánů, nereálně stanovené cíle, nepředvídatelné vnější vlivy, organizační změny, zvýšení mzdových tarifů, chybné zaúčtování. (Konečný, 2007; Vollmuth, 1998)

1.4 Řízení podniku a řízení lidských zdrojů

Činnosti, které můžeme v podniku řídit, lze třídit podle jednotlivých funkcí na činnost výrobní (ve výrobním podniku), nákupní, prodejní, personální, finanční atd.

Součástí podnikového řízení je i řízení lidských zdrojů, které je charakteristické tím, že se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Personální řízení je považováno za důležitou a nedílnou součástí procesu řízení, nedostatky v personálním řízení se negativně odrazí i ve kvalitě fungování firmy.

Řízení lidských zdrojů lze považovat za základ a nejdůležitější oblast celého podnikového řízení, protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a ovlivňují jejich využívání. Na podniku závisí, jaké bude mít řízení lidských zdrojů postavení v podnikové hierarchii řídicích činností, na které oblasti a jakou mírou se bude soustředit, jaký bude rozsah jeho činností, kolik a jaké zaměstnance bude firma přijímat, jaká bude personální strategie. Rozhodujícím faktorem úspěchu celého podniku se stává uvědomění si skutečnosti, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a řízení těchto zdrojů rozhoduje o tom, zda firma bude prosperující nebo ne. (Kleibl, 2001; Dědičová, 2007)

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Úspěšnost či neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství je především ovlivňována kvalitou fungování lidského faktoru. Personální řízení je nedílnou součástí procesu řízení, pokud jsou nějaké nedostatky v tomto řízení, dochází k negativnímu ovlivňování kvality fungování organizace.

Jako přednost je brána schopnost využívat a formovat lidské zdroje tak, aby zabezpečily plnění cílů firmy. Lidský zdroj je rozhodujícím faktorem strategického významu pro úspěch organizace. (Kleibl, 2001)

2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Za obecný cíl řízení lidských zdrojů můžeme pokládat zajištění toho, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. (Armstrong, 2007)

Základní cíle v ekonomické oblasti:

- optimální využití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory
- zvýšení kvality fungování lidských zdrojů
- zvýšení kreativity
- stanovení a udržení personálních nákladů společnosti na optimální výši
- systém odměňování založen na výkonu, který stimuluje rozvoj aktivity a zvyšuje schopnost každého pracovníka

Základní cíle v sociální oblasti:

- naplnění osobních cílů pracovníků spojených s výkonem práce
- napomáhat identifikaci s cíli organizace
- motivace zákazníků k seberozvoji, zvyšování kvalifikace
- vytváření takových podmínek, aby byl zaměstnanec spokojen s pracovním místem, s obsahem práce, s pracovním prostředím. (Kleibl, 2001)

Mezi těmito dvěma oblastmi funguje zdánlivě konkurenční vztah. Velikost personálních nákladů ovlivňuje negativně náklady firmy a její konkurenční schopnost. Snížení těchto nákladů však z dlouhodobého hlediska povede ke snížení kvality fungování lidského faktoru a celkovému zhoršení výkonu organizace. Na druhé straně, pokud se snižuje efektivnost

firmy, vede tato skutečnost k omezení výdajů na lidský faktor a zhoršuje se klima ve společnosti. (Kleibl, 2001)

2.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Ze strategického řízení LZ vychází myšlenka k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Je v souladu se záměry organizace, s jejím budoucím směřováním.

Hlavním cílem je podat informace a stanovit závěry k tomu, jak lze zacházet s důležitými záležitostmi, které se týkají lidí.

Díky tomu, že toto plánování zabezpečuje, aby organizace měla kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky, umožňuje a usnadňuje strategická rozhodnutí, která je třeba udělat. (Armstrong, 2007)

2.2.1 Strategie lidských zdrojů

Tato strategie je důležitá pro vymezení záměru organizace, měla by stanovit co má organizace udělat a změnit, aby dosáhla daných cílů v řízení lidských zdrojů. Je potřeba se zaměřit na externí a interní podmínky, ale také na potřeby a očekávání zaměstnanců. Strategie lidských zdrojů je považována za strategii druhého nebo třetího řádu, neboť je vázána na strategii organizace.

Strategie lidských zdrojů členíme na **komplexní** a **specifické**. Komplexní strategie (strategie transformace) je vytvořena za účelem prosadit změny v organizaci jako celku. Cílem je přesměrovat myšlení a hodnoty organizace a změnit její kulturu. Specifická strategie je naopak zaměřena pouze na určitou část, určitou personální činnost. Cílem je přeměnit zavedenou praxi a metody, kterými se daná služba provádí. Mezi tyto strategie lze zařadit strategii získávání pracovníků, strategii rozvoje zaměstnanců a strategii pracovních vztahů. (Dvořáková, 2012)

2.3 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů spočívá v rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu. Vyžaduje myslet do budoucnosti, integrovat rozhodování a využívat formalizované postupy a způsoby řešení rozdílů takovým způsobem, aby organizace co nejefektivněji zhodnotila svůj lidský kapitál. Tyto plány vychází z plánů organizace, z personální strategie, z plánu penzionování, z plánu výroby, zakázek, potřeby profesí a jsou předpovědí budoucí potřeby lidí k zabezpečení určité produkce či služeb.

Pro organizaci je plánování lidských zdrojů nezbytnou součástí, která pomáhá managementu rozhodovat o získávání pracovníků, interní mobilitě, předcházení nadbytečnosti zaměstnanců, podnikovém vzdělávání a rozvoji, vývoji personálních nákladů a organizaci práce a pracovní době.

Tento typ plánování uskutečňují především velké organizace. Ideálním případem je, pokud organizace sestavuje plány dlouhodobé (strategické) a krátkodobé (taktické).

Dlouhodobé plány jsou zaměřeny na potřeby a rezervy lidských zdrojů na dva a více let a jsou charakteristické plány vzdělávání a rozvoje. Berou v úvahu demografický vývoj, hospodářskou a sociální politiku státu, legislativu, pracovní vztahy, ekonomický vývoj.

Krátkodobé plány definují volná pracovní místa, která by měla být obsazena do jednoho roku. Z celkové potřeby pracovníků jsou určeny plány získávání pracovníků nebo snižování nadbytečných zaměstnanců. (Dvořáková, 2012)

2.4 Oblasti řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů v sobě zahrnuje řadu personálních činností, pro které je potřeba vytvořit vhodný systém měření a naučit se takto zjištěné informace využívat v praxi.

Strategická role lidských zdrojů

Do této kategorie zařazujeme rozhodovací možnosti manažerů HR, jejich postavení v organizaci a schopnost implementovat strategii organizace, dále existenci a konkrétní priority personální strategie (např. zvyšování produktivity, změna firemní kultury, mzdového systému).

Personální systémy a jejich výkonnost

Tato oblast zahrnuje základní personální procesy: nábor a výběr zaměstnanců (např. zdroje a metody výběru, kvalita uchazečů), odměňování (např. strategie odměňování, propojení mezd s pracovním výkonem, srovnání s trhem práce), hodnocení výkonu, vzdělávání a rozvoj (např. typy školení, náklady na vzdělávání, počet školících dnů).

Chování v organizaci

Do této oblasti měření spadá zjišťování spokojenosti, motivace a kompetence zaměstnanců, ale také překážky při naplňování firemní strategie, které přímo souvisejí se zaměstnanci (např. nemocnost, fluktuace nebo nedostatečná kvalifikace). (Horňáková, 2004)

Podle Kleibla (2001) se z hlediska obsahu a zaměření činností odlišuje: výkon personálních činností (personální agendy, které zabezpečují základní činnosti související se zaměstnanci firmy) a personální řízení, které se zabývá formováním lidských zdrojů jako uskutečnění zásad firemní personální politiky. Tyto oblasti můžeme definovat následovně:

Plánování pracovníků – počet, potřeba, profesní a kvalifikační struktura

Získávání a výběr a rozmíst'ování pracovníků – způsoby a metody pokrytí potřeb zaměstnanců, metody interního a externího výběru pracovníků, ukončování pracovního poměru, penzionování pracovníků, zařazování do pracovní činnosti

Hodnocení pracovníků – zpracování metod hodnocení, které jsou východiskem pro potřebu personálního rozvoje organizace a osobního rozvoje zaměstnanců. Hodnocení vychází ze zjištění úrovně pracovníkova výkonu a kvality jeho práce. Pokud hodnocení proběhne objektivně, mělo by vést ke zlepšení výkonu pracovníka a měly by se od něj odvíjet další aktivity personálního managementu jako vzdělávání, odměňování, plánování kariéry a komunikace.

Hodnocení práce – určuje tzv. hodnotu práce, která vychází ze složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jednoho druhu práce v porovnání s jinými druhy. Hodnota práce je vyjádřena tarifním stupněm, který je oceněn mzdovým tarifem.

Popis pracovních míst – obsahuje analýzu pracovních míst a určení požadavků na pracovní místo. Popis pracovních míst by měl poskytovat nejen informace o vykonávaných činnostech, odpovědnostech, pravomocech, organizačních vztazích, pracovních podmín-

kách, ale také o požadavcích, které jsou kladeny na danou pozici (vzdělání, zkušenosti, kompetence, atd.).

Podnikové vzdělávání – zjištění potřeb vzdělávání, jeho plánování, příprava, testy, dotazníky zaměstnancům a konečné hodnocení účinnosti vzdělávání, zdali bylo pro zaměstnance dané školení přínosné.

Odměňování – tvorba mzdových systémů a odměn nemzdového charakteru, určení zaměstnaneckých výhod

Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání – jednání zaměstnavatelů a odborů, kontrola dodržování kolektivních smluv, vedení pracovněprávních agend, dohled nad dodržováním pracovněprávních předpisů

Bezpečnost práce a ochrana zdraví a pracovní podmínky – dozor při dodržování pracovních podmínek, ochrana zdraví při práci, zajišťování zdravotní péče

Péče o zaměstnance a aktivity volného času – připravování aktivit volného času (sportovní, kulturní akce) a sociálních služeb

Personální informační systém – tvorba a vývoj personálního informačního systému pro potřeby firmy, personální administrativa

Komunikace, informovanost a styl vedení ve firmě – zabývání se informovaností zaměstnanců, analýza stylu vedení pracovníků, úroveň vzájemné spolupráce ve firmě (Kleibl, 2001)

2.5 Řízení lidských zdrojů a personální management

Někteří autoři poukázali na revoluční povahu řízení lidských zdrojů, avšak většina jiných naopak popřeli významné rozdíly mezi pojetím personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Armstrong uvádí, že řízení lidských zdrojů nemůže být nic víc a nic méně než jiný název pro personální řízení. Cena řízení lidských zdrojů spočívá ve zdůrazňování zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem.

Rozdíly mezi těmito dvěma pojmy můžeme tedy shledat pouze v důrazu a přístupu než jako podstatné rozdíly. „*Řízení lidských zdrojů lze vnímat jako úhel pohledu na personální řízení, a nikoliv za personální řízení samé.*“ (Armstrong, 2007, str. 39)

2.5.1 Systém personálního řízení

Tento systém zahrnuje všechny aktivity, které používá vedoucí k řízení jednání zaměstnanců. Zaměstnanci by měli být vedeni k jednání přizpůsobenému jejich úloze a k co možná nejlepšímu využití vlastních schopností ve prospěch podniku.

Následující tabulka ukazuje jednotlivé součásti systému personálního vedení. Tyto systémy mají charakter motivačních systémů.

Tab. 1 Systém personálního řízení (Eschenbach, 2000)

Součásti systému personálního řízení
Styly vedení a jednání
Systémy odměňování
Další vzdělávání
Postup v kariéře
Strukturování práce

3 CONTROLLING

Stále není ustanovena jednotná základní definice, a tedy i existuje několik teorií toho, co si pod pojmem controlling představít. Obecně můžeme controlling definovat jako filozofii systematického řízení podle cílů, filozofii orientovanou na budoucnost, na dosažení podnikových cílů a na zajištění dlouhodobé existence podniku.

Při vysvětlení tohoto pojmu je potřebné čerpat z názorů různých autorů, protože každý z nich má vlastní představu o tom, co znamená controlling. Z toho důvodu uvádím několik definic předních představitelů ekonomických věd:

R. Eschenbach tvrdí, že controlling představuje vedle plánování a organizování ústřední funkci managementu, kterou by neměl vykonávat výhradně controllingový útvar, ale zejména řadové instituce podnikové struktury. Úspěšný controlling pak zajišťuje rozpoznání potencionálních a aktuálních odchylek od plánů. (Eschenbach, 2000)

P. Horváth vysvětluje controlling jako koncepci řízení, která je zaměřená na výsledek a zároveň překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. (Horváth, 2004)

Hilman J. Vollmuth ve své knize *Controlling – nový nástroj řízení* uvádí následující definici: „*Controlling je nástroj řízení překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování.*“ (Vollmuth, 1998, str. 11)

R. Steinöcker vidí úlohu úspěšného controllingu v tom, že poskytuje přiměřené informace při vzniku úzkého profilu. Musí dopomáhat k tomu, aby byl odstraněn problém, který podnik nejvíce zatěžuje a brání mu v dosažení cílů. (Steinöcker, 1992)

J. Lazar v nejobecnějším slova smyslu popisuje controlling jako široce aplikovanou metodu řízení, která vidí smysl v neustálém vyhodnocování skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem. Těžiště celého systému pak spočívá v analýze těchto odchylek podle příčin vzniku a odpovědnosti. (Lazar, 2012)

Dle Vysušila a Kavana je controlling doplněním dosavadního řízení, teda určitým vyplněním mezer, které v tomto řízení jsou, a díky tomu se dotvoří ucelenost řídicího systému. Dále controlling definují jako speciální nástroj řízení, který překračuje oblasti jednotlivých řídicích funkcí, čímž překračuje jejich relativní omezenost. Jde tedy především o posunutí ekonomického řízení na vyšší úroveň. (Vysušil a Kavan, 1999)

Jak vyplývá z výše uvedených definic mezi nejdůležitější, podstatná slova, která se týkají vysvětlení pojmu controlling, lze zařadit: řízení, propojení plánování a kontroly, informace a podpora.

3.1 Cíle controllingu

Mezi hlavní cíle controllingu patří zvyšování rentability, zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti. Aby stanovené cíle mohly být rychleji dosaženy, musí vedení podniku a řídicí pracovníci častěji provádět operativní analýzy a efektivněji používat operativní nástroje.

Účel cílů lze charakterizovat jednotlivými body:

- Udávají cílové hodnoty a směr vývoje podniku
- Jsou základní složkou při stanovení plánů
- Jsou zdrojem motivování zaměstnanců
- Na základě cílů probíhá kontrolní a vyhodnocovací fáze (Vysušil, 1999)

Podle Eschenbacha (2000) lze cíle controllingu rozdělit na bezprostřední cíle a cíle zprostředkované.

Bezprostřední cíle

Bezprostřední cíl controllingu souvisí s obecným cílem řízení podniku, kterým je zajistit životaschopnost podniku. Zajištění životaschopnosti zahrnuje následující cíle řízení:

Zajištění schopnosti anticipace a adaptace – controlling by měl vytvořit předpoklady pro kroky k přizpůsobení se, stará se o zprostředkování důležitých údajů o možných budoucích změnách okolí, controlling se stává aktivním nejen při zajištění schopnosti adaptace a anticipace, ale v celém procesu řízení.

Zajištění schopnosti reakce – úkolem controllingu v tomto kroku je zavedení informačního a především kontrolního systému, díky kterému lze pozorovat průběžně vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem a následnou korekturu vnitřních a vnějších poruch.

Zajištění schopnosti koordinace – příspěvek controllingu v zaručení koordinace spočívá v tom, že musí vytvořit předpoklady v technice řízení ke sladění aktivit jednotlivých podsystemů řízení podniku. Pro zajištění těchto schopností je potřeba, aby podniková kultura byla ve shodě se snahou po nepřetržité flexibilitě, přizpůsobení a necentrální koordinaci a

zároveň nesmí permanentní změny poškodit struktury vývoje a chodu podniku. Z toho vyplývá skutečnost, že controlling by měl působit tvůrčím způsobem na kulturu a strukturu podniku.

Zprostředkované cíle

Na podnik se může pohlížet jako na prostředek, s jehož pomocí uskutečňují koaliční partneři, kapitál, zaměstnanci a okolí různé cíle. Pro koaličního partnera – kapitál je cílem udržení, zvýšení a zúročení použitého kapitálu. Koaliční účastník – zaměstnanec považuje za nezbytné cíle růst atraktivity pracovních míst, spokojenost s prací, růst úrovně vzdělání, zajištění sociální péče, mzda, penze. V okolí podniku (právně-politické, technologické, ekonomické, sociokulturní) působí skupiny zainteresovaných, protestní skupiny a jednotliví aktéři. Patří do něho zákazníci, konkurenti, dodavatelé, svazy, občanské iniciativy a média.

Pro stálost podniku je důležité, aby bylo dosaženo rovnoměrného splnění cílů ve všech oblastech. Není možné kompenzovat neplnění cílů v jedné oblasti překročením plnění cílů v oblasti jiné.

