

Návrh flexibilního personálního rozpočtu ve společnosti XYZ

Bc. Sabina Ondráčková

Diplomová práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Sabina Ondráčková**
Osobní číslo: **M12747**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Návrh flexibilního personálního rozpočtu ve společnosti XYZ**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních zdrojů a teoreticky vymezte poznatky o personálním plánování se zaměřením na tvorbu flexibilního personálního rozpočtu.

II. Praktická část

- Analyzujte systém tvorby personálních plánů ve společnosti XYZ.
- Zpracujte návrh flexibilního personálního rozpočtu, který klade důraz na variabilitu zakázek společnosti XYZ.
- Zhodnoťte přínosy zpracovaného návrhu a proveďte jeho nákladovou a rizikovou analýzu.

Závěr

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

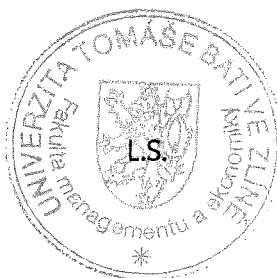
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, xxvi, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
BARTÁK, Jan. Quo vadis, personalistiko?. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 113 s. ISBN 978-80-87197-35-6.
DRUCKER, Peter Ferdinand. The executive in action. 1st ed. New York: Collins, c1996, viii, 724 s. ISBN 0-88730-828-7.
PETŘÍKOVÁ, Růžena. Lidé v procesech řízení: (multikulturní dimenze podnikání). Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2007, 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3.
STÝBLO, Jiří. Personální management jako nástroj řízení změn. Vyd. 1. Praha: VOX, 2004, iv, 122 s. ISBN 80-86324-43-5.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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 obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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 závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků 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 nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že 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 nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících 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 školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – 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 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 diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 28. 4. 2014



⁴ 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:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku personálního plánování ve společnosti XYZ. Teoretická část práce v sobě soustřeďuje teoretické poznatky o personálním plánování se zaměřením na tvorbu flexibilního personálního rozpočtu. Praktická část zahrnuje analýzu současného stavu řízení nákladů personálu a klíčových ukazatelů lidského kapitálu, které společnost sleduje. Na základě zjištěných skutečností si práce bere za cíl vytvořit novou metodiku rozpočtování personálních nákladů, která dokáže reagovat na neočekávané změny, které s sebou přináší prostředí výrobní společnosti.

Klíčová slova: flexibilní rozpočet, personální plánování, náklady práce, ukazatele lidského kapitálu, full time equivalent

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on the issue of personnel planning in the company XYZ. The theoretical part is concentrated on theoretical knowledge about personnel planning with special orientation to create flexible personnel budget. The practical part includes the analysis of the current situation of labor costs management and the human capital key indicators, which are monitoring by company. Based on discovered facts the main goal of the final thesis is to create a new methodology of personnel costs budgeting, which will be able to react to unexpected change, which comes with an environment of manufacturing company.

Keywords: flexible budget, personnel planning, labor costs, indicators of human capital, full time equivalent

Touto cestou bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Borisi Popeskovi, PhD., za jeho ochotu, pomoc a cenné rady, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala paní Mgr. Janě Müllerové, která mi ochotně sehnala veškeré informace, na základě kterých mohla být zpracována praktická stránka mé diplomové práce.

Na závěr bych chtěla poděkovat své rodině za všestrannou podporu ve studiu.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	14
1.2 KLÍČOVÉ UKAZATELE LIDSKÉHO KAPITÁLU.....	16
1.2.1 Absence	16
1.2.2 Fluktuace	17
1.2.3 Produktivita práce	18
1.2.4 Mzdová náročnost	19
1.3 ADMINISTRATIVNÍ A INFORMAČNÍ SYSTÉMY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	19
2 PODNIKOVÉ PLÁNOVÁNÍ	21
2.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ Z HLEDISKA POČTU PRACOVNÍKŮ	22
2.1.1 Odhadování potřeby počtu pracovníků	23
2.1.2 Konkrétní metody plánování počtu pracovníků	24
2.1.2.1 Metoda normohodin.....	25
2.1.2.2 Metoda norem obsluhy	26
2.1.2.3 Metoda manažerských odhadů.....	27
2.1.3 Full time equivalent a jeho souvislost s personálním plánováním.....	27
3 POSTAVENÍ ROZPOČTŮ V ŘÍZENÍ FIRMY	29
3.1 VYMEZENÍ POJMU ROZPOČET	29
3.2 FUNKCE ROZPOČTŮ	30
3.3 SESTAVENÍ ROZPOČTU.....	30
3.4 FORMY ROZPOČTŮ.....	31
3.4.1 Pevný rozpočet	32
3.4.2 Pružný rozpočet.....	32
3.4.3 Klouzavý rozpočet	33
3.5 PERSONÁLNÍ ROZPOČET.....	33
3.6 PROBLÉMY SOUČASNÉ METODIKY ROZPOČTOVÁNÍ.....	34
4 PERSONÁLNÍ NÁKLADY	35
4.1 MZDOVÝ SYSTÉM	36
4.1.1 Mzdové tarify	36
4.1.2 Formy mzdy	37
4.1.2.1 Doplnkové formy mezd	38
4.2 MZDOVÉ NÁKLADY	39
4.2.1 Průměrná mzda.....	39
4.2.2 Ostatní osobní náklady.....	40
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	41
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XYZ	43

6.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	43
6.2	HISTORIE NADNÁRODNÍ SPOLEČNOSTI XYZ.....	43
6.3	PŘEDMĚT ČINNOSTI	43
6.3.1	Popis odvětví.....	44
6.4	DODAVATELÉ.....	45
6.5	ODBĚRATELÉ.....	45
6.6	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST	45
6.7	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	46
6.8	PERSONÁLNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	47
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ PERSONÁLNÍCH NÁKLADŮ	49
7.1	IDENTIFIKACE PERSONÁLNÍCH NÁKLADŮ VE SPOLEČNOSTI XYZ	49
7.2	VÝVOJ PERSONÁLNÍCH NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI V LETECH 2008 – 2013 VZHLEDEM K CELKOVÝM NÁKLADŮM A TRŽBÁM SPOLEČNOSTI	50
7.3	MĚSÍČNÍ VÝVOJ PERSONÁLNÍCH NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI ZA ROK 2013	52
7.4	ZHDNOCENÍ VÝVOJE KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ LIDSKÉHO KAPITÁLU V MĚSÍČÍCH ZA ROK 2013 A POSOUZENÍ JEJICH DOPADŮ DO PERSONÁLNÍCH NÁKLADŮ	55
7.4.1	Vývoj ukazatele fluktuace v měsících roku 2013	56
7.4.2	Vývoj ukazatele absence v měsících roku 2013	57
7.4.3	Vývoj ukazatele produktivity práce v měsících roku 2013.....	58
7.5	ZHDNOCENÍ VÝVOJE PRODUKCE V RÁMCI MĚSÍČŮ ROKU 2013.....	59
7.6	POPIS PROCESU TVORBY PERSONÁLNÍHO ROZPOČTU	62
7.7	SOUČASNÁ METODIKA PLÁNOVÁNÍ POČTU PRACOVNÍKŮ.....	63
7.7.1	Plánování počtu nepřímých pracovníků.....	63
7.7.2	Plánování počtu přímých pracovníků.....	64
7.8	ROZBOR SOUČASNÉ METODIKY TVORBY PERSONÁLNÍHO ROZPOČTU	65
7.9	PROMÍTNUTÍ SKUTEČNOSTI DO FORMÁTU PLÁNU PERSONÁLNÍCH NÁKLADŮ PRO ÚČELY KONTROLY V ROCE 2013.....	68
8	SHRNUTÍ SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ PERSONÁLNÍCH NÁKLADŮ.....	70
9	NÁVRH FLEXIBILNÍ FORMY ROZPOČTOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH NÁKLADŮ VE SPOLEČNOSTI XYZ	72
9.1	DEFINICE CÍLE	73
9.2	STANOVENÍ ODPOVĚDNOSTI ZA NOVOU METODIKU PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ	73
9.3	NÁVRH ROZŠÍŘENÍ MODULU HR O NOVOU FUNKCI V INFORMAČNÍM SYSTÉMU SAP ZA ÚČELEM PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	73
9.3.1	Proces Implementace nové funkce HR modulu dosavadního informačního systému	74
9.4	PROCES SESTAVENÍ FLEXIBILNÍHO ROZPOČTU PERSONÁLNÍCH NÁKLADŮ.....	75
9.4.1	Identifikace činností v rámci přípravy rozpočtu	75
9.4.2	Personální plánování v rámci nové funkcionality informačního systému.....	77

9.4.2.1	Tvorba plánu počtu pracovníků pomocí FTE	78
9.4.2.2	Tvorba personálního plánu pro odbor výroby	78
9.4.2.3	Tvorba hlavního personálního rozpočtu	81
9.4.3	Schválení personálního rozpočtu	83
9.4.4	Kontrola personálního rozpočtu a identifikace odchylek.....	83
9.4.5	Eliminace odchylek	83
9.5	SESTAVENÍ KONKRÉTNÍHO PLÁNU FTE NA ROK 2014	83
9.6	SESTAVENÍ KONKRÉTNÍHO PERSONÁLNÍHO PLÁNU PRO ODBOR VÝROBY NA ČERVEN 2014	85
9.7	VARIANTNÍ ROZPOČET PERSONÁLNÍCH NÁKLADŮ ODBORU VÝROBY	87
9.8	SESTAVENÍ KONKRÉTNÍHO HLAVNÍHO PERSONÁLNÍHO ROZPOČTU NA ČERVEN 2014	88
10	ZHODNOCENÍ NÁVRHU Z HLEDISKA ČASOVÉ, NÁKLADOVÉ A RIZIKOVÉ ANALÝZY	90
10.1	ČASOVÁ ANALÝZA	90
10.1.1	Zpracování časové analýzy pomocí programu WinQSB	91
10.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PŘEDLOŽENÉHO NÁVRHU	93
10.3	NEFINANČNÍ PŘÍNOSY NÁVRHU SPOLEČNOSTI XYZ	94
10.4	RIZIKOVÁ ANALÝZA	95
10.4.1	Zhodnocení závažnosti a pravděpodobnosti rizik	95
11	ZÁVĚREČNÉ SHRUTÍ A DODATEČNÁ DOPORUČENÍ.....	97
	ZÁVĚR	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	99
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM TABULEK.....	105
	SEZNAM GRAFŮ	106
	SEZNAM PŘÍLOH.....	107

ÚVOD

Diplomová práce je věnována problematice flexibilní formy personálního rozpočtování ve společnosti XYZ.

Zkoumaná společnost je výrobcem komponent v oblasti automotive, který je dodavatelem automobilových velikánů jakou jsou společnosti Škoda Auto, Audi či TPCA. Přestože je společnost zisková, potýká se značnou variabilitou svých výrobních zakázek, se kterou souvisí vysoké dodatečné náklady. Mezi tyto náklady patří i náklady personální, které jsou tématem této práce.

Cílem je vytvořit novou metodiku rozpočtování personálních nákladů, která dokáže reagovat na neočekávané změny, které s sebou přináší prostředí výrobní společnosti.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je věnována objasnění pojmů, jež přímo souvisí se zkoumaným tématem. Důraz je kladen na vysvětlení možných metod plánování lidských zdrojů a vymezení nákladů, které představují. Nechybí také představení rozpočtů a jejich forem se speciálním zaměřením na rozpočty personální.

Součástí praktické části je analýza současného stavu řízení personálních nákladů společnosti XYZ, na základě dostupných interních informací. Závěrem analýzy je zhodnocení současné metodiky rozpočtování a vývoje personálních nákladů, jež bude východiskem pro zpracování projektu.

V rámci projektu je projevována snaha o nastavení nové metodiky personálního plánování, která by dokázala držet krok s variabilní tendencí produkce.

Závěr práce patří zhodnocení vypracovaného návrhu z hlediska časové, nákladové a rizikové analýzy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Dnešní dynamická doba plná nejnovějších počítačových technologií a inovací v nejrůznějších odvětvích nahrává k myšlence, že zde budou v budoucnosti fungovat podniky, které se bez lidských zdrojů úplně obejdou. Nicméně, taková doba ještě naštěstí pro lidstvo nenastala, a tak je člověk stále důležitým prvkem v každé fungující společnosti. (Stýblo, 2004, s. 1)

Práce by jednoho dne opravdu mohla dospět do bodu, kdy bude plně automatizovaná, ale vědomosti vždy zůstanou specifikem lidských zdrojů, které nelze nalézt v žádné knize. Knihy obsahují informace, zatímco vědomost je schopnost aplikovat informace na konkrétní činnost a výkon. A to je možné jen díky lidské bytosti, jeho myšlení a dovednostem jeho rukou. (Drucker, 1996, s. 123)

Lidské zdroje se od ostatních zdrojů v podniku liší zvláštnostmi, se kterými se v jiných oblastech řízení nesetkáme. Člověk totiž nereaguje jednoznačně, předvídatelně či podle stanovených parametrů, jak je tomu například u financí či technologií, a proto jsou lidské zdroje prvkem, který je nutný řídit zcela odlišně a samostatně. Pro lidský faktor nestačí „standardizovat postupy“, ale je potřeba ovládat i alternativní možnosti, kterou jsou tzv. šité na míru a respektují tak individualitu člověka. (Petříková, 2007, s. 20)

Na první pohled se zdá, že personální řízení není nic složitějšího, že k tomu stačí trocha porozumění a ostatní lze osvojit praxí, ale klasická metoda „pokus a omyl“ se neosvědčila jako nejefektivnější a nejpřínosnější, a tak se zde doporučuje spíše využít dobré teorie. (Barták, 2010, s. 14)

Podle Armstronga (2009, s. 5) je hlavním cílem řízení lidských zdrojů schopnost zajištění, aby byla organizace schopná dosažení úspěchu prostřednictvím lidí. Management lidských zdrojů usiluje o organizační efektivitu a schopnost – schopnost organizace dosahovat svých cílů tím, že co nejlépe využijí zdroje, které mají k dispozici.

„V praxi musí personální řízení respektovat situaci organizace a je závislé na aktuálních faktorech prostředí. Při stanovení cílů, metod a nástrojů musí personální řízení vycházet z podmínek vně i uvnitř organizace, které ho ovlivňují a podmiňují.“ (Kocianová, 2010, s. 14)

Globalizace světové ekonomiky, liberalizace podmínek rozvoje světového trhu a mnohé další aspekty přispívají ke zvyšování soutěživosti firem. *„Pro přežití našich organizací se*

stává téměř samozřejmostí požadavek na rychlost hodnocení situace, rychlost akvizice lidských zdrojů, rychlost účinné komunikace, umění motivace a konečně i potřebná vyšší kvalita týmových činností. Úspěšný rozvoj podniku tak vyžaduje mobilizaci všech existujících znalostí a dovedností a na jejich základě pak rychlou a kvalitní akci.“ (Petříková, 2007, s. 17)

Praxe a trendy ukazují, že hlavními úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů jsou tyto:

- tvorba dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst (jak v reálném čase, tak v budoucnosti)
- optimální využívání pracovníků z hlediska fondu, organizace pracovní doby a kvalifikace zaměstnanců
- formování týmů a vytváření vstřícných mezilidských vztahů v pracovních kolektivech
- personální a sociální rozvoj vysoce výkonných pracovníků
- formování personální politiky a personální strategie
- zabezpečování strategie řízení lidských zdrojů v souladu s výkonným managementem
- spoluvytváření optimální personální organizační struktury korespondující s podnikatelskou strategií a jejími cíli s využitím nástrojů personalistiky (d'Ambrosová et al., 2011, s. 37)

1.1 Personální činnosti

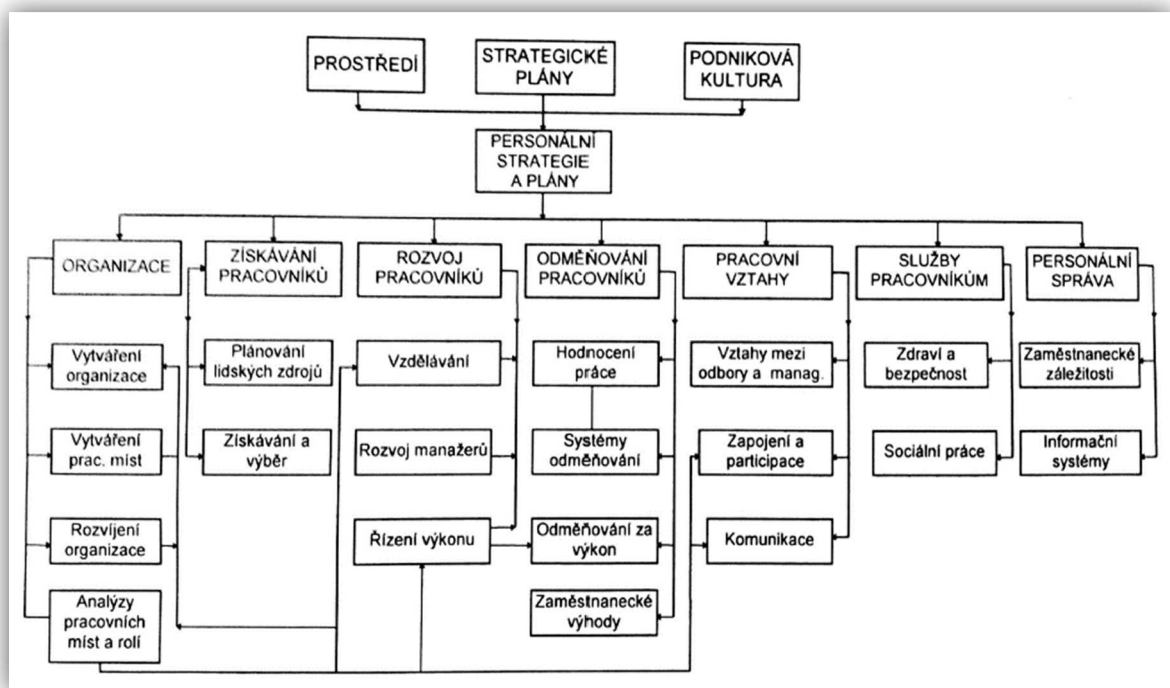
Do vzniku personálního managementu jako specializace byla na začátku 20. století personální činnost objektem řízení liniových manažerů. Řízení práce s lidmi bylo spojeno zpravidla jen se zaměstnáváním, propouštěním, jednoduchým výcvikem, prvky sociální odpovědnosti ve formě bezpečnostních opatření při práci, zřizování kantýn nebo zdravotní odpovědnosti pro případ úrazu. V období 30. let minulého století se spolu s nárůstem rozsahu a složitostí personálních činností zřizují personální útvary, a tak se postupně tyto činnosti stávají objektem řízení manažerských pozic. (Vojtovič, 2008, s. 16)

Vrcholový management podniku očekává od personálního úseku odbornou a organizační pomoc při plnění svých řídicích úkolů. Touto pomocí se rozumí například podnikové činnosti zaměřené na zabezpečení výroby (ve výrobní organizaci) potřebným pracovním per-

sonálem v určitém čase a prostoru, s požadovanou kvalifikací a zručností. (Vojtovič, 2008, s. 11)

Personální činnosti nejsou jen záležitostí personálních útvarů, ale i objektem řízení personálních manažerů. Na jejich organizaci a řízení se podílejí mnoho organizačních složek a subjektů, přinejmenším co se týče praktické stránky. (Vojtovič, 2008, s. 11)

Hlavní personální činnosti a vztahy znázorňuje následující obrázek:



Obrázek 1 Vazby personálních činností (Armstrong, 1999, s. 46)

Obrázek ilustruje širokou škálu personálních činností. V první řadě je zde jasně vyobrazena návaznost personální strategie na strategické plánování, podnikovou kulturu a prostředí celého podniku. Dále jsou personální činnosti roztrženy do sedmi hlavních oblastí personálistiky. Jsou jimi samotná organizace, získávání pracovníků, rozvoj pracovníků, odměňování pracovníků, pracovní vztahy, služby pracovníků a personální správa. Obrázek vyjasňuje vztahy, které mezi sebou různé činnosti mají, a to nejen v dané oblasti, ale i napříč nimi.

Lze pozorovat, že personální plány a strategie obsahují mnoho složek, nicméně pro účely této práce bude zaostřeno pouze na plánování lidských zdrojů, odměňování pracovníků, hodnocení práce a v menším měřítku i na informační systémy.

1.2 Klíčové ukazatele lidského kapitálu

Lidské zdroje se podstatně liší od ostatních zdrojů v podniku (jak již bylo blíže popsáno výše), jelikož na ně můžeme nahlížet jak z kvantitativního pohledu, tak z kvalitativního, přičemž oba tyto pohledy jsou stejně důležité. Do kvalitativních ukazatelů patří takové, které jsou charakterizovány chováním pracovníků, na rozdíl od kvantitativních, které jsou spojeny s ekonomickými a socioekonomickými veličinami. (d'Ambrosová et al., 2011, s. 87)

Do oblasti socioekonomických ukazatelů patří takové, které kromě nákladů (tedy vyčíslitelnou složku) absorbují také sociální záležitosti a problémy firmy. Jedná se například o ukazatele absence, fluktuace, nemocnosti, úrazovosti, produktivita práce apod. (d'Ambrosová et al., 2011, s. 87)

Ekonomické ukazatele pak klasicky odrážejí náklady spojené s aktivitou zaměstnanců. Patří sem především ukazatelé mzdové náročnosti tržeb, podíl osobních nákladů na celkových nákladech firmy apod. (d'Ambrosová et al., 2011, s. 87)

Pro účely této práce budou blíže popsány pouze vybrané ukazatele.

1.2.1 Absence

Absenci v souvislosti s problematikou lidských zdrojů chápeme jako nepřítomnost zaměstnance na pracovišti, a to z důvodu nemoci, ošetření dítěte, rodinných důvodů či jiných. Obecně rozlišujeme absenci plánovanou, se kterou vedení firmy dopředu kalkuluje a nezpůsobuje tak velké problémy a absenci neplánovanou, která způsobuje komplikace. Do absence plánované spadá hlavně dovolená a pracovní volno. Je samozřejmě žádoucí, aby byla nepřítomnost co nejnižší, jelikož ohrožuje plnění plánovaných cílů, snižují produktivitu práce a navíc se odráží v nákladech firmy. (D'Ambrosová et al., 2011, s. 88)

Náhrady za dovolenou a nemocenskou, dočasné záskoky a nutné přesčasy, to vše lze začlenit do dodatečných nákladů způsobené absencí. Práce v nekompletním kolektivu navíc vede ke zvýšenému nátlaku na zbývající zaměstnance a narušuje tak rutinní práci. (kariernihned.cz, 2014)

Míra absence se vypočítá podle vzorce:

$$A = \text{skutečně odpracované dny/celkový počet pracovních dnů,}$$

popřípadě

A= počet zmeškaných dnů/celkový počet pracovních dnů.

Důležité je tento indikátor vztahovat k jednotlivým útvarům a profesím či daným situacím, z důvodu diference výsledku a následné interpretace. V praxi je obvyklé, že absence manažerů je vždy nižší než řadových pracovníků. (D'Ambrosová et al, 2011, s. 88)

Pro snižování nepřítomnosti pracovníků doporučuje Armstrong (2009, s. 507) uplatňování absenční politiky, která spočívá v:

- jasném definování metodiky měření absence
- vytyčení cílů pro úroveň absence
- rozhodování na úrovni krátkodobé nepřítomnosti, které by vyvolávalo určité opatření
- stanovení okolností, za kterých by měla být přijata disciplinární opatření
- určení jasných postupů jak jednat v případě, že se pracovník nemůže zúčastnit práce
- nemocenských opatření
- vytvoření opatření pro snižování a kontrolu nepřítomnosti
- zvážení dalších kroků, například v podobě flexibilních rozvržení pracovní doby

1.2.2 Fluktuace

„Slovo fluktuace pochází z latinského slova „fluctuare“, které v překladu znamená „houpat se ve vlnách“ nebo také „pohybovat sem a tam“.“ (Vnoučková, 2013, s. 13)

Fluktuace je v oblasti lidských zdrojích vždy spojována s odchody zaměstnanců z organizace, přičemž přesnější interpretace se liší. Někteří autoři rozumí tímto pojmem rozvázání pracovního poměru za účelem navázání jiného. (d'Ambrosová et al, 2011, s. 88). Jiní autoři nepovažují fluktuaci jen za odchod z organizace ze subjektivních příčin, kdy na obsazené místo nastoupí někdo jiný, ale i za odchod, který nesouvisí s bezprostředním obsazením dané pracovní pozice. (Milkovich a Boudreau, 1993 cit. Podle Vnoučková, 2013, s. 13)

Fluktuace je většinou chápána jako negativní faktor ovlivňující personální zajištění a znalosti v organizaci. Pracovníci, kteří opouštějí organizace, s sebou berou důležité a pro firmu nepostradatelné znalosti. Kromě toho stojí odchody a nahrazování pracovníku firmu čas a peníze. Je tedy pro každou firmu žádoucí, aby se snažila míru fluktuace snižovat. (Vnoučková, 2013, s. 13)

Fluktuaci lze však vidět z obráceného pohledu jako přínosnou. Díky obměně personálu dochází k rozvoji organizace a k selektování zaměstnanců za účelem udržení těch nejvýkonnějších a pro organizaci nejpřínosnějších. Míru fluktuace lze využít k srovnávání personální práce na jednotlivých odděleních, i v rámci celé organizace. Pomáhá také hodnotit práci manažerů, práci týmů, systém odměňování, motivování apod. (Vnoučková, 2013, s. 13)

Míra fluktuace (v procentech) je vyjádřena ukazatelem, který stanovuje, kolik pracovníků odešlo z organizace během určitého období k průměrnému evidenčnímu stavu pracovníků za stejné období. (Dvořáková a kol., 2004, s. 20)

1.2.3 Produktivita práce

Produktivita práce reflektuje účinnost vynakládané práce, respektive míru využití výrobního faktoru práce (vstupu) při tvorbě výrobku. Tato veličina je přímo ovlivněna kvalitou pracovní síly a slouží k hlubší analýze osobních nákladů, případně mzdových nákladů podniku. Zjednodušeně se dá říct, že zkoumá, kolik každá koruna spotřebované práce přináší tržby, jakou tedy znamená přidanou hodnotu. (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 227)

V rámci produktivity práce budou uvedeny dva výpočty:

- Produktivita práce z tržeb

Produktivita práce z tržeb vyjadřuje objem tržeb realizovaný v poměru k jednomu pracovníkovi. Tržby můžeme porovnávat vzhledem ke všem pracovníkům firmy nebo jen k výrobní části. Výpočet je následující:

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \text{tržby} / \text{počet pracovníků}$$

- Produktivita práce z přidané hodnoty

Výsledek nám objasní, jakou přidanou hodnotu v průměru vytvoří jeden pracovník podniku. Do výpočtu je opět možno zahrnout všechny pracovníky, nebo pouze ty, kteří se skutečně podílí na tvorbě přidané hodnoty. Výsledek lze chápat jako míra efektivnosti využívání lidské práce a vypočítá se takto:

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \text{přidaná hodnota} / \text{počet pracovníků}$$

(Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 227)

Produktivita práce roste, jestliže je při stejném množství práce vyprodukován větší objem produkce, popřípadě, pokud při stejném množství práce je možno vyrobit větší objem pro-

dukce. Růst produktivity patří k obecným znakům rozvoje výroby a opírá se především o technickou a technologickou inovaci a zefektivňování organizace výroby. (cojeco.cz, 2001)

1.2.4 Mzdová náročnost

Mzdová náročnost je veličinou, která se řadí mezi ukazatele rentability a vyjadřuje, jakým způsobem se mzdy, respektive osobní náklady, podílejí na objemu tržeb. Rozlišujeme tedy v této problematice dva výpočty:

1. Mzdová náročnost tržeb I = mzdy/tržby

2. Mzdová náročnost tržeb II – osobní náklady/tržby

V druhém případě jsou do osobních nákladů zahrnuty kromě mezd náklady na sociální zabezpečení, zdravotní náklady apod. (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 222)

Tento ekonomický ukazatel slouží ke srovnání a posouzení meziročního jednotkového vývoje mzdových nákladů dané organizace v čase. Patří tedy bezesporu k jednomu z klíčových analytických ukazatelů firmy.

