

Projekt zavedení nástrojů personálního controllingu ve vybrané společnosti

Bc. Lenka Řičicová

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Řiřicová**
Osobní číslo: **M22812**
Studijní program: **N0412A050011 Finance**
Specializace: **Finance podniku**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt zavedení nástrojů personálního controllingu ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte kritickou literární rešerši a zpracujte teoretické poznatky z oblasti controllingu, řízení lidských zdrojů a personálního controllingu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav controllingu a řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti.
- Na základě provedené analýzy zpracujte projekt zavedení nástrojů personálního controllingu ve vybrané společnosti.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage, 2020. ISBN 978-0-7494-9827-6.
ESCHENBACH, Rolf a SILLER, Helmut. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-8-0735-7918-0.
HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-8-0726-1430-1.
PONIŠČIAKOVÁ, Oľga a GOGOLOVÁ, Martina. *Podnikový controlling*. Žilina: Žilinská univerzita v Žilině, 2017. ISBN 978-8-0554-1320-4.
VERHULST, Susan L. a DECENZO, David A. *Fundamentals of human resource management*. Fourteenth edition. Hoboken, NJ.: Wiley, 2022. ISBN 978-1-1198-0374-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji 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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne

Jméno a příjmení: Lenka Řičicová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce s názvem „Projekt zavedení nástrojů personálního controllingu ve vybrané společnosti“ se zabývá analýzou controllingu, řízení lidských zdrojů a personálního controllingu, na kterou navazuje zpracování projektu zavedení nových nástrojů personálního controllingu. Diplomová práce má teoretickou a praktickou část. Teoretická část vymezuje pojmy a poznatky o controllingu a řízení lidských zdrojů a popisuje metody personálního controllingu. Teoretická část slouží jako podklad pro praktickou část. V praktické části je představena vybraná společnost a analyzován současný systém controllingu, řízení lidských zdrojů a personálního controllingu. Na základě této analýzy je zpracován projekt zavedení nástrojů personálního controllingu. Projekt je závěrem podroben časové analýze a zhodnocení nákladů, přínosů a rizik.

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

ABSTRACT

The diploma thesis entitled „The Project of Implementation of Personnel Controlling in the Selected Company“ deals with the analysis of controlling, human resource management and personnel controlling, which is followed by the elaboration of the project of introducing new personnel controlling tools. The diploma thesis has a theoretical and a practical part. The theoretical part defines concepts and knowledge about controlling and human resource management and describes personnel controlling methods. The theoretical part serves as a basis for the practical part. In the practical part, the selected company is presented and the current system of controlling, human resources management and personnel controlling is analyzed. On the basis of this analysis a project for the introduction of personnel controlling tools is developed. Finally, the project is subjected to a time analysis and evaluation of costs, benefits and risks.

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

Děkuji doc. Ing. Romanu Zámečnickovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi ochotně poskytoval při zpracování mé diplomové práce. Velmi si toho vážím.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 CONTROLLING.....	13
1.1 VZNIK A VÝVOJ CONTROLLINGU.....	13
1.1.1 Definice controllingu	14
1.2 CÍLE CONTROLLINGU.....	15
1.3 FUNKCE A ÚLOHY CONTROLLINGU	16
1.4 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU	17
1.5 METODY A NÁSTROJE CONTROLLINGU	19
1.5.1 Metody a nástroje strategického controllingu.....	19
1.5.2 Metody a nástroje operativního controllingu	20
1.6 POSTAVENÍ CONTROLLINGU V ORGANIZACI	20
1.6.1 Controlling jako štábní oddělení	21
1.6.2 Controlling jako liniové oddělení.....	22
1.6.3 Controlling jako průřezová funkce.....	22
1.6.4 Externí controlling	22
1.7 POZICE CONTROLLERA	23
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	25
2.1 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	25
2.2 FUNKCE A ÚLOHY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	26
2.3 POSTAVENÍ PERSONÁLNÍHO ÚTVARU V ORGANIZACI.....	27
2.4 POZICE PERSONALISTY	28
2.5 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	29
2.6 BUDOUCNOST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	30
3 PERSONÁLNÍ CONTROLLING.....	31
3.1 VYMEZENÍ PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU	31
3.2 CÍLE PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU.....	32
3.3 FUNKCE A ÚLOHY PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU	32
3.4 ČLENĚNÍ PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU	33
3.5 NÁSTROJE A UKAZATELE PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU	33
3.5.1 Ukazatele personálního controllingu.....	35
3.5.2 Personální reporting	35
3.6 PŘÍNOSY PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU	36
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	37