Controlling by měl podporovat management takovým způsobem, který by zajistil přípravu strategie rovnováhy, která povede k přiměřenému dosažení cíle. Požadavky a očekávání koaličních partnerů chápeme jako zprostředkované cíle controllingu. (Eschenbach, 2000)

3.2 Funkce controllingu

Celý systém controllingu vykazuje **základní funkce**, které bývají zpravidla stejné u všech podniků. Mezi ně patří:

- funkce plánovací
- funkce informační
- reporting

Funkce plánovací spočívá v celé soustavě plánů v podniku, na kterých se controller může podílet, jedná se zejména o strategické plány, plány tržeb, likvidity, výkonů, nákladů, investic, finanční plány a další. Funkce informační představuje nutnost informovanosti napříč podnikem ohledně všech důležitých ukazatelů a vývoje. Úkolem reportingu je pak vytvořit relativně komplexní systém ukazatelů a informací, které by měly vyhodnocovat

vývoj podniku jako celku, ale rovněž i v jeho jednotlivých částech, které jsou z hlediska řízení důležité. Výkazy a zprávy by měly být uspořádané podle potřeb jejich uživatelů a vedoucích pracovníků tak, aby jim usnadňovaly práci a řízení podniku. (Fibírová, 2001)

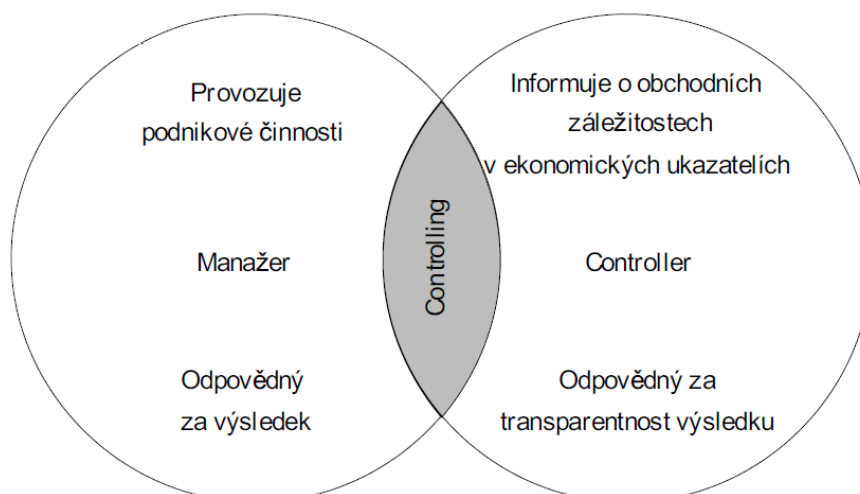
3.3 Controller

Poprvé byla tato funkce zavedena v amerických podnicích již na počátku 20. století. Tito pracovníci (controlleři) se stali nezbytným článkem vrcholového řízení zodpovědní za informace vnitropodnikového řízení. (Fibírová, 2001)

Pravomoc controllera by měla být poradní, ale také rozhodovací a nařizovací. Controller má odpovědnost za splnění strategických a operativních úkolů. Jeho základní odpovědnost spočívá v hledání cest k řešení vzniklých problémů, které brání plnění cílů podniku, stanovených za jeho aktivní spoluúčasti. (Vysušil, 1999)

3.3.1 Controller vs manažer

Je potřeba odlišovat pozici controllera a manažera. Vztah mezi těmito pozicemi názorně ukazuje obr. 2. Zatímco manažer je zodpovědný za řízení vlastního procesu a jeho výsledek, controller je zodpovědný za transparentnost tohoto výsledku. (Reissová a Hrach, 2011)



Obr. 2 Manažer a controller (Mužík, 2000)

Controller zajišťuje, aby management prováděl plánování a kontrolu s ohledem na výsledek podniku a poskytuje pro tuto činnost potřebné informace. Při plánování je úlohou con-

trollera koordinovat dílčí plány a organizovat celý proces plánování. Controller obvykle sám neplánuje a nekontroluje, tím se zabývá management. Odpovědnost za provedená rozhodnutí nese management, controller je spoluodpovědný za dosažení cíle. (Horváth, 2004)

Rozsah výkonů, které přebírá od managementu controlling, se odvíjí od formy podniku, jeho velikosti, stylu řízení, historického kontextu, vývoje okolí, množství, aktuálnosti a komplexnosti problémů, které management řeší. Nejpodstatnějším bodem však zůstává, jak jsou manažeři ochotní a vstřícní implementovat controlling jako doplňující funkci. (Mikovcová, 2007)

3.4 Předpoklady fungujícího controllingu

Pro správné fungování controllingu musí být ve firmě vytvořeno několik předpokladů.

Volba vhodného stylu řízení

V dnešní době převládá trh spotřebitele, a abychom dosáhli stanovených cílů, musíme vycházet z tržně orientovaných podnikových údajů. Z toho plyne, že je potřeba v podniku zavést řízení orientované na trh, kooperativní styl řízení. Díky tržně orientovanému řízení dosáhneme efektivní spolupráce všech zaměstnanců v podniku. Kooperace působí i na větší motivaci pracovníků a jejich ztotožnění se s cíli firmy.

Koncepce řízení

Úspěšnost controllingu jde ruku v ruce s použitím různých koncepcí řízení. Mezi ty nejdůležitější, které by měly být současně realizovány, řadíme:

Management by Objectives (Řízení podle cílů) – vychází z předem stanovených cílů, které musí pracovníci v podniku uskutečňovat

Management by Delegation (Řízení delegováním) – plánované cíle i s kompetencemi jsou přeneseny na jednotlivé pracovníky, kteří za jejich splnění nesou odpovědnost

Management by Exception (Řízení podle výjimek) – problémově orientované řízení podniku vychází z analýzy odchylek, které vznikají při porovnání skutečných a plánovaných hodnot

Management by Results (Řízení podle výsledků) – ke kontrole dochází jen na základě výsledku, nezaměřuje se na to, jak ho bylo dosaženo, což pracovníkům poskytuje větší pole působnosti a zároveň usnadňuje práci podnikovému vedení

Management by Motivation (Řízení podle motivace) – správné pozitivní ovlivňování pracovníků vede k ztotožňování se s jejich úkoly a s cíli podniku

Vypracování zásad řízení

Cílem vedení podniku je spolupráce a s ní spojená vzájemná důvěra všech pracovníků. Na základě zásad řízení se vytyčí požadavky na jednání ve vztahu nadřízený, podřízený a mezi stejně postavenými pracovníky. Zásady by měly přispívat ke změně v myšlení a řízení podniku a přijímat vyšší formy spolupráce. K vedení pracovníků nedochází příkazy, ale většinou spíše přesvědčováním. Zásady řízení by měly být pracovníkům předány v písemné podobě.

Vypracování popisů práce

Důvodem vzniku popisů práce je vymezení úkolů, odpovědnosti a kompetencí jednotlivých řídicích pracovníků. Zavedení těchto popisů práce nesmí omezovat flexibilitu zaměstnanců. Pokud se u některých pracovníků projeví určité slabiny, měli by projít dalším vzděláváním.

Přestavba organizační struktury

Aby mohl controlling ve firmě správně fungovat, musíme se zaměřit na současnou organizační strukturu firmy. Nejčastější chybou je nejasné vymezení odpovědností, což vede ke kompetenčním sporům. Pokud chceme, aby bylo vedení podniku úspěšné, musí ve firmě existovat dobře fungující organizace. Je důležité dbát na to, aby v podniku nedošlo k podorganizovanosti nebo k přeorganizovanosti, každý podnik musí mít žádoucí stabilitu. K přestavbě organizační struktury dochází jednak u řídicích činností, ale také u prováděcích činností.

Výstavba informačního systému

Pravidelná hlášení o informacích zabraňují chybným rozhodnutím, ke kterým může v podniku dojít. K tomu je zapotřebí vybudování a udržování informačního systému pravidelných zpráv a hlášení. Vypracované zprávy (zprávy controllera) poukazují na rozsah plnění cílů v jednotlivých částech podniku. Obsahem zpráv jsou především srovnání skutečnosti s plánem a analýzy příčin odchylek. Zprávy slouží ke vzniku podnětu k vhodné reakci na ně, k provedení příslušných opatření. (Vollmuth, 1998)

4 PERSONÁLNÍ CONTROLLING

Náklady na lidskou práci jsou nezbytnou součástí nákladů celkových, v mnoha podnicích tyto náklady tvoří největší část celkových nákladů. Mezi důvody, které vedly k vývoji personálního controllingu, patří růst požadavků na kvalifikaci zaměstnanců jako důsledek změny technologií a koncentrace na klíčovou kvalifikaci zaměstnanců.

Personální controlling přispívá k plánování, řízení, kontrole a poskytování informací, které pomáhají ke vzniku personálních opatření.

Je nezbytné, aby se systém ukazatelů pro personální oblast soustředil na relevantní a důležité veličiny, protože jinak by mohlo dojít k zaplavení příjemce informacemi. (Horváth, 2004)

Pro controllingové řízení v oblasti personálních procesů platí určitá specifika, která jsou dána charakterem personálních procesů. (Reissová a Hrach, 2011)

Personální controlling řeší vztah mezi personálním řízením a dosažením cílů organizace, míru podílu personálních opatření na úspěchu organizace. Poskytuje pohled na pozitivní přínos personálu a personálního řízení. Investice do pracovníků jsou v současné době jednou z největších nákladových položek, proto vlastníci a vrcholový management očekávají informace o přínosu do takové investice. Ty jim poskytuje personální reporting, který jim i poskytuje údaje o naplňování personální strategie, výsledky z porovnání organizace s konkurenčním trhem, o fungování personálního řízení i personálního útvaru vzhledem k podnikání organizace. Liniový management pak očekává od personálního reportingu pravidelné sledování určitých ukazatelů. (Kociánová, 2012)

Personální controlling je nástrojem řízení lidských zdrojů, jehož cílem je zvýšit účinnost personálního managementu. Následující tabulka poukazuje na vzájemné vztahy jednotlivých oblastí personálního řízení a personálního controllingu.

Tab. 2 Vztah mezi oblastmi personálního řízení a personálním controllingem (Soósová, 2011)

Personální oblasti řízení	Controllingové funkce/úlohy
Analýza počtu pracovníků	Provedení analýzy týkající se počtu zaměstnanců
Stanovení potřeby zaměstnanců	Stanovení potřeby zaměstnanců pomocí použití plánu potřeby zaměstnanců
Získávání, nábor zaměstnanců	Z hlediska nákladů vytvořit nejvhodnější způsoby a prostředky k tomu, jak získat a přijímat nové zaměstnance. Příprava objektivních nástrojů pro výběr.
Rozvoj zaměstnanců a školení	Kontrola úrovně vzdělávání. Kontrola rozvoje kariéry.
Propouštění a odchod zaměstnanců	Z hlediska nákladů vytvořit nejvhodnější způsoby a prostředky k tomu, jak propustit nebo nechat zaměstnance odejít. Sledování / dohled průběhu procesu.
Vyplnění pracovních pozic zaměstnanci (pracovní alokace)	Plánování zaměstnanců pracovní alokace
Řízení osobních nákladů	Pomoc při nastavení rozpočtů personálních nákladů. Sledování "skutečných" osobních nákladů. Analýza indexů. Analýza odchylek.

4.1 Úloha a cíle personálního controllingu

Personální controlling musí být součástí celofiremního controllingu, aby plnil svoji úlohu, kterou je:

- formulovat operativní a dlouhodobé cíle v oblasti lidských zdrojů v souladu s celkovou firemní strategií,
- sledovat a vyhodnocovat plnění těchto cílů,
- posuzovat úroveň (best practice) a účinnost (zaměřenost na strategické cíle společnosti) personálního řízení,
- přibližovat personální činnosti potřebám jejich firemních zákazníků (vedoucí pracovníci, zaměstnanci). (Stýblo, 2006)

Stanovení cílů a kontrola jejich plnění je základem každé řídicí činnosti, v oblasti řízení lidských zdrojů má však o to větší význam, že personální oblast byla tradičně zaměřena spíše na činnosti než na cíle. Cíle personálního řízení hodnocené personálním controllingem by proto měly být formulovány v podobě konkrétních, nejlépe kvantifikovatelných ukazatelů umožňujících jednoznačně ověřit, nakolik bylo cílů dosaženo. Vzhledem k ob-

lasti, kterou se zabývá, však nelze personální controlling omezit jen na finanční ukazatele. (Urban, 2008)

Základní cíle HR controllingu:

Podpora adaptability systému řízení lidských zdrojů

- existence dostatečné informační základny, která umožní rychlou adaptaci
- nestačí pouze popis změn, ale je potřeba vytvářet podporu v celém procesu (od rozhodování přes realizaci opatření po následnou kontrolu výsledků)

Podpora flexibility systému řízení lidských zdrojů (zajištění včasných a adekvátních reakcí na změny)

- flexibility může být dosaženo pouze na základě včas dodaných informací, díky kterým je vytvářen obraz skutečného stavu systému řízení lidských zdrojů a jeho odchylek od stavu žádoucího

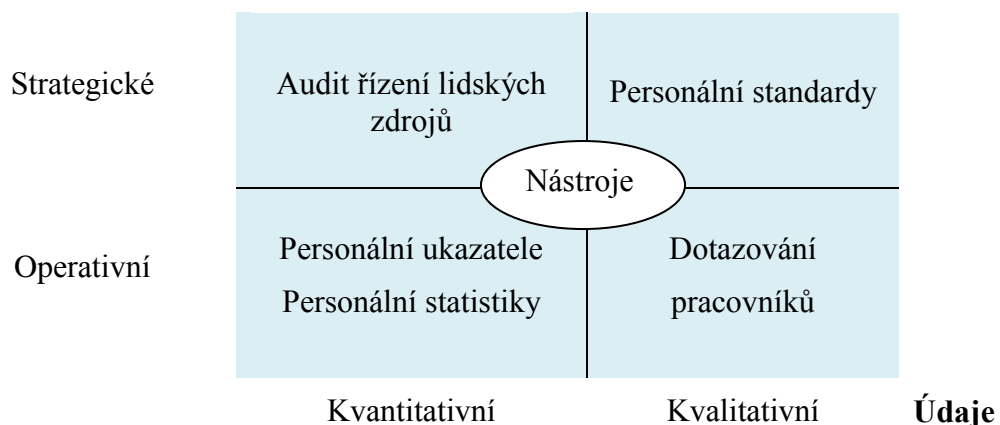
Podpora schopnosti vnitřní i vnější integrace

- je nezbytné propojení HR controllingu s controllingovým systémem celé organizace (Dvořáková, 2012)

4.2 Nástroje personálního controllingu

Praktický personální controlling se opírá o nástroje spadající do pěti základních kategorií, které lze vyjádřit následujícím obrázkem.

Zaměření



Obr. 3 Nástroje personálního controllingu (Zámečník a Zeman, 2007)

Personální controlling můžeme dále členit na operativní a strategický.

Operativní controlling je zaměřen na výsledky personálního řízení a vývoj klíčových ukazatelů HR. Představuje krátkodobé personální řízení v rámci daných podnikových struktur do jednoho roku. Operativní personální controlling vychází z:

- personálních nákladů a řízení výkonu pracovníků
- postojů a způsobu chování pracovníků (absence, fluktuace)
- účinnosti a efektivity nástrojů tvorby personálního řízení (analýza postojů a spokojenosti)

U strategického personálního controllingu je potřeba věnovat pozornost vztahu personální strategie ke strategii organizace. Jako potenciál rozvoje organizace jsou bráni pracovníci. V souvislosti s nimi je ve strategické rovině podstatné strategické obsazování pracovních míst a rozvoj pracovníků. (Kociánová, 2012)

Strategický personální controlling zabezpečuje tyto úkoly:

- koordinace plánování pracovních sil s podnikovým plánováním
- zajištění potřebné pracovní síly
- rozpoznání hlavních kvantitativních a kvalitativních faktorů, které ovlivňují budoucnost personální struktury
- plánování, hodnocení a kontrolu výkonnostního potenciálu, motivace, výkonnosti a nákladů výkonu na zaměstnance
- posouzení ekonomických a sociálních dopadů podnikových politických rozhodnutí
- přehled o struktuře a vývoji osobních nákladů
- rozvíjení lepšího základu pro rozhodování v oblasti lidských zdrojů. (Keller, 1997)

U personálního controllingu musíme pracovat jak s kvantitativními ukazateli, tak zejména s ukazateli kvalitativními (není vždy tak snadný převod stupně kvality na jednotkovou veličinu). Mezi kvantitativní ukazatele v řízení lidských zdrojů často patří údaje o fluktuaci, nemocnosti, ale i například vyjádření celkových nákladů na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (zpravidla přepočítaný na jednoho zaměstnance a rok) a další. Tyto ukazatele jsou následně často předmětem benchmarkingu. Co se týká kvalitativních ukazatelů, nastává většinou problém při jejich transformaci do měřitelné veličiny. Nejčastěji se používají pro tento převod nejrůznější škály a stupnice. Jejich použití však musí předcházet důkladná

metodická příprava, která musí být zpracována pro každý personální proces samostatně. (Reissová a Hrach, 2011)

4.2.1 Personální statistiky

Personální statistiky mají převážně operativní a kvantitativní charakter, definují především personální stav firmy a její vývoj, ale také vývoj a strukturu personálních nákladů. Vychází z údajů z účetnictví a personální a mzdové evidence. Jejich nevýhodou je omezená srovnatelnost s podobnými údaji jiných firem. (Urban, 2006) Personální statistiky mohou mít následující podobu:

- Stav a vývoj personálu
 - Počet a struktura zaměstnanců: podle kategorií, úseků, úrovní řízení.
 - Demografická struktura - věk, pohlaví, bydliště, kvalifikace.
- Vývoj a struktura personálních nákladů (Stýblo, 2006)

4.2.2 Personální ukazatele

Personální ukazatele, které patří do skupiny kvantitativních nástrojů personálního controllingu, jsou souhrnné veličiny, zpravidla relativní, které vyjadřují podíl nebo vztah mezi více proměnnými. Do jisté míry odrážejí strategické aspekty a mohou poskytnout představu o kvalitě řízení lidských zdrojů. Poskytují rychlou orientaci o směru firemního vývoje, ale i srovnání s jinými podniky (personální benchmarking). Je vhodné, aby se manažeři zaměřili na omezený počet vhodných personálních ukazatelů, které jsou pro organizaci nejvhodnější vzhledem k charakteru její činnosti, velikosti, strategii, cílům personálního controllingu, potřeb manažerů. Personální ukazatele zahrnují ukazatele celkové efektivity využití lidských zdrojů firmy a ukazatele hodnotící jednotlivé personální funkce. Mezi ukazatele celkové efektivity firmy patří ukazatele zisku v přepočtu na jednoho zaměstnance či jednotku personálních nákladů, dále ukazatele podílu personálních nákladů na celkových nákladech firmy, ale i ukazatele míry fluktuace a pracovní absence zaměstnanců. Součástí ukazatelů, které hodnotí jednotlivé personální funkce jsou například podíl zaměstnanců s výkonovou formou odměňování, podíl výkonových složek mzdy na celkovém objemu vyplacených mezd, podíl hodnoty zaměstnaneckých výhod na celkovém objemu mezd, roční výdaje na vzdělávání na jednoho zaměstnance, počet dní školení na jednoho zaměstnance za rok, podíl nových pracovníků odcházejících ve zkušební době nebo v prvním roce práce, průměrná doba potřebná k obsazení nově vytvořené nebo uvolněné pozice, podíl vedoucích míst obsazených z vlastních zdrojů, poměr vedoucích zaměstnanců k cel-

kovému počtu zaměstnanců, poměr zaměstnanců mezi jednotlivými kategoriemi. Součástí personálního controllingu jsou i ukazatele efektivity využití zaměstnanců personálního útvaru. (Urban, 2006; Olexová, 2011)

Podle Stýbla (2006) lze ukazatele personálního controllingu členit i následujícím způsobem:

Ukazatelé chování pracovníků:

- pracovní úrazovost,
- nemocnost,
- fluktuace,
- mobilita pracovních sil,
- míra stability (průměrná délka zaměstnání).