Ukazatel jde ještě dále dělit na interní a externí, dle potřeb organizace. Interní mzdová náročnost vyjadřuje (v Kč) roční objem mzdových nákladů připadající na jednoho kmenového pracovníka. Externí pak roční objem mzdových nákladů na pracovníky mimo kmenový stav (převážně agenturní či jiné externí pracovníky na flexibilní pracovní poměry). (MFCR, © 2005-2013)

1.3 Administrativní a informační systémy personálního řízení

Klasické administrativní systémy najdeme dnes prakticky ve všech firmách, bez ohledu na jejich velikost. Je však nutné podotknout, že personálním informačním systémem není a nemůže být pouhá počítačová evidence, ale musí odpovídat řízení a manažerům pro operativní praxi a strategické plánování. Praktická personální informatika musí umožňovat pohodový, rychlý a nepřiliš komplikovaný přístup k potřebným údajům. Moderní pojetí předpokládá síťové propojení personálních informačních systémů, což zvyšuje jejich efektivnost. Nedoporučuje se přistupovat k nákupům odlišného softwaru pro účetnictví a finance, jiného pro výrobní evidenci a zcela jiného pro personální útvar, jelikož tvorba vnitřních a fungujících informačních vazeb je pak zdlouhavá a velmi často málo efektivní. (d'Ambrosová et al, 2011, s. 86-87)

Klíčovou otázkou v této problematice je výběr kvalitního softwaru. „Firma vždy musí vybrat takový software, který je otevřeným systémem a umožňuje různou kombinaci modulů, a to nejen v současnosti, ale i perspektivně. Kvalitní informační systém se stává faktorem správného rozhodování a měřítkem úrovně personálního řízení.“ (d’Ambrosová et al, 2011, s. 87)

Většina personálních útvarů uplatňuje své personální informační systémy (PIS) ke změně mzdových sazeb, k evidenci pracovníků, sledování ukazatelů (absence, fluktuace) a ke zhotovování manuálů. Nově však začíná být trendem také využití v oblasti plánování pracovníků, ke sledování dovedností a k přípravě údajů, aby byly k dispozici pro potřeby analýz a následných akcí. (Armstrong, 2007, s. 730)

Prvními, kdo začaly s vývojem nástrojů nových typů PIS, byly podniky na vysoké technologické úrovni, jako jsou Dell Computer, Oracle, Cisco Systems a další. Výsledky jejich zkušeností se systémy vlastní výroby byly ohromující! Příkladem za všechny jsou výsledky firmy Dell, kde byl proces mzdového plánování zkrácen z osmi týdnů na tři. Ostatní zmíněné společnosti vyčíslily dopad na své transakční náklady v miliónech amerických dolarů, kdy klíčovým prvkem kalkulace byly náklady na čas manažerů. (Walker, 2003, s. 85)

Uvedené důkazy tedy mluví za vše. Stýblo (2004, s. 91) se přiklání k využívání informačních technologií, jelikož administrativa je nejvhodnější místo k hledání úspor práce v každém podniku. Administrativu, kterou nelze zrušit je tak nutno zefektivnit s využitím možností PIS.

2 PODNIKOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Každá organizace si na úplném začátku své činnosti stanovuje cíle. Jsou to cíle, kterých chce dosáhnout v různých časových úsecích – během dne, během týdne, měsíce, roku či několika příštích let. Časové úseky, související s danými cíli jsou velmi důležité, jelikož je všeobecně známo, že organizace, která žije ze dne na den je odsouzená k neúspěchu. (Koubek, 2000, s. 143)

Uřčí-li si organizace své cíle, musí mít také představu o tom, jak jich chce dosáhnout a jaké okolnosti či podmínky k tomu bude potřebovat či jaké okolnosti a podmínky si pro to musí vytvořit. Považuje se za vhodné si zodpovědět následující otázky:

1. Čeho chce organizace dosáhnout?
2. Kdy toho chce dosáhnout
3. Co ji v tom brání?
4. Co ji to usnadňuje?
5. Co je pro to potřeba udělat?
6. Jaké finanční zdroje budou potřeba?
7. Jaké materiální zdroje budou potřeba (stroje, zařízení, materiál, energie, budovy, apod.)?
8. Jací lidé k tomu budou potřeba (znalosti, dovednosti, schopnosti, chování,...)
9. Jaké vnější podmínky to mohou usnadnit nebo umožnit, resp. jaké vnější podmínky dosažení daného cíle nepřejí
10. Čí pomoc bude zapotřebí?
11. Co to organizaci přinese?
12. Jak poznáme, že toho bylo dosaženo?
13. Jaké jsou první kroky, které je potřeba učinit?
14. Co se bude dít potom?
15. Co se bude dít, když to nepůjde? (Koubek, 2000, s. 144)

Vytyčování reálných cílů a výběr cest, jak těchto cílů dosáhnout je hlavním úkolem plánování, které je pro řízení organizace nesmírně důležitým nástrojem. Plánů se v každé organizaci dělá hned několik, přičemž zvláštní postavení je přikládáno plánu personálnímu. (Koubek, 2007, s. 93)

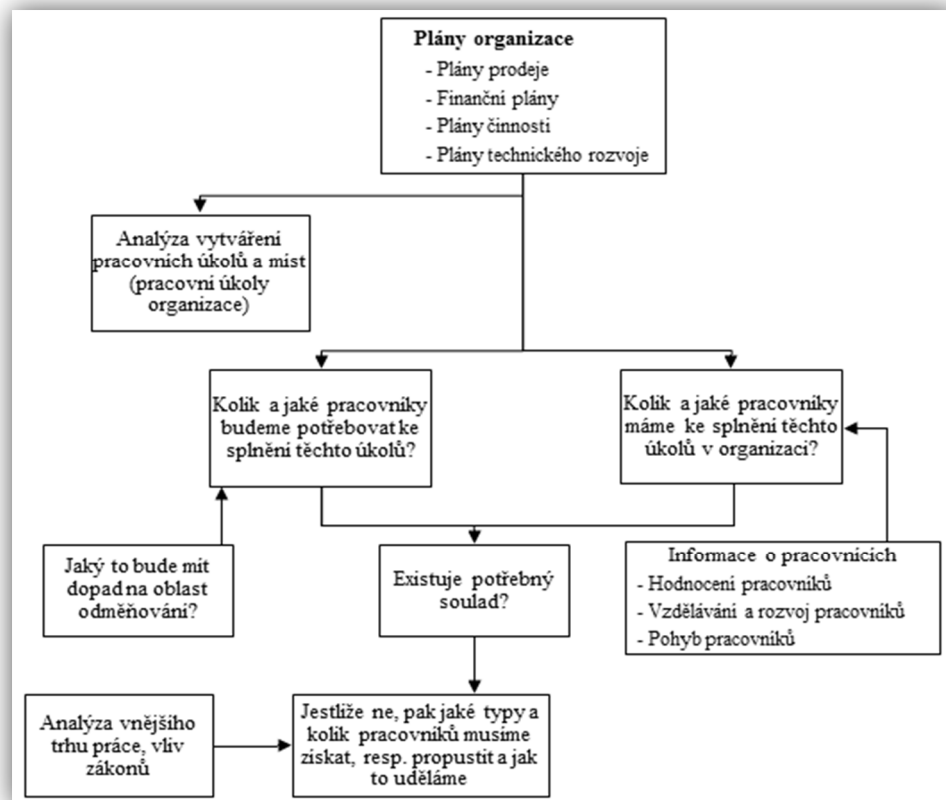
2.1 Personální plánování z hlediska počtu pracovníků

„Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a navrhuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou.“ (Koubek, 2000, s. 145)

Personální plánování je tzv. „odvozené plánování“. Tento plán je vždy odvozen od nějakého primárního plánu, čímž může být plán výroby, plán technického rozvoje, plán prodeje výrobků apod. Opěrným bodem v personálním plánování je tedy nějaký primární plán. Druhým plánovacím krokem je umět si odpovědět na několik základních otázek:

1. Jací pracovníci budou potřeba a v jakých množstvích?
2. Kdy budou tyto pracovníci potřeba?
3. Kolik z nich v organizaci pracuje již v současné době?
4. Jak by měl být řešen nesoulad mezi potřebou stanovenou v otázce první a množstvím a strukturou vyplývající z otázky třetí?
5. Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř organizace? (horizontální a vertikální mobilita)
6. Jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce a jaké budou mít důsledky pro formování pracovní síly organizace? (Koubek, 2007, s. 95)

Následující obrázek (Obrázek 2) vysvětluje provázanost personálního plánu na plán primární a další plánovací činnosti. Vše tedy vychází z hlavních čtyř plánů organizace, kterými jsou plány prodeje, finanční plány, plány činnosti a plány technického rozvoje. Analýzu vytváření pracovních úkolů a míst dále vede ke klíčovým otázkám ohledně stanovení počtu pracovníků. Nesmí být také zapomenuto zakomponování analýzy vnějšího trhu práce a zohlednění legislativy.



Obrázek 2 Provázanost personálních plánů (Koubek, 2000, s. 147)

2.1.1 Odhadování potřeby počtu pracovníků

K odhadování potřebného počtu pracovníků je možno využít různých metod, které se zpravidla dělí do dvou základních skupin – metody intuitivní a metody kvantitativní.

Intuitivní metody jsou založené na detailní znalosti vazeb mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou. Tyto metody vyžadují značné zkušenosti od pracovníků, kteří odhad provádějí. Patří sem například metoda delfská či metoda manažerských odhadů.

Kvantitativní metody spočívají v uplatňování matematických či statistických nástrojů a vyžadují zpravidla velké množství dat. Je možno sem zařadit metody založené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, síťovém plánování, modelování a simulaci či na pracovních normách. (Koubek, 2007, s. 102)

Není jednoznačné, který typ metod odhadu potřeby pracovníků je lepší, záleží zde na mnoho okolnostech a organizaci samotné, nicméně praxe ukazuje, že nejobvyklejší je jejich kombinace.

Intuitivní metody jsou méně náročné na podklady, jsou operativnější, umožňují brát v úvahu nekvantifikovatelné či obtížně kvantifikovatelné faktory (například kvalifikaci či inten-

zitu práce). Bývají levnější a umožňují zapojení všech manažerů organizace, jsou snadněji interpretovatelné a tedy srozumitelnější. Kvantitativní postupy se hodí pro analýzu dat a zkoumání zákonitostí a vztahů ovlivňujících potřebu pracovních sil. (Koubek, 2000, s. 155)

Při plánování hraje také důležitou roli velikost firmy. Pro menší firmy se kvantitativní metody nehodí, jelikož každá změna v počtu pracovníků, každý odchod či příchod i jediného pracovníka vyvolává relativně velký procentní rozdíl. Intenzita příchodů či odchodů zaměstnanců může tedy v případě menších firem v jednotlivých letech velmi výrazně kolísat a znesnadňovat odhalení jakékoliv vývojové tendence. (Koubek, 2011, s. 56)

U velkých firem je trend přesně opačný. V praxi se využívají u velkých firem právě metody kvantitativní, jelikož tam jde lépe pozorovat tendenční vývoj. Nahrává tomu také fakt, že pro úspěšné použití intuitivních metod je podmínkou zapojení, co nejvíce zaměstnanců různých linií, což je pro velké firmy problematictější než pro ty menší. (Koubek, 2011, s. 56)

Plánování lidských zdrojů se považuje za obtížné kvůli faktu, že o některých faktorech máme jen neurčité představy. Neumíme přesně odhadnout budoucí technologické změny, chování spotřebitelů a proměnlivost jejich potřeb, vývoj lokálního či národního hospodářství nebo budoucí podobu trhu. Intuitivní metody jsou v tomto směru zatíženy možným subjektivismem a kvantitativní zase přílišnou abstrakcí. (Koubek, 2000, s. 155)

Samozřejmostí plánování v tržních podmínkách musí být poskytování dostatečného prostoru pro pružnou reakci organizace na požadavky trhu. Musí být brán v úvahu požadavek flexibility a připravenost na změny, a proto je zcela běžnou součástí procesu plánování průběžná úprava.

„Plán v tržních podmínkách prostě není dogma ani zákon, který je nutné za každou cenu dodržet.“ (Koubek, 2000, s. 155)

2.1.2 Konkrétní metody plánování počtu pracovníků

Metod pro plánování pracovníků je široká škála, a proto zde budou vymezeny pouze ty metody, které budou dále zohledněny v praktické části práce. Z metod kvantitativních bude popsána metoda normohodin a metoda norem obsluhy a z metod intuitivních metoda manažerských odhadů. Kombinace zmíněných metod je využívána pro plánování dělnických kategorií pracovníků. Dochází zde tedy ke kombinaci kvantitativní a intuitivní metody.

Plánování nedělnických kategorií, tedy některých skupin technickohospodářských pracovníků je obecně komplikovanější, než je tomu u dělnických kategorií. Návaznost počtu a struktury těchto zaměstnanců na objem výroby je jen mírná a značně diferenciovaná. V potaz jsou brány specifické podmínky organizace (technické, technologické, organizační), velikost firmy či postavení firmy ve společenské dělbě práce. (Koubek, 2000, s. 165)

Počet a struktura řídicích pracovníků, jako jsou mistři, vedoucí provozu, vedoucí organizačních jednotek atd., se dá odhadnout na základě počtu podřízených pracovníků, typu sortimentu a jeho pracnosti či technickém vybavení. Plánování pracovníků funkčních útvarů závisí na organizační struktuře, náplni činností nebo metodách řízení. Objem a struktura zásobovačů, pracovníky prodeje zpravidla závisí na složitosti a úrovni odběratelsko-dodavatelských vztahů. Zkrátka je tu k nalezení vždy nějaká vazba, která napomáhá k odhadnutí potřeby a struktury těchto pracovníků. (Koubek, 2000, s. 165)

Existují však kategorie zaměstnanců, u kterých se nějaká již zmíněná vazba hledá jen velice těžce. Jsou to především tvůrčí pracovníci výzkumu a vývoje, projektanti a pracovníci vědecko-technických informací. Zde se plánování opírá pouze o zkušenosti a znalosti specifických podmínek organizace. (Koubek, 2000, s. 165)

2.1.2.1 Metoda normohodin

Metoda normohodin spočívá ve výpočtu potřeby normovaného množství práce na plánovaný objem výroby a jeho vyjádření v množství pracovníků. K tomuto typu výpočtu je potřeba:

- Údaje o plánovaném objemu výroby v naturálních jednotkách
- Soupis všech operací potřebných ke zhotovení jednoho výrobku
- Plánované normy spotřeby času na jednotlivé operace (výkonové normy)
- Plánovaný efektivní fond pracovního času připadající na jednoho dělníka v příslušném období (v hodinách)

Plánovaný efektivní fond pracovního času vychází z počtu pracovních dní v roce (po odečtu víkendů a svátků) minus průměrná dovolená a jiné absence ve dnech. Následně se dny převedou na hodiny vynásobením délky jedné směny. V případě efektivního fondu pracovního času se již dále nezohledňuje směnnost. (Koubek, 2000, s. 162)

Objem výroby vychází z plánu prodeje odběratelů společnosti, na jehož základě se propočítá, jaké množství výrobků bude potřeba.

Výkonové normy se v podniku stanovují pozorování či měřením času jednotlivých činností, které jsou zapotřebí k celkovému zkompletování a vyhotovení produktu.

S tím souvisí také soupis všech výrobních a jiných operací zajišťující výsledný vzhled. (Koubek, 2000, s. 162)

Vzorec pro výpočet potřeby dělníků pak vypadá takto:

$$P^D = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i * n_i}{T^{Def}}$$

P^D je potřebný počet dělníků,

Q_i je plánované množství i-tého výrobku v naturálních jednotkách,

n_i je plánovaná norma času na jednotku i-tého výrobku a

T^{Def} je plánovaný efektivní fond pracovního času připadající na jednoho dělníka v příslušném období (v hodinách)

Výsledkem je tedy potřeba pracovníků pro daný objem zakázky. (Koubek, 2000, s. 163)

2.1.2.2 Metoda norem obsluhy

Metoda norem obsluhy je uplatňována v oddělení výroby, kde práce dělníků spočívá v individuální či kolektivní obsluze určitého zařízení. Dělníci zařízení nejen obsluhují, ale i seřizují, v případě nutnosti opravují a kontrolují probíhající technologické procesy. Výrobek tedy sami, svými rukama nezpracovávají, a z toho plyne, že počet dělníků není přímo závislý na objemu výroby.

Plánování výrobních dělníků zde tedy vychází z jiného kritéria a tím je optimální využití výrobního zařízení při optimálním počtu obsluhujících dělníků. Zároveň však musí být zajištěna potřebná kvalita výrobku, efektivnost výroby a nutnost dodržování bezpečnostních předpisů. Stanovení počtu a struktury dělníků v tomto případě tedy vychází z norem obsluhy. (Koubek, 2000, 164)

K samotnému výpočtu počtu pracovníků tedy potřebujeme:

- údaje o počtu obsluhovaných zařízení daného typu

- plánovanou normu obsluhy zařízení (norma obsluha spočívá v množství práce, které je zapotřebí pro obsluhu jednoho zařízení. Toto množství práce se vyjadřuje počtem dělníků nebo fondem jejich pracovní doby).
- informace o skutečném i plánovaném využití nominálního fondu pracovní doby

Pokud jsou známy všechny potřebné údaje, lze vypočítat potřebu pracovníků tímto vzorcem:

$$P^D = Z * \frac{n_o}{k_v}$$

P^D je potřebný počet dělníků

Z je počet obsluhovaných zařízení daného typu

n_o je plánovaná norma obsluhy zařízení

k_v je koeficient plánovaného využití nominálního fondu pracovní doby (Koubek, 2000, s. 164)

2.1.2.3 Metoda manažerských odhadů

Tato metoda spočívá ve znalostech a zkušenostech manažerů, kteří se podílejí na odhadování velikosti a struktury potřeby pracovníků. Odhady můžou začít na nejvyšší úrovni řízení a směřovat k nejnižší či obráceným směrem. Přičemž původní odhady jsou postupně upravovány a komentovány.

Základem pro tuto metodu je porovnání plánu a skutečností z minulých let. Zohledňují se zde také různé kvalitativní faktory, jako například produktivita práce či úroveň kvalifikace. Obecně se nedoporučuje plánovat pracovníky pouze metodou manažerských odhadů, efektivnosti dosahuje spíše v kombinaci s některou z kvantitativních metod. (Koubek, 2007, s. 105)

2.1.3 Full time equivalent a jeho souvislost s personálním plánováním

Specifickou metodou pro plánování počtu pracovníků je plánování na základě Full time equivalentu.

Full time equivalent (známý pod značkou FTE) je specifický ukazatel, který dokáže propojit systém řízení lidských zdrojů a jeho procesy s výsledky organizace. (Dvořáková a kol., 2012, s. 435)

Jedná se o jednotku, která vyjadřuje míru zapojení či kapacitu zatížení pracovníka přepočtenou na 100 % kapacitu. Jinak řečeno jde o ekvivalent jednoho pracovníka na plný úvazek (odtud označení full-time).

Tento ukazatel se obecně využívá při kalkulaci spotřeby lidské práce na nějaký pracovní úkon nebo projekt, pomáhá tak s vyjádřením kapacity lidské práce, která je pro daný úkol potřeba. (managementmania.com, © 2011-2013)

V praktické části práce je tento specifický ukazatel využíván při odhalení počtu pracovníků v rámci procesů, které jsou zapotřebí pro výrobu produktu. Tento propoččet je důležitý pro zjištění přesné hodnoty personálních nákladů, které musí být v rámci procesu vynaloženy.

Veličina objasňuje disponibilní pracovní dobu zaměstnance očištěnou o přestávky, dovolenou, nemoc atd. takto vypočtený čas tvoří sto procent času, který je porovnán se součtem všech časů, které pracovník vykonává v rámci procesu. (Ministr, 2014, s. 4)

Vzorec pro výpočet je následující

$$v_i = \sum_{j=1}^n \frac{c_{ij}}{FTE_i}$$

kde představuje:

- i – typ zdroje
- v_i – vytižení i -tého typu zdroje,
- j – číslo aktivity procesu
- n – počet aktivit v procesu
- c_{ij} – čas alokovaný na j -tou aktivitu procesu, prováděnou i -tým zdrojem
- FTE_i – Full Time Equivalent i -tého typu zdroje.

Obrázek 3 Vzorec Full time equivalentu (Ministr, 2014, s. 4)

3 POSTAVENÍ ROZPOČTŮ V ŘÍZENÍ FIRMY

Každý fungující podnik či organizace stanovuje v rámci své strategie základní cíle. Aby těchto cílů dosáhl, je potřeba vypracovat plán, lépe řečeno soustavu plánů, které se stanou odrazovým můstkem pro jejich realizaci. Tyto plány jsou podrobněji rozváděny a konkrétnizovány pomocí rozpočtů. (Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, s. 121)

System rozpočtů a plánů v sobě propojuje celou řadu nástrojů, které řídicí pracovníci využívají pro řízení vztahů a vazeb procesu tvorby výkonu v podniku. (Fibírová, Šoljaková a Wagner, 2007, s. 349)

Činnost, jejímž těžištěm je sestavování a vyhodnocování rozpočtů se nazývá rozpočetnictví a spadá do manažerského účetnictví. Rozpočetnictví je zaměřeno na stanovování budoucích nákladů, výnosů, hospodářského výsledku, příjmů a výdajů, a proto je tato činnost hlavním nástrojem finančního a vnitropodnikového řízení firmy. (Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, s. 121)

3.1 Vymezení pojmu rozpočet

„Rozpočtem rozumíme kvantitativní (číselné) v peněžních jednotkách vyjádřené údaje o očekávané, resp. plánované realitě.“ (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 124)

Pojem rozpočet je často ztotožňován s plánem. Hranice mezi rozpočtem a plánem je vskutku tenká, pojí je skutečnost, že v obou případech se jedná o kvantifikaci očekávaných skutečností. Podle Hradeckého, Lanči a Šišky (2008, s. 124) je možno vidět rozdíl v jednotkách. O plánu se mluví za situace, že se jedná o vyjádření úkolů v naturálních jednotkách, popřípadě můžeme plán vyjádřit také pouze verbálně, pokud se jedná například o strategický plán. Naproti tomu rozpočty jsou kvantifikovány vždy v peněžních jednotkách.

Podstatou rozpočtů je peněžně vyjádřit vývoj hodnotových veličin:

- pro stanovené období - rozlišujeme rozpočty strategické (dlouhodobé) a operativní (krátkodobé – do jednoho roku), popřípadě taktické
- pro konkrétně vymezený objem a strukturu činnosti
- pro podnik jako celek či pro jednotlivá střediska
- při předpokládaných změnách podmínek v procesu tvorby výkonu (Fibírová, Šoljaková a Wagner, 2007, s. 350)

3.2 Funkce rozpočtů

Rozpočet plní v celé hierarchii vnitropodnikového řízení několik základních funkcí:

- **Zefektivnění řídicích procesů**

Rozpočty nepopíratelně zefektivňují řídicí procesy, zejména pak fáze plánování a rozhodování. Je to dáno variantními informacemi, které manažerům poskytují o dopadech plánovaných cest, jimiž se hodlá dosáhnout podnikových cílů. Zkrátka, informace plynoucí z rozpočtů odrážejí budoucí vývoj podnikových aktivit a budoucí finanční pozice podniku.

- **Koordinace podnikových činností**

Během vytváření rozpočtu dochází k přirozenému sladění činností středisek uvnitř podniku do jednotného konzistentního obrazu. Je tím napomáháno ke koordinaci a optimalizaci veškerých podnikových činností.

- **Poskytnutí podkladů pro průběžnou kontrolu**

Konečná soustava rozpočtů se po schválení vedení podniku stává závazným úkolem pro všechny pracovníky. Kvantifikované cíle v rozpočtech se pravidelně srovnávají s reálnými výsledky a na základě toho se dochází k závěrům, jak se daří plnit zadané úkoly. Zjištěné odchylky pak signalizují nutnost přezkoumání dané oblasti manažery.

- **Motivace k dosažení cílů**

Vytyčené cíle v rozpočtech jsou formulovány takovým způsobem, aby motivovaly pracovníky k jejich snaze o plnění. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 124)

3.3 Sestavení rozpočtu

„Kvalitně sestavit rozpočet vyžaduje nejen zkoordinovat veškeré činnosti podniku (marketing, logistika, výroba, distribuce a prodej) do jednoho celku, ale vytvořit podmínky pro ekonomický racionální průběh těchto činností.“ (Fibířová, Šoljaková a Wagner, 2007, s. 349)

Pro sestavení rozpočtu je nutné disponovat informacemi o očekávaném vývoji poptávky na trhu a o výnosu z prodeje, o cenách vstupů a nákladové náročnosti činností podniku a o obchodně platebních podmínkách hlavních partnerů. (Fibířová, Šoljaková a Wagner, 2007, s. 350)

Celý proces rozpočtování pak probíhá následovně:

1. Konkrétní vymezení rozpočtové politiky podniku a základních směrů vývoje jeho činnosti
2. Formulace faktorů, které omezují výkonnost podniku
3. Příprava rozpočtu výnosů z prodeje
4. Tvorba základní struktury rozpočtu nákladů v rozpočtové výsledovce
5. Realizace výchozí etapy přípravy rozpočtů středisek
6. Konzultace návrhu rozpočtu střediska s hierarchicky vyšším stupněm řízení
7. Koordinace a korekce rozpočtů středisek
8. Sestavení a schválení podnikového rozpočtu a finální potvrzení rozpočtů středisek (Fibírová, Šoljaková, 2005, s. 188)

3.4 Formy rozpočtů

Rozpočty nemají jednotnou univerzální šablonu, která by byla všeobecně uplatňována. Naopak je projevna snaha rozpočty přizpůsobovat požadavkům a podmínkám společnosti. Za tímto účelem dochází k formování rozpočtů do nejrůznějších podob.

Na formu rozpočtu má určitě vliv délka období, na které je rozpočet stanoven. Lze předpokládat, že rozpočty sestavované pro krátké období (například týden) budou s ohledem na větší určitost blízké budoucnosti bezesporu mnohem podrobnější než dlouhodobé strategické rozpočty. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 128-129)

Svou roli také hraje typ rozpočtu, zda se jedná o rozpočet sestavovaný za podnik jako celek, tedy celopodnikový nebo rozpočet omezující se na stanovení úkolů pro konkrétní středisko, tedy střediskový rozpočet.