II PRAKTICKÁ ČÁST.....	38
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	39
5.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	40
5.1.1 Předmět podnikání	40
5.1.2 Organizační struktura společnosti	41
5.1.3 Portfolio výrobků a jejich kvalita.....	42
5.1.4 Informační systém	42
5.1.5 Zaměstnanci	43
5.1.6 Základní ekonomická analýza společnosti.....	44
5.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	47
5.2.1 Odběratelé, dodavatelé, konkurenti.....	47
5.2.2 Analýza ekonomické situace v odvětví.....	48
6 ANALÝZA CONTROLLINGU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	50
6.1 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU	50
6.2 ANALÝZA NÁKLADŮ.....	50
6.2.1 Druhové členění nákladů.....	51
6.2.2 Účelové členění nákladů	51
6.2.3 Kalkulační členění nákladů	52
6.2.4 Kapacitní členění nákladů	53
6.3 POUŽÍVANÉ NÁSTROJE A METODY CONTROLLINGU.....	53
6.3.1 Operativní controlling	53
7 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	58
7.1 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ PERSONÁLNÍHO ÚSEKU	58
7.2 ZAMĚSTNANCI.....	58
7.3 ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ.....	59
7.4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	61
7.4.1 Příplatky	62
7.4.2 Odměny a prémie	63
7.4.3 Zaměstnanecké benefity.....	63
7.4.4 Osobní náklady.....	64
8 ANALÝZA PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU	65
8.1 POČET ZAMĚSTNANCŮ.....	65
8.2 ZAMĚSTNANOST	66
8.3 MZDOVÉ NÁKLADY A PRŮMĚRNÉ MZDY	67
8.4 STATICKÉ UKAZATELE	67
8.5 POMĚROVÉ UKAZATELE	68
8.6 KVALITATIVNÍ UKAZATELE	68
9 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	70
10 PROJEKTOVÁ ČÁST.....	71

10.1	VÝCHODISKA PROJEKTU	71
10.1.1	Fluktuace a důvody ukončených pracovních poměrů	72
10.1.2	Efektivita	73
10.1.3	Strategické ukazatele	74
10.1.4	Produktivita	75
10.1.5	Náklady na vzdělávání zaměstnanců	76
10.1.6	Benchmarking	78
10.2	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	78
10.2.1	Časová náročnost projektu	78
10.2.2	Náklady projektu	82
10.2.3	Rizika projektu	83
11	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	84
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	86
	SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ	89
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ	91
	SEZNAM TABULEK	92
	SEZNAM PŘÍLOH	94

ÚVOD

V současné době společnosti sledují klíčové ukazatele pro měření a dosažení cílů podniku. Tyto ukazatele mohou být zásadní pro budoucí rozhodování vedení. Díky nástrojům controllingu mohou být ukazatele měřeny a reportovány včas a v požadovaném rozsahu. Controllingové metody jsou v podnicích využívány pro krátkodobé, tedy operativní řízení i pro dlouhodobé, tedy strategické řízení. Každý podnik využívá jinou strukturu nástrojů a zaměřuje se na jiné výstupy, které prezentuje pomocí reportingu.