Ukazatelé vnitřní efektivity personálního útvaru:

- průměrná doba k obsazení volného místa,
- průměrné náklady na obsazení jednoho pracovního místa,
- hodiny vzdělávání na jednoho zaměstnance,
- náklady na vzdělávání na jednoho zaměstnance,
- podíl nákladů na vzdělávání v mzdových nákladech,
- podíl nákladů na vzdělávání v celkových nákladech společnosti,
- náklady na jednu školicí hodinu.

Ukazatelé celkové efektivity využití lidských zdrojů firmy:

- podíl osobních nákladů na celkových nákladech firmy,
 - průměrná mzda,
 - produktivita práce v tržbách na jednoho zaměstnance,
 - poměr počtu pracovníků personálního útvaru k celkovému počtu zaměstnanců.
- (Stýblo, 2006)

Často se stává, že personální manažeři chtějí vytvářet rozsáhlý reportingový systém, který však zahrnuje množství personálních ukazatelů a čísel, které nejsou pro firmu potřebné ani přínosné. Chyby, kterých se personalisté dopouštějí, jsou následující:

Sledování příliš mnoha údajů

Tato chyba sebou přináší zbytečnou časovou náročnost na získávání, zpracování a interpretaci nepotřebných údajů. Je třeba, aby se personalisté zaměřili jen na ty ukazatele, které budou pro firmu skutečně důležité a budou souviset s tím, co potřebuje o svých zaměstnancích vědět.

Ukazatele nevycházejí z celofiremních cílů

Strategie společnosti je prvním základním krokem pro cíle a aktivity personálního útvaru. Celopodnikové cíle bychom měli být schopni propojit s výsledky práce personalistů. Firemní cíle personalistům pomáhají při stanovení počtu ukazatelů a nasměrují je na oblasti, které jsou prioritou personálního útvaru, ale i celého podniku.

Linioví manažeři neumějí ukazatele interpretovat

Nepostradatelnou součástí správného systému ukazatelů je i jejich interpretace, proto nesmíme zapomenout na manažery, kteří musí personální reporty pochopit a ne jen sledovat aktuální počet zaměstnanců a mzdové náklady. Je důležité, aby manažeři porozuměli propojení mezi řízením lidských zdrojů a výsledky jejich businessu. Pokud by se tak nestalo, úsilí vynaložené na jakýkoli personální reporting by bylo marné.

Ukazatele nejsou porovnávány se správnou konkurencí

Problém při porovnávání ukazatelů s jinými firmami (tzv. benchmarkingové analýzy) nastává, když se firma porovnává jen s nejlepšími a nejvýznamnějšími firmami na trhu, a to bez ohledu na aktuální situaci v podniku, regionální prostředí a jiné důležité faktory. Podstatné je, se zaměřit na skutečnou konkurenci, které se chce firma přiblížit. (Deloitte, 2010)

4.2.3 Dotazování pracovníků

K zjišťování personálních indexů slouží především dotazování výkonných i vedoucích zaměstnanců, jejichž názory a hodnocení jsou zachycovány pomocí posuzovacích stupnic. Obsahem těchto dotazníků je zpravidla spokojenost a motivace pracovníků, jejich informovanost o vývoji firmy, míra identifikace s podnikem, ochota ke změnám, ale i kvalita řízení lidských zdrojů (servis, odborné kompetence, vycházení vstříc potřebám zákazníků a

podobně). Informace, které získáme díky tomuto dotazníku, slouží jako podklad pro zdokonalení způsobu řízení lidských zdrojů, ale i jako upozornění na nová témata personálního řízení. Problémem při realizaci zaměstnaneckých průzkumů bývá jejich nevhodné používání, slabá příprava a nedostatečné promítnutí výsledků průzkumu do praxe. (Urban, 2006; Olexová, 2011)

4.2.4 Personální standardy

Patří do skupiny kvalitativních ukazatelů a hodnotí kritéria personálního řízení odpovídající podnikatelským záměrům firmy (cíle v oblasti úspor, interní racionalizace a optimalizace) i z porovnání s nejlepšími firmami působícími v daném odvětví doma i v zahraničí. Jedná se o hodnoty definující cíle pro personální ukazatele. Standardy personálního controllingu určují hodnoty či intervalová pásma jednotlivých ukazatelů, kterých by společnost chtěla dosáhnout, či které by neměly být překročeny. Hodnocení efektivity personálního řízení vycházející z personálních standardů tvoří zpravidla nejsložitější součást personálního controllingu. (Urban, 2006; Olexová, 2011)

Každá firma si stanovuje vlastní personální standardy, které odpovídají jejím podmínkám. Příklady personálních standardů jsou následující:

- každý vedoucí zaměstnanec by měl věnovat za rok aspoň pět dní na rozvoj a trénink svých řídicích schopností,
- s každým jemu podřízeným zaměstnancem by měl být minimálně jednou ročně uskutečněn hodnotící rozhovor, který se bude týkat perspektiv firmy, možností rozvoje zaměstnanců, budování jeho profesní kariéry,
- nejpozději dva dny po zasedání vedení společnosti by měli být všichni pracovníci informováni o závěrech zasedání,
- každý zaměstnanec musí znát cíle společnosti,
- u každého nově přijatého zaměstnance je třeba vypracovat adaptační plán
- 70 - 80% pracovních míst obsazovat z vnitřních zdrojů,
- žádný vedoucí pracovník by neměl zůstat ve funkci déle než 7 roků,
- u každého pracovníka je potřeba zjistit možný demotivující faktor a poté se snažit o jeho odstranění.

Aby nedošlo k tomu, že by podnik vnímal jen sám sebe a ne okolí, doporučuje se realizace takového controllingu externím způsobem, a to ve formě personálního auditu v dlouhodobějších periodách. (Meňovský, 2005; Potkány, 2007)

4.2.5 Audit řízení lidských zdrojů

Audit je strategický nástroj personálního controllingu na poskytnutí zpětné vazby a zároveň zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů v podniku. Za pomoci auditu řízení lidských zdrojů získáváme širší kontrolu výsledků, ale i účinnosti a efektivnosti personálního managementu. Jeho součástí jsou i následné návrhy úprav, nebo návrhy nových koncepcí, které by měli zlepšit a zkvalitnit personální práci. Může probíhat interně, na základě vlastního hodnocení, nebo s pomocí vnějších poradců. V delších časových intervalech se doporučuje vnější audit, protože zkušený vnější poradce může srovnat personální řízení s jinými firmami a může zabránit tomu, že firma sleduje jen sebe a nevnímá okolí podniku. (Srchová, 2007)

Specifickou vlastností tohoto druhu auditu v porovnání s auditem finančním je skutečnost, že neexistuje jednotná šablona na posouzení, jestli je způsob personální práce správný, protože každá organizace má své potřeby, které se odvíjejí od oblasti jejího působení, poslání, strategie i konkrétních očekávání vlastníků a manažerů. V teorii i praxi nejsou přesně stanovená pravidla realizace personálního auditu. (Olexová, 2011)

Audit řízení lidských zdrojů má dvě fáze.

První fáze auditu

Pro tuto fázi je charakteristické hrubé posouzení jednotlivých oblastí systému řízení lidských zdrojů a má čtyři části:

1. část – rozhovor s personálním ředitelem, který je zaměřený na hodnocení systému řízení podle standardizovaných kritérií a hodnocení nástrojů personálního controllingu
2. část – dotazování vybraných pracovníků systému řízení lidských zdrojů, které se zaměřuje na kvalitu personální práce, posouzení personálních nástrojů a budoucí cíle v oblasti řízení lidských zdrojů
3. část – vyhodnocení podkladů a výsledků dotazování, uskutečnění benchmarkingových analýz a shrnutí výsledků, hodnocení strategických cílů, posouzení jejich zavádění do praxe, porovnání silných a slabých stránek v porovnání s konkurencí, posouzení organizace personálního řízení, analýza personálních procesů

4. část – poskytnutí zpětné vazby pro personální řízení, porovnání výsledků se strategickými požadavky, určení témat pro druhou fázi auditu.

Druhá fáze auditu

Tato fáze není potřebná, pokud k ní však dojde, zaměřuje se na hlubší analýzu kritických bodů, které byly zjištěny v první fázi auditu. Součástí personálního auditu je ověření, zdali jsou postupy a nástroje personálního řízení v oblasti přijímání pracovníků, řízení výkonnosti, odměňování a organizačního rozvoje firmy v souladu s moderním nástrojem běžně využívaným v praxi jiných podniků. (Potkány, 2007)

4.2.6 Další používané nástroje

HR benchmarking – vhodné stanovené ukazatele jsou porovnávány s výsledky jiných podniků, které působí ve stejném odvětví nebo prostředí. Na základě tohoto porovnání pak firmy získávají informace, které vedou ke vzniku opatření na zlepšení výkonnosti. Pokud však firma chce používat personální benchmarking je potřeba srovnávat pouze porovnatelné údaje (stejně definice jednotlivých ukazatelů, vybrat srovnatelné vzorky). Kdyby došlo ke špatnému porovnávání, firma by mohla nabýt neodůvodněného uspokojení nebo zbytečného znepokojení a personalisté by se zaměřili na oblasti, které by byly pro danou firmu zbytečné. (Olexová, 2011; Šmidochová, 2001)

Koncepce indikátorů – KPI (klíčové ukazovatele výkonnosti), PI (ukazovatele výkonnosti), KRI (klíčové ukazovatele výsledků dosažených v klíčových oblastech). Mezi klíčové personální indikátory podniku patří obrat, náklady a zisk na zaměstnance, produktivita práce z přidané hodnoty, míra fluktuace, míra outsourcingu. (Olexová, 2011)

Metoda Balanced Scorecard (HR Scorecard) – nástroj propojující systém měřítek v podobě kvantitativních i kvalitativních ukazatelů, který reálně zobrazuje hodnotový proces organizace. Cílem je nalezení klíčových faktorů úspěšnosti a na jejich základě vytvoření vhodných ukazatelů. Stejně jako Balanced Scorecard pokrývá i HR Scorecard tyto oblasti: finanční, zákaznickou, interních procesů, učení se a růstu. (Dvořáková, 2012).

4.3 Výhody personálního controllingu

Pokud bude sledování a vyhodnocování měřitelných ukazatelů výkonnosti v oblasti řízení lidských zdrojů stanoveno správným způsobem, budou výhody personálního controllingu:

- Vyšší produktivita a efektivita personálního oddělení
- Řízení nákladů, které souvisí s lidskými zdroji
- Měření a působení na základní personální procesy
- Prezentování měřitelných ukazatelů úspěšnosti, které poukazují na dosahování cílů personálního oddělení
- Koordinace systému řízení lidských zdrojů s celopodnikovými plány, strategií
- Dohled nad návratností investic do personální oblasti
- Podpora při monitorování přidané hodnoty práce personálního útvaru ve vztahu k celkovým firemním cílům
- Upřednostnění rozhodnutí, které souvisí s řízením lidských zdrojů a jsou postavené na měřitelných indikátorech (Deloitte, 2011)

Tak, jako je neodmyslitelnou součástí řízení podniku personální řízení, je i neodlučitelnou součástí controllingu controlling tohoto řízení – personální controlling. Sledování, analýza, vykazování odchylek reálného stavu od plánu a následné přijímání nápravných opatření směřovaných do budoucnosti v rámci vybraných personálních ukazatelů pomáhá podnikům nacházet silné a slabé místa v oblasti řízení lidských zdrojů. (Meňovský, 2005)

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, A.S.

Slovácké strojírný, a.s. patří mezi nejvýznamnější průmyslové společnosti Zlínského kraje a mají za sebou více jak šedesátiletou tradici vyspělé strojírenské výroby. Společnost lze charakterizovat jako moderní firmu, která je plně adaptovaná na konkurenční prostředí tržního hospodářství, zároveň si zajistila podmínky pro trvalý proces úspory vnitřních nákladů, flexibility výroby, zajištění požadované kvality vyráběné produkce a podstatné zvýšení produktivity práce. Z toho důvodu se jejich produkce uplatnila na vyspělých trzích, a to především v SRN, Holandsku, Rakousku a Švýcarsku a také obnovila export hliníkárenských jeřábů do Ruska a Egyptu.

Slovácké strojírný, a.s. se spolupodílí na vytváření podmínek pro rozvoj regionu Uherský Brod. Podporují a účastní se v samosprávných orgánech, podporují zdravotnická zařízení, výchovné a sociální ústavy, mládežnickou tělovýchovu, sport a kulturu, a to podle svých finančních možností.

Nejsilnější stránkou společnosti jsou vize a přizpůsobování se vizím v technologických rovinách, firma je schopna plnit své vize i operativně, nespolehá se pouze na velké cíle.

Společnost má silnou technologickou základnu, díky které je schopna konkurovat ostatním a také je vždy oproti konkurenci alespoň o rok napřed.

Zásadní strategií společnosti Slovácké strojírný, a.s. je spokojenost zákazníka - s cenou, kvalitou, termínem dodávky, od toho se pak odvíjí i další cíl, a to být lepší než konkurence. Aby tomu tak mohlo být je potřeba investovat do nových technologií a mít kvalifikované a fundované pracovníky, jejichž odměna je ve společnosti vázána na výkon.

5.1 Základní charakteristika

Obchodní název: Slovácké strojírný

Sídlo: Nivnická 1763, 688 28 Uherský Brod

IČO: 00008702

DIČ: CZ-00008702

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 31. prosinec 1990

Společnost zapsaná: okresním soudem Brno - venkov, oddíl B., vložka 222

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 561 733 000 Kč

Právní řád: České republiky

Právní předpis: Zákon 513/1991 Sb.

Internetová adresa: www.sub.cz

5.2 Historie společnosti

Slovácké strojírný (SUB) byly založeny v roce 1951 a nejprve se zabývaly výrobou ocelových konstrukcí a jeřábů typového provedení do 63 tun. Od roku 1952 se výroba rozšířila o výrobu strojů a zařízení pro geologický průzkum. V šedesátých letech byla zahájena výroba zvedacích plošin řady MP na podvozcích TATRA, LIAZ a Avia s maximální výškou dosahu 27m, výroba lisů na výrobu klínových řemenů a výroba vstřikovacích lisů na technickou pryž. Také došlo k zavedení speciální výroby pro armádu. V osmdesátých letech začaly Slovácké strojírný vyrábět speciální elektrické mostové jeřáby vyšších nosností až 320 tun a byla ukončena výroba speciální techniky. Ve společnosti postupem času došlo k zahájení výroby zametacích vozů, kontejnerů na tuhý a kapalný odpad, nůžkových plošin a doplňkové výroby přesných ocelových konstrukcí.

Od roku 1991 jsou Slovácké strojírný akciovou společností. V roce 1998 získala firma certifikát ISO 9001, který i v následujících letech obhájila. Od roku 2009 je společnost držitelem environmentálního certifikátu ČSN EN ISO 14001:2005. V roce 2000 Slovácké strojírný kapitálově vstoupily do společnosti MEP Postřelmov a následně v roce 2009 došlo k fúzi těchto dvou společností vystupujících pod jednotným názvem Slovácké strojírný, a.s. V roce 2006 byla rozšířena kapacita firmy a její výrobně-technologické možnosti fúzí se společností NH Zábřeh, a.s. K těmto dvěma provozovněm přibyla v roce 2012 společnost Krušnohorské strojírný Komořany, a.s., která byla odkoupena Slováckými strojírnými od těžařské skupiny Czech Coal. K 31.8.2012 došlo k fúzi této společnosti s SUB.

5.3 Předmět podnikání

- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- provozování drah
- rozvod elektřiny
- obráběčství
- kovářství, podkovářství
- galvanizérství, smaltérství
- montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- zámečnictví, nástrojařství
- slévárenství, modelářství
- malířství, lakýrnictví, natěračství

5.4 Výrobní program

Výrobní program společnosti navazuje na tradici výroby montážních a požárních plošin, lisů na zpracování technické pryže, speciální techniky a elektrických mostových jeřábů, jejich příslušenství a ocelových konstrukcí. Na základě tohoto výrobního programu, který byl charakteristický svojí rozmanitostí a vysokými požadavky na přesnost a kvalitu výroby vyrostla v devadesátých letech minulého století stávající výrobní základna a nové výrobní obory.