Lišit se budou rozpočty také jednotlivými položkami, které budou v rozpočtu definovány opět podle individuálních kritérií podniku.

Formálních znaků by se dala nalézt celá řada. Obecně se v souvislosti s operativními rozpočty setkáváme s dvěma základními formami, a těmi jsou rozpočty pevné a rozpočty pružné. V souvislosti se strategickými rozpočty můžeme ještě výčet doplnit o tzv. klouzavé rozpočty. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 129)

3.4.1 Pevný rozpočet

Pevný rozpočet je takový, který se při kontrole nákladů nemění. V rámci kontroly se tedy porovnávají skutečné náklady s nákladovým úkolem schváleného rozpočtu. Používá se v případech stabilního využití kapacit nebo v případech, kdy je obtížné měřit výkon. Popřípadě se nepokládá za racionální výkon měřit. (Fibírová, Šoljaková a Wagner, 2007, s. 384)

Pevné rozpočty se nejčastěji soustřeďují v úseku podnikového ředitelství (např. ekonomický odbor, právní odbor, vývojové pracoviště, technická příprava výroby apod.), do výrobních úseků se obecně příliš nehodí. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 129)

3.4.2 Pružný rozpočet

Pružný rozpočet, označovaný také jako rozpočet variantní či flexibilní bere v úvahu závislost vývoje režijních nákladů na objemu výkonů podniku. Základem pro tuto skutečnost je rozlišení režijních nákladů na variabilní a fixní část. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 129)

Hlavní rysem a přínosem flexibilních rozpočtů je možnost **porovnání skutečného vývoje nákladů s upravenými předem stanovenými náklady v rozpočtu podle objemu a struktury výkonů**. Úprava se děje přepočtem variabilních nákladů na základě skutečného objemu a struktury výkonů a fixní náklady jsou uznány v původní rozpočtované výši. (Fibírová, Šoljaková a Wagner, 2007, s. 385)

Klíčová je v tomto případě volba vhodné veličiny, ve které se bude měřit objem daného výkonu. V případě výrobních úseků se jako měřítko aktivity nejčastěji používá počet dokončených (prodaných) výrobků. U obslužných a pomocných úseků se pak výkon vyjadřuje objemem hodin, po které byla poskytována služba. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 129)

Pružné rozpočty ve své podstatě tedy nejlépe slouží kontrolním účelům. Přepočtem variabilních nákladů se děje zpětně, nicméně v rámci této formy rozpočtování se uplatňuje tvorba variant (z toho plyne ekvivalent variantní rozpočet). Vysušil (2004, s. 43) výstižně uvádí, že „rozpočtování zůstává jen strategickým pohledem na budoucnost, pokud se do něj nepromítne variantnost, nutná pro rozhodování v měnících se situacích.“

V praxi tvoří soustavu plánů flexibilních rozpočtů většinou tři plány. Jeden vystihuje optimistický pohled na budoucí objem výkonu, další průměrný a poslední je pesimistický po-

hled. Nemusí to však platit vždy. Firma sama si může stanovit počet a povahu odhadnutých variant výkonu. (Vysušil, 2004, s. 43)

3.4.3 Klouzavý rozpočet

V rámci klouzavého rozpočtu se sestaví podrobný rozpočet pro nejbližší období a pro další období nebo více z nich se sestaví jen rozpočet rámcový. Princip klouzavých rozpočtů spočívá v tom, že omezují jednorázový přístup k tvorbě plánů a naopak zdůrazňují rozpočtování jako nepřetržitý proces. Tento typ rozpočtů upozorňuje, že úkoly v plánech jsou vytyčeny na celé rozpočtové období. Klouzavé rozpočty dokážou pružně reagovat na aktuální změny a racionálně je zapracovat do výhledů. (Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, s. 125)

3.5 Personální rozpočet

Personální rozpočet je tvořen z personálního plánu vysvětleného v kapitole 3.1. Personální plánování a ze mzdového rozpočtu. Rozpočet je stanoven na základě předpokládaných úrovní činností, které určují počet potřebných pracovníků. Samotný mzdový rozpočet pak vyplývá z tohoto počtu a ze mzdových sazeb, podle nichž budou zaměstnané osoby během rozpočtového roku vypláceny. (Armstrong, 2007, s. 601)

Personální rozpočet je sestavován na základě těchto kroků:

1. Definice cílů a plánů
2. Prognóza činností potřebných k dosažení těchto cílů a plánů v souladu s rozpočtovými pravidly podniku a odhady budoucích aktivit podniku a cílů týkajících se snížení režijních nákladů nebo jejich stagnaci.
3. Predikce zdrojů (lidských a finančních) nezbytných k zabezpečení předpokládaných aktivit
4. Sumarizace nákladů na každou oblast činností (Armstrong, 2007, s. 70)

Rozpočet se upravuje podle odhadů zvýšení či snížení objemu pracovníků, podle pravděpodobných nákladů všeobecných nebo individuálních mzdových úprav či změn mzdové struktury. (Armstrong, 2007, s. 601)

Základní personální rozpočet by měl být sestavován pro organizaci jako celek, ale v rámci této sestavy by měly být upravovány rozpočty jednotlivých útvarů tak, aby odpovídaly specifickým podmínkám a potřebám. (Armstrong, 2007, s. 602)

3.6 Problémy současné metodiky rozpočtování

Současné rozpočtování je stále nákladným a zdlouhavým procesem, který je založen na mechanickém provádění rutinní výpočtů a operací, jež představují zdlouhavou a frustrující činnost. Výsledkem je pak plán, který mnohdy ztrácí svůj původní účel a nedokáže se přizpůsobovat měnícím se podmínkám firmy. Nedostatky současné metodiky plánování lze podle Popeska, Jirčíkové a Škodákové (2008, s. 132) shrnout do několika bodů:

- **Strnulost**

Během plynulého provozu firmy nejsou vytvořené rozpočty schopné reagovat na neočekávané změny v podmínkách dynamického období. To evokuje skutečnost, že obsahem plánů je pouze soubor „mrtvých čísel“, které jsou pro efektivní řízení firmy zcela bezpředmětné.

- **Absence vzájemného provázání**

Každá společnost tvoří celou řadu plánů a rozpočtů, které jsou zacíleny na jednotlivé úseky, období, střediska atd. Skutečnost je však taková, že každý ze sestavovaných plánů si žije svým izolovaným životem a není tak vytvářen prostor pro jednotný celistvý proces vedoucí k dosažení strategických cílů

- **Neadekvátní měření skutečnosti v porovnání s formulací plánu**

Uvedený bod poukazuje na neproveditelnost porovnání hodnot plánů a skutečnosti, z důvodu aplikování rozdílných ukazatelů a datové struktury. Chybí zde striktní formulace aspektů, které se pokládá za nutné sledovat a kvantifikovat.

- **Orientace na výsledek na úkor příčiny**

Čistá orientace na výsledek bez pohnutky k osvětlení příčin je jeden ze základních a nejstarších problémů rozpočtů obecně. Chybí jasná definice cest, kterými byla zapříčiněna daná skutečnost či momentální situace. Odůvodněné příčiny jsou klíčem pochopení dosažení, respektive nedosažení cílových hodnot.

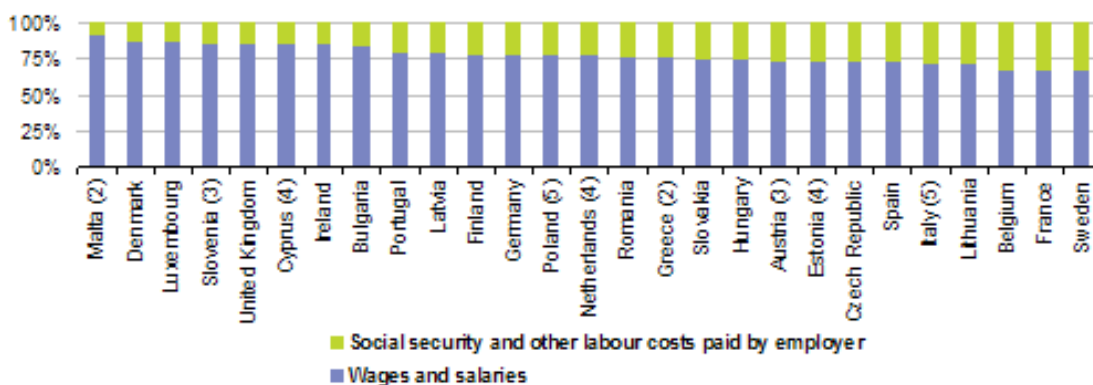
- **Slabé metodické zázemí**

Metodika rozpočtování není jednoduše a detailně standardizována, což vede k nedostatečnému odrazu skutečnosti nejen v oblasti manažerského účetnictví, ale také controllingu a analýze výsledků. Absence vytyčených mantinelů i všeobecně uplatňovaných procesů je hodnoceno jako dlouhodobý nedostatek současných rozpočtů. (Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, s. 132)

4 PERSONÁLNÍ NÁKLADY

„Náklady práce (Personální náklady) jsou vymezeny jako výdaje zaměstnavatele, které souvisejí se zaměstnáváním pracovníků. Zahrnují náhrady zaměstnancům (včetně mezd, platů v penězích a v naturáliích, příspěvků zaměstnavatelů na sociální zabezpečení), náklady na odborné vzdělávání a ostatní výdaje (jako jsou náklady na přijímání pracovníků, výdaje na pracovní oděvy a daně z mezd považované za náklady práce minus jakékoli přijaté podpory).“ (EUROSTAT, © 2014)

Poměr mezd a platů k nemzdovým nákladům podniku v jednotlivých zemích ilustruje následující obrázek:



(1) Enterprises with ten or more employees, NACE Rev. 2 Sections B to N.

(2) 2009.

(3) Provisional.

(4) All enterprises.

(5) 2008.

Obrázek 4 Poměr složek mzdových nákladů v jednotlivých státech Evropy v %

(EUROSTAT, © 2014)

Ilustrace znázorňuje, že personálními náklady nejsou jen náklady mzdové, ale i náklady nemzdového typu. Poměr v jednotlivých zemích se liší. Je patrné, že procentuální rozpětí nákladů na sociální zabezpečení a ostatních nákladů práce v České republice je mnohem větší než například v případě Dánska či Lucemburku.

Podstatou problematiky personálních nákladů je, že málokterý zaměstnanec pocítuje to, co každý zaměstnavatel. A sice, že mzdové náklady tvoří v České republice jen asi 70 % z celkových nákladů práce. (Šedivý, 2004)

Pro zaměstnavatele je však čistá mzda zaměstnance defacto pouze 50 % vynaložených nákladů. Příklad vysvětluje Šedivý (2004): „*Bude-li zaměstnanec ochoten **pracovat za 13 000 Kč měsíčně**, bude tomuto platu odpovídat **hrubá mzda ve výši 17 000**. (Hodnoty jsou*

pro přehlednost zaokrouhleny, pro 17 000 Kč hrubé mzdy je čistá mzda 12 989 Kč). Aby zaměstnanec mohl získat hrubou mzdu ve výši 17 000 Kč, **musí zaměstnavatel vynaložit 24 285 Kč** (70 % z toho je hrubá mzda 17 000 Kč). **Poměr čisté mzdy a celkových nákladů práce je 53,5 %**. Padesát procent znamená, že jeden pracovník ve firmě **vytvoří hodnotu za více než dvojnásobek své čisté mzdy**. Aby se firmě vyplatilo jej zaměstnat, musí být náklady na zaměstnance menší, než je výše jeho přínosu do firemní pokladny. A 53,5 % není zrovna lichotivý poměr pro státní politiku, zároveň zaměstnavatelům nedává příliš prostoru pro motivaci zaměstnanců bez dodatečných nákladů. “ (Šedivý, 2004)

Z příkladu vyplývá, že státní politika naší země, která je v praxi promítnu do zákonů o zdravotním a sociálním pojištění a do zákona o dani z příjmů, nedává zaměstnavatelům žádný prostor pro výraznější motivace zaměstnanců v podobě transferu části mzdových nákladů jinam.

Firmy se na nákladech kapitálu firmy snaží šetřit, jak se dá, a protože mzdové sazby jsou omezeny zákonem, často to odnášejí náklady vynakládané na školení či výchovou zaměstnanců.

4.1 Mzdový systém

Každá firma může za účelem odměňování zaměstnanců vytvářet svůj mzdový systém, přičemž nesmí opomíjet zákoník práce. Mzdový systém je pak nástrojem k uplatňování firemní mzdové strategie a politiky lidských strojů. (Synek, 2002, s. 223)

Mzdový systém stojí na dvou základních pilířích, kterým jsou tarifní systém a mzdové formy.

4.1.1 Mzdové tarify

Hodnota práce je charakterizována relativní mírou složitosti a odpovědnosti jednoho druhu práce ve srovnání s ostatními pracovními výkony ve firmě. Nejčastěji se práce hodnotí tarifními stupni. (Synek, 2002, s. 224)

Konkrétní práce se tedy zařadí do určitého tarifního stupně, který představuje mzdovou sazbu v Kč za jednotku času (hodinu, měsíc), která je poskytována zaměstnanci za to, že je přidělen k pracovnímu místu, splňuje potřebnou kvalifikaci a zaměstnavatel předpokládá, že odvede alespoň průměrný výkon. (Synek, 2002, s. 225)

O velikosti mzdových tarifů a jejich diferenciaci rozhoduje vedení firmy, které přitom bere v úvahu vlivy prostředí a další podmínky (mzdové nabídky konkurentů, zákon, rozsah použití mzdových prostředků, apod.).

Minimální hranice mzdových tarifů je podložena základem a je závazná pro všechny podnikatelské subjekty, kde nepůsobí odborová organizace a není uzavřena kolektivní smlouva. (Synek, 2002, s. 225)

Tarifní systém tvoří zpravidla:

- **(podnikový) kvalifikační katalog**, který obsahuje přehled prací dělnických profesí a technickohospodářských pracovníků. Práce jsou seskupeny podle hodnoty do tarifních stupňů a jsou k nim vymezeny požadavky na dosažené vzdělání a praxi
- **stupnice mzdových tarifů**
- **příplatky, mzdové kompenzace a zvýhodnění** – ty zaměstnavatel zpravidla poskytuje za práci v nestandardních podmínkách. Stanovují se například procentem z průměrného výdělku, nebo absolutní sazbou v Kč/hod. Příplatky se vyplácí vždy za práci přesčas, za práci ve svátek a za práci v noci. (Buchta, 2008, s. 123)

4.1.2 Formy mzdy

Mzdové formy dotvářejí mzdu v závislosti na pracovním výsledku a pracovním chování. Základním formám mezd patří mzda časová, úkolová, smíšená, provizní, smluvní, podílová apod. Pro účely této práce stačí představit mzdu časovou a úkolovou:

- **Časová mzda**

Využívá se v případech, kdy neexistují výkonové normy a mzda je tak vázána na spotřebu času. Je uplatňována při odměňování manuálních činností jak ve výrobních, tak v pomocných a obslužných procesech, nicméně vždy je aplikována u technickohospodářských funkcí.

Časová mzda může být hodinová nebo měsíční. V případě měsíční mzdy je hodnota přímo úměrná odpracovaným dnům v měsíci. Pokud je mzdová sazba v Kč/hod, pak se mzda vypočítá jako součin mzdové sazby a počet skutečně odpracované doby v hodinách. (Synek, 2002, s. 228-229)

- **Úkolová mzda**

Úkolová mzda se uplatňuje všude tam, kde jsou stanoveny výkonové normy. Tento typ mzdy působí jako pozitivní stimul pro výrobní dělníky. Úkolová mzda vychází z úkolové sazby, tedy peněžní sazby za jednotku odvedeného výkonu. Výpočet se pak provede součinem úkolové sazby a množstvím skutečně vyrobených jednotek. (Buchta, 2008, s. 123)

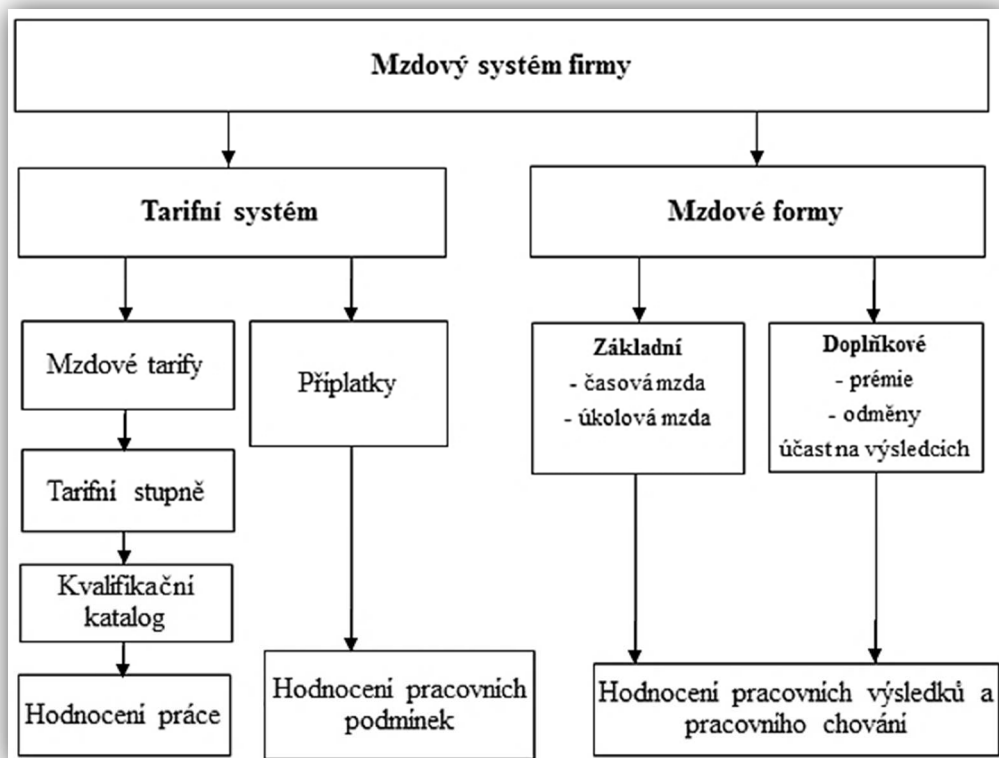
4.1.2.1 *Doplňkové formy mezd*

Do doplňkových forem mezd patří prémie, odměny, osobní ohodnocení, podíly na HV a další mzdy.

Prémie doplňují zmíněné formy mezd a mají vést ke stimulování pracovníků ve vykonávané práci, která není oceněna jinou mzdovou formou. Prémie se vyplácejí například za splnění termínů, za dosažení stanoveného cíle apod.

Odměna má většinou formu jednorázové či mimořádné ocenění pracovních výsledků. (Synek, 2002, s. 229)

Mzdový systém firmy pak vypadá následovně:



Obrázek 5 Mzdový systém (Buchta, 2008, s. 124)

4.2 Mzdové náklady

Mzdové náklady firmy tvoří kromě mezd také odvody na sociální a zdravotní zabezpečení. Tyto odvody tvoří dohromady 35 % hrubé mzdy, které se odvádí státu. Dohromady se této částce, kterou zaplatí zaměstnavatel za svého zaměstnance, říká superhrubá mzda. (prace.rovnou.cz, 2014)

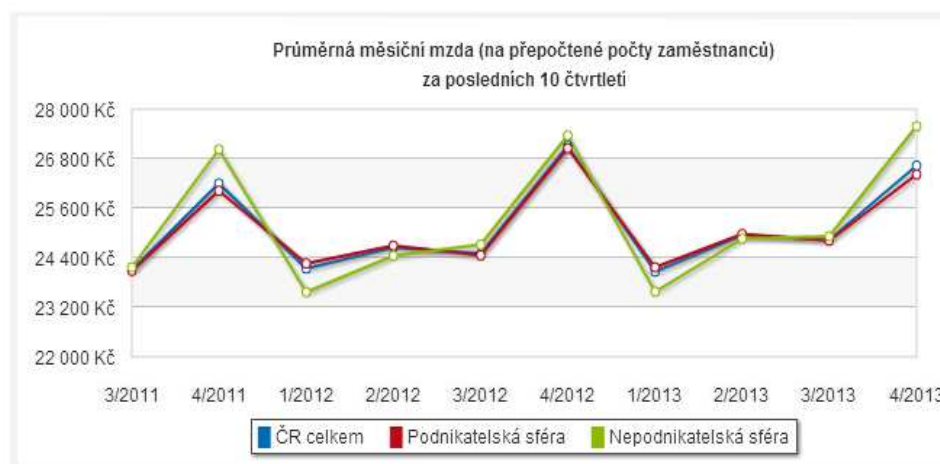
Úhrn mzdových nákladů, který je určena výhradně na mzdy si predikuje každá společnost dopředu. Tento odhad stojí na ekonomicko-obchodní úvaze, která se odvíjí z předpokládaných realizačních cen a předpokládaného odbytu z cen ostatních vstupů, zisku a dalších parametrů. Hlavní opěrný bod tvoří součet prostředků na mzdy jednotlivých zaměstnanců za minulá období a jejich vývoj. (Tomší, 2008, s. 231)

Předpokládaná výše mzdových nákladů je nezbytným východiskem pro další odhady o vývoji mezd, hlavně o průměrné mzdě, nominální a reálné, ale také o struktuře mzdy a o mzdové stimulaci. (Tomší, 2008, s. 232)

4.2.1 Průměrná mzda

„Průměrná hrubá měsíční mzda představuje podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho zaměstnance evidenčního počtu za měsíc. Do mezd se zahrnují základní mzdy a platy, příplatky a doplátky ke mzdě nebo platu, odměny, náhrady mezd a platů, odměny za pracovní pohotovost a jiné složky mzdy nebo platu, které byly v daném období zaměstnancům zúčtovány k výplatě.“ (Veřejná databáze ČSÚ, 2014)

Hrubá mzda: **26 637 Kč**
Datum zveřejnění: 11.03.2014



Obrázek 6 Vývoj průměrné měsíční mzdy za posledních 10 kvartálů v Kč

(czso.cz, © 2014)

Na Obrázku 6 lze pozorovat vývoj průměrných mezd za posledních 10 čtvrtletí. Tendence průměrné mzdy během minulého roku (2013) je rostoucí. Hodnota průměrné hrubé měsíční mzdy za poslední kvartál roku 2013 je vypočítána na 26 637 Kč.

4.2.2 Ostatní osobní náklady

V mzdových rozpočtech společnosti lze kromě mzdových nákladů pozorovat i tzv. ostatní osobní náklady. Co všechno zahrnují, napovídá definice veřejné databáze ČSÚ (© 2014):

„Ostatní osobní náklady jsou odměny za práci, popř. obdobná plnění, poskytované na základě jiného vztahu než pracovního, služebního nebo členského poměru, a peněžité plnění poskytovaná zaměstnancům v souvislosti se zánikem pracovního, služebního nebo členského poměru k zaměstnavateli.

Do ostatních osobních nákladů (dále jen OON) patří zejména:

- 1) odměny za práce podle dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (§ 109, odst. 5 a § 138 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů);*
- 2) odměny za práci (činnost) poskytované podle zvláštních předpisů v případech, kdy nevzniká pracovní vztah k zaměstnavateli (např. odměny za posudky znalců, odměny dobrovolným pracovníkům pečovatelské služby, funkcionářům družstev, zprostředkovatelům, členům zastupitelstev územních samosprávných celků, odměny a ostatní plnění poskytované žákům (učňům) středních odborných učilišť a obdobných zařízení za práci vykonávanou v rámci odborného výcviku, aj.);*
- 3) odměny za využití vynálezů, průmyslových vzorů, zlepšovacích návrhů, apod.;*
- 4) odměny podle předpisů o autorském právu;*
- 5) odměny (peněžité ceny) z veřejných a užších soutěží a veřejných příslibů;*
- 6) odstupné poskytované při skončení pracovního poměru;*
- 7) odchodné;*
- 8) částky, které zaměstnavatel refunduje jiným zaměstnavatelům k úhradě plnění zahrnovaných do ostatních osobních nákladů;*
- 9) odměny členům orgánů společnosti a družstva hrazené z nákladů i ze zisku;*
- 10) platy soudců.“ (Veřejná databáze ČSÚ, © 2014)*

5 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem teoretické části bylo vylíčit důležitost řízení lidských zdrojů pro efektivní fungování každé společnosti.

Byly představeny hlavní personální činnosti i ukazatele, které je třeba v této problematice sledovat, a které budou analyzovány v praktické části.

Metody personálního plánování jsou klíčem k tvorbě personálního rozpočtu, a proto je jim věnována zvýšená pozornost v kapitole druhé. Důraz byl kladen na ty metody, které budou dále diskutovány v praktické části práce.

Další kapitola teoretické části se již věnuje samotným formám rozpočtů, jejich sestavením a také jejich nedostatkům. Záměrem této kapitoly bylo představit styl rozpočtování současné doby a blíže specifikovat personální rozpočet, který bude předmětem projektové části práce.

Identifikace personálních nákladů v kapitole čtvrté je nedílnou součástí této práce. Bez podrobné interpretace jednotlivých složek tohoto typu nákladů by nemohla být pochopena problematika personálního rozpočtování ani jeho tvoření.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XYZ

Zkoumaná společnost XYZ je od roku 2008 odštěpný závod nadnárodní společnosti operující ve více než 25 zemích světa. Společnost je světově uznávaným výrobcem komponentů pro automobilový průmysl.

6.1 Základní údaje o společnosti

Společnost XYZ se nachází ve Středočeském kraji ve městě Nymburce. Díky této strategické poloze je významným dodavatelem především pro automobilku Škoda Auto, a.s. v nedaleké Mladé Boleslavi.

Právní forma společnosti je společnost s ručením omezením. Statutární orgán tvoří 3 jednatele, z nichž jeden vykonává svou funkci přímo v Nymburce.

Základní kapitál celé nadnárodní společnosti je 370 milionů a je stoprocentně splacen.

6.2 Historie nadnárodní společnosti XYZ

V roce 1949 byla založena společnost „Plastiko národní podnik“ se sídlem v Turnově. První výlisk pro automobilový průmysl byl vyroben v roce 1954. Rok poté bylo rozhodnuto o zahájení výstavby odštěpného závodu v Jablonci nad Nisou. První etapa projektu byla dokončena v roce 1958. Druhá až o 11 let později v roce 1969. První přístrojová deska pro automobil byla vyrobena v roce 1979. Dalším důležitým mezníkem byl rok 1994, kdy firma získala certifikaci kvality podle ISO 9001. V roce 1995 došlo k přestavení závodu v Jablonci nad Nisou. Byla vybudována nová lakovna, díky které se stala společnost jedním z největších výrobců velkoplošných dílů pro automobilový průmysl. Roku 1998 se firma začlenila do americké společnosti Venture. Díky spojení evropské a americké části vznikla silná skupina 50 závodů po celém světě. V roce 2002 a 2006 získala společnost další dva důležité certifikáty kvality. ISO/TS 16949 a ISO 14001. V roce 2008 společnost změnila název, pod kterým je známa dodnes a připojila se tak ke stejnojmenné celosvětové společnosti. Ve stejném roce byl rozjet odštěpný závod v Nymburce.

6.3 Předmět činnosti

Firma se od samého začátku zabývá výrobou komponent a plastový dílů spolu s montovanými systémy pro automobilový průmysl. Závod v Nymburce se specializuje na

výrobu přístrojových desek a nárazníků. Kromě toho však společnost vyrábí i střední konzoly a dveřní výplně.