Součástí řízení každé společnosti je oblast řízení lidských zdrojů. Významnost personálního řízení ovlivňuje mnoho faktorů společnosti, neboť souvisí s příjemným pracovním prostředím, motivovanými a spokojenými zaměstnanci a funkčními procesy. Výkon pracovníků je při dobře nastaveném systému řízení lidských zdrojů efektivní. Controlling v oblasti řízení lidských zdrojů neboli personální controlling je soubor nástrojů a metod, které pomáhají managementu s komplexním řízením podniku. V personálním controllingu je prostor pro kvantitativní ukazatele vycházející z dat informačních systémů podniku, a také pro kvalitativní ukazatele, které jsou sbírány na základě dotazníkových šetření. Kvalitativní data zpracovaná do klíčových ukazatelů tak hrají významnou roli pro management.

V této diplomové práci je zpracován projekt pro zavedení nových nástrojů personálního controllingu pro vybranou společnost, která má sídlo v Hulíně ve Zlínském kraji. Působí ve strojírenském průmyslu jako dodavatel nožů a dílců pro dřevozpracující a recyklační průmysl. Tato česká společnost zaměstnává přes 100 zaměstnanců a díky působení ve skupině společností Pilana Group má stabilní zázemí a odběratele z celého světa.

Diplomová práce obsahuje teoretickou a praktickou část. V teoretické části je zpracována kritická literární rešerše zaměřená na témata controllingu, řízení lidských zdrojů a personálního controllingu. Obsah teoretické části slouží jako podklad pro analytickou část, a poté i projektovou část. V praktické části je zpracována analýza zavedeného controllingového systému ve vybrané společnosti, společně s analýzou řízení lidských zdrojů a personálního controllingu. Všechna data jsou pro lepší přehlednost zobrazena v tabulkách a grafech. Na základě této komplexní analýzy jsou zpracována doporučení pro vybranou společnost ve formě projektu. Závěrem je projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je vypracovat projekt pro zavedení nástrojů personálního controllingu ve vybrané společnosti. Na základě analýzy současného stavu controllingu, řízení lidských zdrojů a již zavedeného personálního controllingu budou navrženy nové nástroje k implementaci, které pomohou vybrané společnosti s řízením v operativním i strategickém rozhodování. Ke splnění hlavního cíle povede naplnění dílčích cílů, mezi které patří:

- provedení literární rešerše a zpracování teoretických poznatků z oblasti controllingu, řízení lidských zdrojů a personálního controllingu, které budou sloužit jako podklad pro další části práce,
- představení vybrané společnosti a analýza jejího vnitřního a vnějšího prostředí,
- zpracování analýzy současného stavu controllingu, řízení lidských zdrojů a personálního controllingu,
- stanovení východisek projektu na základě zjištěných informací z analýz a zpracování projektu zavedení nástrojů,
- vypracování časového harmonogramu projektu,
- zhodnocení nákladů, přínosů a rizik projektu.

První aplikovanou metodou je literární rešerše, na jejímž základě je zformulován podklad pro zpracování praktické části. Témata controllingu, řízení lidských zdrojů a personálního controllingu jsou vzájemně provázána a představena pomocí deskriptivní metody, kde budou využity knižní a elektronické zdroje.

V další části bude proveden kvalitativní a kvantitativní výzkum. V rámci kvalitativního výzkumu budou shromážděny informace a data o vybrané společnosti, které budou zjištěny formou rozhovoru s pracovníky vybrané společnosti a formou analýzy z veřejně dostupných zdrojů. Poté bude proveden kvantitativní výzkum, který je pro tuto práci zásadní. Analytická metoda bude použita pro zjištění a shrnutí současného stavu controllingu, řízení lidských zdrojů a personálního controllingu zavedených ve vybrané společnosti. V této části budou využity metody analýzy a syntézy. Závěrem bude provedena časová analýza vysvětlena pomocí Gantova diagramu a budou zhodnoceny náklady, přínosy a rizika projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CONTROLLING

Teoretická část má tři vzájemně provázané části z důvodu naplnění všech cílů práce. První z nich je zaměřena na controlling jako celek, kde bude představen jeho vývoj, postavení v podniku a používané metody a nástroje. Další část je zaměřena na řízení lidských zdrojů. Bude vysvětlena oblast působení tohoto řízení a přiblíženy činnosti tohoto úseku. Aplikace controllingu v oblasti řízení lidských zdrojů bude vysvětlena ve třetí části, kde bude představen a vymezen personální controlling.