Slovácké strojírny, a.s. jsou v současnosti moderní technologickou firmou, která poskytuje svým obchodním partnerům dodávky strojírenských výrobků podle jejich výrobní dokumentace, spolupráci na vývoji a konstrukci jejich výrobků.

Společnost je zaměřena především na export výrobků mimo Českou republiku.

V následující tabulce jsou uvedeny výrobní obory a jejich podíl na celkových tržbách společnosti. Tyto údaje vychází z roku 2012.

Tab. 3 Struktura jednotlivých oborů činností (interní materiály)

Poř.č.	Výrobní obor	Objem v CZK	%
1	drtiče stavebního odpadu	109 799 688	4,7
2	elektrovýzbroj	190 982 872	8,2
3	jeřábové systémy	62 959 351	2,7
4	jeřáby na automobilovém podvozku	101 763 503	4,4
5	jeřáby, hliníkárenské manipulátory, příslušenství, ND	7 384 043	0,3
6	kovové dílce, ocel. Konstrukce, strojní součástky	79 238 987	3,4
7	lodní motory	85 441 820	3,7
8	obráběcí stroje a ND	224 759 598	9,7
9	odlitky	82 932 555	3,6
10	ostatní elektro a strojírenská výroba	1 428 185	0,1
11	průmyslové stroje a zařízení	239 423 080	10,3
12	razící štíty pro tunely	15 462 128	0,7
13	rozděče, skříně a plech.dílce	150 380 801	6,5
14	silniční dopravní technika	94 600 386	4,1
15	vysokozdvížené vozíky a plošiny	85 913 804	3,7
16	zařízení pro hutní a slévarenský průmysl	16 331 175	0,7
17	služby-galvanovna	66 811 268	2,9
18	služby-opravy důlní techniky	616 300 077	26,5
19	výrobky KSK za 1-8/2012	92 884 359	4,0
	Celkem	2 324 797 680	

5.5 Organizační členění

Organizační struktura představuje uspořádání jednotlivých stupňů organizace, její členění po stránce horizontální i vertikální, a také členění jednotlivých útvarů a vazby mezi nimi.

Po roce 1989 společnost prošla několika změnami organizace a řízení. Přešla od divizního uspořádání, přes závodové, až po současné úsekové řízení.

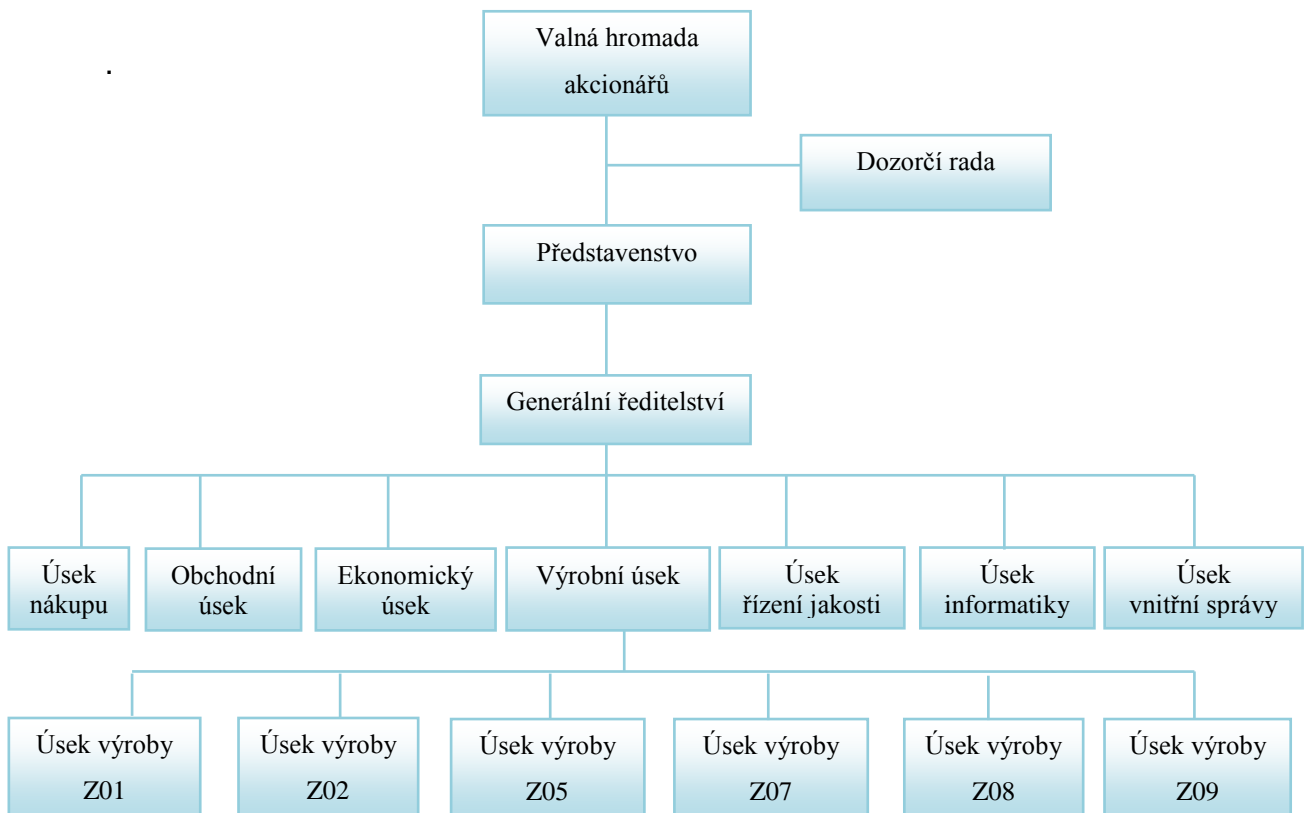
Ve valné hromadě je zastoupený jediný akcionář - firma MACFAN ENTERPRISES LIMITED, která má 100% podíl na základním kapitálu.

Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti, předsedou dozorčí rady je Ing. Krauskopf Luboš.

Ve Slováckých strojárnách funguje centrální způsob řízení, který je reprezentován generálním ředitelem společnosti Ing. Jiřím Rosenfeldem, CSc. Ten je také zároveň předsedou představenstva, což je statutární orgán řídící běžnou činnost společnosti. Generální ředitel ve firmě koordinuje činnost jednotlivých vedoucích pracovníků a oddělení.

Následující obrázek zobrazuje jednotlivé prvky organizační struktury a vztahy mezi nimi.

Úsek výroby Z01 a Z02 jsou závody v Uherském Brodu, úsek výroby Z07 je závod v Postřelmově, Z08 je závod v Čelákovicích, Z09 je závod v Zábřehu a naposledy přidaný je výrobní úsek Z05 – Krušnohorské strojárny.



Obr. 4 Organizační struktura (interní materiály)

5.6 Ekonomická situace

Ekonomická a finanční situace byla v průběhu roku 2011 díky přijatým rozsáhlým úsporným opatřením v letech 2009-2010 v zásadě stabilizovaná. Také v roce 2012 je ekonomická a finanční situace společnosti stabilizovaná, společnost dosáhla růstu tržeb a přidané hodnoty oproti roku 2011.

Tržby

V roce 2011 došlo k růstu celkových výnosů, kterému napomohly i tržby za výrobky, služby a zboží nového závodu 8, vzniklého koupí aktiv společnosti TOS Čelákovice, a.s. v konkurzu k 31. 8. 2011. V porovnání s rokem 2010 se výnosy zvýšily o 4,2 %.

Celkové tržby za výrobky, zboží a služby dosáhly za celý rok 2012 hodnoty 2 467 366 000 Kč, což byl nárůst oproti roku 2011 o 56,6 %. K tomuto výsledku přispěl především fakt, že společnost Slovácké strojírny, a.s. koupila v dubnu roku 2012 100% obchodní podíl Krušnohorských strojíren Komořany, a.s.

Tab. 4 Výnosy v tis. Kč (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
Tržby z prodeje zboží	5 365	5 811	7 099
Tržby z prodeje vlastních výrobků	1 120 754	1 378 936	1 641 686
Tržby z prodeje služeb	154 161	191 244	818 581
Ostatní výnosy	374 307	148 418	198 142
Výnosy	1 654 587	1 724 409	2 665 508

Přidaná hodnota

Přidaná hodnota se postupně v jednotlivých letech zvyšovala. V roce 2012 dosáhla hodnoty 918,9 mil. Kč a zvýšila se o 66,7 % proti roku 2011 a o 120 % proti roku 2010. K tomuto vysokému nárůstu přidané hodnoty za rok 2012 došlo na základě již zmíněné skutečnosti, kterou je koupě Krušnohorských strojíren Komořany, a.s. Z následující tabulky je také patrné, že na celkovém výsledku přidané hodnoty se podílí většinou částí tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, což je pro výrobní podniky příznačné.

Tab. 5 Přidaná hodnota v tis. Kč (vlastní zpracování)

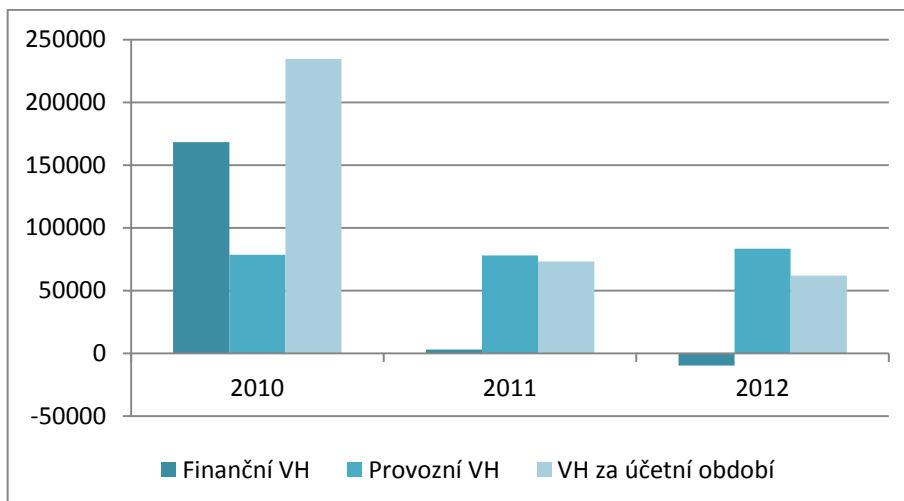
	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	5 365	5 811	7 099
Náklady vynaložené na prodej zboží	4 860	4 918	5 376
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 274 915	1 570 180	2 460 267
Změna stavu zásob	-590	16 589	121 905
Aktivace	25 295	5 268	46 985
Spotřeba materiálu a energie	632 492	815 007	1 323 903
Služby	250 295	226 661	388 078
Přidaná hodnota	417 338	551 262	918 899

Výsledek hospodaření

Provozní výsledek hospodaření se v letech 2010 a 2011 pohyboval na podobné úrovni, v roce 2012 se tento výsledek hospodaření o 6 % zvýšil.

Oproti tomu finanční výsledek hospodaření zaznamenal v roce 2011 a následně i v roce 2012 propad. Důvodem byly investiční výdaje spojené s nákupem dvou společností a jejich následnou fúzí se Slováckými strojírnami, a.s. V roce 2011 to byla koupě aktiv společnosti TOS Čelákovice, a.s. ve výši 100,7 mil. Kč a v roce 2012 byl zakoupen 100% obchodní podíl společnosti Krušnohorské strojírna Komořany, a.s. v hodnotě 143 mil. Kč.

Výsledek hospodaření za účetní období prochází obdobným vývojem jako finanční výsledek hospodaření.



Obr. 5 Vývoj výsledku hospodaření (vlastní zpracování)

5.7 Zaměstnanci

Dlouhodobé uspokojování potřeb zákazníků a dlouhodobé dosahování dobrých výsledků společnosti není možné bez loajálních a motivovaných zaměstnanců, kteří mají dobrý vztah ke své firmě. Takoví zaměstnanci mají tendenci pracovat lépe, pečlivěji, vytrvaleji, čímž pomáhají společnosti k úspěchu.

Počet zaměstnanců

Jak je patrné z tabulky (Tab. 6), průměrný počet zaměstnanců se za celý podnik Slovácké strojírny, a.s. v jednotlivých letech zvyšoval. Příčinou je rozšíření společnosti v letech 2011 a 2012 o dvě dceřiné firmy. Nárůst v roce 2012 je o 68 % proti roku 2011 a o 81,7 % proti roku 2010.

Tab. 6 Průměrný počet zaměstnanců (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
Průměrný počet zaměstnanců	961	1 040	1 746

Měsíční mzda

Průměrná měsíční mzda byla v České republice za rok 2012 podle Českého statistického úřadu 25 101 Kč, ve zpracovatelském průmyslu 24 578 Kč.

Průměrná měsíční mzda se ve společnosti v letech 2010 – 2012 postupně zvyšovala. V roce 2012 se oproti minulému roku zvýšila o 1 326 Kč a v porovnání s rokem 2010 vzrostla o 4 679 Kč.

Tab. 7 Průměrná měsíční mzda (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
Průměrná měsíční mzda zaměstnanců	20 429	23 782	25 108

Osobní náklady

Součástí osobních nákladů společnosti jsou mzdové náklady, odměny členům orgánů společnosti, náklady na sociální zabezpečení a sociální náklady. Od roku 2010 se osobní náklady celkové i průměrné zvyšovaly. Domnívám se, že nárůst osobních nákladů na zaměstnance byl způsoben vyšší mzdovou hladinou u dceřiných společností.

Tab. 8 Osobní náklady v tis. Kč (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
Mzdové náklady	237 308	300 998	554 171
Odměny členům orgánů společnosti	4 770	10 910	15 040
Náklady na sociální zabezpečení	79 650	99 540	174 282
Sociální náklady	7 001	9 282	20 982
Celkové osobní náklady	328 729	420 730	764 475
Osobní náklady na zaměstnance	342	404	437

Nyní se zaměřím pouze na provozovnu v Uherském Brodu, která bude stěžejní pro praktickou část mé diplomové práce.

Zaměstnanci podle kategorií

Tabulka (Tab. 9) poukazuje na vývoj zaměstnanců podle jednotlivých kategorií. Zaměstnanci ve firmě jsou rozděleni na: THP – technickohospodářští pracovníci, výrobní dělníci (jednicoví) – jejich činnost je normovaná, režijní dělníci – zaměstnanci, kteří pracují na režii.

Můžeme vidět, že počty pracovníků v letech 2010-2012 klesaly. Výjimku tvoří pouze kategorie výrobních dělníků, jejichž množství se v roce 2012 navýšilo o 4 % proti roku 2011.

Tab. 9 Počet zaměstnanců podle kategorií (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
THP	117	116	115
Výrobní dělníci	278	274	285
Režijní dělníci	51	46	45
Celkem	445	435	446

Zaměstnanci podle úseků

Jak jsem již uvedla v obrázku 4 (organizační struktura), společnost se dělí na úseky ekonomický, obchodní, nákupu, výrobní, řízení jakosti, informatiky a vnitřní správy. Tabulka (Tab. 10) ukazuje počty zaměstnanců v jednotlivých úsecích. Největší zastoupení má výrobní úsek, v kterém se počet zaměstnanců v roce 2012 snížil oproti roku 2011 (o 18 zaměstnanců), ale i oproti roku 2010 (o 4 zaměstnance). V ostatních úsecích množství pracovníků v roce 2012 zůstalo stejné nebo se zvýšilo oproti roku 2011.

Tab. 10 Počet zaměstnanců podle úseků (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
Výrobní úsek	349	363	345
Řízení jakosti	15	15	16
Úsek nákupu	37	43	44
Obchodní úsek	11	11	11
Ekonomický, správní úsek a úsek informatiky	34	31	31

V následujících tabulkách (Tab. 11 a 12) je uvedena početní struktura zaměstnanců v závodu v Uherském Brodě za rok 2012.

Kvalifikační struktura

Tabulka (Tab. 11) se zaměřuje na strukturu zaměstnanců podle stupně dosaženého vzdělání mezi kategoriemi žen a mužů a také procentuální podíl zastoupení jednotlivých úrovní vzdělání na celkovém počtu zaměstnanců.

Z tabulky je patrné, že většina pracovníků má vzdělání střední odborné nebo střední odborné s maturitou, což je pro výrobní podnik charakteristické. Co se týká struktury zaměstnanců podle pohlaví, jsou v podniku z 92,7 % zastoupeni muži.

Tab. 11 Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání za rok 2012 (vlastní zpracování)

	Muži	Ženy	Podíl
Základní vzdělání	17	2	4,2%
Střední odborné (OU+OŠ)	220	4	49,9%
Střední odborné s maturitou (SOU+SOŠ)	137	19	34,7%
Střední všeobecné (gymnázia)	8	4	2,7%
Vysokoškolské	34	4	8,5%
Celkem	416	33	100%

Věková struktura

Tabulka (Tab. 12) zaznamenává věkovou strukturu zaměstnanců podle kategorií THP, výrobní dělníci a režijní dělníci. Pomocí této tabulky můžeme zjistit, jaký věkový interval je nejvíce zastoupen v závodu v Uherském Brodě, v které kategorii je největší a nejmenší věkový průměr.

V kategorii výrobních dělníků pracuje ve věku 36-45 let nejvíce zaměstnanců. Z následující tabulky je také patrné, že většina pracovníků je starší 35 let.