Pro uvedené produkty firma využívá nejnovější technologie:

- Vstřikování
- Dvoukomponentní vstřikování
- Lakování plastových dílů
- Svařování plastů vibrací, ultrazvukem a horkým elementem
- Ořez laserem
- Vypěňování
- Lisování
- Slush technologie
- Zastříkávání textilu a plastových fólií

6.3.1 Popis odvětví

Automobilový průmysl představuje v České republice jedno z nejrozvinutějších strojírenských odvětví s dlouholetou tradicí, které zaměstnává tisíce lidí. Kromě tradice je tu také know how českého člověka, který je schopen svými „zlatými ručičkami“ zajistit potřebnou kvalitu, ať už jde o výrobu automobilu samotného nebo o patřičné komponenty.

Odvětví také nahrává fakt, že význam automobilového průmyslu se stále zvyšuje. Z technologické stránky je stále, co inovovat a zlepšovat. Nové trendy šetření energie vedou k celkové modernizaci procesů i samotné výroby jednotlivých částí vozů. V současnosti jde především o rozvoj elektromobilů a samoříditelných aut, optimalizaci motorů a řešení mobility.

Hrozbu představují konkurenční automobilky pocházející hlavně z Číny, Indie a Ruska, které dokážou patřičné komponenty vyrobit rychleji a s levnější pracovní silou. Mnohdy však na úkor proslulé české kvality.

Je to právě pracovní síla, která momentálně představuje největší problémy v tuzemsku. Růst výroby v celé oblasti automotive vítá stát se širokým úsměvem, jelikož to evokuje růst hrubého domácího produktu země, nicméně samotní pracovníci už takové nadšení nesdílejí. Nespokojenost s platovým ohodnocením v automobilovém průmyslu ČR roste, což potvrzují stále častější stávky, které stojí výrobu ohromnou spoustu peněz.

6.4 Dodavatelé

Své dodavatele firma vnímá jako strategickou složku svých zakázek, proto s nimi pěstuje dobré vztahy. Dodavatelé na oplátku společnost podporují při vývoji nových produktů a dodávají potřebný materiál v nejvyšší jakosti. Touto spoluprací je zajištěn růst a prosperita pro obě zúčastněné strany.

6.5 Odběratelé

Stálými odběrateli vyráběných automobilových komponent je Škoda Auto a Audi. Od společnosti TPCA a Opel dostává společnost XYZ zakázky spíše nepravidelně. Pro rok 2014 je naplánována výroby pro následující typy vozů:

Tabulka 1 Přehled odběratelů společnosti a jejich typů vozů (Vlastní zpracování)

Značka	Typ	Vyráběno
Škoda	Octavia	Pravidelně
Škoda	Yeti	Pravidelně
Audi	A7	Pravidelně
Audi	Q5 SUV	Pravidelně
TPCA	Různé typy vozů	Nepravidelně
Opel	Zafira	Nepravidelně

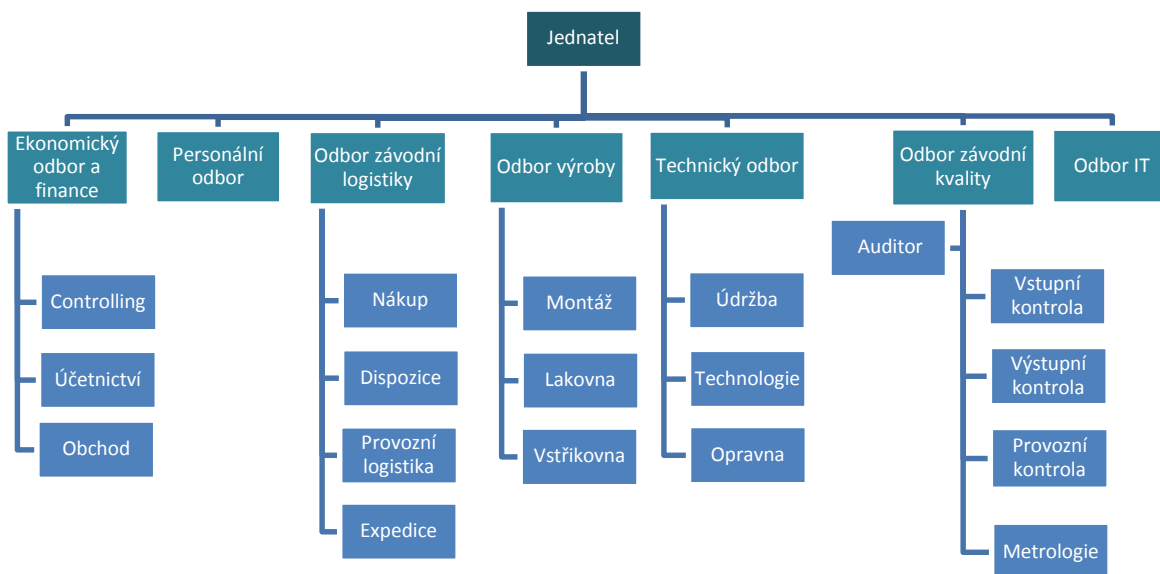
Pro tento rok je kromě výroby pro stálé odběratele naplánována výroba komponent také pro společnost Opel a TPCA. Společnost Opel bude komponenty využívat pro svůj model Zafira a společnost TPCA využívá produkty pro širokou škálu svých vozů.

6.6 Společenská odpovědnost

Společnost XYZ se ochotně hlásí k odpovědnému chování nejen ke svým zaměstnancům, ale také vůči prostředí, ve kterém působí. Důraz je kladen na neustálé zlepšování vztahů s okolím a na snižování množství negativních dopadů na životní prostředí. Pro společnost je také důležité vytváření pracovního prostředí uvnitř organizace, které zabezpečuje motivaci a odborný růst svých zaměstnanců.

6.7 Organizační struktura společnosti

Následující obrázek představuje organizační strukturu společnosti XYZ. Jedná se o klasickou funkcionální strukturu, kde jsou jasně dané definice odpovědnosti.



Obrázek 7 Organizační struktura společnosti XYZ (interní zdroje podniku)

Společnost XYZ tvoří sedm odborů, které jsou dále děleny na jednotlivé úseky a oddělení. Každý odbor má svého ředitele.

V dalších částech práce bude zaměřeno především na odbor výroby se třemi dalšími úseky, které jsou potřebné ke kompletaci výrobku. Podnik vlastní samostatné haly, kde dochází k montáži, vstřikováním a lakování.

Společnost si potrpí na kvalitu produktů, proto dochází k vstupním, výstupním i průběžným (provozním) kontrolám. Zajímavostí je individuální pozice auditora, který dbá na dodržování norem pro kvalitu a jakost.

6.8 Personální struktura společnosti

Personální struktura je zde uvedena kvůli objasnění činností jednotlivých kategorií zaměstnanců firmy, kterých bude zapotřebí pro pochopení dalších částí práce, ve kterých již nejsou blíže specifikovány.

Společnost XYZ momentálně zaměstnává 457 lidí. Uvnitř firmy se rozlišují celkem 4 kategorie těchto pracovníků, jejichž popis obsahuje následující tabulka.

Tabulka 2 Popis jednotlivých kategorií zaměstnanců společnosti XYZ (interní zdroje podniku)

Zkratka	Název	Specifikace	Aktuální počet
VD	Výrobní dělníci	Výrobní dělníci mají na starosti samotnou výrobu produktu. Ve firmě je tedy najdeme hojně zastoupeny ve vstříkovně, lakovně a montáži.	205
VDR	Výrobní dělníci režijní	Za tyto pracovníky se považují např. technologové, přípraváři materiálu apod. Nejvíce jsou zastoupeni v provozní logistice a kvalitě.	95
RD	Režijní dělníci	Režijními dělníky jsou například programátoři, údržbáři, nástrojáři a mechanici.	59
THP	Technicko-hospodářští pracovníci	Do technickohospodářských pracovníků patří specialisté kvality, IT pracovníci, management apod.	98

Firma funguje na třisměnný provoz v pravidelném výrobním cyklu. V této době se na pracovištích střídají výrobní dělníci (a výrobní dělníci režijní) tak, aby byl zajištěn plynulý tok dodávek a zároveň neporušen zákoník práce. Ranní směna trvá od 6 do 14 hodin, odpolední od 14 do 22 hodin a noční od 22 do šesté ranní.

Přestože jsou mistři jednotlivých výrobních úseků zařazeni do technickohospodářských pracovníků, platí pro ně stejné podmínky jako pro výrobní dělníky.

Režijní pracovníci pracují v nepřetržitém provozu, ne však déle než 12 hodin.

Technickohospodářští pracovníci mají standardní pracovní dobu 40 hodin týdně.

Firma XYZ využívá kromě uvedených typů pracovníků služeb agenturních pracovníků. Mezi těmito pracovníky má zhruba 50 zaměstnanců, které již má ověřeny a uzavírá s nimi dohody o pracovní činnosti či provedení práce. Agenturní pracovníky firma zaměstnává v případě nečekaného vzrůstu výroby na vykrytí směn, dále v případě nutnosti přesčasových směn a pro vykrytí nemocnosti.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ PERSONÁLNÍCH NÁKLADŮ

V této kapitole práce bude věnována pozornost současnému systému plánování personálních nákladů firmy a struktuře jejich rozpočtů. Dále bude zhodnocen vývoj personálních nákladů v letech, popřípadě v měsících a klíčové ukazatele lidského kapitálu, které společnost pozorně sleduje.

Výsledkem bude zhodnocení efektivnosti a účelnosti přístupu ke tvorbě personálních plánů.

7.1 Identifikace personálních nákladů ve společnosti XYZ

V účetní závěrce společnosti XYZ jsou náklady spojené s vyplácením personálu zahrnuty pod položkou „Osobní náklady“. Tyto náklady zahrnují kromě samotných mezd a odvodů sociálního a zdravotního zabezpečení také ostatní osobní náklady a rezervu. Proces stanovení personálních nákladů probíhá následovně:

Celkové mzdy jsou tvořeny ze:

- Základní mzdy – součet tarifní mzdy a osobního ohodnocení
- Prémie – premie tvoří maximálně 30 % z celkové mzdy

K celkové mzdě jsou pak připočteny

- sociální a zdravotní odvody (35 % z hrubé mzdy)
- ostatní osobní náklady – tvořené převážně náklady na přesčasy apod., blíže popsané v teoretické části
- rezerva – je peněžní částka stanovená pro dané období na pokrytí nákladů spojených s navýšením mzdy

Náklady spojené se zaškolováním či výběrem zaměstnanců, které také nepochybně patří do kategorie personálních nákladů, společnost vykazuje v nákladech na služby, čímž ztrácí veškerou návaznost na náklady, které budou nyní podrobeny analýze.

Vedení společnosti nerozlišuje terminologii osobních a personálních nákladů, a proto budou tyto dva názvy v dalším průběhu práce brány také jako synonyma.

7.2 Vývoj personálních nákladů společnosti v letech 2008 – 2013 vzhledem k celkovým nákladům a tržbám společnosti

Vývoj tržeb, celkových nákladů a osobních nákladů společnosti v průběhu pěti let nabízí pro lepší představu následující tabulka:

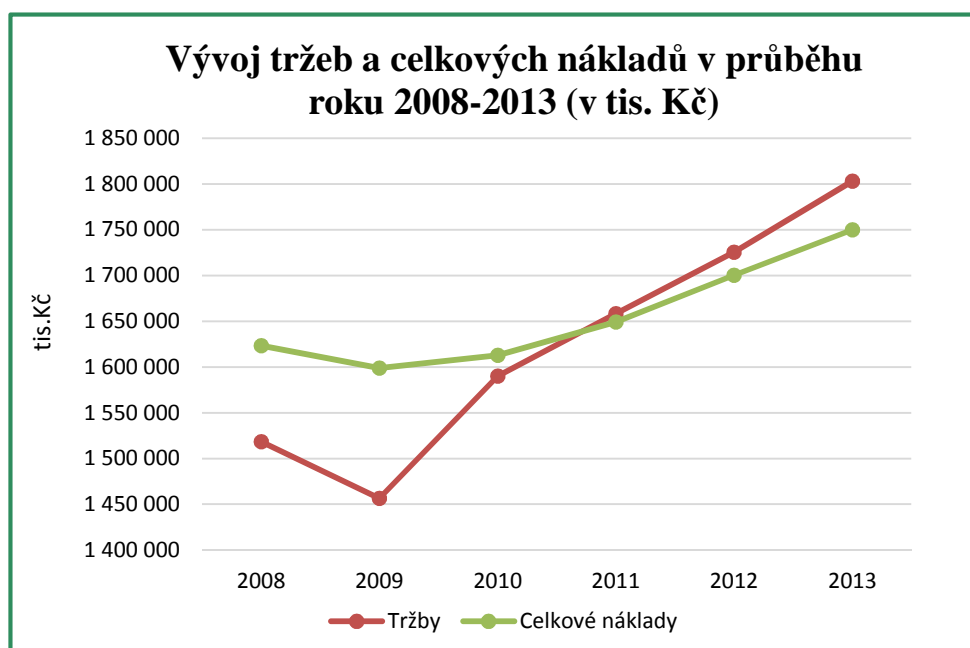
Tabulka 3: Vývoj tržeb, celkových nákladů a osobních nákladů v průběhu let 2008 – 2013 v tis. Kč (interní zdroje podniku)

Rok/ údaj (tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby	1 518 263	1 456 568	1 590 023	1 658 256	1 725 422	1 803 320
Celkové náklady	1 623 256	1 598 996	1 613 001	1 649 356	1 700 356	1 750 133
Osobní náklady	150 553	142 994	164 468	176 585	189 630	198 179

Tabulka 3 představuje vývoj tržeb, nákladů a speciálně osobních nákladů v průběhu let, od roku 2008, kdy byla založena až po loňský rok 2013.

Jednotlivé položky tabulky budou dány do souvislosti v následujících grafech, které přehledněji znázorní jejich průběh.

První graf z této škály vykresluje vývoj tržeb a celkových nákladů společnosti.



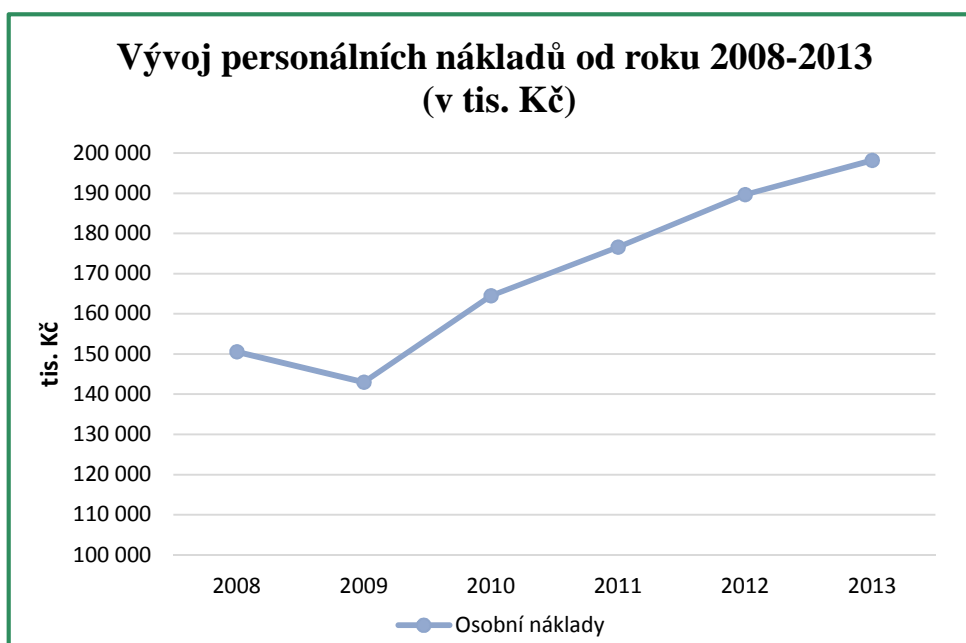
Graf 1 Vývoj tržeb a celkových nákladů (v tis. Kč) v průběhu roku 2008-2013 (vlastní zpracování)

Start společnosti v roce 2008 byl poněkud nešťastný, jelikož byl úzce spjat s hospodářskou krizí. To je názorně vidět v počátečním propadu tržeb v roce 2008 a 2009. Společnost začala být zisková v roce 2011 a od té doby je již růst tržeb progresivní.

Celkové náklady klesly pouze v období roku 2009, jinak mají stabilně rostoucí tendenci. Společnost v roce 2009 nedokázala dostatečně pružně zareagovat na měnící se situaci na trhu, a to se promítlo v hluboké finanční ztrátě. Samotný graf (Graf 1) nabízí pohled na širokou propast mezi křivkou tržeb a nákladů v roce 2009.

Společnost však tuto krizovou situaci ustála a dnes je uspokojivě rentabilní.

Následující graf ilustruje samostatný vývoj osobních nákladů od roku 2008 po rok 2013.



Graf 2 Vývoj personálních nákladů (v tis. Kč) v průběhu let 2008-2013

(vlastní zpracování)

Křivka osobních nákladů má velmi podobný vývoj, jako křivka tržeb na předchozím grafu (Graf 1). Propad v roce 2009 má opět na starosti hospodářská krize, v jejímž důsledku byl optimalizován počet pracovníků na výrazně nižší počet. Snížení objemu pracovníků se promítlo přímo do osobních nákladů společnosti.

Společnost XYZ sleduje v rámci hodnocení vývoje svých personálních nákladů také poměrové ukazatele. Je to poměrový ukazatel osobní náklady/tržby (známý také jako mzdová

náročnost) a osobní náklady/celkové náklady. Vývoj daných hodnot vysvětluje následující tabulka (Tabulka 4):

Tabulka 4 Vývoj poměrových ukazatelů osobních nákladů v letech 2008 – 2013

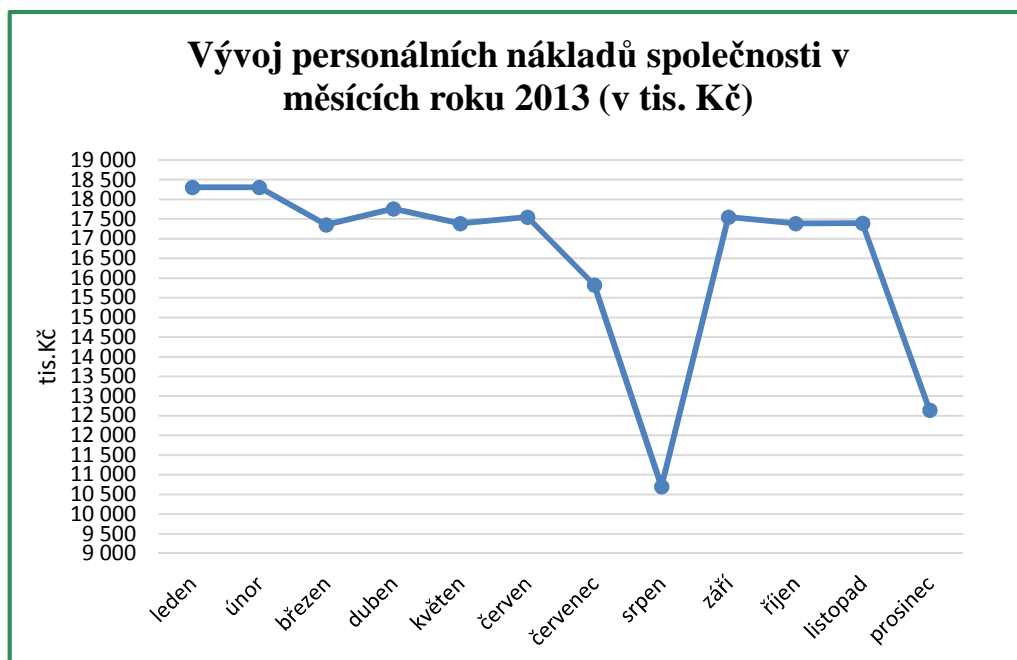
(vlastní zpracování)

Rok/ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Poměr Tržby/ON	9,92%	9,82%	10,34%	10,65%	10,99%	10,99%
Poměr CN/ON	9,27%	8,94%	10,20%	10,71%	11,15%	11,32%

Na základě hodnot lze zhodnotit oba tyto ukazatele od roku 2009 jako rostoucí. V rámci číselných hodnot jsou dost podobné, nicméně od roku 2011 roste poměr CN/ON rychleji než poměr Tržeb/ON. Lze také s jistotou uvést, že poměr tržeb na osobní náklady se jeví jako ukazatel stabilnější.

7.3 Měsíční vývoj personálních nákladů společnosti za rok 2013

Analýza trendu personálních nákladů bude podrobněji rozvedena v rámci měsíců roku 2013. Důvodem podrobnější analýzy je snaha o pochopení průběhu těchto nákladů ve společnosti.

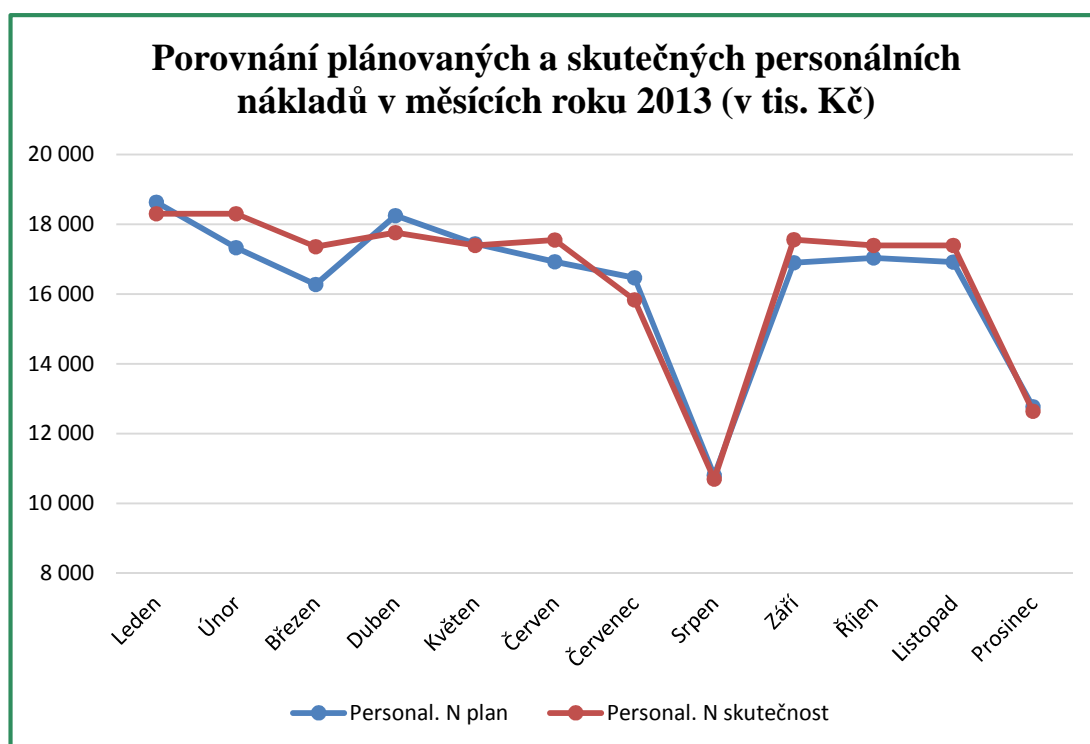


Graf 3 Vývoj personálních nákladů společnosti (v tis. Kč) v měsících roku 2013

(vlastní zpracování)

Křivka měsíčních personálních nákladů je poměrně rozmanitá. Kromě měsíce července, srpna a prosince se hodnoty osobních nákladů pohybují v rozmezí 17 000 – 18 500 tis. Kč. Propady ve zmíněných měsících jsou zapříčiněny plánovanými absencemi z důvodu dovolených.

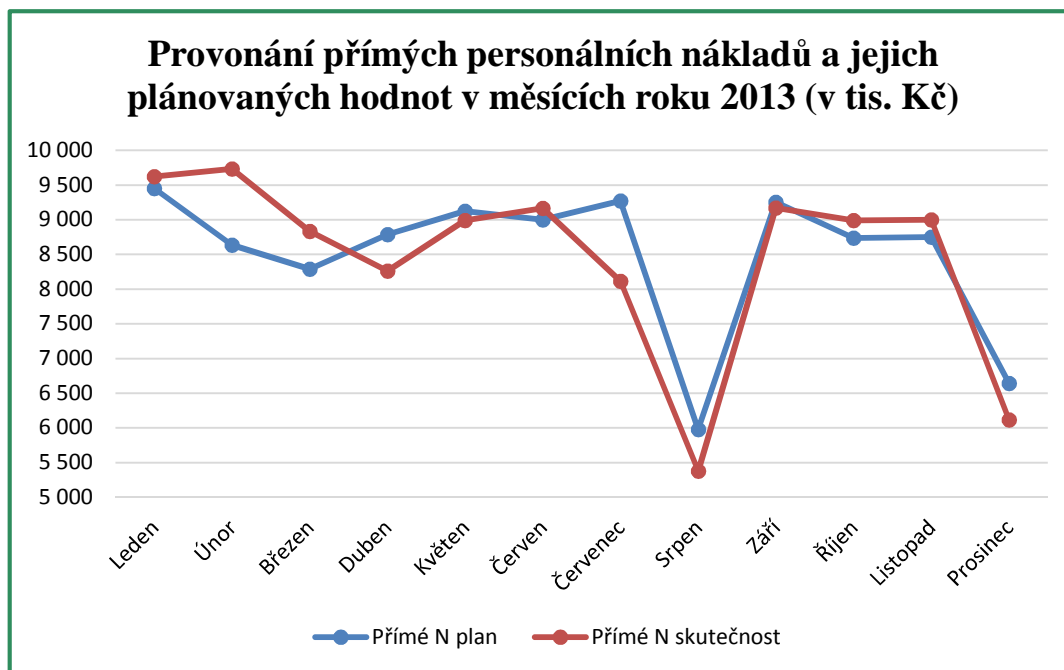
Další graf porovná měsíční plánované personální náklady z roku 2013 s těmi skutečnými. Účelem je zjistit schopnost personálního oddělení predikovat vývoj těchto nákladů.