1.1 Vznik a vývoj controllingu

Za vznikem controllingu na přelomu 19. a 20. století v USA stály podle Mikovcové (2007, s.10) světové dopravní a výrobní podniky, které sledovaly svou finanční situaci. Do Evropy controlling pronikl po 2. světové válce skrze americké dceřinné společnosti, které jej v té době implementovaly dle svých možností a potřeb.

První společností, která zavedla pozici controllera, je americká General Electric Company. V roce 1892 byla této pozici svěřena celopodniková kontrola veškerých finančních operací a jejich reportování. V Evropě se controlling vyvíjel od druhé světové války ve dvou vlnách implementace podle oblastí, v angloamerické a německé oblasti. (Poniščiaková a Gogolová, 2017, s. 27)

V České republice byl zaveden controlling podnikatelem Tomášem Baťou, který se inspiroval americkými vzory a přizpůsobil je pro své řízení. K největšímu rozvoji controllingu došlo v 90. letech 20. století, kdy na český trh vstoupilo větší množství obchodníků s americkým a německým kapitálem. (Mikovcová, 2007, s. 11)

Chodasová (2012, s. 18) uvádí, že původ slova controlling pronikl do Evropy koncem 19. století z americké literatury. V následujícím století se rozšířil do Německa, kde se v praxi ujal u malých a středních podniků. Význam pojmu controlling se odvíjí od slovesa „to control“, které je pro potřeby controllingu definováno jako porovnání plánu a skutečnosti.

Podle Poniščiakové a Gogolové (2017, s. 27) pochází pojem controlling z oblastí řízení státní správy. Pojem se poprvé objevil v 15. století na královském anglickém dvoře u kontrolorů, původně byla funkce chápána jako kontrola.

Význam slovesa „to control“ definoval také Žižlavský (2014, s. 7). Podle něj se za pojmem controlling schovává více významů. Jako příklad uvádí slovesa vést, dohlížet či ovládat. Za

nejvíce vhodný překlad považuje sloveso řídit. Doplňuje, že v České republice byl název pojmu controlling ponechán v původním anglickém znění a nepřekládá se.

1.1.1 Definice controllingu

Definice controllingu není jasně vymezena. Každý autor se od obecně uznávané definice odchyluje. Proto je zde uvedeno několik definic, které popisují, za co všechno je považován controlling.

Preissler (1994, s 30) konstatuje, že „*Controlling je nástroj řízení přesahující řadu funkcí, který podporuje podnikový proces rozhodování a řízení prostřednictvím cílově orientovaného zpracování informací.*“

Eschenbach (2004, s. 77) definuje pojem controlling dle dvou oblastí, a to dle angloamerické jazykové oblasti a německé jazykové oblasti. V angloamerické jazykové oblasti controlling představuje podstatnou funkci managementu, který zajišťuje porovnání plánu a skutečnosti, ale lze jej také využít v řadě dalších disciplín, jako mechanika, elektrotechnika, psychologie a další. Dle německé jazykové oblasti má controlling tři možné interpretace. První z nich říká, že controlling porovnává plán a skutečnost, druhá definuje controlling jako plánování a kontrolování. Třetí interpretace, která je nejméně používána, říká, že controlling ovlivňuje chování firem v budoucích obdobích.

Horváth, Gleich a Seiter (2020, s. 15) definují controlling jako proces, díky kterému jsou manažeři a controlleři ve vzájemné interakci, protože má jejich práce přesah do více oblastí a prolíná se především v těchto třech konceptech: management řízení, manažerské účetnictví, měření výkonu.