Tab. 12 Věková struktura podle kategorií za rok 2012 (vlastní zpracování)

	Méně než 25 let	26-35 let	36-45 let	46-55 let	Více než 55 let
THP	3	8	32	37	36
Výrobní dělníci	20	54	88	73	52
Režijní dělníci	0	3	9	14	20
Celkem	23	65	129	124	108

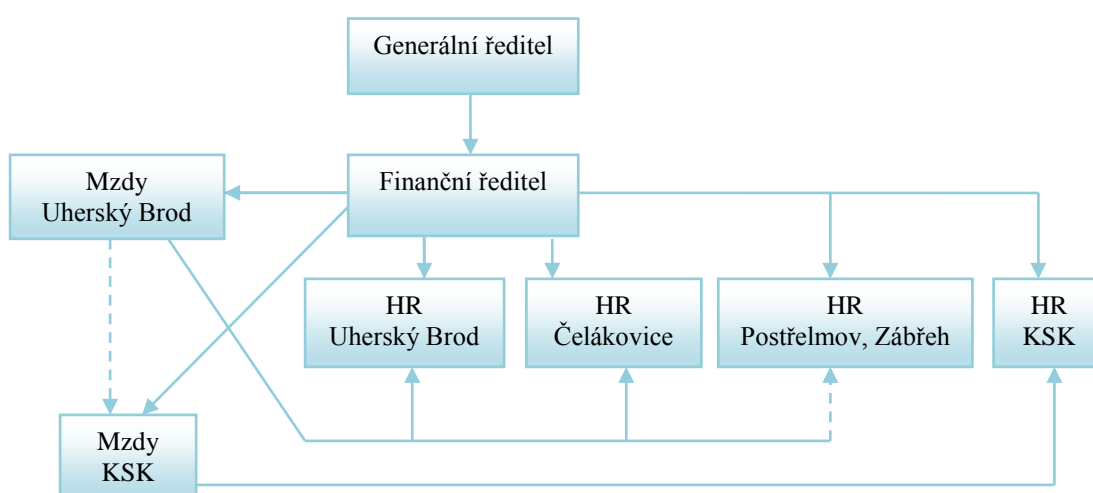
6 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI SLOVÁCKÉ STROJÍRNY, A.S.

Tato kapitola se bude zabývat současnou situací řízení lidských zdrojů ve společnosti. Znalosti obsažené v této kapitole vychází z osobních schůzek se zástupci personálního a mzdového oddělení v provozovně v Uherském Brodě.

Ve společnosti Slovácké strojírný, a.s. je vliv a význam lidských zdrojů podceňován, ale podle mého názoru by bylo efektivní se touto problematikou hlouběji zabývat, protože lidské zdroje jsou jedním z pilířů firmy a uvádějí do pohybu ostatní zdroje a ovlivňují jejich využívání.

6.1 Organizační struktura ŘLZ

Následující obrázek zobrazuje jednotlivé prvky řízení lidských zdrojů a vazby mezi nimi za celou společnost Slovácké strojírný, a.s. Jednotlivá HR a mzdová oddělení jsou podřízena finančnímu řediteli. Z důvodu koupě KSK v roce 2012, funguje prozatím mzdové oddělení tohoto závodu jako podřízené mzdovému oddělení v Uherském Brodě. Mzdy Uherský Brod vytváří mzdy pro Uherský Brod a Čelákovice a zároveň kontrolují činnost mezd v KSK a v Postřelmově a Zábřehu.



Obr. 6 Řízení lidských zdrojů – organizační struktura (vlastní zpracování)

Personální obsazení závodů Čelákovice, KSK a Uherský Brod je zabezpečeno po jednom personalistovi, závody Postřelmov a Zábřeh pak mají jednoho personalistu dohromady.

V Uherském Brodě je v současné době přibližně 450 zaměstnanců a HR oblast je zastoupena jedním personalistou, který zabezpečuje odborné konzultace (neřídí) pro ostatní HR oddělení na jednotlivých závodech. Personalisté jsou podřízeni finančnímu řediteli a fungují samostatně, bylo by přínosné stanovit nadřízeného personalistu, který by koordinoval činnost ostatních.

Podle posouzení systému HR ve společnostech stejného charakteru a počtu zaměstnanců je počet personalistů nedostačující.

6.2 Personální oddělení

Personální oddělení spolupracuje s právním a mzdovým oddělením a ve společnosti slouží z větší části pouze pro administrativní práce. V menších podnicích je personální a mzdové oddělení sloučené, v podnicích, které mají více jak 500 lidí, je podle mého názoru potřeba, aby tato dvě oddělení byla samostatná, ale navzájem spolupracovala.

Jednotlivé činnosti personalisty:

- inzerce, zadávání inzerce – inzerce na internetu, na stránkách úřadu práce, v novinách
- jednání s úřadem práce - ohledně potřeby zaměstnanců, zaměstnávání členů EU
- jednání s agenturami práce
- nábor a výběr zaměstnanců – pomocí kompetenčních pohovorů (u středního a vyššího managementu)
- přijímání zaměstnanců - zadávání údajů do systému, vydání čipových karet
- sledování výkonnosti zaměstnanců za první tři měsíce
- pracovně-právní záležitosti – aplikace zákoníku práce do pracovního procesu, zdravotní prohlídky, příprava školení, prodlužování pracovních poměrů
- propouštění zaměstnanců, penzionování
- řešení pracovních úrazů
- jednání s odbory
- sumarizace a předkládání agendy vzdělávání

6.3 Kolektivní smlouva

V současné době existují ve společnosti dvě kolektivní smlouvy. Jedna je pro závody v Postřelmově, v Uherském Brodu, v Zábřehu a je stanovena na rok 2013. Druhá kolektivní smlouva se týká zatím pouze roku 2012 a je určena pro závod v Krušnohorských strojárnách, v březnu bude probíhat kolektivní vyjednávání mezi generálním ředitelem a odboráři a měla by být stanovena nová kolektivní smlouva pro rok 2013. Ta nynější v KSK je obsáhlejší a zajišťuje více benefitů pro zaměstnance než kolektivní smlouva v ostatních provozovnách.

Kolektivní smlouva pro Postřelmov, Uherský Brod, Zábřeh

Závazky zaměstnavatele

- odměny pro dárce krve – celodenní pracovní volno a náhrady mzdy za den.
- odškodnění a sociální výpomoc při úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu
- příspěvek na závodní stravování
- zajištění bezplatného mamografického vyšetření, vyšetření tlustého střeva
- zaměstnavatel přispěje odborovým organizacím na sociální výdaje spojené se zdravotní péčí, rehabilitací, ozdravnými pobyty, kulturními a sportovními akcemi a sociální výpomoc zaměstnancům v mimořádně závažných případech
- jednorázová sociální výpomoc až do výše 100 000 Kč k překlenutí jeho mimořádně obtížných poměrů vzniklých v důsledku živelní pohromy, požáru, ekologické nebo průmyslové havárie nebo jiné mimořádně závažné události

Odměňování zaměstnanců se řídí vnitřním mzdovým předpisem zaměstnavatele.

Rozvržení pracovní doby, pracovní doba a přestávky

- rovnoměrné (pětidenní pracovní týden), nerovnoměrné
- obecně je stanovena pracovní doba na 40 hodin týdně
- při nerovnoměrném rozvržení je průměrná týdenní pracovní doba bez práce přesčas 40 hodin za rozhodné období 52 týdnů po sobě jdoucích, přičemž délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin
- přestávky: na jídlo (30 min), na oddech, z pracovních důvodů

Práce přesčas nesmí činit více než 8 hodin v týdnu a více než 150 hodin v kalendářním roce. V případě uzavření dohody může činit práce přesčas 416 hod/rok.

Dovolená je ve společnosti dána kolektivní smlouvou v délce trvání čtyř týdnů a zároveň stanovuje celozávodní dovolenou, která se koná v období od 1.7.-14.7.

Péče o zaměstnance

- prohlubování a zvyšování kvalifikace – přímo souvisí s vykonávanou profesí (povinná školení - obráběči CNC strojů, strojní zámečníci, svářeč kovů, natěrači, pracovníci pro práci ve výškách, jeřábníci a vazači)
- jedenkrát ročně se koná setkání bývalých zaměstnanců společnosti – důchodců a Slovácké strojírny se podílejí na uhrazení nákladů ve výši 70%.

V kolektivní smlouvě pro KSK jsou zatím obsaženy následující benefity:

- program Aktiv – pro posilování zdraví, rehabilitační a léčebné preventivní péče, kulturních, sportovních a relaxačních aktivit
- rekreační péče – pro děti zaměstnanců zajištění dětské rekreace
- závodní stravování
- péče o vybrané skupiny osob – mladiství, důchodci, zaměstnanci se zdravotním postižením
- příspěvek na penzijní připojištění
- jubilejní odměny
- odškodnění pozůstalých

6.4 Vnitropodniková legislativa

Součástí vnitropodnikové legislativy jsou dokumenty, kterými je nutné se řídit a průběžně je aktualizovat. Je to soubor daných pravidel, které musí mít ve svém obsahu zapracovanou platnou legislativu. Vnitropodniková legislativa je ve společnosti Slovácké strojírny, a.s. tvořena následujícími dokumenty:

Příkazy generálního ředitele – působnost těchto příkazů je většinou krátkodobá (do jednoho roku).

Sdělení generálního ředitele

Směrnice generálního ředitele – obsahem směrnic jsou principy a způsoby řešení určitých činností nebo problémů, jsou přístupné na firemním intranetu, takže si je může každý vedoucí pracovník přečíst. Je to například: „Směrnice na požadavky na bezpečný provoz a používání strojů, technických zařízení, přístrojů a náradí“, „Směrnice na zajištění bez-

pečnosti práce při svařování“, „Směrnice na systém bezpečné práce jeřábu a zdvihadel“, „Směrnice na poskytování osobních ochranných pracovních prostředků a mycích, čistících a dezinfekčních prostředků“.

Pořádky – dokumenty stanovené zákonem, patří k nim: Organizační řád, Pracovní řád, Požární řád.

Mzdový předpis – stanovuje nad rámec zákona ohodnocení práce přesčas, v soboty, neděle, v noci, u nerovnoměrně rozvržené pracovní doby, fyzicky náročné u určitých profesí, dále pak ohodnocení za plnění norem a profesní ohodnocení u dělnických profesí. V současnosti v podniku platí mzdový předpis zavedený v září 2012.

6.5 Plánování v oblasti lidských zdrojů

V rámci plánování v oblasti lidských zdrojů se ve společnosti Slovácké strojírny, a.s. uskutečňují následující procesy:

Plánování zdravotních prohlídek – tvoří se měsíční plán na základě data expirace předchozí prohlídky a stanovuje se, kdy se mají dostavit. Tyto údaje se pak předávají zdravotnímu zařízení. Při těchto prohlídkách se sledují určité rizikové faktory, které jsou přiřazeny pracovníkům podle toho, kde pracují.

Plánování periodických prohlídek – např. prohlídka sluchu, která se dělá zvlášť externím lékařem. K těmto prohlídkám existuje formulář, na kterém jsou uvedeny rizika práce, za jakých podmínek zaměstnanec práci vykonává a kde pracuje. Tuto periodu sleduje personalista pomocí excelovské tabulky s daty.

Dále je také sledována potřeba profesních zkoušek elektrikářů nebo řidičů a dalších odborných zkoušek a školení.

Personalista v podniku podává žádost k mimořádně lékařské prohlídce, ke které dochází, když se zaměstnanci stane pracovní úraz a je potřeba rozhodnout o způsobilosti či nezpůsobilosti k výkonu práce, která byla navržena jako náhrada za dosavadní.

Plán vzdělávání - personalista vytváří plán vzdělávání, v kterém je definováno kdo, kdy a jaká bude náplň vzdělávání. Ve společnosti pravidelně probíhá školení BOZP, dále školení jeřábníků, opakované školení řidičů motorových vozidel. V současné době nelze z personálního systému získat informace týkající se periodicity tohoto vzdělávání, a proto musí

tyto plány vycházet z pracovníka zodpovědného za bezpečnost práce, z pracovníka, který školí jeřáby a z technologa, který školí svářeče.

Vzdělávání a rozvoj

Ve společnosti se uskutečňuje pouze povinné (zákonem stanovené) a Evropskou unií dotované vzdělávání, školení zaměstnanců.

Povinná školení jsou zákonem stanovena a ve firmě realizována pro obráběče CNC strojů, strojní zámečníky, svářeče kovů, elektrikáře, natěrače (povrchová ochrana), pracovníky pro práci ve výškách, jeřábníky a vazače.

Krátkodobé plánování potřeby zaměstnanců – ve firmě nejsou stanoveny personální cíle a probíhá pouze krátkodobé plánování, které se odvíjí od současné potřeby určitých profesí. Po poptávaných zaměstnancích je ze strany zaměstnavatele kladen velký důraz na praxi zaměstnance a schopnost plnit stanovené normy.

6.6 Personální statistiky

Ve společnosti Slovácké strojírny, a.s. se z oblasti lidských zdrojů sleduje statistika o průměrné mzdě, která je zpracovávána buď jedenkrát za čtvrtrok, nebo jedenkrát za rok. Dále se sleduje stav pracovníků, v kterém se porovnává množství zaměstnanců v jednotlivých kategoriích (THP, režijní dělníci, výrobní dělníci) a za jednotlivá střediska. Obě statistiky se pak předkládají generálnímu řediteli. Další ukazatele a statistiky se ve firmě pravidelně nesledují, sestavují se jen v případě, pokud o ně zažádá generální ředitel nebo vedení.

Společnost povinně zadává údaje (každé čtvrtletí o ekonomickém subjektu jako celku a jednou za půl roku anonymně o jednotlivých zaměstnancích) do informačního systému ministerstva práce a sociálních věcí TREXIMA, odkud lze získat různé předdefinované druhy statistik.

6.7 Ohodnocení zaměstnanců

Mzda v organizaci se skládá z tarifní mzdy, osobního ohodnocení, příplatků, prémie, odměn a náhrad mzdy.

Zaměstnanci jsou zařazeni do časové hodinové nebo měsíční mzdy.

Hodnocení zaměstnanců je rozpracováno pouze na úrovni dělníků, kteří jsou ohodnoceni na základě dodržování výkonu pro jednotlivé operace. Neprobíhá hodnocení zaměstnanců nadřízenými, což by dle mého názoru bylo přínosné z důvodu zpětné vazby a motivace pro zaměstnance. Bylo by potřeba stanovit kritéria hodnocení pro různé pozice, aby toto hodnocení bylo efektivní a přineslo očekávaný výsledek.

Tarifní mzda

Osobní tarifní mzda

Výrobní dělník – kategorie 1 – vykonává převážně manuální normovatelnou práci a vykazuje ji na svém virtuálním kontu v hodinách.

Režijní dělník – kategorie 2 – vykonává převážně manuální práci a tuto práci není možné normovat. Zařazení do hodinové osobní tarifní třídy.

Režijní dělník – kategorie 3 – manuální práce, nemožné normovat, zařazení do měsíční osobní tarifní třídy.

Technickohospodářský pracovník – kategorie 4,5,6,7 – vykonává převážně duševní práci. Zařazen do měsíční osobní tarifní třídy.

Pracovní tarifní mzda

Mzda, kterou je oceňována práce jednotlivých profesí dle její náročnosti.

Osobní ohodnocení

Složka mzdy vyjádřená v Kč na jednu odpracovanou hodinu nebo měsíční částkou podle zařazení zaměstnance.

Profesní ohodnocení

Složka mzdy vyjádřená v Kč na 1 odpracovanou hodinu a přiznává se jen výrobním dělníkům.

Příplatky

Jsou dané buď zákoníkem práce (přesčas, svátek, v noci, ztížené prostředí, v sobotu a neděli) nebo nad rámec zákoníku práce (za výkonnost, za odpracovaný časový fond – přesčas, za směnnost, za fyzicky náročnou práci)

Prémie

Prémie měsíční – nenároková složka mzdy, kterou přiděluje přímý nadřízený zaměstnanec za komplexní plnění pracovních úkolů v hodnoceném období.

Mimořádné prémie – jsou přiděleny na základě plnění mimořádných pracovních úkolů. O přidělení této prémie rozhoduje generální ředitel.

Náhrada mzdy

Mzda, která je zaměstnanci vyplacena z důvodu nemožnosti vykonávání práce. Patří do ní: dovolená, placené volno, školení, svátky, náhrada fondu času, překážka v práci, služební cesta v pracovní době, vzdělávání. Je placena průměrným výdělkem.

6.8 Informační systém

Ve společnosti se používá systém Dimenze, který je určen pro výrobu, účtování, zásoby a neobsahuje mzdový program. Z toho důvodu jsou k tomuto systému napojeny mzdový program Valet a docházkový systém. Dříve byl ve firmě mzdový a personální program zvlášť, nyní (od roku 2011) je to jeden program pro obě oblasti, což dává příležitost personalistovi i mzdové účetní pracovat v jednom programu. Program Valet poskytuje uživatelům možnost v něm pracovat podle přidělených práv.

Nově přijatý zaměstnanec je zaveden personalistou do systému Valet, přiřadí se mu osobní číslo a vyplní údaje do karty zaměstnance – jméno a příjmení, pohlaví, místo a datum narození, rodné číslo, státní příslušnost, národnost, bydliště, kvalifikační vzdělání, zdravotní způsobilost, datum nástupu, druh pracovní smlouvy, zadá se středisko, na kterém bude zaměstnanec pracovat, název funkce a místo výkonu práce. Dále ve mzdovém oddělení je karta zaměstnance doplněna o druh pracovního poměru, rozvržení pracovní doby (rovnoměrná, nerovnoměrná), týdenní pracovní dobu, mzdové zařazení, druh mzdy (úkolová, časová), stanovení dovolené, zdravotní pojišťovnu a o účet, kde se bude zaměstnanci posílat mzda. Nový zaměstnanec na mzdovém oddělení podepisuje daňové prohlášení, evidenční list důchodového pojištění (posílá se na Českou správu sociálního zabezpečení pro výpočet důchodu) a dohodu o zasílání mzdy. Mzdové oddělení vyplní přihlášku pro zdravotní pojišťovnu a oznámení o nástupu do zaměstnání (sociální pojištění).

Docházkový systém eviduje pracovní dobu jednotlivých zaměstnanců, protože je zákonem stanovené, že organizace musí vést evidenci pracovní doby. K registraci docházky zaměstnanců slouží čipová karta.