Graf 4: Porovnání plánovaných a skutečných personálních nákladů (v tis. Kč) v měsících roku 2013 (vlastní zpracování)

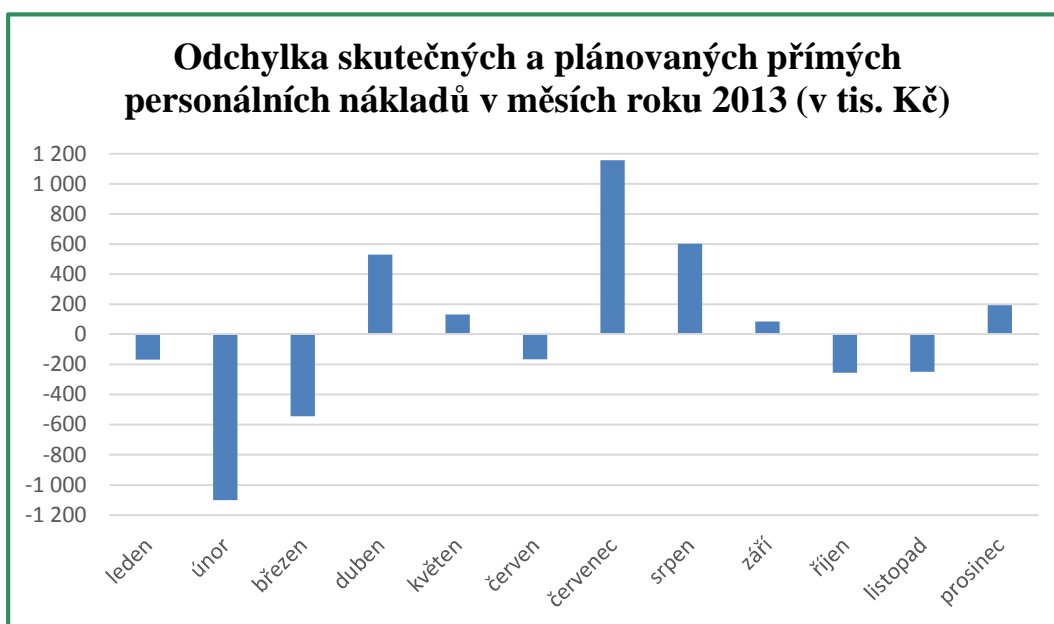
Vývoj křivek v Grafu 4 dokazuje, že společnost je schopná do značné míry své osobní náklady predikovat, kromě mírných odchylek ze začátku roku. Tato predikce je však mírně zkreslená, jelikož se data obsažená v ročním rozpočtu upravují každý kvartál. Původní data se nijak nearchivují, a proto je nelze vzhledem ke skutečnosti posoudit.

Personální náklady firmy obsahují přímou a nepřímou složku. Pro účely této práce bude zaměřena větší pozornost na přímou složku, kterou představují náklady spojené s výrobními dělníky a výrobními dělníky režijními, jelikož se podílejí na výrobě přímo. Rozbor přímých personálních nákladů v jednotlivých měsících roku 2013 a jejich plánované hodnoty nabízí Graf 5.



Graf 5: Porovnání přímých personálních nákladů a jejich plánovaných hodnot (v tis. Kč) v měsících roku 2013 (vlastní zpracování)

Na Grafu 5 jsou již patrné větší odchylky vývoje plánovaných a skutečných hodnot nákladů, přestože byla data kvartálně aktualizována. Pro podrobnější pohled je na dalším grafu ilustrována samotná odchylka předchozích dvou křivek.



Graf 6 Odchylka skutečných a plánovaných přímých personálních nákladů (v tis. Kč) v měsících roku 2013 (vlastní zpracování)

Odchylky v kladné výši znamenají, že plánované hodnoty byly vyšší než skutečné a vynaložilo se tak na přímé pracovníky méně nákladů, než se předpokládalo. U záporné odchylky převyšovaly skutečné přímé personální náklady ty plánované.

Pohled na pohyblivou výši odchylky přímých personálních nákladů nasvědčuje, že plánování výše přímých nákladů (tedy přímých pracovníků a nákladů, které představují) je pro personální oddělení mnohem obtížnější predikovat.

Zatímco v měsíci září je například odchylka zanedbatelná, v měsících červenec či únor se již blíží hodnotě 1 200 tis. Kč, tedy přes jeden milion Kč v plusové i minusové hodnotě.

7.4 Zhodnocení vývoje klíčových ukazatelů lidského kapitálu v měsících za rok 2013 a posouzení jejich dopadů do personálních nákladů

Společnost v rámci personálního oddělení dlouhodobě sleduje kromě personálních nákladů také tyto klíčové ukazatele lidského kapitálu:

Ekonomické ukazatele:

- Osobní náklady/celkové náklady
- Osobní náklady/tržby

Sociálně-ekonomické ukazatele:

- Fluktuace
- Absence
- Produktivita práce

Ekonomické ukazatele již byly rozebrány v *Tabulce 4 Vývoj poměrových ukazatelů osobních nákladů v letech 2008 – 2013*, kapitole 7.2 Vývoj personálních nákladů společnosti v letech 2008 – 2013 vzhledem k celkovým nákladům a tržbám v rámci jednotlivých let.

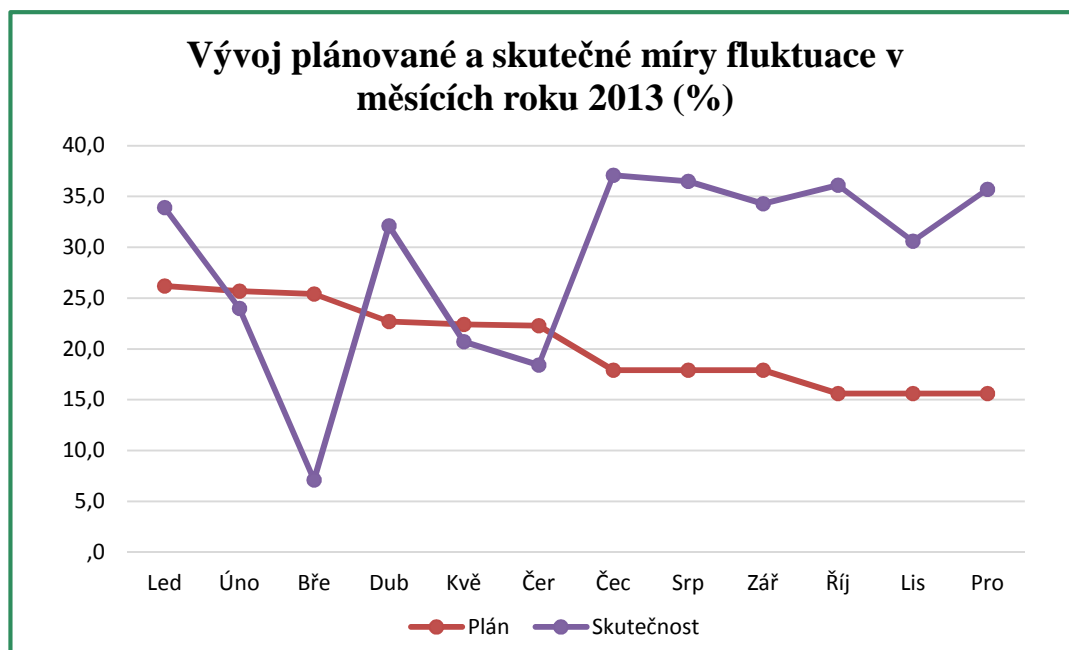
Co se týče otázky jejich dopadu do personálních nákladů, je v tomto případě efekt přesně opačný. Ekonomické ukazatele, které společnost sleduje, nejsou totiž příčinami personálních nákladů, nýbrž jejich následkem.

Sociálně-ekonomické ukazatele budou podrobeny analýze v následujících subkapitolách.

7.4.1 Vývoj ukazatele fluktuace v měsících roku 2013

Míra fluktuace upozorňuje na zvýšený pohyb pracovníků z firmy. Fluktuaci výrazně ovlivňují externí pracovníci a další pracovníci na částečné úvazky, se kterými jsou uzavírány pracovní dohody pouze pro období zvýšené produkce.

Následující graf znázorňuje proměnlivost hodnoty míry fluktuace v jednotlivých měsících roku 2013.



Graf 7 Vývoj plánované a skutečné míry fluktuace v měsících roku 2013 (vlastní zpracování)

Na Grafu 7 lze pozorovat podstatně jiný vývoj míry fluktuace, než byl její plánovaný průběh. Míru fluktuace je pro společnost hodně těžké prognózovat, jelikož tendence křivky skutečné míry tohoto ukazatele je velice rozmanitá.

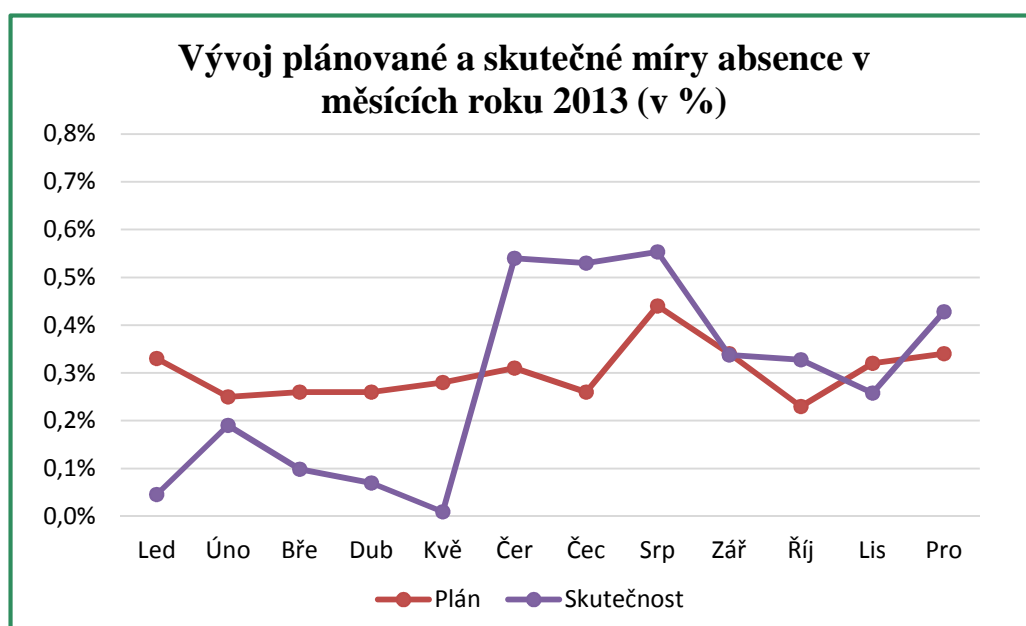
Míra fluktuace se přímo neodráží v personálních nákladech společnosti XYZ, promítá se spíše do nákladů spojené se školením a náborem nových pracovníků, které jsou však zohledněny v nákladech na služby.

Vysoká míra fluktuace není ničím neobvyklým a trpí jí většina výrobních podniků.

7.4.2 Vývoj ukazatele absence v měsících roku 2013

Absence je ukazatel, který v sobě zahrnuje dovolené, nemocnost a další nepřítomnost na pracovišti. Sledováním absence se dá například sledovat, který měsíc je pro výrobu kritický.

Pracovníci si absenci v posledních letech hlídají, jelikož je na ní navázána možnost odměn a 13. a 14. platy. Míra absence pro jednotlivé časové úseky je tedy převážně plánována dopředu, což vede k lepšímu odhadu počtu přítomných pracovníků na pracovišti.



Graf 8 Vývoj plánované a skutečné míry absence v měsících roku 2013 (vlastní zpracování)

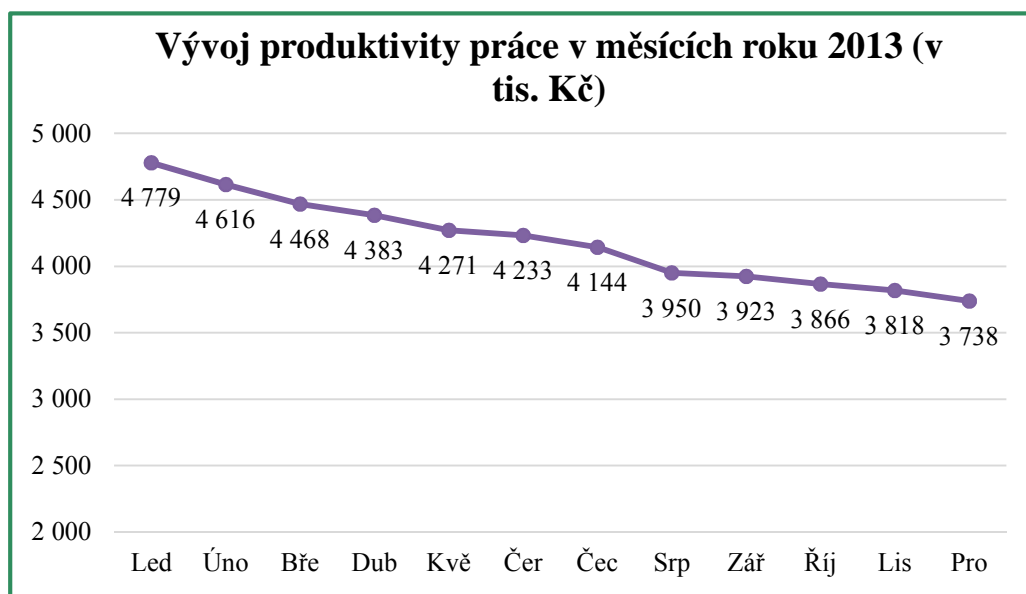
Míra absence se pohybuje v desetinách procenta, tudíž se v žádném případě nejedná o ohrožení výroby vlivem nepřítomnosti personálu. Odchylka mezi plánovanou mírou absence a skutečnou je tedy zanedbatelná.

Největší hodnota míry absence je nepřekvapivě v letních měsících a období Vánoc.

Absence se do personálních nákladů promítá prostřednictvím počtu pracovníků na pracovišti. Její zohlednění lze pozorovat na Grafu 4 *Porovnání plánovaných personálních nákladů se skutečnými v rámci měsíců roku 2013*, kde je patrný pokles jak plánovaných, tak skutečných personálních nákladů právě v měsících srpnu a prosince.

7.4.3 Vývoj ukazatele produktivity práce v měsících roku 2013

Produktivita práce měřená z tržeb je průměrně na hodnotě 4183 tis. Kč. Tato hodnota představuje objem tržeb realizovaný v poměru k jednomu pracovníkovi. Jeden pracovník společnosti XYZ tedy vyprodukuje průměrně 4 183 000 Kč za rok. Tato hodnota je příznivá a vzhledem k minulým rokům stabilní. Měsíční vývoj produktivity práce znázorňuje následující graf.



Graf 9 Vývoj produktivity práce (v tis. Kč) v měsících roku 2013 (vlastní zpracování)

Trend produktivity práce je během roku klesající, stejně jako tomu bylo ve všech letech předtím.

Produktivita práce se ve společnosti počítá jednoduchým výpočtem poměru tržeb a evidenčního počtu pracovníků, z čehož vyplývá, že tento ukazatel nemá žádný dopad do jejich personálních nákladů.

Z výše zkoumaných sociálně-ekonomických ukazatelů byl identifikován dopad pouze u ukazatele absence. Ostatní ukazatele mají vliv na jiné typy nákladů, než na personální dle interpretace společnosti XYZ.

7.5 Zhodnocení vývoje produkce v rámci měsíců roku 2013

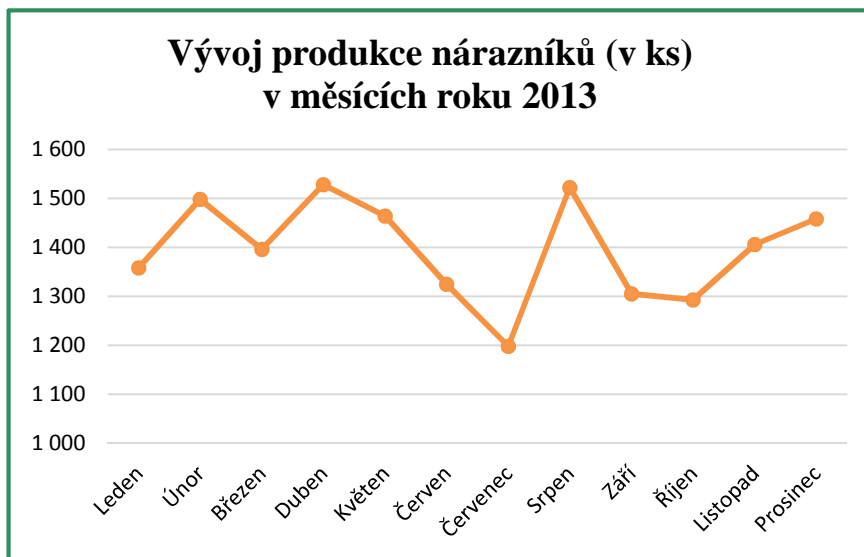
Společnost XYZ je výrobní společnost, a proto bude následující kapitola práce zasvěcena jejímu měsíčnímu vývoji produkce v rámci roku 2013. Cílem je odhalení průběhu výroby, který bude zaznamenán v následujících grafech. Výši produkce v měsících roku 2013 odhaluje následující tabulka:

Tabulka 5 Vývoj produkce (v ks) v měsících roku 2013 (vlastní zpracování)

Měsíc/typ produkce (ks)	PD	Nárazník	Celkem
Leden	47 563	1 358	48 921
Únor	48 936	1 498	50 434
Březen	42 358	1 396	43 754
Duben	39 597	1 528	41 125
Květen	47 221	1 464	48 685
Červen	52 577	1 325	53 902
Červenec	47 523	1 198	48 721
Srpen	44 521	1 522	46 043
Září	50 825	1 305	52 130
Říjen	46 789	1 293	48 082
Listopad	47 851	1 406	49 257
Prosinec	45 689	1 458	47 147
Celkem	561 450	16 751	578 201

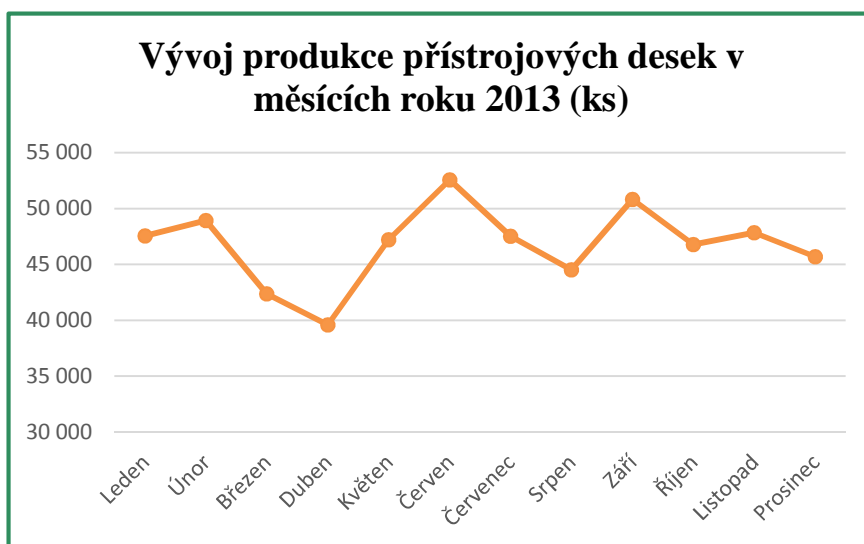
V Tabulce 5 je představen průběh výroby s rozdělením na přístrojové desky, nárazníky a výrobu celkem. Na první pohled je zřejmé, že na celkové hodnotě produkce se podílí větší mírou produkce přístrojových desek než nárazníků.

Nárazníky společnost v minulém roce vyráběla pouze pro vůz společnosti Opel a v roce 2014 tomu nebude jinak. Není však vyloučeno, že produkce nárazníků v průběhu let poroste.



Graf 10 Vývoj produkce nárazníků (v ks) v měsících roku 2013
(vlastní zpracování)

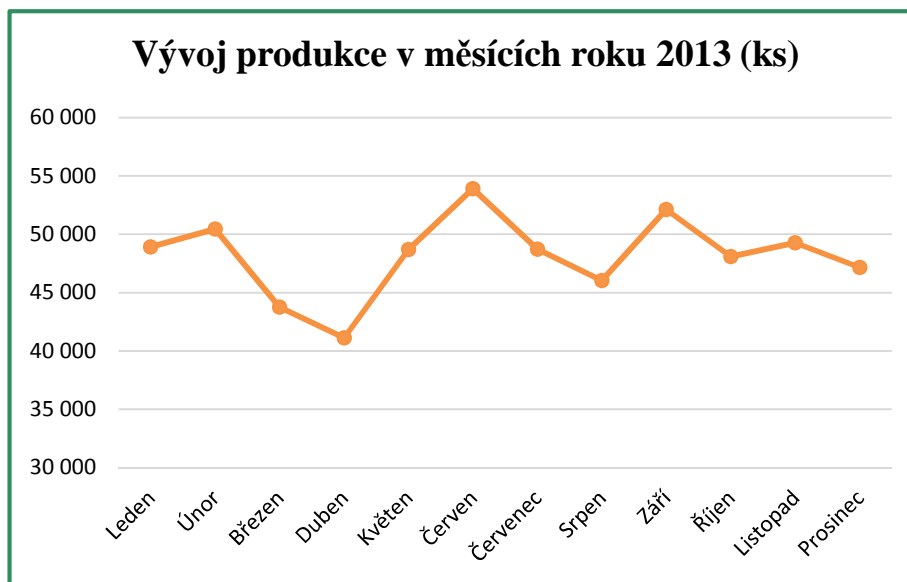
Produkce nárazníků se v průběhu měsíců pohybuje kolem 1200 – 1500 ks měsíčně. Křivka vývoje je velice variabilní s největším propadem výroby v měsíci červenci.



Graf 11 Vývoj produkce přístrojových desek (v ks) v měsících roku 2013 (vlastní zpracování)

Produkce přístrojových desek se pohybuje v rozmezí zhruba 40 – 50 tis. ks. Křivka vývoje je opět velice variabilní, nicméně průběh je odlišný od vývoje produkce nárazníků. Nejméně přístrojových desek bylo vyprodukováno v měsíci dubnu a nejvíce v měsíci červnu.

Celková produkce za rok 2013 procházela vývojem zaznamenaným na dalším grafu.



Graf 10 Vývoj celkové produkce v měsících roku 2013 (vlastní zpracování)

Celková produkce má velmi rozmanitý průběh v rozmezí 40 000 – 55 000 ks měsíčně. Za celý rok 2013 firma vyrobila 578 201 výrobků, z toho 561 450 přístrojových desek a 16 751 nárazníků.

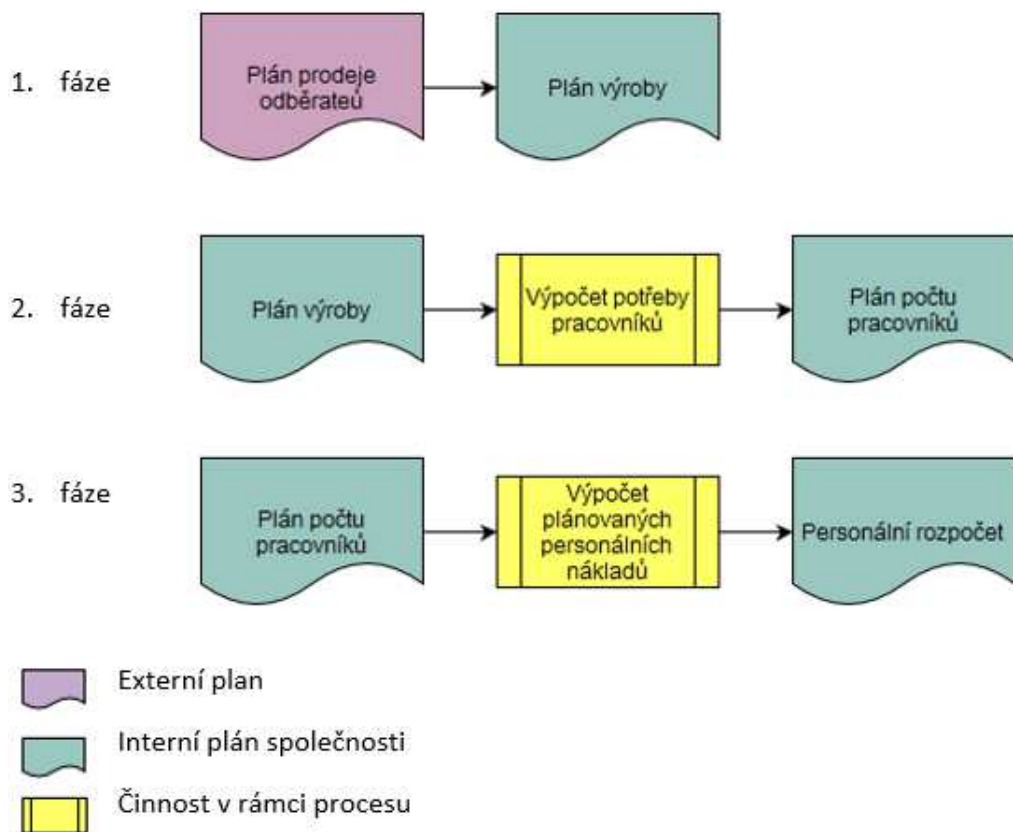
Všechny křivky produkce zaznamenané v předchozích grafech upozorňují na výraznou variabilitu zakázek. Variabilitu nejde nijak ovlivnit, jelikož plyne od samotných zákazníků odběratelů společnosti XYZ. Potřeby lidí přicházejí ve vlnách a nedají se nijak dopředu naplánovat. Na základě zkušeností z minulých let se dají do jisté míry predikovat, ale tyto predikce nejsou nijak zaručeny. Jediným východiskem pro zajištění těchto potřeb je, co nejrychlejší a nejefektivnější přizpůsobení výroby.

7.6 Popis procesu tvorby personálního rozpočtu

Proces personálního plánování má v kompetenci ředitel personálního oddělení, který při tvorbě návrhů spolupracuje s liniovými manažery.

Rozpočet se tvoří na celý následující rok dopředu, každý kvartál se však aktualizuje na základě změn produkce, která je vyvolaná odvolávkami¹ odběratelů.

Samotný personální rozpočet je výsledkem procesu, který obsahuje tři fáze a množství plánů, ze kterých vychází.



Obrázek 8 Proces tvorby personálního rozpočtu současné metodiky (vlastní zpracování)

¹ Odvolávky znamená navýšení či snížení výroby vozů, na základě kterého je navýšena či snížena výroba komponent ve společnosti.

1. fáze Proces začíná obdržáním plánu prodeje odběratelů, na základě kterého je sestaven plán výroby v kusech. Plán výroby obsahuje rozplánování produkce v rámci měsíců na jednotlivé úseky výroby.
2. fáze Na základě plánu výroby dochází ke stanovení počtu pracovníků, kterých bude v jednotlivých časových úsecích zapotřebí k realizaci zakázky. Výpočet výrobních dělníků se ve společnosti realizuje na základě norem obsluhy, výkonových norem času a efektivního pracovního fondu.
3. fáze Z plánu počtu pracovníků se vypočítají mzdové náklady pomocí mzdových tarifů a příplatků ke mzdě. K těmto nákladům se připočte plánovaná částka Rezerv a suma položky Creation (vysvětleno níže) pro dané období. Touto cestou vzniknou personální náklady, které se vloží do formátu personálního rozpočtu.

7.7 Současná metodika plánování počtu pracovníků

Jak již bylo uvedeno v kapitole 6.8 personální struktura společnosti, firma rozeznává celkem 4 kategorie pracovníků, pokud nebereme v úvahu pracovníky agenturní. Tyto 4 kategorie zaměstnanců jsou pro účely plánování rozděleny do dvou skupin, na pracovníky přímé (direct) a nepřímé (indirect). Toto členění rozděluje pracovníky na ty, kteří se přímo podílejí na výrobě produktů a na, kteří se nepodílejí. První skupinu tvoří výrobní dělníci a výrobní dělníci režijní a druhou skupinu tvoří režijní a technickohospodářští pracovníci. Každá z uvedených dvou skupin uplatňuje rozdílnou metodiku plánování, která bude v krátkosti představena.