Controlling má být chápán jako systém řízení, nikoliv jako zavedení kontroly. Nicméně v obou případech je nejprve žádoucí znát strategii, cíle a vizi a na základě těchto faktorů sledovat jejich naplnění a měřit je. Havlíček (2014, s. 10) také tvrdí, že pro správné pochopení podstaty controllingu je nutné porozumět strategickému a operativnímu plánování a hodnocení a řízení rizik společnosti, které jsou závislé na strategii společnosti.

Lazar (2012, s. 175) shrnuje několik definic různých autorů, mezi kterými jsou i tyto dvě:

- Controlling je nástrojem řízení, který má zajistit koordinaci plánů a kontroly tak, aby byly zlepšeny podnikové procesy. (Horváth, 1992 cit. podle Lazar 2012, s. 75)

- Controlling je systémem pravidel, jenž pomáhá dosáhnout podnikových cílů a zabránit nečekaným negativním jevům. (Mann a Mayer, 1992 cit. podle Lazar 2012, s. 75)

Lazar (2012, s. 175) zmiňuje, že pojem controlling není jednoznačně vymezen. Obecně však jde o metodu řízení, jejíž smyslem je stálé vyhodnocování podnikatelských výsledků s požadovaným či plánovaným stavem a zjišťování příčin vzniku těchto odchylek.

Foltínová a kol. (2011, s. 13) definuje controlling jako formu práce s informacemi, kdy má tyto informace upravit pro potřeby plánovacích, rozhodovacích, zaváděcích a kontrolních úloh podniku.

1.2 Cíle controllingu

Vochozka (2021, s. 22) tvrdí, že cílem controllingu je především orientování se na vývoj do budoucnosti, dosahování stanovených podnikových cílů, funkční propojení plánování, vykazování a kontroly, analýza odchylek a sledování finančních a nefinančních ukazatelů.

Podle Mikovcové (2007, s. 13) je základním cílem controllingu přispívat k zajištění rozvoje podniku, a to pomocí dílčích cílů, mezi které řadí:

- zajišťování schopnosti anticipace a adaptace – poskytování informací o změnách v okolí podniku,
- zajišťování schopnosti reakce podniku – poskytuje aktuální informace a včas upozorňuje na rozdíly mezi plánovaným a skutečným vývojem,
- zajištění schopnosti koordinace – sladuje aktivity podniku a koordinuje plnění cílů

Žižlavský (2014, s. 11) doplňuje výčet dílčích cílů autorky Mikovcové o dílčí cíl zajištění schopnosti proveditelnosti plánů. Mají být prosazeny takové záměry, které byly plánovány a nenaruší stabilitu podniku.

Z jiného pohledu rozděluje cíle controllingu Eschenbach (2004, s. 80). Cíle controllingu jsou rozděleny na přímé a nepřímé. Přímé cíle vymezují úlohy controllingu a určují funkce podpory controllingu. Nepřímé cíle jsou ty, u kterých má controlling pracovat na jejich dosažení, a to nepřímo.

1.3 Funkce a úlohy controllingu

Synek (2011, s. 415) uvádí původní funkci controllingu, a to funkci registrační, která měla za úkol sbírat data. K této funkci přibyla navigační funkce, která spočívá v aktivním sledování hospodárnosti a zpracováváním návrhů k posunu k lepšímu. Nakonec se vyvinula funkce inovační a koordinační, která si klade za cíl využívat veškeré informace k vytvoření systému řízení.

Controlling zahrnuje základní funkce, jako je plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, kontrolování, informování a rozhodování. Tyto funkce je schopen splnit pomocí úkolů, které uvádí Poniščiaková a Gogolová (2017, s. 46):

- podpora a vytváření informační základny pro vedení společnosti,
- koordinace a spolupráce s vedením společnosti potřebná pro řízení,
- sledování a vytváření ekonomických systémů,
- rozhodování o vývoji podniku, kdy jde o inovační controlling.