Na základě docházky, výkonového plnění a pracovního zařazení je vypočítána mzda zaměstnance. Docházkový systém vytvoří docházkový součet (odpracovaná doba, placené volno, příplatky za soboty, neděle, svátky, příplatky podle mzdového předpisu, příplatky za přesčas) a tento součet se pak převádí do systému Valet do mezd. Je potřeba, aby prvotní data byla zavedena správně, jinak by mohlo dojít ke špatnému výpočtu.

7 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části diplomové práce jsem se zaměřila na řízení lidských zdrojů ve společnosti Slovácké strojírny, a.s. Celkově z analýzy vyplývá, že firma roli HR podceňuje a nevěnuje jí přílišnou pozornost.

Nejdříve jsem nastínila organizační strukturu jednotlivých prvků, které souvisí s HR a popsala vztahy, které mezi nimi fungují. Dále jsem blíže specifikovala personální oddělení ve firmě (jeho funkci, zodpovědnost a náplň práce) a uvedla pasáže z kolektivní smlouvy, které souvisí s danou problematikou.

Protože se diplomová práce zabývá tématem personálního controllingu věnovala jsem svoji pozornost především činnostem, které by mohly být jeho součástí. Nejprve jsem se zajímala o plánování a statistiky související s lidskými zdroji. Zjistila jsem, že ve společnosti probíhá plánování zdravotních a periodických prohlídek, plán vzdělávání a pouze krátkodobé plánování potřeby zaměstnanců, které vychází ze současné potřeby určitých profesí. Většina statistik vzniká až z podnětu generálního ředitele nebo vedení a není sledována pravidelně. V další části jsem rozvedla jednotlivé složky mzdy, jejichž výše souvisí s ohodnocením zaměstnanců.

Na závěr jsem popsala informační systém využívaný pro potřeby HR - mzdový program Valet. S ním pracuje mzdová účetní i personalista a pro současné požadované výstupy je dostačující.

Nedostatky stávajícího HR - pracovní zatížení personalisty

- náplň práce personalisty je spíše administrativní
- nestanoveny personální cíle
- krátkodobé plánování zaměstnanců
- absence pravidelného sledování statistik, ukazatelů
- absence měření spokojenosti zaměstnanců
- nedostatečná motivace

Na základě analytické části jsem pak vymezila příležitosti pro projektovou část.

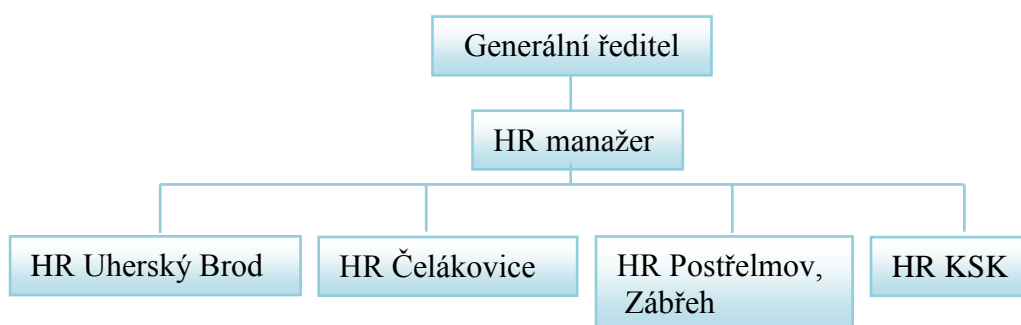
8 IMPLEMENTACE PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU DO SPOLEČNOSTI

Součástí mé diplomové práce je i část projektová, která bude spočívat v návrhu projektu implementace personálního controllingu do společnosti Slovácké strojírný, a.s. Tento projekt bude navrhnout pro provozovnu v Uherském Brodu a bude tedy sloužit jako vzorový pro zavedení personálního controllingu do jednotlivých provozoven a postupně do celé společnosti.

Smysl této práce spočívá ve stanovení takových ukazatelů, které by měly být sledovány a na jejichž základě by se vedení firmy mělo efektivně rozhodovat.

Zavedení personálního controllingu do firmy by mělo přinést řadu výhod: zlepšení efektivity a přehlednosti v personálních procesech, lepší předvídaní a řízení personálního rizika, vytvoření podkladů sloužících pro kvalitnější rozhodování a posílení řízení na základě cílů.

Jak vyplývá z analytické části, ve společnosti Slovácké strojírný, a.s. jsou v rámci lidských zdrojů sledovány pouze počty zaměstnanců v jednotlivých kategoriích a střediscích a průměrná mzda zaměstnanců, další ukazatele se nesledují. Řízení lidských zdrojů je ve firmě podceňováno a nevěnuje se mu až taková pozornost, to můžeme vidět i ve struktuře a obsazenosti personálních oddělení jednotlivých závodů, která je podle mého názoru vzhledem k velikosti podniku nedostačující. Před zavedením personálního controllingu by bylo potřeba tuto HR strukturu pozměnit a stanovit novou hierarchii. Navrhují, aby za činnost jednotlivých personálních oddělení zodpovídal HR manažer, který by koordinoval jejich činnost a byl by tedy zároveň nadřízeným pracovníkem těchto personalistů. HR manažer by měl v rámci hierarchie podniku spadat přímo pod generálního ředitele, kterému by měl pomáhat spoluvytvářet celkovou úspěšnost strategie společnosti. Následující obrázek zobrazuje navrhovanou strukturu HR.



Obr. 7 Navrhovaná struktura HR (vlastní zpracování)

HR manažer by se měl podílet na personálním plánování, hodnocení spokojenosti zaměstnanců, měl by poskytovat poradenství v oblasti Zákoníku práce, pracovních smluv a další personální agendy. Ve firmě by měl také funkci personálního controllera – jeho prací by bylo zpracovávat a analyzovat data, poté je srovnávat a tvořit z nich zprávy.

Personální a mzdové oddělení využívá společný informační systém Valet. Pro současné potřeby personalisty a prvotní implementaci personálního controllingu je systém dostačující, lze z něj získat potřebná data. Pokud se ale společnost rozhodne věnovat této problematice větší pozornost, byla by vhodná datová úprava základního systému, která by byla schopna pokrýt specifické požadavky na řízení lidských zdrojů.

Úkolem HR manažera bude stanovit vhodné personální ukazatele. Nejdříve kvantitativní, které budou popisovat výsledky organizace a mohou být zároveň předmětem benchmarkingu, tj. porovnání údajů mezi různými firmami. Poté ukazatele kvalitativní, u kterých je potřeba si stanovit nejrůznější škály a stupnice. Na základě těchto ukazatelů bude HR manažer vytvářet reporty (měsíčně, ročně), které budou podávat zprávu o celkovém stavu sledovaných ukazatelů, na jejichž základě se budou vytvářet nápravná opatření, která povedou ke zlepšení stavu a splnění vytyčených cílů.

Vzhledem ke stanovenému rozsahu diplomové práce se zaměřím pouze na ty oblasti, které by dle mého názoru bylo potřeba prioritně řešit.

8.1 Fluktuace zaměstnanců

Pro podnik a jeho úspěšné fungování je potřeba, aby pravidelně sledoval míru fluktuace svých zaměstnanců. Odchody pracovníků jsou spojené s náklady a ztrátami, se kterými musí společnost dopředu počítat a naplánovat je. S odchody zaměstnanců jsou totiž spojeny negativa ve formě ztráty zaškolených zaměstnanců, únik citlivých informací a obchodního tajemství, náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců, ztráta důvěryhodnosti u zákazníků a dodavatelů, přetížení stávajících zaměstnanců.

Přítomnost fluktuace je nezbytná, ale musí se pohybovat v přiměřených hodnotách.

Někteří zaměstnanci odcházejí z příčin, které podnik ovlivnit nemůže (osobní důvody, hospodářské a politické podmínky), ale je potřeba, aby se zaměřil na ty příčiny odchodu, které naopak ovlivnit může. Patří mezi ně motivace a spokojenost zaměstnanců, platové ohodnocení, míra vzdělávání a rozvoje, vzájemná komunikace, pracovní prostředí apod.

Aby firma zjistila, co je příčinou odchodu jejich zaměstnanců, je přínosné s nimi uskutečnit výstupní pohovor, či je nechat vyplnit výstupní dotazník. V provozovně v Uherském Brodě personalista tento dotazník vytvořil, ale je teprve v prvotní fázi shromažďování dat. Tento dotazník je tvořen otázkami, které se zabývají důvodem odchodu zaměstnanců ze společnosti Slovácké strojírny, a.s. I když je tento dotazník anonymní a dobrovolný, musíme brát na zřetel i tu skutečnost, že zaměstnanci jsou většinou neochotni někoho kritizovat (vedoucího, organizaci) a spíše udávají jiný důvod svého odchodu.

Podle mého názoru by bylo užitečné v podniku sledovat míru fluktuace a porovnávat ji s vývojem v jednotlivých letech. Pro její výpočet by sloužil vzorec:

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet odchodů v daném období}}{\text{celkový počet zaměstnanců v daném období}} * 100$$

Do rozvázaných pracovních smluv se nezapočítávají tzv. normální odchody, jejichž důvody jsou přirozené nebo dočasné - důchod, mateřská dovolená apod.

Pro sledování míry fluktuace navrhuji následující tabulku. Podnik by si měl stanovit jaká míra fluktuace je už pro ni nežádoucí, z čehož by se zároveň určila plánovaná míra fluktuace (např. < 10%).

Tab. 13 Míra fluktuace (vlastní zpracování)

Rok	Počet odchodů	Počet zaměstnanců	Skutečná míra fluktuace	Plánovaná míra fluktuace	Odchylna

Sledováním míry fluktuace firma získá zpětnou vazbu na vývoj vnitřní situace ve firmě a zároveň zjistí, jaký výsledek ji úsilí o změnu přinese. Monitorování odchylek od stanove-

ných cílů umožňuje, aby společnost dokázala tyto odchylky odstraňovat, popřípadě jim předcházet.

Prvním krokem tohoto sledování je zjištění pohybu míry fluktuace v jednotlivých letech, ale pokud chceme její příčiny znát detailněji, měla by se společnost postupem času zaměřit i na dobu, po které zaměstnanci odcházejí nebo na jejich kategoriální zařazení v rámci společnosti.

Zaměstnanci, kteří ze společnosti nejčastěji odcházejí, jsou výrobní dělníci. Za rok 2012 byla míra fluktuace této skupiny 19,64 %, což je hodnota nadprůměrná (průměrná hodnoty míry fluktuace v ČR je 14,8 %). Lze ji tedy považovat za problémovou z pohledu počtu odchodů z firmy.

Počet odchodů výrobních dělníků v jednotlivých měsících a důvody odchodu z firmy za rok 2012 specifikují tabulky uvedené v příloze I.

Navrhuji, aby byla v podniku sledována míra fluktuace podle kategoriálního zařazení zaměstnanců.

Tab. 14 Míra fluktuace podle kategorií (vlastní zpracování)

	Rok				
THP					
Počet odchodů/ počet zaměstnanců					
Režijní dělníci					
Počet odchodů/ počet zaměstnanců					
Výrobní dělníci					
Počet odchodů/ počet zaměstnanců					
CELKEM					

8.2 Plánování lidských zdrojů pro potřeby výroby

Mzdové náklady tvoří velkou část výdajů firmy, z toho důvodu je potřeba využívat predikce k jejich plánování. Ve středních a velkých společnostech dochází změnou objemu výroby

by nebo portfolia k možným výkyvům potřebné lidské práce, proto je nutné optimálně plánovat počty pracovníků tak, aby byla zachována efektivita.

Plánování výrobních dělníků ve společnosti Slovácké strojírny, a.s. probíhá pouze v krátkodobém horizontu a odvíjí se od současné potřeby určitých profesí. Proto se domnívám, že by bylo potřeba ve firmě stanovit metodiku pro výpočet potřebného počtu zaměstnanců podle plánu produkce.

8.2.1 Přesčasy

Ve společnosti Slovácké strojírny, a.s. je kladen velký důraz na přesčasovou práci, která je také náležitě ohodnocena formou příplatků k základní mzdě. Z toho důvodu bude při plánování důležité zohlednit i přesčas, který umožní na jedné straně naplánovat potřebný počet výrobních dělníků pro daný měsíc, ale také na straně druhé budou mít dělníci možnost pracovat přesčas a budou tedy dosahovat svých průměrných výdělků.

Pro potřeby výpočtů počtu zaměstnanců bude použita průměrná hodnota předchozích dvanácti měsíců u jednotlivých profesí. Hodnoty by měly být aktualizovány měsíčně. K výpočtu bude sloužit následující vzorec:

$$\text{Průměrný přesčas} = \frac{\text{celkový počet přesčasů}}{\text{počet zaměstnanců}} / 12$$

Celkový počet přesčasů je součet přesčasů v jednotlivých měsících určitého roku podle dané profese.

V uvedené tabulce (Tab.15) jsou doplněna data, která vychází z analýzy přesčasů dvanácti měsíců roku 2012. Detailnější tabulka s průměrnými přesčasy za měsíce leden – prosinec 2012 je uvedena v příloze P II.

Tab. 15 Průměrný přesčas (vlastní zpracování)

Název profese	Průměrný přesčas za měsíc (hod)
brusič kovů	26,8
dělník v lisovně	25,4
elektromontér-montér elekt. zař.	31,0
frézař kovů - seřizovač a obsluha	21,4
horizontkář	15,2
lakýrník kovů	14,3
montér kov. konstrukcí, zámečnick	23,8
pískovač kovů	14,9
rýsovač kovů	33,9
řezač kovů - seř., obsl. (pila, nůžky)	23,9
řezač kovů - seřizovač a obsluha	19,7
řezač kovů plamenem, laserem	15,7
soustružník kovů	21,5
strojírenský dělník	11,7
strojní zámečnick	24
svářeč v ochranné atmosféře	21,2
vrtář kovů - seřizovač a obsluha	17,5

Při plánování přesčasů je potřeba, aby jejich výše nepřekročila zákonem danou mez. Ze zákona může být přesčas zaměstnance maximálně 8 hodin týdně, 150 hodin v kalendářním roce, popřípadě může být mezi firmou a zaměstnancem uzavřena dohoda o práci přesčas (maximálně 416 hod/rok).

8.2.2 Efektivita práce

Při plánování lidských zdrojů je potřeba zohlednit i efektivitu práce. Ve společnosti Slovácké strojírna, a.s. je u výrobních dělníků sledováno plnění norem. Pokud zaměstnanec neplní normy na 100 %, dochází ke zvyšování počtu plánovaných normohodin potřebných pro danou pracovní pozici a tedy i k nárůstu množství zaměstnanců.

Z toho důvodu navrhuji, aby při plánování počtu výrobních dělníků byla zohledněna také efektivita jejich práce. Při výpočtu produktivity jednotlivých profesí bude použit následující vzorec:

$$\text{Efektivita práce} = \frac{\text{počet odpracovaných hodin}}{\text{počet plánovaných normohodin}} * 100$$

Výpočet by měl být aktualizován jednou měsíčně a měl by vycházet z předchozích dvanácti měsíců. Zjištěná data by byla výchozí pro plánování na rok následující. Údaje uvedené v tabulce (Tab. 14) vychází z analýzy měsíců leden – prosinec roku 2012. Podrobná tabulka, která zachycuje vývoj těchto hodnot v jednotlivých měsících, je uvedena v příloze P III.

Tab. 16 Efektivita práce (vlastní zpracování)

Název profese	Efektivita práce (%)
brusič kovů	80,0
dělník v lisovně	83,0
elektromontér-montér elekt. zař.	81,3
frézař kovů-seřizovač a obsluha	73,4
horizontkař	99,7
lakýrník kovů	112,3
montér kov. konstrukcí, zámečník	95,5
pískovač kovů	121,5
rýsovač kovů	80,0
řezač kovů - seř., obsl. (pila, nůžky)	75,6
řezač kovů - seřizovač a obsluha	68,6
řezač kovů plamenem, laserem	81,2
soustružník kovů	68,4
strojírenský dělník	99,0
strojní zámečník	91,8
svářeč v ochranné atmosféře	87,2
vrtář kovů - seřizovač a obsluha	71,9
Celkem	87,0

Výkon výrobního dělníka je jednak ovlivněn efektivitou práce, zároveň však záleží na počtu odvedených zmetků, které snižují hodnotu jeho práce.

V případě společnosti Slovácké strojírny, a.s. se zmetkovitost výrobků u pracovníků nesleduje. Pokud bychom však chtěli do plánování zahrnout průměrnou zmetkovitost jednotlivých profesí, nebylo by to možné, z důvodu kusového charakteru výroby (nelze dopředu plánovat počet zmetků).

8.2.3 Plánování

V podniku jsou pravidelně tvořeny plány potřeby počtu normohodin pro jednotlivé profese výrobních dělníků, na základě této skutečnosti jsem navrhla následující tabulky, které budou sloužit k naplánování měsíčního počtu výrobních dělníků podle jejich pracovní pozice.

V tabulce 17 bude uveden počet naplánovaných normohodin pro jednotlivé profese výrobních dělníků a dále počet pracovních dnů, které připadají na jednotlivé měsíce (v měsíci červenci je potřeba odečíst závodní dovolenou).

Tabulka 18 by za pomoci dat zjištěných v první tabulce, průměrného přesčasu a efektivity práce zjistila potřebný počet výrobních dělníků. Vzorec pro výpočet by byl následující:

$$\frac{\text{počet plánovaných normohodin}}{(\text{časový fond} * \text{počet pracovních dnů}) + \text{prům. přesčas}} / \text{efektivita}$$

Při závěrečných úpravách (bilancování) je potřeba zohlednit počty naplánovaných pracovníků a snažit se, aby tyto počty byly v jednotlivých měsících podobné a příliš se nelišily. Pokud by však tato situace nastala, bylo by vhodné přemístit pracovníky v měsíci s větším počtem zaměstnanců do měsíce s menším počtem zaměstnanců, aby se množství pracovníků v měsíci zásadním způsobem nelišilo. Tím by byla tedy v jednom měsíci navýšena rozpracovaná výroba, ale ta byla by použita až v měsíci druhém.