7.7.1 Plánování počtu nepřímých pracovníků

Odhad potřeby technickohospodářských a režijních pracovníků není přímo navázán na výrobu, proto vychází více méně z údajů předchozího období. Je posuzováno, zda předešlý počet pracovníků dokázal splnit všechny úkoly a termíny včas. K tomuto účelu jsou pořizovány časové snímky dne. Na základě toho je buď počet zaměstnanců ponechán, nebo se přistoupí k navýšení stavů. To se však děje málokdy, a v průběhu posledního roku dokonce vůbec.

V této skupině zaměstnanců je patrná spíše tendence snižování stavů, nicméně plán je často zoptimalizován sám od sebe vlivem odchodů některých pracovníků do penze či na mateřskou dovolenou.

V nevýrobní oblasti projevuje firma snahu o stabilizaci stávajících zaměstnanců na úkor zaměstnání nových, vzhledem k obavám ztráty důležitého know how.

7.7.2 Plánování počtu přímých pracovníků

Pro plánování počtu přímých pracovníků uplatňuje společnost XYZ metodu normohodin, metodu norem obsluhy a metodu manažerských odhadů.

V rámci procesu plánování počtu pracovníků je sestavován plánovaný efektivní fond času. Pro plánování efektivního fondu využívá společnost jednoduchý kalendář, ve kterém jsou vyznačeny pracovní dny. Pro každý měsíc je tak spočítáno, kolik hodin má pracovník za měsíc odpracovat. Pro ukázkou byl do přílohy P1 zařazen plánovaný efektivní fond na rok 2014.

V případě, že je znám fond času a příslušné normy (výkonová norma času, norma obsluhy), se postupuje podle vzorců uvedených v teoretické části.

Na základě stanovení počtu pracovníků každé kategorie se sestaví Plán počtu pracovníků. Pro ukázkou je zde znázorněn zjednodušený Plán počtu pracovníků na měsíc červen 2014.

Název odboru/úseku	Plán červen 2014						
	VD	VDR	RD	THP	CELKEM	VD+VDR	RD+THP
Management	5	1	0	12	18	6	12
Vstřikovna	85	17	0	6	108	102	6
Lakovna	57	4	12	17	90	61	29
Montáž	53	6	0	6	65	59	6
Odbor výroby	195	27	12	29	263	222	41
Odbor provozní logistiky	4	61	0	18	83	65	18
Odbor provozní kvality	4	0	0	13	17	4	13
Technický odbor	0	0	48	23	71	0	71
CELKEM	208	89	60	95	452	297	164

Obrázek 9 Ukázkou plánu počtu pracovníků na měsíc červen 2014 (interní dokument společnosti XYZ)

Personální odbor sestavuje tento plán v programu MS Excel, stejně jako samotný rozpočet personálních nákladů, který z plánu počtu pracovníků vychází.

Společnost je v rámci tohoto plánu rozdělena horizontálně na odbory dle organizační struktury a v rámci struktury dále na úseky a oddělení. Pro každý úsek je propočítána potřeba

pracovníků určitého typu. Pracovníci jsou rozděleni na známé 4 kategorie a navíc ještě na přímé a nepřímé. Rozdělení na přímé a nepřímé zaměstnance zde není aplikováno jen kvůli odlišné metodice plánování jejich počtu, ale hlavně pro rozlišení personálních nákladů.

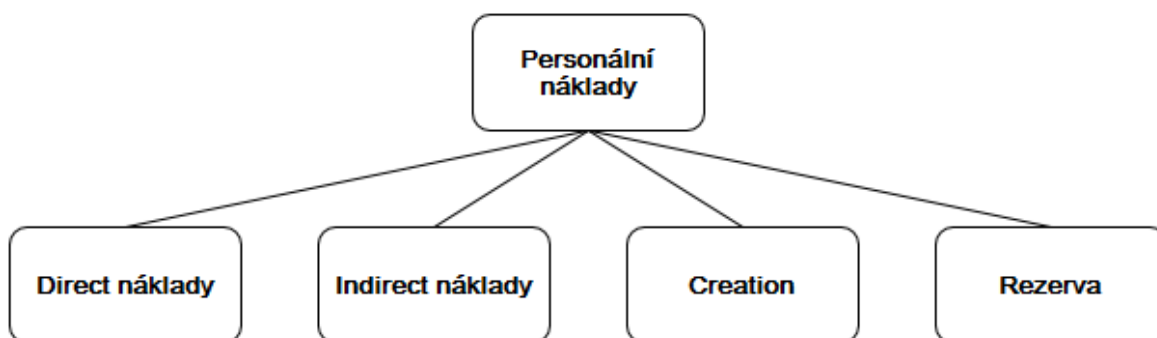
7.8 Rozbor současné metodiky tvorby personálního rozpočtu

Na tvorbě personálního rozpočtu se podílí personální odbor a linioví manažeři firmy. Tvoří se vždy na rok dopředu, rozplánován na jednotlivé měsíce. Přestože je ve společnosti vytvořený odbor controllingu, do personálního plánování nijak nezasahuje.

Rozpočet osobních nákladů je tvořen výhradně v programu MS Excel, který je jedinou systémovou podporou pro tento typ plánování. Jelikož program MS Excel nepatří mezi inteligentní softwary, který by dokázal propojit data z jiných odborů firmy, musí se potřebná data vkládat ručně. Zdrojem těchto dat je informační systém SAP, který společnost používá.

Struktura formátu personálního rozpočtu bude přiblížena v následujících řádcích práce.

V prvé řadě jsou plánované personální náklady složené ze čtyř částí, jak zobrazuje Obrázek 10. Terminologie, která je zde použita je převzata ze společnosti XYZ. Direct náklady znamená náklady přímé, Indirect náklady nepřímé a položka Creation je speciální termín firmy pro náklady spojené s bonusy, odměnami a náhrady za dovolené rozdělené do jednotlivých měsíců.



Obrázek 10 Složky personálních nákladů v rámci současné metodiky plánování (vlastní zpracování)

Pro účely plánování Indirect a Direct nákladů je potřeba mít k dispozici plán počtu pracovníků a přehled průměrných mezd jednotlivých kategorií zaměstnanců. Průměrné mzdy jsou

vypočítány z vyplacených superhrubých mezd a evidenčního počtu pracovníků za minulý rok.

Další položkou v rámci sestavení celkových personálních nákladů je Creation. Creation je tvořena plánovanou sumu peněz, která se může v rámci měsíců maximálně vynaložit na náhrady za dovolené a bonusy managementu. Suma, která může být na tyto účely vynaložena, se stanoví jasnou částkou na celý rok. Vychází se přitom z plánovaných tržeb, jelikož je tato položka na ně přímo navázána, což je zakotveno v kolektivní smlouvě. Suma peněz je pak rovnoměrně alokována do jednotlivých měsíců.

Poslední položkou v rámci sestavování plánu personálních nákladů tvoří Rezerva. Je to suma peněz, která slouží k pokrytí nákladů související s kariérním růstem, či jiným typem navýšení mzdy. Rezerva je určena procentem ze sumy plánovaných přímých a nepřímých personálních nákladů za rok. Tato částka je dále rovnoměrně rozvrstvena do měsíců, stejně jako Creation.

Následující tabulka představuje zjednodušenou strukturu formátu personálního rozpočtu sestavovaného společností XYZ. Tvoří ji položky vyňaté z plánu počtu pracovníků a samotný rozpočet na měsíc.

Tabulka 6 Zjednodušená struktura formátu personálního rozpočtu současné metodiky (interní zdroje podniku)

	Měsíc		Celkem rok	
Tržby				
Personální náklady				
Direct náklady				
<i>VD (průměrná měsíční mzda)</i>				
<i>VDR (průměrná měsíční mzda)</i>				
Indirect náklady				
<i>RD (průměrná měsíční mzda)</i>				
<i>THP (průměrná měsíční mzda)</i>				
Creation				
Rezerva				
Plán počtu pracovníků	Měsíc			
	VD	VDR	RD	THP
Celkem				

Tabulka 6 představuje zjednodušenou strukturu formátu personálního rozpočtu sestavovaného společností XYZ. Pro lepší pochopení provázanosti jednotlivých složek, budou dosaženy do formátu plánované hodnoty na červen 2014.

Tabulka 7 Vyplněný formát personálního rozpočtu plánovanými hodnotami (v Kč) na červen 2014 (interní zdroje podniku)

	Červen		Celkem rok	
Tržby	159 598 765		1 915 186 400	
Personální náklady	14 462 953		178 770 644	
Direct náklady	5 549 065		74 588 780	
VD (průměrná měsíční mzda)	17 095		x	
VDR (průměrná měsíční mzda)	21 522		x	
Indirect náklady	5 375 401		61 722 900	
RD (průměrná měsíční mzda)	27 651		x	
THP (průměrná měsíční mzda)	38 204		x	
Creation	2 394 223		28 727 796	
Rezerva	1 144 264		13 731 168	
Plán počtu pracovníků	Červen			
	VD	VDR	RD	THP
Celkem	205	95	59	98

Pro příklad uvažujeme plánování na měsíc červen. Spodní část formátu rozpočtu tvoří hodnoty získané z plánu počtu pracovníků. Tyto hodnoty se vynásobí s příslušnou průměrnou mzdou. Sumou mzdových nákladů v dané skupině vznikne hodnota Direct, respektive Indirect nákladů. Creation a Rezerva byly v rámci měsíců stanoveny na částky, které jsou uvedeny v tabulce. Creation byly stanoveny procentem 1,5 z plánovaných tržeb a rozvrstveny do měsíců. Plánované tržby tedy pro daný rok byly 1 915 186 400 Kč.

Rezerva byla vytvořena výpočtem 10 % z plánovaných přímých a nepřímých nákladů na celý rok v hodnotě 137 311 680 Kč. Suma byla opět rozdělena do jednotlivých měsíců.

Formát personálního rozpočtu má zdánlivě přehlednou strukturu, nicméně obsahuje pouze omezené množství informací o nákladech, které jsou v něm obsaženy. Nebyla zde nalezena žádná stopa či uvedená souvislost k příčině těchto hodnot.

Tvorba plánu na celý rok dopředu poukazuje na jeho strnulost, a i přes kvartální aktualizaci dat zde není prokázána dostatečná flexibilita a přizpůsobivost změnám dynamického prostředí, ve kterém se společnost XYZ pohybuje.

Částky nákladů jsou nepřesné a pouze přibližné, z důvodu použití průměrů a dílčích procent v rámci kvantifikace.

Nedostatkem celé metodiky současného personálního rozpočtování je také shledáno nezařazení nákladů agenturních pracovníků do jeho formátu a nezohlednění tak jejich dopadů. Absence zmíněných nákladů způsobuje zkreslení personálních nákladů firmy, které jsou tímto neúplné.

Personální rozpočet společnosti je shledán jako strukturově poměrně přehledný, nicméně v této podobě se jedná jen o skupinu čísel, které neprokazují žádný účel. Není zde vysvětlena příčina těchto hodnot ani žádná návaznost s rozpočty z jiných odborů.

7.9 Promítnutí skutečnosti do formátu plánu personálních nákladů pro účely kontroly v roce 2013

Pro účely promítnutí skutečné výše personálních nákladů a umožnění tak jejich kontroly využívá společnost formát personálního plánu. Konkrétní personální rozpočet společnosti z roku 2013 i s obsahem skutečných hodnot byl vzhledem k jeho velikosti zařazen do přílohy P2.

Nákladové položky rozpočtu a hodnoty tržeb jsou kalkulovány v tis. Kč.

V rámci promítnutí skutečnosti se aktualizují hodnoty tržeb, průměrných mezd a Direct a Indirect nákladů. Hodnoty Creation zůstávají stejné a skutečná Rezerva je vyjádřena v objemech jejího čerpání jednotlivých skupin pracovníků a měsících.

Aktualizace hodnot proběhne nejen v samotném rozpočtu nákladů, ale také v plánu počtu pracovníků, který je umístěn pod rozpočtem. V rámci tohoto plánu dochází k upřesnění informací ohledně výše mzdových nákladů. Je zde znázorněna propojenost průměrné měsíční mzdy s počtem pracovníků dané kategorie v daném úseku firmy.

Aktualizace probíhá ručním vkládáním dat, která se zjišťují každý měsíc. Tuto aktualizaci provádí jeden z pracovníků personálního odboru.

Složky personálních nákladů jsou sledovány v různých úrovních. Kromě prvotního porovnání skutečného a plánované výše a identifikace odchylky, tu lze nalézt také zohlednění ostatních osobních nákladů a projev čerpání Rezerv.

Položka ostatních osobních nákladů je uvedena jen u přímých pracovníků, jelikož souvisí s příplatky za přesčasy v rámci zajištění zakázky.

Nechybí zde ani promítnutí dovolených a jejich souvislost s položkami Dilution a Creation.

Kontrola rozpočtu personálních nákladů tedy probíhá dosazením skutečných hodnot do původního plánu. Touto činností jsou odhaleny skutečné náklady personálních nákladů ve zkoumaných úrovních a odchylky od plánovaných hodnot.

Proces kontroly však opět nevysvětluje, proč k odchylkám či daným hodnotám skutečných personálních nákladů došlo, ani jak se jim v budoucnosti vyvarovat. Neodhaluje, zda jsou hodnoty odchylek způsobeny špatným odhadem manažerů, pohybem průměrné mzdy či vývojem produkce.

Kontrolu má na starosti personální ředitel, který si dosažená data ukládá a vychází z nich v procesu prognózy výše personálních nákladů na další rok.

8 SHRnutí SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ PERSONÁLNÍCH NÁKLADŮ

Na základě rozboru vývoje personálních nákladů společnosti v letech a v měsících roku 2013 bylo prokázáno, že plánování se méně daří pro náklady přímé, které představují pracovníky, jež se podílejí na výrobě.

Dopad klíčových ukazatelů lidského kapitálu, které personální oddělení sleduje vedle personálních nákladů, byl zaznamenán pouze u ukazatele absence. Ostatní sociálně-ekonomické ukazatele se na výši personálních nákladů podílí pouze nepřímo. Sledované ekonomické ukazatele neovlivňují výši plánovaných personálních nákladů, jelikož jsou určeny ke zkoumání jejich důsledků.

Bylo zjištěno, že k sestavení rozpočtu je potřeba sestavit nejdříve plán počtu pracovníků, který se odvíjí od plánu výroby. Současná metodika personálního rozpočtu uvažuje tvorbu personálních nákladů ze čtyř složek – nákladů Direct, Indirect, složky Creation a Rezervy.

V rámci propočtu Direct a Indirect nákladů je využíváno průměrné mzdy jednotlivých kategorií zaměstnanců propočtenou na základě hodnot z minulého roku. Položky Creation a Rezerva jsou tvořeny smluveným procentuálním podílem z jiných veličin uvedených v rozpočtu.

Současná metodika personálního rozpočtování spočívá ve zdlouhavém a časově náročném procesu plánování na celý rok dopředu s kvartální aktualizací. Formát personálního rozpočtu je shledán jako poměrně přehledný, nicméně zbytečně obsáhlý nedůležitými hodnotami. De facto vypovídá pouze minimum informací o příčinách, výši a pohybu, jak plánovaných, tak skutečných hodnot.

Vzhledem k plánování na časový horizont jednoho roku jsou, i přes kvartální aktualizaci částek, plány strnulé, neschopné pružné reakce na změnu podmínek.

Svůj podíl na tom nese i počítačový program MS Excel, který je pro tento typ plánování zcela neefektivní a neschopný inteligentního promítání dat.

Poslední a jeden z nejdůležitějších nedostatků zjištěných při analýze vnitropodnikového personálního plánování, je absence zahrnutí nákladů spojených s externími pracovníky, které nepochybně patří do personálních nákladů.

Kontrola rozpočtu probíhá pouze v činnosti aktualizace hodnot jejich skutečnými částkami do původního plánu a identifikace odchylek. Příčiny výše odchylek a jejich proměnlivost současná metodika nenabízí.

Poslední část této práce bude věnována návrhu flexibilnější formy rozpočtování personálních nákladů, ve které bude projevna snaha o eliminaci zmíněných nedostatků současné metodiky.

9 NÁVRH FLEXIBILNÍ FORMY ROZPOČTOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH NÁKLADŮ VE SPOLEČNOSTI XYZ

Jelikož bylo v předešlé kapitole práce prokázáno velké množství nedostatků současné metodiky personálních rozpočtů, bude nyní společnosti XYZ vytvořen návrh na jiný přístup k tomuto typu plánování.

Návrh spočívá ve flexibilní formě rozpočtování personálních nákladů, která obsahuje návaznost na vývoj objemu produkce a rozlišení nákladů v rámci jednotlivých odborů firmy, čímž zaručuje transparentní přehled o vynaložených personálních nákladech.

Společnost XYZ momentálně uplatňuje pevnou formu rozpočtování nákladů svého personálu, která neumožňuje zjistit příčiny výkyvů, ani žádné další informace o jejich výši. Čísla, která jsou v takovém rozpočtu uvedena, nemají tedy de facto žádnou vypovídající hodnotu a stávají se bezvýznamnými jak v oblasti kontroly, tak v plánování na další časový úsek.

Kromě toho jsou současné personální plány tvořeny v „základním“ informačním systému, který plánovací činnost nijak neusnadňuje a většina dat je tam potřeba vkládat ručně. Kontrola v programu MS Excel je také velmi složitá a představuje zdlouhavý proces porovnávání dat a vyhodnocování.

Nová metodika personálního rozpočtování spočívá ve schopnosti pružné reakce a přizpůsobivosti na základě aktuálních změn v plánované produkci za využití inteligentní informační podpory.

Nový personální rozpočet bude mít podobu soustavy hlavního personálního rozpočtu a dílčího plánu pro odbor výroby. V rámci nové metodiky bude také vytvořen nový plán počtu pracovníků s využitím metody Full time equivalentu.

V hlavním personálním plánu se pak výsledné hodnoty plánovaného počtu pracovníků i personálních nákladů z plánu odboru výroby přirozeně promítnou.

Návrh uvažuje plánování personálních nákladů měsíčně, stejně jako jeho kontrolu a identifikaci odchylek.

9.1 Definice cíle

Základem každého projektu je jasná definice cíle. V případě tohoto návrhu je cílem vytvoření nové metodiky rozpočtování personálních nákladů, která dokáže flexibilně reagovat na neočekávané změny, které s sebou přináší prostředí výrobní společnosti.

9.2 Stanovení odpovědnosti za novou metodiku personálního plánování

Návrh předpokládá v rámci stanovení odpovědnosti zapojení odboru controllingu, který bude mít na starosti celé budoucí personální plánování i následnou kontrolu. Z toho vyplývá, že se bude na tvorbě nové metodiky personálního rozpočtu úsek controllingu přímo podílet. Tato kompetence tak odpadá personálnímu řediteli.

Návrh předpokládá vyčlenění jednoho pracovníka controllingu ze současného stavu, který se bude této problematice věnovat. Najmutí dodatečné pracovní síly v této záležitosti není nutné.

Kontrola dat bude prováděna měsíčně. Výsledkem kontroly budou měsíční reporty, které budou projednávány na pravidelných měsíčních poradách s vedením firmy.

9.3 Návrh rozšíření modulu HR o novou funkci v informačním systému SAP za účelem personálního plánování

Klíčovým prvkem v nové metodice rozpočtování personálních nákladů je zavedení a využití nové funkce současného informačního systému, který nový proces rozpočtování podpoří a zjednoduší.

Firma dosud využívá pro celopodnikové řízení nákladů program SAP, s jehož vlastnostmi je spokojena a o koupi modernějšího programu neuvažuje. SAP je přijatelná informační podpora pro řízení nákladů většiny odborů firmy, nicméně v oblasti lidských zdrojů nabízí pouze databázovou formu dat.

Sestavy v HR modulu obsahují například evidenci a popis pracovníků, přehled absence, přehled smluv a další. Funkce, která by dokázala lidské zdroje plánovat, ať již ve formě počtu pracovníků, či nákladů zde zatím neexistuje.

Koncept vytvoření funkce personálního plánování v současném informačním systému předpokládá najmutí externího programátora SAP, který by celou funkci v modulu lidských zdrojů naprogramoval.

Společnost XYZ dosud ve všech otázkách související s programem SAP spolupracuje s jedinou externí společností, která celý program do společnosti implementovala, a tudíž se doporučuje, aby byla služba objednána opět u ní.

Na základě předchozích úprav informačního systému je odhadováno, že celý proces implementace nové funkce bude trvat dva měsíce, nicméně po konzultaci s externím specialistou se tento čas může prodloužit či zkrátit o cca dva týdny.

9.3.1 Proces Implementace nové funkce HR modulu dosavadního informačního systému

Proces implementace nové funkce HR modulu v programu Sap bude probíhat v těchto etapách:

1. Definice požadavků

Obecně je prvním krokem implementace vstupní či úvodní analýza. Tento návrh však předpokládá, že programování nové funkce bude dělat externista, který celý modul lidských zdrojů nastavoval a je tak informován o všech skutečnostech, které s činností souvisí.

V tomto bodu se tedy vedení společnosti domluví se specialistou na představách a požadavcích budoucí funkce personálního plánování. Je potřeba zde jasně vytyčit, se kterými moduly má být nová funkce provázána a za jakých okolností.

2. Návrh řešení

Programátor na základě těchto požadavků navrhne postup řešení, vlastnosti nové funkce a možnosti provázání na současné moduly i v rámci funkce samotné.

3. Nastavení systému

Nastavení systému bude klíčová etapa implementace. Jde již o samotné programování nové funkce v oblasti modulu HR, který je tímto rozšiřován. Současné funkce modulu budou zachovány a bude zajištěna jejich synchronizace s novým prvkem.

Nastavení musí zajistit především přímou návaznost s modulem výroby. Bez této vazby není možné zajistit efektivitu nově navrhované metodiky plánování.

4. Zkušební provoz

Když je nová funkce nainstalována, nastane doba pro spuštění simulace běžného provozu. V průběhu této fáze se kontroluje, zda byla splněna všechna kritéria a fungují veškerá provázání. Na základě toho se vyhodnotí výsledky a možné nedostatky.

5. Sledování a eliminace nedostatků

V případě, že byly během testování funkčnosti nové podoby modulu HR zjištěny nedostatky, sleduje se jejich průběh, příčina a následek a všechny tyto prvky jsou eliminovány.

6. Zaškolení odpovědné osoby

V novém modulu týkající se lidských zdrojů bude mít nově kromě personálního odboru přístup také osoba controllingu, která bude mít personální rozpočtování v kompetenci. Tuto osobu controllingu a personálního ředitele bude nutné v novém nastavení proškolit.

7. Start systému

Poslední etapou je uvedení nové funkce do běžného provozu.

9.4 Proces sestavení flexibilního rozpočtu personálních nákladů

Současná metodika rozpočtování spočívá v pevném plánu personálních nákladů na rok dopředu. Nová metodika časový horizont zkrátí na měsíc. Náklady v kratším časovém úseku budou dosahovat přesnějších hodnot a bude zde zajištěna provázanost s plánem výroby, který dosahuje každý měsíc variabilních hodnot.

9.4.1 Identifikace činností v rámci přípravy rozpočtu

V rámci přípravy rozpočtu je nutné stanovit, jak zhruba bude budoucí rozpočet vypadat, jaké budou jeho funkce a jak budou tyto funkce zabezpečeny.

Po zodpovězení předešlých otázek lze přistoupit k identifikaci konkrétních aktivit, které je nezbytné provést před samotnou tvorbou rozpočtu.

- **Rozčlenění personálních nákladů na fixní a variabilní složku**

Personální náklady budou v rámci této metodiky rozděleny na složku variabilní a fixní.

Do variabilní složky budou patřit náklady pracovníků, jejichž počet se s objemem výroby mění. Na základě tohoto kritéria byli do variabilní složky přiřazeni výrobní dělníci.

Výrobní dělníci režijní se sice podílejí na výrobě produktů přímo, nicméně jejich počet se s objemem výroby nemění, a proto jsou začleněni do fixních nákladů.

Náklady spojené s ostatními kategoriemi pracovníků ve firmě budou tvořit také složku fixní.

Speciální skupinou jsou zde náklady kategorie externích pracovníků, které sice souvisí s objemem výroby, ale lineárně nekopírují jeho vývoj. Vyvíjejí se skokově, a proto byly identifikovány jako náklady semivariabilní.

Vzhledem k nutnosti rozlišení mezi složkou fixní a variabilní, se přiklonilo k zařazení těchto nákladů do variabilní složky.

Tabulka 8 Rozdělení personálních nákladů na variabilní a fixní složku (vlastní zpracování)

Kategorie pracovníků	Složka personálních nákladů
Výrobní dělníci	variabilní
Výrobní dělníci režijní	fixní
Režijní dělníci	fixní
THP	fixní
Externí pracovníci	variabilní

- **Zavedení Full time equivalentu a následný výpočet potřeby počtu pracovníků**

Nová metodika personálních plánů nezahrnuje původní plán počtu pracovníků. Potřeba pracovníků bude nově počítána pomocí Full time equivalentu.

O zavedení FTE pro plánování počtu pracovníků uvažovalo personální oddělení společnosti již v době před vytvořením návrhu nové metodiky personálního rozpočtování.

FTE je nejnovější trend v oblasti řízení zdrojů, který se těší oblibě kvůli svým efektivním dopadům. Využívá se nejen v rámci personálního auditu, ale právě i v rámci plánování pracovníků (blíže kapitola 2.2.3 Full time equivalent).

Full time equivalent je veličina, která perfektně zapadá do nové metodiky personálního rozpočtu, jelikož zaručuje přesnost a průhlednost hodnot nákladů.

Příklad výpočtu:

V rámci procesu vstřikování je na hale Montáže 11 lidí. Tito lidé měli během měsíce odpracovat 1650 hodin, ve skutečnosti však odpracovali pouze 1469 hodin z důvodu nemoci, absence, dovolené atd.

$$FTE = \frac{1469}{1650}$$

$$FTE = 89 \%$$

$$0,89 * 11 = 9,79 \text{ lidí} \cong 10 \text{ lidí}$$

Na full time, neboli na plný úvazek, pracovalo tedy v daném časovém úseku jen 10 lidí.

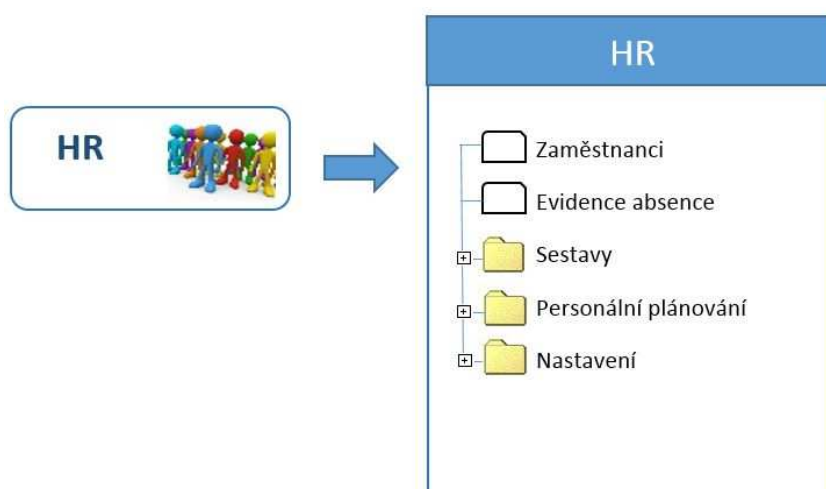
Tímto způsobem je potřeba propočítat potřebu lidí v rámci jednotlivých odborů, úseků a jednotlivých kategorií zaměstnanců.