Základní funkce controllingu rozděluje Chodasová (2012, s. 25) do třech rovin, které se vzájemně prolínají a doplňují. Každá funkce zabezpečuje jinou oblast, proto nemusí být uplatněny všechny tři roviny v plném rozsahu. Mluvíme o těchto třech rovinách:

Analyticko-informační funkce – tato funkce zabezpečuje sledování výkonnosti účetnictví, budování jednotek kontroly, vymezení odpovědnosti, úpravu účetnictví pro potřeby controllingu a tvorbu funkčních kalkulací.

Kontrolně-koordinační funkce – funkce představuje průběžné sledování plánů a cílů, sledování odchylek, pravidelné informování o stavu podniku, analýzu potřebnou pro podporu při rozhodování, kontrolu plánů a výsledků, zjišťování příčin odchylek.

Poradenská a inovační funkce – tato funkce se soustředí na sestavení plánů, poradenství při stanovení cílů, koordinaci dílčích cílů, nedostatky a možnosti pro další rozvoj a zlepšení řízení controllingového systému podniku.

Žižlavský (2014, s. 11) uvádí čtyři základní funkce pro splnění cílů controllingu. Funkce informační podporuje řízení tím, že poskytuje správné a včasné informace vedení společnosti. Funkce inovační, která je považována za doplnění řízení, kdy controlling přebírá zodpovědnost za rozhodování v určitých situacích. Pomocí koordinační funkce je zajištěno vytváření struktury systémů, která má zavedené procesy jako takové a vymezené vztahy

mezi nimi. Racionalizační funkce je zde přidána, neboť dnešní doba je ovlivněna očekáváním, nabízenými příležitostmi a různými riziky, které ovlivňují rozhodování.

1.4 Členění controllingu

V závislosti na délce budoucího časového období a na typu cílů se controlling člení na operativní a strategický. Operativní controlling se zaměřuje na krátkodobé plány v časovém horizontu jednoho až dvou let a srovnává očekávaný výsledek se stanovenými cíli a sleduje odchylky, které mají dopad na ekonomiku podniku. Využívá převážně kvantitativní ukazatele. Strategický controlling si klade za cíl dlouhodobé udržení stability podniku, které vychází z dlouhodobých strategických plánů a cílů hodnocených na základě kvalitativních a z části i kvantitativních ukazatelů. (Havlíček, 2014, s. 11)

Mikovcová (2007, s. 29) rozděluje controlling na operativní, strategický a normativní. Normativní rovina controllingu vytváří obraz o podniku jako celku, o jeho hodnotách a zásadách. Strategická rovina controllingu zajišťuje a udržuje podnik úspěšný a vyhledává další nové příležitosti. Operativní rovina controllingu se soustředí na využití současného potenciálu a jeho měření. Jelikož se však nejčastěji používá členění controllingu na operativní a strategický, doplňuje i několik kritérií, dle kterých je controlling takto členěn. Kritéria jsou uvedena v tabulce 1.

Tabulka 1: Kritéria členění operativního a strategického controllingu (vlastní zpracování dle Mikovcové, 2007, s. 29)

Kritérium	Operativní controlling	Strategický controlling
časový horizont	omezený, krátkodobý	neomezený, dlouhodobý
veličiny	kvantitativní	kvalitativní
okolí	zmapované, předvídatelné	vyvíjející se, těžko předvídatelné
počet variant	nízký	vysoký
charakter problémů	strukturovatelné	jedinečné, nepravidelné
stupeň detailizace	vysoký	nízký
hierarchie řízení	nízká	vysoká

Na strategický a operativní členění controllingu také Tóth a Šagátová (2020, s. 9), kteří uvádí úlohy a výsledky dané dimenze. Výsledkem a úlohou strategického controllingu jsou:

- orientace na budoucnost a zabezpečení životaschopného podniku s trvale udržitelným růstem,
- zabezpečení současných potenciálů a vytváření nových příležitostí,

- tvorba strategie podniku a marketingových analýz, sledování trendů,
- zabezpečení kladného cashflow v čase,
- řízení nových projektů a měření jejich efektivity,
- plánování zaměřené na změny vnitřního a vnějšího prostředí.