Dále musí manažer zohlednit i dovolenou zaměstnanců. Ta je ve společnosti stanovena dle zákona na 20 dní. Podle analýzy roku 2012 bylo zjištěno, že nejvíce dnů dovolené zaměstnanci využívají v měsících červenci, srpnu a prosinci. Grafy, které zaznamenávají vývoj dovolené u jednotlivých profesí, jsou uvedeny v příloze P III.

Při krátkodobém nedostatku vlastních pracovníků lze využít agenturní zaměstnance (nejsou u společnosti v pracovním poměru a jsou využívání nepravidelně). Při snižování počtu potřebných zaměstnanců je vhodné sledovat evidenci zaměstnanců s pracovní smlouvou na

dobu určitou (zaměstnanci by nemuseli být propouštěni, ale již by se jim dále neprodlužovala pracovní smlouva).

Plánování může ovlivnit i úrazovost, odchody do důchodu a nemocenská. Avšak tyto ukazatele nelze dopředu naplánovat, protože se dějí nenadále a nahodile (úrazy, nemocenská), nebo neznamení skončení pracovního poměru (odchod do důchodu).

Pro lepší představu jsou v tabulkách (Tab. 17 a 18) uvedena data vycházející z roku 2012.

8.3 Spokojenost zaměstnanců

Spokojení zaměstnanci, kteří mají dobrý vztah ke společnosti, jsou klíčem k tomu, aby byla společnost schopna růst a prosperovat. Spokojenost zaměstnanců je jednou z nepostradatelných součástí efektivního působení firmy na trhu. Pokud je zaměstnanec ve své práci nespokojený, odrazí se to i v jeho pracovním výkonu, případně může docházet k odlivu zaměstnanců, což pro firmu znamená zvyšování nákladů spojených se zaškolením nových zaměstnanců. Spokojenost v zaměstnání je spojena s pozitivním vlivem na pracovní chování zaměstnanců, jako je nízká pracovní absence a fluktuace. Proto si myslím, že je pro firmu v současné situaci přínosné se spokojeností zaměstnanců zabývat a odhalovat příčiny jejich nespokojenosti.

Pro zjištění spokojenosti zaměstnanců ve společnosti jsem vytvořila dva dotazníky – jeden pro skupinu dělníků a druhý pro pracovníky technickohospodářské. Rozdělení zaměstnanců na tyto dvě skupiny je z mého pohledu nejlépe vypovídající o skutečné situaci spokojenosti ve firmě, protože nelze se ptát na stejné položky všech zaměstnanců dohromady. Snažila jsem se stanovit takové faktory, které by korespondovaly s vykonávanou prací těchto dvou skupin. Některé otázky v dotaznících jsou stejné, některé se však liší z důvodu rozdílnosti náplní práce.

Zaměstnavatel se může ve výsledcích dotazníku zaměřit jen na ty faktory, které ho zajímají, nebo s kterými jsou zaměstnanci nespokojeni. Podle mého názoru je však také důležité se na vyhodnocení dotazníku podívat i z celkového hlediska a snažit se tyto výsledné hodnoty sledovat v určitých časových intervalech.

Stupnici spokojenosti jsem zvolila v rozmezí -2 až 2, protože spokojenost by měla výsledné hodnoty zvyšovat, naopak nespokojenost by měla vést ke snižování. Stupnici důležitosti jsem stanovila v běžných hodnotách 1 až 5 z důvodu, že funguje pouze jako váha pro hodnotu spokojenosti.

Po vyplnění dotazníku bych navrhovala vypočítat index spokojenosti zaměstnanců. Nejdříve vynásobíme hodnotu spokojenosti hodnotou důležitosti u jednotlivých faktorů. Maximálně můžeme získat hodnotu 10 bodů (2 body za spokojenost x 5 bodů za důležitost) a minimálně hodnotu -10 bodů (-2 body za spokojenost x 5 bodů za důležitost). Následně je potřeba sečíst tyto body za všechny položky dotazníku. Může však nastat situace, že zaměstnanec neúmyslně či důvodně nezodpoví všechny položky dotazníku, proto by se

měl celkový součet vydělit počtem zodpovězených otázek, čímž získáme průměrnou hodnotu spokojenosti, která bude v rozmezí hodnot 10 až -10. Cílovou hodnotu indexu spokojenosti dělníků a technickohospodářských pracovníků pak získáme, pokud sečteme průměrné hodnoty spokojenosti jednotlivých zaměstnanců a vydělíme ji počtem vyplněných dotazníků.

Níže uvádím návrhy dotazníků, které by měly být zaměstnancům předkládány.

Dotazník pro technickohospodářské pracovníky

Tab. 19 Dotazník pro THP (vlastní zpracování)

	Spokojenost					Důležitost				
	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Celková spokojenost se svým zaměstnáním	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Způsob organizace a řízení práce ve firmě	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Možnost uplatnění schopností, dovedností a kvalifikace	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Výše mzdy	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Zaměstnanecké výhody	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Systém odměňování	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Vztahy s nadřízeným	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Mezilidské vztahy na pracovišti	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Prostředí na pracovišti (technické vybavení, osvětlení, hluk, prostory,...)	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Možnost odborného růstu a vzdělávání, kurzy	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Kariéerní růst (možnost povýšení)	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Využití jazykových znalostí	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Délka a rozvržení pracovní doby	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Pracovní zátěž (množství práce)	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Komunikace a informovanost ve firmě	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Prestiž práce, povolání	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Soulad osobních a firemních hodnot	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Užitečnost, zajímavost a smysluplnost vykonávané práce	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5

Dotazník pro dělníky (výrobní a režijní)

Tab. 20 Dotazník pro dělníky (vlastní zpracování)

	Spokojenost					Důležitost				
	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Celková spokojenost se svým zaměstnáním	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Mezilidské vztahy na pracovišti	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Vztahy s nadřízeným	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Výše mzdy	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Systém odměňování	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Zaměstnanecké výhody (benefity, stravování)	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Organizace pracovní doby (směnování)	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Možnost přesčasové práce	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Prostředí na pracovišti (technické vybavení, prostory, uspořádání, osvětlení, hluk, prašnost, teplota, ...)	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Jistota zaměstnání	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Kariéerní růst (možnost povýšení)	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Zajištění bezpečnosti práce a hygieny	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Možnost vzdělávání a rozvoje (kurzy, školení)	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Současné pracovní zařazení	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Pracovní zátěž (množství práce)	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Nehmotné uznání za dobře vykonanou práci (pochvaly, ocenění, poděkování)	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Rizikovitost vykonávané práce	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5
Kvalita odborové práce (zastupování zaměstnance odbory)	-2	-1	0	1	2	1	2	3	4	5

Spokojenost

- 2 ... rozhodně nespokojen
 -1 ... spíše nespokojen
 0 ... ani spokojen ani nespokojen
 1 ... spíše spokojen
 2 ... rozhodně spokojen

Důležitost

- 1 ... rozhodně nedůležité
 2 ... spíše nedůležité
 3 ... ani důležité ani nedůležité
 4 ... spíše důležité
 5 ... rozhodně důležité

Navrhuji, aby byl tento dotazník předkládán zaměstnancům jedenkrát ročně. Důvodem je skutečnost, že lidské chování, jednání a spokojenost s životem či zaměstnáním se nemění v rozmezí měsíců, ale spíše let a změny ve firmě mohou nastat až po delším časovém úseku. Proto bude přínosnější sledovat vyvíjení spokojenosti zaměstnanců v jednotlivých letech a na základě výsledků si pak utvářet názor na fungování společnosti z pohledu spokojenosti jejich zaměstnanců. Pokud firma zjistí, že se index každým rokem snižuje, je potřeba se na dotazník podívat detailněji a zaměřit se na položky, s kterými jsou zaměstnanci nejméně spokojeni a mají největší důležitost a snažit se o zlepšení situace ve firmě.

Hodnoty vyplývající z vyplněných dotazníků by měly být pravidelně sledovány a porovnávány, a proto navrhuji tabulku, která bude sloužit k zaznamenávání získaných hodnot, čímž docílíme přehledného vývoje v jednotlivých letech a zároveň bude využitelná i pro zjišťování odchylek od plánu.

Tab. 21 Index spokojenosti (vlastní zpracování)

Rok	Index spokojenosti		Plán indexu spokojenosti		Odchylnka	
	THP	Dělníci	THP	Dělníci	THP	Dělníci

Hodnoty získané vyhodnocením dotazníku a následným zaznamenáváním do tabulky umožňují porovnat data za určitou dobu a dá se tak zjistit vývoj trendů. Zároveň tvoří základ pro návrh a přijetí opatření, ať už celofiremních nebo těch, které se budou týkat pouze určité kategorie zaměstnanců.

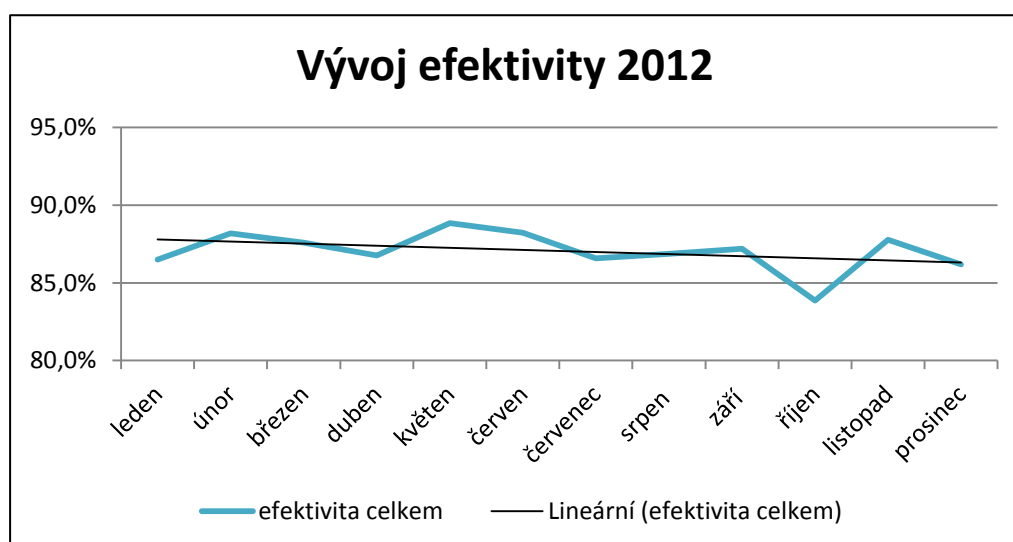
Kritickým bodem hodnocení spokojenosti je vysvětlení důležitosti průzkumu. Jestliže nedokážeme zaměstnancům zdůvodnit důležitost zpětné vazby a vysvětlení přijatých kroků a jejich plnění, může se průzkum stát kontraproduktivním.

8.4 Odměňování výrobních dělníků

Mít spokojené zaměstnance však samo o sobě nestačí. Aby společnost dospěla k očekávaným výsledkům, musí být spokojenost provázána zároveň s motivací. Spokojenost a motivace pracovníků firmy je jedním ze základních pilířů, na kterém stojí existence každé firmy.

Ve společnosti Slovácké strojírny, a.s. je mzda výrobních dělníků tvořena základní mzdou (časová mzda) podle zařazení zaměstnance a příplatky, které vycházejí z přesčasů a z plnění úkolových norem.

I přesto, že mzda je tvořena fixní i variabilní složkou, není dle mého názoru dostatečně motivující. Z analýzy minulého roku vyplývá, že lineární trend vývoje efektivity u výrobních dělníků klesá.



Obr. 8 Vývoj efektivity 2012 (interní materiály)

Navrhují, aby výrobní dělníci byli ve společnosti hodnoceni také na základě vývoje efektivity jejich práce. Společnost by si měla stanovit očekávané procento produktivity u jednotlivých profesí na následující rok a na základě ní pak určit, jaký by měl být měsíční nárůst. Pokud dělník splní plán nebo jej dokonce překročí, získá odpovídající odměnu. Výše plánované produktivity by byla brána jako cíl, kterého chce podnik dosáhnout a jehož splněním získá zaměstnanec odměnu ve formě prémie.

Pro zjištění nároku na prémie by sloužila následující tabulka (Tab. 22).

Tab. 22 Hodnocení VD – efektivita (vlastní zpracování)

Název profese	Měsíc		
	Skutečnost	Plán	Rozdíl
brusič kovů			
<i>jméno a příjmení, osobní číslo</i>			
dělník v lisovně			
<i>jméno a příjmení, osobní číslo</i>			
<i>jméno a příjmení, osobní číslo</i>			
<i>jméno a příjmení, osobní číslo</i>			
elektromontér-montér elekt. zař.			
<i>jméno a příjmení, osobní číslo</i>			
<i>jméno a příjmení, osobní číslo</i>			
frézař kovů-seřizovač a obsluha			
horizontkař			
lakýrník kovů			
montér kov. konstrukcí, zámečnick			
pískovač kovů			
rýsovač kovů			
řezač kovů - seř., obsl. (pila, nůžky)			
řezač kovů - seřizovač a obsluha			
řezač kovů plamenem, laserem			
soustružník kovů			
strojírenský dělník			
strojní zámečnick			
svářeč v ochranné atmosféře			
vrtář kovů - seřizovač a obsluha			

Tabulka (Tab. 22) je navržena pouze ilustrativně, každá profese bude jmenovitě obsahovat seznam příslušných pracovníků a budou v ní zaznamenány hodnoty individuálně, za každého pracovníka zvlášť. Měsíční plán bude tvořen na úrovni profesí výrobních dělníků, podle průměrné efektivity a požadovaného navýšení.

Při hodnocení zaměstnance na základě zvyšování produktivity jeho práce, by výrobní dělník měl předem stanoven cíl, který má být k získání prémie splněn, tudíž by se snažil svoji efektivitu zvyšovat. Zatímco v současnosti se zaměstnanci celý rok pohybují kolem určitého procenta plnění norem, při zavedení navrhovaného způsobu motivace by se procento plnění norem během roku zvyšovalo.

9 ZHODNOCENÍ NÁKLADŮ, RIZIK A PŘÍNOSŮ PROJEKTU

Návrhy obsažené v projektové části diplomové práce a jejich realizace s sebou přináší určité náklady, rizika, ale i přínosy.

9.1 Náklady projektu

Mezi náklady projektu bych zařadila především nutnou investici spojenou s novou pozicí HR manažera, který by měl ve firmě zodpovídat za návrh vhodných ukazatelů, plnění stanovených personálních limitů, plánování potřebných lidských zdrojů a prezentování výsledků managementu společnosti. HR manažer by byl ve společnosti Slovácké strojírny, a.s. nadřazeným prvkem personálních oddělení v jednotlivých provozovnách a zároveň by plnil funkci personálního controllera.

Tab. 23 Náklady na HR manažera

(vlastní zpracování)

NÁKLADY	v Kč
Pravidelné (měsíční)	
Mzdové náklady	25 000
Zdravotní pojištění	2 250
Sociální pojištění	6 250
	33 500
Jednorázové	
Vybavení kanceláře	20 000
Školení	10 000
	30 000
CELKEM	63 500

Tabulka (Tab. 23) uvádí náklady, které by bylo potřeba vynaložit na zavedení pozice HR manažera. Mzdové náklady, zdravotní a sociální pojištění jsou náklady, které by firmě vznikaly pravidelně každý měsíc. Částka 30 000 Kč by byla vynaložena pouze jednorázově v prvotní fázi.

Vzhledem k velikosti firmy je současný informační systém pro sledování personálních ukazatelů dostačující. Při potřebě detailnějšího pohledu na řízení lidských zdrojů by bylo nutné datové rozšíření současného systému.

Pokud by byla potřeba na některé činnosti personálního controllingu zaměstnat externího pracovníka (dotazníkový průzkum, shromažďování dat), zvýšily by se i finanční náklady.

9.2 Rizika projektu

Mezi rizika zavedení personálního controllingu do společnosti bych zařadila především skutečnost, že ve firmě se prozatím nevyskytuje oddělení controllingu, které by usnadnilo implementaci personálního controllingu. Pokud by již ve firmě pozice controllera existovala, snížilo by se riziko výběru nevhodného kandidáta na pozici HR manažera, protože by jeho práci vykonával současný controller - osvědčený pracovník.

Dalším rizikem je finanční omezení. Nedostatek financí může vést k tomu, že se firma bude snažit práci HR manažera přiřadit personalistovi, který je již v současné době plně zaměstnán svými povinnostmi, což by mohlo tvorbě analýz, sledování ukazatelů a vyhodnocení dotazníku uškodit.

Personální riziko projektu spočívá v nesprávném výběru HR manažera, který by nemusel mít potřebné znalosti a dovednosti nebo by nebyl přijat mezi stávající řídicí pracovníky.

Rizikem je i nedostatečný zájem a iniciativa zaměstnanců při zavádění projektu (zaměstnanci, kteří se budou podílet na implementaci personálního controllingu, musí být přesně informováni o přínosech a smyslu celého projektu). Každý HR zaměstnanec musí mít přesně stanoveny úkoly, které má plnit, jinak by mohlo zbytečně dojít k časové ztrátě.

9.3 Přínosy projektu

Pokud bude společnost daný projekt realizovat, poplyne z něj řada výhod. Přínosy však nelze tak jednoznačně určit jako náklady. Důvodem je jejich nefinanční povaha.

Očekává se, že vedení podniku bude mít větší přehled o procesech a nákladech, které souvisí s lidskými zdroji, což je žádoucí, protože náklady spojené se zaměstnanci tvoří podstatnou část nákladů celkových. Na základě dlouhodobějšího plánování se bude vedení

rozhodovat efektivněji a bude mít dohled nad potřebou výrobních dělníků ve společnosti. Zaměřením se na sledování hodnot, které jsou součástí lidského chování (spokojenost zaměstnanců, fluktuace), může firma plánovat a zároveň se snažit ovlivňovat tyto hodnoty.