V případě odboru výroby bude výpočet variabilních pracovníků proveden pro více možností objemu produkce na základě jeho možného vývoje.

9.4.2 Personální plánování v rámci nové funkcionality informačního systému

Po důkladné přípravě může být zahájen proces personálního plánování. Následující popis vysvětluje, jak by měla probíhat tvorba personálního rozpočtu v rámci nové funkce informačního systému.

Nová funkce se bude nacházet ve stávajícím *HR modulu* v nové složce s názvem *Personální plánování*, jak naznačuje Obrázek 11.



Obrázek 11 Nová funkce personálního plánování v HR modulu informačního systému (vlastní zpracování)

Ve složce Personální plánování bude situována karta pro plánování dílčího plánu pro odbor výroby, plán počtu pracovníků metodou FTE a hlavní personální rozpočet.

Nyní bude rozlišeno, jakým způsobem se bude tvořit dílčí plán pro odbor výroby a jakým hlavní personální plán. Než však k tomu bude přikročeno, bude nutné vytvořit nový plán počtu pracovníků.

9.4.2.1 Tvorba plánu počtu pracovníků pomocí FTE

V rámci *modulu HR* v nové položce *personální plánování* bude vytvořen jednoduchý plán s pomocí Full time equivalentu. Tento plán bude třeba vytvořit ručně. Data přitom budou brána z karty *evidence absence*, která se nachází v tomtéž modulu a plánovaného časového fondu, která je firma zvyklá zpracovávat na rok dopředu.

Pomocí těchto dvou dokumentů bude vypočítána potřeba pracovníků pro celou společnost v rozdělení dle odborů, úseků a kategorie zaměstnanců.

Plán pracovníků FTE bude tedy nabízet informace pro potřebu pracovníků v jednotlivých odborech, úsecích a odděleních, a speciálně v odboru výroby pro objem produkce. Počet pracovníků je odboru výroby velice pohyblivý, z důvodu zastoupení 98 % výrobních dělníků celé firmy, kteří jsou přímo vázáni na výrobu. Z toho důvodu bude počet FTE v tomto odboru zohledněn na více možnostech objemu produkce.

Zavedením Full time equivalentu společnosti odpadá proces výpočtu potřeby pracovníků na základě norem obsluhy a normohodin, který je zdlouhavý a náročný. Firma od této metody postupně upouští již nyní a uchyluje se spíše k metodě manažerských odhadů, která je na druhou stranu mnohdy nepřesná. Plánování FTE se tedy jeví jako nejschůdnější východisko pro tento typ plánování.

9.4.2.2 Tvorba personálního plánu pro odbor výroby

Dílčí plán se bude tvořit v nově modifikovaném modulu *HR* ve složce *Personální plánování*. Zde se bude nacházet jak karta dílčího plánu, tak také plán FTE i samotný hlavní rozpočet.

Náhled složky *Personálního plánování* a jejího obsahu nabízí Obrázek 12.



Obrázek 12 Možnosti složky Personálního plánování v modulu HR informačního systému (vlastní zpracování)

Dílčí personální plán pro odbor výroby bude v rámci nové metodiky rozpočtování tvořen z důvodu většinového zastoupení výrobních dělníků.

Právě náklady těchto pracovníků se v minulosti komplikovaně prognózovaly a variabilně vyvíjely, a proto budou vyčleněny v rámci nového plánu, aby bylo zajištěno jejich individuální pozorování a plánování.

Karta plánu bude rozdělena na variabilní a fixní složku a dále členěna podle kategorie zaměstnanců a úseků příslušného odboru.

Personální plán bude nově umožňovat zahrnutí externích pracovníků, u nichž budou počítány celkové náklady, které je za ně nutné zaplatit, tedy včetně poplatků příslušné agentury. V rámci propočtu externích pracovníků je nutné nadefinovat od jakého objemu produkce je jejich přítomnost v odborech nezbytná.

Pro tvorbu toho plánu je potřeba znát počet pracovníků v jednotlivých úsecích výroby, kteří se podílejí na tvorbě jednoho produktu. Počet pracovníků nabídne *Plán FTE*.

Položka mzdových sazeb bude řešena formou výběru. Při poklepu do kolonky *Mzdová sazba* vyjede automaticky tabulka mzdových sazeb. Tento mzdový systém se zde bude

promítat z modulu HR – Sestavy – Mzdový systém, kde je v současnosti k nalezení. Z nabídky mzdových tarifů se zvolí, které se budou v dílčím plánu používat.

Tabulka 9 Mzdový systém společnosti v Kč
(interní zdroj společnosti)

Mzdová třída	Měsíční mzdový tarif
1	8 500
2	9 200
3	10 300
4	11 600
5	13 500
6	15 700
7	18 600
8	22 500
9	27 500
10	34 300

Mimo jiné je zde potřeba vytvořit další prostor po kolonku osobního ohodnocení a definitivně ujasnit, jakým způsobem se zde bude částka tvořit.

Položka *Produkce* bude reflektovat potřebu výrobků v kusech. Počet kusů se bude vkládat sám z modulu *Výroba – Plánování – Plán výroby*. V objemu produkce již bude zohledněna zmetkovitost.

Tato funkce je nezbytná pro zaručení flexibilní reakce na možnou změnu produkce v rámci měsíce.

Dílčí plán bude v konečné fázi zohledňovat i odvody sociálního a zdravotního zabezpečení a hodnotu plánovaných ostatních osobních nákladů. Odvody budou vloženy konstantně a položka ostatních osobních nákladů bude tvořena smluveným procentem z plánovaných měsíčních nákladů. Tato položka má zde funkci rezervní pro dodatečné náklady na výplatu přesčasů, z toho důvodu je v ukázce pod názvem *Rezerva*.

Ukázka karty plánu výrobního odboru je ilustrována na Obrázku 13 v rámci plánování variabilní složky úseku Vstříkovny.

Plán odboru výroby

Variabilní složka Fixní složka Odvody a rezerva

Úsek Vstřikovna Produkce

Typ pracovníků	Počet FTE	Mzdová sazba	Náklady	Ohodnocení

Obrázek 13 Ukázka tvorby plánu odboru výroby v informačním systému (vlastní zpracování)

9.4.2.3 Tvorba hlavního personálního rozpočtu

Hlavní personální plán se bude tvořit opět v *HR modulu* ve složce *personální plánování* – karta *Hlavní rozpočet*.

V tomto plánu se budou v rámci funkce plánovat všechny odbory, mimo odbor výrobní.

Na této kartě bude existovat složka fixní i variabilní, přestože pracovníků variabilní složky je mimo odbor výroby jen pár. Zvolení příslušné složky bude možno jednoduchým výběrem na kartě rozpočtu.

Náklady se budou plánovat opět pomocí počtu FTE pracovníků a mzdové sazby. Počet FTE pracovníků se promítne ve chvíli, kdy bude zadán odbor a úsek. Ze mzdových tarifů zde bude možno opět vybrat stejným způsobem, jako v dílčím plánu. Opět je nutné v položce mzdy vymezit další prostor pro osobní ohodnocení.

Na kartě hlavního rozpočtu nebudou chybět položky *Creation* a *Rezerva* z původní metodiky rozpočtu. Tyto položky budou na rozdíl od minulého přístupu tvořeny z měsíčních veličin.

Creation je hodnota, která má návaznost na tržby. Tato vazba bude zachována. Rozdíl bude pouze v tom, že se položka *Creation* bude plánovat měsíčně a tudíž se plánované procento

bude brát z plánovaných měsíčních tržeb. Plánované procento je sjednáno v kolektivní smlouvě a bude zde zohledněno.

Pro tuto položku je nutno vytvořit vazbu s položkou plánovaných měsíčních tržeb, která se nachází v modulu *Prodej – plán prodeje*. Hodnota plánovaných tržeb pak bude na kartě k nalezení v položce *Tržby*.

Hodnota *Rezervy* bude počítána stejně, jak v předchozí metodice daným procentem ze sumy nákladů práce, tedy hodnoty nákladů bez zahrnutí sociálních a zdravotních odvodů.

Následující obrázek znázorňuje možnosti plánování personálních nákladů na kartě *Hlavní rozpočet*.

The screenshot shows the 'Hlavní rozpočet' (Main Budget) interface. At the top, there are four tabs: 'Personální náklady' (selected), 'Odvody', 'Rezerva a Creation', and 'Tržby'. Below the tabs, there are two dropdown menus: 'Odbor' and 'Složka nákladů'. The main area contains a table with the following columns: 'Úsek', 'Typ pracovníků', 'Počet FTE', 'Mzdová sazba', 'Náklady', and 'Ohodnocení'. Each of the first four columns has a dropdown arrow. The table is currently empty. At the bottom right, there is a blue button labeled 'Funkce'.

Úsek	Typ pracovníků	Počet FTE	Mzdová sazba	Náklady	Ohodnocení

Obrázek 14 Ukázka plánování Hlavního rozpočtu v informačním systému

(vlastní zpracování)

Obrázek obsahuje také tlačítko *Funkce*. Potvrzením tohoto tlačítka se systém přeptá, zda chceme plán *vytisknout* či *provázat*. *Provázání* znamená, že se do *Hlavního rozpočtu* dostanou hodnoty z dílčího plánu.

Formát pro účely tisku a náhledu bude tedy obsahovat hodnoty nejen z karty *Hlavního rozpočtu*, ale i z dílčího plánu pro odbor výroby.

9.4.3 Schválení personálního rozpočtu

Po vytvoření plánů v rámci modifikovaného IS bude nově vytvořená soustava personálního rozpočtu projednána na nejbližší poradě s vedením společnosti. Diskutována bude především struktura plánů a funkčnost modifikovaného *modulu HR* v informačním systému.

9.4.4 Kontrola personálního rozpočtu a identifikace odchylek

Kontrola bude probíhat měsíčně a začne po uplynutí prvního měsíce od zavedení nového přístupu k rozpočtování.

V první řadě bude kontrolován hlavní personální rozpočet porovnáním plánovaných a skutečných nákladů. Hodnoty skutečných nákladů poskytne účetní oddělení.

Na základě tohoto srovnání budou identifikovány odchylky pro obě části rozpočtu.

Odchylky budou podrobněji rozebrány jak v hlavním rozpočtu, tak v plánu pro odbor výroby. Cílem je nalezení a objasnění jejich původu.

V případě první kontroly bude také detailně monitorováno, zda funguje veškeré provázání v informačním systému a hodnoty jsou v patřičném souladu. V případě identifikace odchylek způsobených výhradně funkčností IS bude povolán specialista.

9.4.5 Eliminace odchylek

Poslední fází je odstranění zjištěných odchylek. Identifikované odchylky jsou prodiskutovány s vedoucími příslušných odborů, ve kterých k nim došlo a dojde k domluvě na postupu jejich eliminace.

S vedením i s liniiovými manažeri bude na následující poradě probráno, zda dojde k modifikaci celého plánu nebo zda se přistoupí jen k úpravě položek, které zaručí přesnější naplnění tohoto plánu.

9.5 Sestavení konkrétního plánu FTE na rok 2014

Hodnoty FTE jsou stanoveny na základě analýzy a odpracovaných a plánovaných hodin v minulých měsících daným počtem pracovníků. Dále je postupováno dle výše uvedeného vzorce.

Odbor	VD	VDR	RD	THP	EP	CELKEM	Variabilní	Fixní
Ekonomický odbor a finance	0	0	0	5	0	5	0	5
Controlling	0	0	0	2	0	2	0	2
Účetnictví	0	0	0	2	0	2	0	2
Obchod	0	0	0	1	0	1	0	1
Personální odbor	0	0	0	1	0	1	0	1
Management	0	0	0	5	0	5	0	5
Odbor IT	0	0	0	1	0	1	0	1
Odbor závodní logistiky	0	53	0	15	6	74	6	68
Nákup	0	0	0	4	0	4	0	4
Expedice	0	37	0	1	0	38	0	38
Dispozice	0	0	0	7	0	7	0	7
Provozní logistika	0	16	0	3	0	19	6	19
Technický odbor	0	1	46	21	0	68	0	68
Údržba	0	1	29	3	0	33	0	33
Technologie	0	0	0	18	0	18	0	18
Opravná	0	0	17	0	0	17	0	17
Odbor závodní kvality	4	17	0	24	0	45	4	41
Vstupní kontrola	4	0	0	11	0	15	4	11
Výstupní kontrola	0	4	0	2	0	6	0	6
Metrologie	0	0	0	3	0	3	0	3
Provozní kontrola	0	13	0	7	0	20	0	20
Auditor	0	0	0	1	0	1	0	1
Odbor výroby	188	25	13	30	0	256	188	68
Produkce (ks)	40 000							
Vstříkovna	80	15	0	7	0	102	80	22
Montáž	56	6	0	6	0	68	56	12
Lakovna	52	4	13	17	0	86	52	34
Produkce (ks)	45 000							
Vstříkovna	85	15	0	7	1	108	86	22
Montáž	60	6	0	6	3	75	63	12
Lakovna	65	4	13	17	5	104	70	34
Produkce (ks)	50 000							
Vstříkovna	88	15	0	7	3	113	91	22
Montáž	65	6	0	6	6	83	71	12
Lakovna	72	4	13	17	10	116	82	34

Obrázek 15 Plán počtu pracovníků metodou FTE na rok 2014 – náhled karty z IS (vlastní zpracování)

Plán je horizontálně rozdělen na jednotlivé odbory a úseky společnosti a vertikálně na jednotlivé kategorie zaměstnanců. Nechybí zde ani kategorie externích pracovníků.

Odbor výroby je dále členěn pro 3 varianty objemu výroby, které byly zvoleny na základě analýzy produkce v jednotlivých měsících roku 2013.

Na Obrázku 15 je v odboru výroby možné pozorovat odlišnou potřebu výrobních dělníků a externích pracovníků pro dané objemy produkce.

9.6 Sestavení konkrétního personálního plánu pro odbor výroby na červen 2014

Konkrétní příklad procesu sestavení plánu uvažuje plánování na měsíc červen 2014, pro objem produkce 45 000 ks.

Plán bude rozdělen podle typu pracovníků a v případě výrobních dělníků ještě podle úseků. Podle objemu výroby, se v plánu promítají hodnoty FTE pracovníků variabilních nákladů, na které je navázána patřičná mzdová sazba. Fixní pracovníci nejsou vázání na objem produkce.

Nově jsou zde zahrnuti externí pracovníci včetně nákladů spojenými s poplatky agentury. Potřeba externích pracovníků je odvozena od objemu produkce. V případě, že výroba klesne pod 40 000 ks, nejsou externí pracovníci v provozu nutní.

O stanovení těchto externích nákladů byly vedeny dlouhé diskuse a bylo vyzkoušeno mnoho způsobů jejich vyčíslení. Nakonec bylo s agenturou smlouveno procento, které ji bude navíc odváděno za každého pracovníka. Momentálně je hodnota stanovena na 35 %.

Agenturní pracovníky platí agentura samotná, tyto náklady plus smlouveno procento je následně vyúčtováno společnosti XYZ.

Plán nabízí i informace o hodnotě osobního ohodnocení jednotlivých kategorií pracovníků i celé částce sociálních a zdravotních odvodů. Osobní ohodnocení u fixních pracovníků tvoří 30 % ze mzdy, zatímco u variabilních pracovníků pouze 25 %.

Plán je přizpůsoben objemu výroby 45 000 produktů, nicméně tyto hodnoty jsou v plánu vyjádřeny včetně zahrnutí zmetkovitosti, jelikož jsou promítnuty přímo z plánu výroby. Proto se jako hodnota produkce počítá 46 392 výrobků. Zmetkovitost výrobků je tvoří 3 %. Rezerva je tvořena na účely mimořádných nákladů spojených s možnými přesčasy. Vyjadřuje se 5 % z nákladů práce, tedy personálních nákladů bez zohlednění odvodů.

Náhled dílčího personálního plánu zohledňuje všechny zadané hodnoty, které jsou vyplněny na příslušné kartě v informačním systému.

Formát na Obrázku 16 by měl být k dispozici pro účely tisku po dosazení veškerých nutných položek v rámci karty *Plán odboru výroby* v nové funkci *HR modulu* informačního systému.

Výrobní dělníci				
Úsek	Počet pracovníků	Měsíční sazba (Kč)	Produkce (ks)	Variabilní náklady (Kč)
Vstříkovna	85	13 500	46 392	1 147 500
Úsek	Počet pracovníků	Měsíční sazba (Kč)	Produkce (ks)	Variabilní náklady (Kč)
Montáž	60	13 500	46 392	810 000
Úsek	Počet pracovníků	Měsíční sazba (Kč)	Produkce (ks)	Variabilní náklady (Kč)
Lakovna	65	13 500	46 392	877 500
Celkové náklady na objem produkce			2 835 000,00	
Osobní ohodnocení			945 000,00	
Variabilní náklady celkem			3 780 000,00	
Externí pracovníci	Počet pracovníků	Počet hodin	Mzdová sazba (Kč/hod)	Náklady externisté
	7	150	90	94 500
Odvody externisté			33 075	
Náklady agentuře			33 075	
Náklady externisté celkem			160 650	
Výrobní dělníci režijní				
Typ pracovníků	Počet pracovníků	Měsíční sazba (Kč)	Produkce (ks)	Fixní náklady I
Seřizovač	16	15 700	46 392	251 200
Team leader	9	15 700	46 392	141 300
Osobní ohodnocení			311 757	
Fixní náklady I celkem			704 257	
Externí pracovníci	Počet pracovníků	Počet hodin	Mzdová sazba (Kč/hod)	Náklady externisté
	2	150	90	27 000
Odvody externisté			9 450	
Náklady agentuře			9 450	
Náklady externisté celkem			45 900	
Režijní dělníci				
Typ pracovníků	Počet pracovníků	Měsíční sazba (Kč)	Fixní náklady II	
Programátor	5	22 500	112 500	
Technik	8	18 600	148 800	
Osobní ohodnocení			176 271	
Fixní náklady II celkem			437 571	
THP pracovníci				
Typ pracovníků	Počet pracovníků	Měsíční sazba (Kč)	Fixní náklady III	
Mistr	9	22 500	202 500	
Technolog	21	18 600	390 600	
Osobní ohodnocení			254 186	
Fixní náklady III celkem			847 286	
Náklady práce celkem			5 769 114	
Soc. a zdrav. odvody			2 019 190	
Super mzdové náklady celkem			7 788 304	
Náklady externisté celkem			206 550	
Rezerva			288 456	
Personální náklady celkem			8 283 310	

Obrázek 16 Personální plán odboru výroby v rámci nové metodiky pro objem produkce 46 392 výrobků – výstup z informačního systému (vlastní zpracování)

9.7 Variantní rozpočet personálních nákladů odboru výroby

Variantní rozpočet je tvořen za účelem tzv. „opěrného bodu“ pro tvorbu predikce personálních nákladů v odboru výroby, ale hlavně pro kontrolu výše hodnot, kterých náklady dosahují.

Toto srovnání tří možných objemů výroby v této podobě není možno vyvolat funkcí informačního systému, nicméně dosazením hodnot pro daný objem výrobku do *Plánu odboru výroby*, vyjdou v daných položkách právě ty částky, které jsou uvedené v následující tabulce.

Tabulka 10 Variantní rozpočet personálních nákladů odborů výroby v Kč pro tři možné objemy produkce v ks na rok 2014 (vlastní zpracování)

Produkce	40 000	45 000	50 000
Počet pracovníků variabilních	188	219	244
z toho externí pracovníci	0	9	19
Počet pracovníků fixních	68	68	68
Personální náklady variabilní	3 384 000	3 944 025	4 396 275
Personální náklady fixní	1 989 114	1 989 114	1 989 114
Rezerva	268 656	288 456	301 956
Odvody	1 880 590	2 061 715	2 203 465
Personální náklady	7 522 360	8 283 310	8 890 810

Variantní rozpočet je tvořen pro tři odlišné výše objemu produkce. První tvoří „pesimistický“ odhad, kdy se předpokládá, že bude nutno vyrobit jen 40 000 výrobků. Pro tuto hodnotu není potřeba externích pracovníků, a proto je variabilní složka nákladů tvořena pouze výrobními dělníky.

Druhý předpokládaný objem produkce je „průměrný“ a je vytvořen pro 45 000 ks. V tabulce lze vidět, že při této výši již je nutné zapojit externí pracovníky.

Třetí a poslední výše objemu produkce byla stanovena na 50 000 ks a je brána za „optimistický“ odhad. Množství externích pracovníků lineárně roste spolu s produkcí.

Když dojde k porovnání „pesimistického“ a „optimistického“ odhadu, lze pozorovat, že rozdíl těch částek se blíží hodnotě jeden a půl milionů korun.

9.8 Sestavení konkrétního Hlavního personálního rozpočtu na červen 2014

Na následující ukázce je k vidění hlavní rozpočet na plánovaný měsíc červen roku 2014. Tento formát bude k nalezení pro případy tisku či náhledu na kartě *Hlavního rozpočtu* v informačním systému.

Červen				
Odbor a úsek	Počet pracovníků FTE		Personální náklady	
	Variabilní	Fixní	Variabilní složka	Fixní složka
Ekonomický odbor a finance	0	5	0	245 893
Controlling	0	2	0	106 071
Účetnictví	0	2	0	86 786
Obchod	0	1	0	53 036
Personální odbor	0	1	0	43 393
Odbor IT	0	1	0	53 036
Management (linioví manažeři)	0	5	0	216 964
Auditor	0	1	0	43 393
Odbor závodní logistiky	6	68	137 700	2 439 257
Nákup	0	4	0	143 486
Expedice	0	38	0	1 363 114
Dispozice	0	7	0	251 100
Provozní logistika	6	19	137 700	681 557
Technický odbor	0	68	0	2 439 257
Údržba	0	33	0	1 183 757
Technologie	0	18	0	645 686
Opravná	0	17	0	609 814
Odbor závodní kvality	4	40	97 200	1 418 080
Vstupní kontrola	4	11	97 200	394 586
Výstupní kontrola	0	6	0	215 229
Provozní kontrola	0	20	0	717 429
Metrologie	0	3	0	90 836
Odbor výroby	219	68	5 309 550	2 491 520
Vstřikovna	86	22	2 088 450	727 842
Montáž	63	12	1 526 850	419 464
Lakovna	70	34	1 694 250	1 344 214
Celkem	229	257	5 544 450	9 390 793
Tržby	156 650 987			
Creation	2 349 765			
Rezerva	1 106 314			
Personální náklady celkem	18 391 322			

Obrázek 17 Formát hlavního rozpočtu personálních nákladů pro účely tisku a kontroly na červen 2014 v Kč a počtu lidí – výstup z IS (vlastní zpracování)

Hodnoty nákladů v hlavním rozpočtu jsou zobrazeny na základě vyplnění všech karet složky *personálního plánování* v nové podobě *HR modulu*.

Počet pracovníků je promítnut z karty *Plán FTE*, náklady odboru výroby z *Plánu odboru výroby* a zbytek z karty *Hlavní rozpočet*.

Hodnoty nákladů v jednotlivých odborech již zahrnují odvody na sociální a zdravotní zabezpečení.

Hlavní rozpočet obsahuje také známé položky *Creation* a *Rezerva*. *Creation* je vypočítáno z hodnoty plánovaných tržeb pomocí stanoveného procenta. Toto procento je zakotvené v kolektivní smlouvě a jeho hodnota je 1,5 %.

Rezerva jsou vypočítána stanoveným procentem z plánovaných nákladů práce (bez zohlednění odvodů). V tuto chvíli je procento stanoveno na 10.

Formát rozpočtu je na rozdíl od původního velice jednoduchý a přehledný s rozdělením na odbory a úseky společnosti. Náklady a pracovníci jsou pro lepší orientaci rozčleněny na fixní a variabilní složku.

Díky využití nové funkce informačního systému pro novou metodiku rozpočtování je možno pružně vyhledat bližší informace o jednotlivých částkách personálních nákladů.

10 ZHODNOCENÍ NÁVRHU Z HLEDISKA ČASOVÉ, NÁKLADOVÉ A RIZIKOVÉ ANALÝZY

Následující kapitola spočívá ve zhodnocení předloženého návrhu nové metodiky personálního rozpočtování ve společnosti XYZ formou tří analýz.

První analýza bude časová, která objasní předpokládaný časový horizont, který bude spjat se zavedením nové metodiky. Druhá analýza bude nákladová, ve které budou vyčíslené náklady a výnosy v rámci celého návrhu a poslední bude analýza riziková, která pomůže stanovit možné rizika, které mohou celý proces zavádění nové metodiky ovlivnit.

10.1 Časová analýza

Zavedení a sestavení nové metodiky rozpočtování zahrnuje 16 hlavních aktivit, kterými je nezbytné projít pro zabezpečení realizace daného návrhu.

Veškeré činnosti uvedené v následující souhrnné tabulce (Tabulka 11), byly detailně popsány v předchozích kapitolách práce. Nyní bude objasněna návaznost jednotlivých činností a předpokládaná doba jejich trvání.

Nechybí zde ani asi stanovení odpovědnosti pro zabezpečení jednotlivých aktivit. Jak již bylo zmíněno, hlavní odpovědnost za vytvoření nového přístupu k plánování personálních nákladů spadá na zvoleného controlera. S některými činnostmi mu však bude ze začátku pomáhat personální ředitel.

Činnosti spojené s implementací nové funkce informačního systému bude zabezpečovat výhradně externí specialista.

Tabulka 11 Časový sled činností se specifikací odpovědnosti zabezpečující realizaci návrhu flexibilního personálního rozpočtu (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Odpovědnost	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Definice cílů nové metodiky	Vedení společnosti	14	---
B	Stanovení odpovědnosti za personální plánování	Vedení společnosti	3	A

C	Identifikace činností v rámci přípravy projektu	Controler	15	B
D	Definice požadavků na novou funkci IS	Controler	10	C
E	Rozčlenění nákladů na variabilní a fixní složku	Controler/personální ředitel	5	C
F	Zavedení FTE	Personální ředitel	1	C
G	Návrh řešení IS	Externí specialista	10	D
H	Nastavení systému	Externí specialista	15	G
I	Zaškolení odpovědné osoby	Externí specialista	3	H
J	Tvorba FTE plánu	Personální ředitel	8	E, F, I
K	Tvorba plánu pro odbor výroby	Controler	20	J
L	Tvorba hlavního personálního rozpočtu	Controler	20	J, K
M	Zkušební provoz	Externí specialista/Controler	30	L
N	Sledování a eliminace nedostatků funkce	Externí specialista	10	M
O	Schválení personálních plánů	Vedení společnosti	5	N

10.1.1 Zpracování časové analýzy pomocí programu WinQSB

Časový harmonogram předloženého návrhu byl podrobněji analyzován pomocí programu WinQSB. Tento program je speciálně navržen pro řešení kvantitativních problémů. Mimo jiné obsahuje metodu kritické cesty - CPM, která se pro účely časové analýzy předkládaného návrhu výborně hodí.

Do programu je nutné vložit počet předpokládaných dní jednotlivých činností a stanovit, která činnost tu následující předchází. Po doplnění těchto hodnot vyčíslí program nejkratší dobu potřebnou pro realizaci návrhu a určení kritických cest.

Tabulka, kterou samotný program vyhodnotí je ilustrována na následujícím obrázku.

04-24-2014 18:41:53	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	14	0	14	0	14	0
2	B	Yes	3	14	17	14	17	0
3	C	Yes	15	17	32	17	32	0
4	D	Yes	10	32	42	32	42	0
5	E	no	5	32	37	65	70	33
6	F	no	1	32	33	69	70	37
7	G	Yes	10	42	52	42	52	0
8	H	Yes	15	52	67	52	67	0
9	I	Yes	3	67	70	67	70	0
10	J	Yes	8	70	78	70	78	0
11	K	Yes	20	78	98	78	98	0
12	L	Yes	20	98	118	98	118	0
13	M	Yes	30	118	148	118	148	0
14	N	Yes	10	148	158	148	158	0
15	O	Yes	5	158	163	158	163	0
	Project	Completion	Time	=	163	DAYs		
	Number of	Critical	Path(s)	=	2			

Obrázek 18 Vyhodnocení časového hlediska návrhu metodou CPM pomocí programu WinQSB (Vlastní zpracování pomocí programu WinQSB)

Bylo zjištěno, že nejdříve bude návrh flexibilního personálního rozpočtu uskutečněn za 163 dní. V tomto případě byly identifikovány 2 kritické cesty, které jsou ilustrovány na uzlovém síťovém grafu v příloze P3.

Kritické cesty vedou:

A-B-C-D-G-H-I-J-L-M-N-O

a

A-B-C-D-G-H-I-J-K-M-N-O

U zmíněných činností musí mít bezpodmínečně dodržena doba činností, aby nedošlo ke zpoždění celého projektu.

10.2 Nákladová analýza předloženého návrhu

Náklady v rámci předloženého návrhu vzniknou s určitostí ve spojitosti s rozšiřováním HR modulu informačního systému a také v oblasti mzdových nákladů odpovědných osob.

Úspora bude spočívat v zaštetření jednoho člověka personálního odboru.

Stanovení nákladů nové funkcionality informačního systému byly stanoveny individuální kalkulací externí společnosti. V této kalkulaci byly zohledněny veškeré kroky spojené s implementací a následným zaškolením personálu.

Náklady spojené s novou funkcionalitou

Cenu za své služby si externí společnost účtuje individuálně. Předběžná kalkulace byla stanovena na 98 600 Kč. Společnost si představovala částku této služby kolem 100 000 Kč, takže tímto bylo stanovené kritérium splněno.

Mzdové náklady controlera:

Controler stráví přípravou a tvorbou nové metodiky rozpočtování 70 dní. Což je 3,5 měsíce. Měsíční mzda controlera činí i s odvody 53 036 Kč. Jelikož stráví controler ještě nějaký čas zkušebním provozem bude předpokládán potřebný časový horizont na 4 měsíce.

Náklady Controlera tedy činí: $53\,036 * 4 = 212\,144$ Kč.

Mzdové náklady personálního ředitele:

Personální ředitel se na projektu podílí jen minimálně, celkem 14 dní. Měsíční mzda personálního ředitele je 43 393 Kč včetně odvodů. Jelikož však pomáhá controlerovi s tvorbou nové metodiky, bude do nákladů vložena měsíční mzda personálního ředitele.

Úspora:

Úspora spočívá v ušetření mzdových nákladů na jednom pracovníkovi personálního oddělení s měsíční mzdou 35 872 Kč včetně odvodů. Ročně tak firma ušetří 430 464 Kč.

Tyto částky budou nyní zapracovány do nákladové analýzy.

Tabulka 12 Analýza nákladů a úspor spojených s procesem sestavení předloženého návrhu v Kč (vlastní zpracování)

Provozní náklady a úspora	Náklady	Úspora
Mzdové náklady - controler	212 144	
Mzdové náklady - personální ředitel	43 393	
Roční úspora zaměstnance		430 464
Suma	255 537	430 464
Úspora nákladů		174 927
Jednorázová investice		
Nová funkcionalita IS		98 600

Uvedené hodnoty budou nyní posouzeny z hlediska návratnosti investice v letech.

$$TN_p = \frac{IN}{CF}$$

$$TN_p = \frac{98\,600}{174\,927}$$

$$TN_p = 0,56 \text{ let}$$

Návratnosti investice se vypočítá podílem investované částky (IN) na úsporu ročních nákladů způsobené investicí (CF). Analýza ukázala, že návratnost investice je do jednoho roku, což značí, že se investice jednoznačně vyplatí. Investice do nové funkcionality se vrátí zhruba za sedm měsíců.

10.3 Nefinanční přínosy návrhu společnosti XYZ

Předložený návrh flexibilního personálního rozpočtu má kromě zašetření nákladů na personálu také mnoho dalších přínosů, které jsou nefinančního charakteru.

Jasným přínosem je **zrychlení a zefektivnění procesu plánování počtu pracovníků**. Zavedením Full time equivalentu odpadá společnosti činnost spojená s výpočtem metodami norem obsluhy a normohodin. Společnosti vadil tento zastaralý a dlouhodobý proces již v minulosti, a proto se uchylovala k metodě manažerských odhadů, která nepatří k nejspolehlivější. Plánování pomocí FTE se tedy jeví jako nejlepší východisko z této situace.

Prizpůsobení personálního plánování objemu výroby **vede k přesnějším odhadům budoucích hodnot nákladů i počtu pracovníků**.

Další přínos by mohl vyplynout ve **snížení míry fluktuace**, se kterou společnost dlouhodobě bojuje. Vzhledem k tomu, že nový plán počtu pracovníků stanovuje jisté mantinely potřeby zajištění pracovníků, předpokládá se snížení počtu impulzivních situací dodatečného nabírání a následně propuštění lidí.

Flexibilnější forma rozpočtování vede vždy k **větším možnostem kontroly a odhalení detailnějších dat o příčinách a hodnotách nákladů**.

Zapojení oddělení controllingu a implementování nové funkcionality informačního systému povede ke **zdokonalení, zrychlení a zkvalitnění činnosti personálního plánování, který bude tímto pro společnost efektivnější**.

10.4 Riziková analýza

V následující části práce budou identifikována hlavní rizika, které mohou předložený návrh ohrozit.

Ve spojitosti s novou funkcí informačního systému byla identifikována rizika:

- Příliš složité ovládání nové funkce
- Nezabezpečení všech nutných bodů nastavení funkce

Z časového hlediska byla stanovena rizika:

- Prodloužení doby nastavování funkce personálního plánování
- Prodloužení doby implementace nové funkce personálního plánování
- Zpoždění průběhu celého projektu

Z hlediska nákladů byla stanovena rizika:

- Náklady na služby externího specialisty budou mnohem vyšší než plánované
- Zpoždění projektu se promítne ve mzdových nákladech, které budou tímto vyšší než plánované

10.4.1 Zhodnocení závažnosti a pravděpodobnosti rizik

Tyto rizika budou hodnocena podle závažnosti ohrožení projektu jako:

- Nízká
- Střední
- Vysoká

A podle pravděpodobnosti jako:

- Nízká
- Střední
- Vysoká

Ohodnocení stanovených rizik z hlediska závažnosti ohrožení a pravděpodobnosti výskytu nabídne následující tabulka.

Tabulka 13 Zhodnocení identifikovaných rizik předloženého návrhu z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti výskytu (vlastní zpracování)

Riziko	Závažnost	Pravděpodobnost
Složitě ovládání funkce	Nízká	Střední
Nezabezpečení všech bodů funkce	Vysoká	Střední
Prodloužení doby nastavení funkce	Nízká	Střední
Prodloužení doby implementace funkce	Nízká	Střední
Zpoždění celého projektu	Nízká	Vysoká
Vyšší náklady externího specialisty	Střední	Nízká
Vyšší mzdové náklady	Střední	Střední

Jediné riziko, které je z hlediska závažnosti vysoké, spočívá v nezabezpečení všech bodů nastavení funkce. Toto riziko je zároveň středně pravděpodobné, a proto je nutné věnovat zvýšenou pozornost možnosti jeho projevení.

Jediné riziko, které bylo identifikováno jako vysoce pravděpodobné je zpoždění celého projektu, nicméně toto riziko patří k těm méně závažným, tudíž jím projekt nebude přímo ohrožen.

11 ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ A DODATEČNÁ DOPORUČENÍ

Předložený návrh nové metodiky personálního rozpočtování spočívá ve flexibilní formě, která je schopna reagovat na variabilní zakázky výrobní společnosti.

Klíčovým prvkem v zabezpečení efektivnějšího procesu rozpočtování je nová funkcionality současného informačního programu. Bylo prokázáno, že investice do této inovace se společnosti vrátí již do jednoho roku, tudíž nepředstavuje pro firmu velké finanční zatížení.

Benefity přechodu na novou metodiku rozpočtování s podporou nové funkce systému jsou nepopíratelné. Kromě úspory jednoho administrativního zaměstnance, který byl potřeba pro sběr dat, jejich vkládání do programu MS Excel a vyhodnocování, je zde řada přínosů nefinančních, které jsou však nemálo důležité.

Nová forma personálního plánování představuje poměrně rychlý, flexibilní a nenáročný proces, který zajistí efektivní řízení nákladů i transparentní pozorování a vyhodnocování jejich hodnot.

Nové příležitosti k hodnocení personálních nákladů přináší zapojení do této činnosti oddělení controllingu. Tato skutečnost nahrává k myšlence zavedení HR controllingu ve společnosti XYZ, jako dalšího kroku k efektivnímu řízení personálních nákladů. Možnosti HR controllingu spočívají kromě sledování a řízení personálních nákladů, také v měření a ovlivňování HR procesů, kontrole návratnosti investic do lidských zdrojů i měření ukazatelů úspěšnosti dosahování stanovených cílů v této oblasti. Zda této příležitosti společnost využije, bude ponecháno na jejím uvážení.

ZÁVĚR

Společnost XYZ je výrobní společnost, která se specializuje na výrobu přístrojových desek a nárazníků pro automobily. Významnými odběrateli jsou například Škoda Auto, a.s. nebo společnost Audi, a.s.

Společnost trpí značnou variabilitou svých zakázek, což se promítá do obtížného prognózování personálních nákladů. Celý proces personálního plánování nijak neulehčuje současná metodika, která stojí na pevném a strnulém rozpočtu, jenž není schopen pružné reakce na neočekávané změny.

Takové typy rozpočtů dokážou nabídnout jen množství bezúčelných hodnot nákladů, které obsahují minimum informací o původu jejich výše a příčinách.

Celý problém zaštituje zastaralý a v tomto případě zcela neefektivní informační systém, který nedokáže vytvořit potřebné podmínky pro rychlejší a efektivnější proces plánování.

Návrh nového přístupu k personálnímu rozpočtování přináší nejen úsporu mzdových nákladů jednoho pracovníka podniku, ale také přesnější prognózování personálních nákladů, zrychlení a zefektivnění celého procesu či možnost snížení míry fluktuace, která momentálně dosahuje vysokých hodnot. To vše je zabezpečeno díky nové funkcionalitě informačního systému i přizpůsobením variabilních personálních nákladů objemu výroby.

Všechny tyto přínosy jsou přitom umožněny díky investici, která se vrátí do jednoho roku s relativně nízkými riziky, které jsou dopředu známy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, xxvi, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] BUCHTA, Miroslav, 2008. *Nauka o podniku: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 129 s. ISBN 978-80-7395-107-8.
- [4] D'AMBROSOVÁ, Hana et al., 2011. *Abeceda personalisty*. Vyd. 4. Olomouc: ANAG, 415 s. ISBN 978-80-7263-646-4.
- [5] DRUCKER, Peter Ferdinand, 1996. *The executive in action*. 1st ed. New York: Collins, viii, 724 s. ISBN 0-88730-828-7.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol, 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [8] FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 263 s. ISBN 807357084x.
- [9] FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER, 2007. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.
- [10] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. V Praze: Grada Publishing, a.s, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [11] KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 400 s. ISBN 8086131254.
- [12] KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [13] KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [14] PETŘÍKOVÁ, Růžena et al., 2007. *Lidé v procesech řízení*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 216 s. ISBN 80-86946-28-3

- [15] POPESKO, Boris, Eva JIRČÍKOVÁ a Petra ŠKODÁKOVÁ, 2008. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 161 s. ISBN 978-80-7318.
- [16] STÝBLO, Jiří, 2004. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Vyd. 1. Praha: Vox, 124 s. ISBN 80-86324-43-5.
- [17] SYNEK, Miloslav, 2002. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, xxv, 479 s. ISBN 8071797367.
- [18] TOMŠÍ, Ivan, 2008. *Mzdy a mzdové systémy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 335 s. ISBN 978-80-7357-340-9.
- [19] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [20] VOJTOVIČ, Sergej, 2008. *Riadenie personálných činností v organizácii*. Bratislava: Iris, 396 s. ISBN 978-80-89256-17-4.
- [21] WALKER, Alfred J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Vyd. 1. Praha: Grada, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [1] BOHATOVÁ, Vladimíra, 2012. Kdy a proč personální audit. *Cfoworld.cz* [online]. [cit. 2014-02-25]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/ostatni/kdy-a-proc-personalni-audit-1653>
- [2] EUROSTAT, © 2014. *epp.eurostat.ec.europa.eu* [online]. 2012. [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Breakdown_of_labour_costs_in_the_business_economy,_2010_%281%29_%28%25_share_of_total_labour_costs%29.png&filetimestamp=20121001124214
- [3] FTE (Full Time Equivalent), © 2011-2013. *Managementmania.com* [online]. [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fte-full-time-employee-equivalent>
- [4] JANOVSKEJ, Dušan. Kolik stojí zaměstnanec. *Prace.rovnou.cz* [online]. [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <http://prace.rovnou.cz/naklady-na-zamestnance.html>
- [5] Klíčový analytický ukazatel – mzdová náročnost, © 2005-2013. *Ministerstvo financí* [online]. Praha [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/monitoring/financni-parametry-vykonnosti/kan-mzdova-narocnost>
- [6] KUMPOŠT, Alexej, 2011. Pracovní absence snižují ziskovost. *KarieraWeb.cz* [online]. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-52198520-pracovni-absence-snizuji-ziskovost>
- [7] MINISTR, Jan. *Personální audit a jeho informačně-procesní podpora* [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: formular-ekf.vsb.cz/formulare/F01/tsw/getfile.php?priskevekid=883
- [8] Mzdy a náklady práce, © 2014. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace
- [9] Produktivita práce, 2001. *Cojeco.cz* [online]. [cit. 2014-03-26]. Dostupné z: http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id_desc=388388&s_lang

- [10] Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců – metodika, © 2014. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_m
- [11] ŠEDIVÝ, Jiří, 2004. Čistá mzda tvoří pouhou polovinu nákladů na práci. *Penize.cz* [online]. [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/nemocenska/16886-cista-mzda-tvori-pouhou-polovinu-nakladu-na-praci>
- [12] Veřejná databáze ČSÚ, © 2014. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/mi/mi_ukazatel.jsp?kodukaz=6145
- [13] VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců* [online]. 3. vyd. Praha: Adart s.r.o. [cit. 2014-03-25]. © Edice J@K. ISBN 978-80-87829-06-6. Dostupné z: http://knihy.idnes.cz/downloadable/download/linkSample/link_id/20352

OSTATNÍ ZDROJE

Interní dokumenty a zdroje společnosti XYZ

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CF	Cash flow
CPM	Critical Path Method (metoda kritické cesty)
CN	Celkové náklady
FTE	Full time equivalent
HR	Human resource (lidské zdroje)
HV	Hospodářský výsledek
IN	Investice
IS	Informační systém
ON	Osobní náklady
OON	Ostatní osobní náklady
PIS	Personální informační systém

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Vazby personálních činností.....</i>	15
<i>Obrázek 2 Provázanost personálních plánů.....</i>	23
<i>Obrázek 3 Vzorec Full time equivalentu.....</i>	28
<i>Obrázek 4 Poměr složek mzdových nákladů v jednotlivých státech Evropy v %</i>	35
<i>Obrázek 5 Mzdový systém.....</i>	38
<i>Obrázek 6 Vývoj průměrné měsíční mzdy za posledních 10 kvartálů v Kč</i>	39
<i>Obrázek 7 Organizační struktura společnosti XYZ</i>	46
<i>Obrázek 8 Proces tvorby personálního rozpočtu současné metodiky).....</i>	62
<i>Obrázek 9 Ukázka plánu počtu pracovníků na měsíc červen 2014</i>	64
<i>Obrázek 10 Složky personálních nákladů v rámci současné metodiky plánování.....</i>	65
<i>Obrázek 11 Nová funkce personálního plánování v HR modulu informačního systému.....</i>	77
<i>Obrázek 12 Možnosti složky Personálního plánování v modulu HR informačního systému</i>	79
<i>Obrázek 13 Ukázka tvorby plánu odboru výroby v informačním systému</i>	81
<i>Obrázek 14 Ukázka plánování Hlavního rozpočtu v informačním systému</i>	82
<i>Obrázek 15 Plán počtu pracovníků metodou FTE na rok 2014 – náhled karty z IS</i>	84
<i>Obrázek 16 Personální plán odboru výroby v rámci nové metodiky pro objem produkce 46 392 výrobků – výstup z informačního systému</i>	86
<i>Obrázek 17 Formát hlavního rozpočtu personálních nákladů pro účely tisku a kontroly na červen 2014 v Kč a počtu lidí – výstup z IS</i>	88
<i>Obrázek 18 Vyhodnocení časového hlediska návrhu metodou CPM pomocí programu WinQSB</i>	92

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Přehled odběratelů společnosti a jejich typů vozů</i>	45
<i>Tabulka 2 Popis jednotlivých kategorií zaměstnanců společnosti XYZ.....</i>	47
<i>Tabulka 3: Vývoj tržeb, celkových nákladů a osobních nákladů v průběhu let 2008 – 2013 v tis. Kč</i>	50
<i>Tabulka 4 Vývoj poměrových ukazatelů osobních nákladů v letech 2008 – 2013.....</i>	52
<i>Tabulka 5 Vývoj produkce (v ks) v měsících roku 2013</i>	59
<i>Tabulka 6 Zjednodušená struktura formátu personálního rozpočtu současné metodiky.....</i>	66
<i>Tabulka 7 Vyplněný formát personálního rozpočtu plánovanými hodnotami (v Kč) na červen 2014</i>	67
<i>Tabulka 8 Rozdělení personálních nákladů na variabilní a fixní složku</i>	76
<i>Tabulka 9 Mzdový systém společnosti v Kč</i>	80
<i>Tabulka 10 Variantní rozpočet personálních nákladů odborů výroby v Kč pro tři možné objemy produkce v ks na rok 2014</i>	87
<i>Tabulka 11 Časový sled činností se specifikací odpovědnosti zabezpečující realizaci návrhu flexibilního personálního rozpočtu</i>	90
<i>Tabulka 12 Analýza nákladů a úspor spojených s procesem sestavení</i>	94
<i>Tabulka 13 Zhodnocení identifikovaných rizik předloženého návrhu z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.....</i>	96

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Vývoj tržeb a celkových nákladů v průběhu roku 2008-2013</i>	<i>50</i>
<i>Graf 2 Vývoj personálních nákladů v průběhu let 2008-2013 (v tis. Kč).....</i>	<i>51</i>
<i>Graf 3 Vývoj personálních nákladů společnosti (v tis. Kč) v měsících roku 2013</i>	<i>52</i>
<i>Graf 4: Porovnání plánovaných a skutečných personálních nákladů v měsících roku 2013</i>	<i>53</i>
<i>Graf 5: Porovnání přímých personálních nákladů a jejich plánovaných hodnot (v tis. Kč) v měsících roku 2013</i>	<i>54</i>
<i>Graf 6 Odchylka skutečných a plánovaných přímých personálních nákladů (v tis. Kč) v měsících roku 2013</i>	<i>54</i>
<i>Graf 7 Vývoj plánované a skutečné míry fluktuace v měsících roku 2013</i>	<i>56</i>
<i>Graf 8 Vývoj plánované a skutečné míry absence v měsících roku 2013</i>	<i>57</i>
<i>Graf 9 Vývoj produktivity práce (v tis. Kč) v měsících roku 2013.....</i>	<i>58</i>
<i>Graf 10 Vývoj produkce nárazníků (v ks) v měsících roku 2013</i>	<i>60</i>
<i>Graf 11 Vývoj produkce přístrojových desek (v ks) v měsících roku 2013</i>	<i>60</i>
<i>Graf 12 Vývoj celkové produkce v měsících roku 2013</i>	<i>61</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P1 Plánovaný efektivní fond času na rok 2014
- P2 Personální rozpočet společnosti XYZ z roku 2013 s aktualizací skutečných hodnot nákladů
- P3 Uzlový síťový graf

PŘÍLOHA P I: PLÁNOVANÝ EFEKTIVNÍ FOND ČASU NA ROK 2014

Fond pracovní doby Rok 2014 Měsíc	Dny týdnů							Týden		Měsíc		Čtvrtletí		
	Po:	Út:	St:	Čt:	Pá:	So:	Ne:	Číslo	Prac. dnů	Prac. dnů	Prac. hodin	Číslo	Prac. dnů	Prac. hodin
Leden			1	2	3	4	5	1	2		176	I.	63	504
	6	7	8	9	10	11	12	2	5	22	184 ⁺			
	13	14	15	16	17	18	19	3	5	1*	165 [‡]			
	20	21	22	23	24	25	26	4	5		172.5 ^{+‡}			
Únor	27	28	29	30	31			5	5					
						1	2	5	0					504
	3	4	5	6	7	8	9	6	5	20	160.	1*	512 ⁺	
	10	11	12	13	14	15	16	7	5					472.5 [‡]
Březen	17	18	19	20	21	22	23	8	5		150 [‡]			480 ^{+‡}
	24	25	26	27	28			9	5					
						1	2	9	0					
	3	4	5	6	7	8	9	10	5	21	168			
Duben	10	11	12	13	14	15	16	11	5					
	17	18	19	20	21	22	23	12	5		157.5 [‡]			
	24	25	26	27	28	29	30	13	5					
	31							14	1					
Květen		1	2	3	4	5	6	14	4	21	168	II.	62	496
	7	8	9	10	11	12	13	15	5	1*	176 ⁺			
	14	15	16	17	18	19	20	16	5		157.5 [‡]			
	21	22	23	24	25	26	27	17	4		165 ^{+‡}			
Červen	28	29	30					18	3					520 ⁺
				1	2	3	4	18	1	20	160	2*	3*	465 [‡]
	5	6	7	8	9	10	11	19	4		176 ⁺			487.5 ^{+‡}
	12	13	14	15	16	17	18	20	5					
Červenec	19	20	21	22	23	24	25	21	5		150 [‡]			
	26	27	28	29	30	31		22	5	21	168			
							1	22	0					
	2	3	4	5	6	7	8	23	5		157.5 [‡]			
Srpen	9	10	11	12	13	14	15	24	5					
	16	17	18	19	20	21	22	25	5					
	23	24	25	26	27	28	29	26	5					
	30							27	1					
Září		1	2	3	4	5	6	27	4	23	184	III.	66	528
	7	8	9	10	11	12	13	28	5		172.5 [‡]			
	14	15	16	17	18	19	20	29	5					
	21	22	23	24	25	26	27	30	5					
Říjen	28	29	30	31				31	4	21	168			495 [‡]
					1	2	3	31	1					
	4	5	6	7	8	9	10	32	5					
	11	12	13	14	15	16	17	33	5		157.5 [‡]			
Listopad	18	19	20	21	22	23	24	34	5					
	25	26	27	28	29	30	31	35	5					
	1	2	3	4	5	6	7	36	5					
Prosinec	8	9	10	11	12	13	14	37	5	22	176	IV.	61	488
	15	16	17	18	19	20	21	38	5	1*	165 [‡]			
	22	23	24	25	26	27	28	39	5					
	29	30						40	2					
Leden			1	2	3	4	5	40	3		176			528 ⁺
	6	7	8	9	10	11	12	41	5		184 ⁺			
	13	14	15	16	17	18	19	42	5					
	20	21	22	23	24	25	26	43	5		165 [‡]			457.5 [‡]
Únor	27	28	29	30	31			44	4		172.5 ^{+‡}			495 ^{+‡}
						1	2	44	0					
	3	4	5	6	7	8	9	45	5	19	152			
	10	11	12	13	14	15	16	46	5	1*	160 ⁺			
Březen	17	18	19	20	21	22	23	47	4		142.5 [‡]			
	24	25	26	27	28	29	30	48	5		150 ^{+‡}			
	1	2	3	4	5	6	7	49	5		160.			
Červen	8	9	10	11	12	13	14	50	5		184 ⁺			
	15	16	17	18	19	20	21	51	5					
	22	23	24	25	26	27	28	52	2	20	150 [‡]			
	29	30	31					1	3	3*	172.5 ^{+‡}			

* Placený svátek | + Fond pracovní doby včetně placených svátků | ‡ 7,5 hodinová pracovní doba

8 hodinová pracovní doba

Rok má celkem 252 pracovních dnů, t.j. 2016 pracovních hodin.

S placenými svátky má rok 261 pracovních dní, t.j. 2088 pracovních hodin.

7,5 hodinová pracovní doba

Rok má celkem 252 pracovních dnů, t.j. 1890 pracovních hodin.

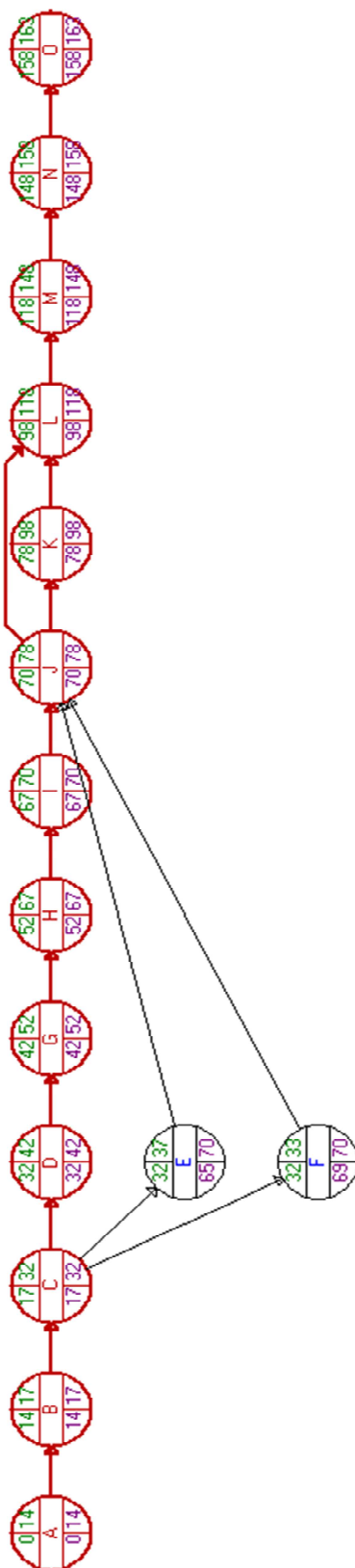
S placenými svátky má rok 261 pracovních dní, t.j. 1957.5 pracovních hodin.

(Interní dokument společnosti)

**PŘÍLOHA P 2: PERSONÁLNÍ ROZPOČET SPOLEČNOSTI XYZ Z
ROKU 2013 S AKTUALIZACÍ SKUTEČNÝCH HODNOT NÁKLADŮ**

(Interní dokument společnosti)

PŘÍLOHA P 3: UZLOVÝ SÍŤOVÝ GRAF



(Vlastní zpracování pomocí programu WinQSB)