Dalším přínosem, který se od projektu předpokládá, je zefektivnění personálního oddělení, které již nebude sloužit pouze ve větší míře k administrativním činnostem, ale stane se naopak oddělením, jejichž výstupy budou sloužit vedení ke správnému rozhodování. Je však potřeba navržené ukazatele sledovat a vyhodnocovat pečlivě a v předem stanovených intervalech.

Jestliže se firma rozhodne investovat do nové pozice HR manažera, očekává se:

- zajištění správných a potřebných čísel (nenastane tvorba chyb z důvodu časového presu personalisty)
- přehled o současném stavu firmy
- stanovení personálních cílů
- snížení nákladů na zaměstnance (plánování potřebného počtu)
- sledování vývoje, odchylek od plánu
- zvýšení produktivity práce (hodnocení zaměstnanců)
- snížení míry fluktuace (spokojenost pracovníků)

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout projekt zavedení personálního controllingu a jeho nástrojů do společnosti Slovácké strojírný, a.s. Zrealizování projektu by mělo vést k zefektivnění personálního řízení. Lidské zdroje by neměl podnik podceňovat, jsou pro něj konkurenční výhodou a zároveň náklady na ně tvoří podstatnou část nákladů celkových.

V teoretické části jsem vymezila a vysvětlila pojmy, které souvisí s danou problematikou. Nejdříve jsem charakterizovala řízení podniku a v návaznosti na něj pak řízení lidských zdrojů. Dále jsem se obecně zaměřila na controlling a detailněji rozebrala jeho funkční část – personální controlling. Při definování této oblasti controllingu zabývající se HR jsem uvedla, jaká je jeho úloha, cíle a nástroje, které se liší svou orientací na kvantitativní nebo kvalitativní výsledky personálního managementu. Na závěr této části jsem uvedla hlavní výhody zavedení personálního controllingu do společnosti.

V praktické části jsem nejprve charakterizovala společnost, pro kterou jsem projekt zpracovávala a pozornost jsem věnovala především struktuře zaměstnanců v daném podniku. Poté jsem provedla analýzu současného řízení lidských zdrojů, z které jsem vycházela při definování příležitostí pro projektovou část. Ta se zpočátku zabývá prvními kroky implementace personálního controllingu a následně navrhuje možné způsoby zefektivnění personálního řízení. Doporučila jsem firmě zaměřit se na míru fluktuace, která je především u výrobních dělníků velmi vysoká. Její sledování a porovnávání v jednotlivých letech umožní podniku získat zpětnou vazbu na vývoj vnitřní situace ve firmě a na základě odchylek může stanovovat nezbytná opatření. Z analytické části také vyplynulo, že plánování lidských zdrojů pro potřeby výroby je pouze krátkodobého charakteru, proto jsem navrhla řešení v podobě zjištění potřebného počtu zaměstnanců, pomocí plánovaných normohodin, průměrných přesčasů a efektivity práce. Míra fluktuace zaměstnanců se odvíjí i od míry spokojenosti, proto jsem navrhla, aby společnost sledovala spokojenost zaměstnanců, která zároveň velmi úzce souvisí s dosahováním cílů celého podniku. Hodnocení spokojenosti zaměstnanci přijímají jako projev zájmu o jejich názor ze strany vedení. Odměňování výrobních dělníků mi dle vývoje efektivity jejich práce nepřišlo dostatečně motivující, z toho důvodu jsem společnosti doporučila zohlednit při hodnocení pracovníka i jeho produktivitu, od které by se určoval nárok na prémii.

Pro celý projekt byly stanoveny náklady, rizika a přínosy, které by s jeho realizací souvisely. Změny, které je potřeba učinit při realizaci tohoto projektu, vyžadují delší časový úsek a nelze je zavádět bez zainteresovanosti pracovníků, kteří se budou na procesech podílet.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

ESCHENBACH, Rolf, 2000. *Controlling*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 812 s. ISBN 8085963868.

FIBÍROVÁ, Jana, 2001. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 118 s. ISBN 8024700662.

HOFMEISTER, Roman a Harald STIEGLER, 1992. *Controlling*. 2. vyd. Praha: Bibtex, 160 s. ISBN 8090017886.

HORVÁTH & PARTNERS, 2004. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu : 5. přepracované vydání*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

KELLER, Thomas, 1997. *Qualitative und strategische Aspekte im Personalcontrolling*. Bern. Diplomová práce. Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 264 s. ISBN 8071793892.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KONEČNÝ, Miloš, 2007. *Controlling: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 4., přeprac., V Akademickém nakladatelství CERM 2. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 139 s. ISBN 978-80-214-3346-5.

LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.

MIKOVCOVÁ, Hana, 2007. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.

MUŽÍK, J., 2000. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 107 s. ISBN 80-86432-0-9.

PAVLÍK, Tomáš, 2009. *Řízení podniku a prvky strategického plánování*. Plzeň. Semestrální práce. Západočeská univerzita v Plzni.

REISSOVÁ, Alice a Karel HRACH, 2011. Personální controlling a řízení personálních procesů. *E+M (Ekonomika a management)*, č. 1.

STEINÖCKER, Reinhard, 1992. *Strategický controlling*. Praha: Babtext, 171 s.

VOLLMUTH, Hilmar J., 1998. *Controlling - nový nástroj řízení*. 2., upr. vyd. Praha: Profess Consulting, 136 s. ISBN 80-85235-54-4.

VYSUŠIL, Jiří, 1999. *Integrované názvosloví v controllingu*. Praha: Profess Consulting, 143 s. ISBN 8072590073.

VYSUŠIL, Jiří a Michal KAVAN, 1999. *Controllingové integrační metody*. Ostrava: Montanex, 248 s. ISBN 80-7225-012-4.

Internetové zdroje

DĚDIČOVÁ, Jitka, 2007. *Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Chart Ferox, a.s. v návaznosti na celkovou strategii organizace*. Brno. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/103472/fss_m/DP_-_cely_text.pdf. Diplomová práce. Masarykova univerzita

Deloitte [online], 2011 [cit. 2013-02-11]. HR controlling. Dostupné z: http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-zdroje/hr-controlling/index.htm

HORŇÁKOVÁ, Miluše, 2004. Přehled základních sledovaných personálních ukazatelů. *Personalista.com*, č. 7. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/prehled-zakladnich-sledovanych-personalnich-ukazatelu.html?Template=~/Main/TArticles.ascx&phContent=~/EDL/ShowArticle.ascx&ArticleId=9130>

MEŇOVSKÝ, Igor, 2005. Personální controlling. *EPI*, 13-14. Dostupné z: <http://www.epi.sk/Main/Default.aspx?Template=~/Main/TArticles.ascx&phContent=~/EDL/ShowArticle.ascx&ArticleId=9130>

OLEXOVÁ, Cecília, 2011. *Nástroje personálneho controllingu*. Košice. Dostupné z: http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/42490/1/OlexovaC_NastrojePersonalneho_SP_FES_2011.pdf. Ekonomická univerzita Bratislava.

SOÓSOVÁ, Veronika, 2011. Implementation of human resource controlling in small and medium-sized enterprises. *Human Resources Management & Ergonomics*, č. 2. Dostupné z: http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2011/2011_2_08.pdf

SRCHOVÁ, Marcela, 2007. *Řízení a měření výkonnosti v oblasti personálního controllingu*. Plzeň. Dostupné z: http://old.fst.zcu.cz/_files_web_FST/_SP_FST%28SVOC%29/_2007/_sbornik/PapersPdf/Ing/Srchova_Marcela.pdf. Studentská práce FST. Západočeská univerzita v Plzni.

ŠMIDOCHOVÁ, Martina, 2001. Nehromad'te, ale analyzujte údaje. *PricewaterhouseCoopers (PwC)*. Dostupné z: http://ihned.cz/1--10294310-000000_mail-84

POTKÁNY, Marek, 2007. Controllingový systém riadenia v oblasti manažmentu ľudských zdrojov. *Human Resources Management & Ergonomics*, č. 1. Dostupné z: http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2007/2007_1_04.pdf

STÝBLO, Jiří, 2006. Personální aspekty posuzování konkurenceschopnosti firem. *Práce a mzda*, č. 4. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d470v446-personalni-aspekty-posuzovani-konkurenceschopnosti-firem/?search_query=st%C3%BDblo+person%C3%A1ln%C3%AD+aspekty&search_results_page=

URBAN, Jan, 2006. Personální controlling pomůže posoudit efektivitu řízení. In: *ManagerWeb.cz* [online]. [cit. 2013-02-08]. Dostupné z: <http://financnimanagement.ihned.cz/c1-18102600-personalni-controlling-pomuze-posoudit-efektivitu-rizeni>

URBAN, Jan, 2008. Metody a nástroje personálního controllingu. In: *ManagerWeb.cz* [online]. [cit. 2013-02-08]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-27838310-metody-a-nastroje-personalniho-controllingu>

ZÁMEČNÍK, Roman a Vlastimil ZEMAN, 2007. The personnel controlling instrumenta-
ria. *Human Resources Management & Ergonomics*, č. 2. Dostupné z:
http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2007/2007_2_10.pdf

Seznam použitých symbolů a zkratk

HR Human Resources

KSK Krušnohorské strojířny Komořany

ŘLZ Řízení lidských zdrojů

THP Technicko-hospodářský pracovník

VD Výrobní dělník

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Funkce řízení podniku (Eschenbach, 2000)</i>	14
<i>Obr. 2 Manažer a controller (Mužík, 2000)</i>	26
<i>Obr. 3 Nástroje personálního controllingu (Zámečník a Zeman, 2007)</i>	31
<i>Obr. 4 Organizační struktura (interní materiály)</i>	45
<i>Obr. 5 Vývoj výsledku hospodaření (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Obr. 6 Řízení lidských zdrojů – organizační struktura (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Obr. 7 Navrhovaná struktura HR (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Obr. 8 Vývoj efektivity 2012 (interní materiály)</i>	78

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Systém personálního řízení (Eschenbach, 2000)</i>	22
<i>Tab. 2 Vztah mezi oblastmi personálního řízení a personálním controllingem (Soósová, 2011)</i>	30
<i>Tab. 3 Struktura jednotlivých oborů činností (interní materiály)</i>	44
<i>Tab. 4 Výnosy v tis. Kč (vlastní zpracování)</i>	46
<i>Tab. 5 Přidaná hodnota v tis. Kč (vlastní zpracování)</i>	47
<i>Tab. 6 Průměrný počet zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Tab. 7 Průměrná měsíční mzda (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tab. 8 Osobní náklady v tis. Kč (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tab. 9 Počet zaměstnanců podle kategorií (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tab. 10 Počet zaměstnanců podle úseků (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tab. 11 Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání za rok 2012 (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tab. 12 Věková struktura podle kategorií za rok 2012 (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tab. 13 Míra fluktuace (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tab. 14 Míra fluktuace podle kategorií (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Tab. 15 Průměrný přesčas (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tab. 16 Efektivita práce (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Tab. 17 Plánované normohodiny (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tab. 18 Plánování výrobních dělníků (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 19 Dotazník pro THP (vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tab. 20 Dotazník pro dělníky (vlastní zpracování)</i>	76
<i>Tab. 21 Index spokojenosti (vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tab. 22 Hodnocení VD – efektivita (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Tab. 23 Náklady na HR manažera (vlastní zpracování)</i>	81

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Odchody výrobních dělníků

Důvod odchodu	2012
rozvázání pracovního poměru dohodou	13
výpověď daná zaměstnancem - § 51 odst. 1 ZP	5
okamžité zrušení zvlášť hrubým způsobem-§ 55 odst.1a) ZP	1
skončení pracovního poměru na dobu určitou-§ 65 ZP	8
§ 48 odst. 2 ZP - uplynutí sjednané doby	6
ve zkušební době - § 66 ZP	18
neuveдено	6
CELKEM	57

	Počet odchodů	Počet zaměstnanců	Míra fluktuace
Leden	4	282	1,42%
Únor	3	287	1,05%
Březen	6	293	2,05%
Duben	9	291	3,09%
Květen	4	288	1,39%
Červen	6	290	2,07%
Červenec	3	293	1,02%
Srpen	9	294	3,06%
Září	3	290	1,03%
Říjen	5	290	1,72%
Listopad	0	288	0,00%
Prosinec	5	288	1,74%

Příloha P II: Přesčasy zaměstnanců

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
brusič kovů	21,0	0,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
dělník v lisovně	23,8	22,6	22,4	26,9	27,6	19,4	27,0	24,1	26,7	30,0	26,8	27,7
elektromontér-montér elekt. zař.	18,8	30,3	31,0	35,8	38,0	38,3	45,3	34,8	20,8	37,3	36,3	5,5
frézař kovů-seřizovač a obsluha	27,7	24,1	28,0	24,5	20,9	18,6	24,3	22,4	14,4	15,5	19,3	17,4
horizontkář	12,7	7,8	27,9	25,0	22,7	20,5	8,2	7,9	12,6	14,0	15,3	7,4
lakýrník kovů	7,4	9,6	15,3	16,5	8,0	24,1	20,8	12,6	21,0	14,1	7,9	13,8
montér kov. konstrukcí, zámečnick	22,8	22,5	24,8	25,9	20,2	29,5	30,5	24,6	22,2	24,3	19,3	22,4
pískovač kovů	9,1	9,0	18,6	21,7	20,7	17,3	12,5	11,0	14,9	25,2	13,7	4,3
rýsovač kovů	32,0	42,5	42,5	39,0	38,0	34,0	33,0	36,0	32,0	4,5	41,0	32,0
řezač kovů - seř., obsl. (pila, nůžky)	24,3	18,7	25,7	23,5	22,4	10,0	12,8	15,8	35,0	33,0	35,8	30,0
řezač kovů - seřizovač a obsluha	4,3	18,2	35,2	43,0	23,3	13,5	16,3	23,8	11,7	8,0	13,0	26,2
řezač kovů plamenem, laserem	17,4	15,0	17,6	14,3	14,8	15,7	16,1	15,2	11,5	12,6	11,5	27,1
soustružník kovů	15,1	21,0	27,2	29,4	28,9	20,1	22,1	16,9	7,6	24,6	24,3	20,3
strojírenský dělník	0,0	0,0	30,0	30,0	13,0	20,0	18,0	12,0	11,5	2,0	4,2	0,0
strojní zámečnick	21,9	21,8	24,8	23,8	26,5	26,3	22,0	25,0	24,9	24,1	24,2	22,5
svářeč v ochranné atmo- sféře	19,9	17,8	22,1	21,7	21,2	25,2	19,5	20,8	24,4	20,4	23,5	17,8
vrtář kovů - seřizovač a obsluha	12,3	12,8	17,5	27,0	28,6	23,2	17,6	16,9	17,8	14,1	12,2	10,5

Příloha P III: Efektivita práce

	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
brusič kovů	81,4%	0,0%	79,9%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	79,8%	78,7%
dělník v lisovně	81,0%	81,5%	82,7%	86,1%	82,9%	81,2%	82,2%	82,2%	81,1%	83,1%	87,8%	83,5%
elektromontér-montér elekt. zař.	89,6%	82,0%	81,9%	79,8%	79,8%	79,8%	80,0%	79,9%	79,9%	79,8%	107,6%	57,8%
frézař kovů-seřizovač a obsluha	65,4%	65,9%	67,8%	71,6%	76,4%	73,4%	71,1%	74,1%	76,9%	87,3%	78,4%	78,1%
horizontkář	100,6%	103,9%	102,8%	99,6%	106,8%	104,2%	105,3%	104,8%	105,2%	76,8%	95,5%	91,0%
lakýrník kovů	102,9%	117,1%	118,6%	105,4%	112,8%	111,5%	103,3%	108,1%	108,6%	113,9%	138,6%	121,6%
montér kov. konstrukcí, zámečnick	101,9%	96,8%	98,0%	100,2%	105,7%	98,3%	93,0%	92,5%	89,7%	89,8%	88,8%	90,0%
pískovač kovů	105,2%	129,9%	127,9%	121,1%	123,1%	126,0%	128,9%	103,1%	107,2%	127,1%	133,4%	154,5%
rýsovač kovů	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	79,9%	80,0%	80,0%	80,0%	79,9%	79,9%
řezač kovů - seř., obsl. (pila, nůžky)	75,3%	70,0%	75,4%	83,9%	87,3%	80,8%	68,8%	77,1%	68,2%	71,0%	70,5%	69,1%
řezač kovů - seřizovač a obsluha	67,7%	67,3%	56,3%	74,7%	80,8%	65,3%	69,0%	72,1%	67,0%	73,0%	61,2%	84,5%
řezač kovů plamenem, laserem	82,5%	80,5%	80,6%	79,0%	83,1%	79,3%	80,6%	79,6%	82,3%	80,5%	81,9%	86,1%
soustružník kovů	68,5%	66,0%	68,9%	68,8%	67,5%	67,6%	68,9%	68,3%	71,1%	67,8%	65,8%	74,3%
strojírenský dělník	81,6%	79,9%	77,5%	80,0%	94,5%	99,8%	101,5%	103,4%	92,6%	104,4%	128,5%	114,6%
strojní zámečnick	89,8%	94,1%	94,0%	92,7%	91,7%	93,3%	90,4%	91,4%	89,8%	89,0%	95,7%	89,7%
svářeč v ochranné atmosféře	91,2%	95,2%	88,2%	86,7%	91,8%	91,2%	85,7%	85,9%	86,9%	79,5%	86,2%	76,9%
vrtař kovů - seřizovač a obsluha	70,6%	65,8%	65,7%	67,5%	70,0%	66,9%	75,0%	75,3%	74,7%	78,7%	76,1%	73,7%

Příloha P IV: Dovolena zaměstnanců