U operativního controllingu jsou dle autorů výsledky a úlohy tyto následující:

- orientace na současnost a krátkodobou budoucnost s cílem využití současných potenciálů podniku,
- zaměření na vnitropodnikové činnosti a jejich řízení a optimální využití,
- dosahování zisku,
- přes řízení nákladů a zisku zajistit plánované cíle.

Chodasová (2012, s. 27) a Foltínová a kol. (2011, s. 16) se shodují, že operativní controlling se dále člení na vnitropodnikový, finanční a investiční. Vnitropodnikový controlling zahrnuje nákladový controlling a controlling výkonů, posuzuje hospodárnost a efektivnost podle činností středisek. Finanční controlling zahrnuje controlling pracovního kapitálu a controlling likvidity, zajišťuje průběžnou likviditu podniku a sleduje zásoby podniku, strukturu pohledávek a závazků. Investiční controlling je zaměřen na investiční záměry a analýzu návratnosti těchto investic. Poskytuje informace o nákladech a peněžních tocích spojených s investičními činnostmi.

Poniščiaková a Gogolová (2017, s. 35) doplňují členění controllingu podle jeho věcného obsahu, kde jsou definovány stále nové oblasti. Controlling je na základě činností v rámci podniku členěn následovně:

- nákladový a ziskový,
- finanční,
- investiční,
- personální,
- marketingový.

1.5 Metody a nástroje controllingu

Eschenbach a Siller (2012, s. 166) upozorňují, že v controllingu nejsou jasně vymezeny jeho nástroje a metody. Controller může využít ty, které považuje za potřebné, důležité je obhájit, proč pracuje právě s těmi zvolenými. Metody a nástroje jsou rozděleny na základě strategického a operativního členění, přičemž autoři vymezují i normativní členění.

1.5.1 Metody a nástroje strategického controllingu

Mikovcová (2007, s. 30) uvádí několik známých metod využívaných ve strategickém controllingu. Za důležité považuje analýzu globálního okolí a odvětví podniku, analýzu silných a slabých stránek a potenciálů, analýzu strategické bilance, analýzu portfolia a analýzu životního cyklu výrobků.

Eschenbach a Siller (2012, s. 166) uvádí přehled metod a nástrojů v tomto rozdělení:

- Odvětvová analýza – za výstižný považují autoři Porterův model, který zkoumá okolí podniku, konkrétně vyjednávací sílu dodavatelů, vyjednávací moc odběratelů, ohrožení potencionálními konkurenty a ohrožení prostřednictvím substitučních výrobků.
- Analýza potenciálu – účelem této analýzy je stanovení potenciálu úspěchu, schopností podniku, silných a slabých stránek a strategických problémových úskalí.
- Analýza portfolia – umožňuje popsat strategickou situaci podniku spolu s informací o zvolené investiční a odbytové strategii.
- Analýza scénáře – na základě současnosti a daných podmínek je možné nastínit situace, které mohou do budoucna nastat.

Vochozka, Mulač a kol. (2012, s. 111) uvádí nejvíce užívané nástroje dle fáze řízení, kdy do strategického controllingu spadá analytická, prognostická a koncepční fáze. Analytická fáze zahrnuje několik dílčích analýz, a to analýzu makrookolí, mikrookolí a samotného podniku pomocí nástrojů PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil, SWOT analýzy; analýzu produktu zahrnující analýzu životního cyklu či stáří výrobního programu a analýzu cílů podniku. Následuje fáze prognostická a koncepční, která se zaměřuje na analýzu kvalitativních informací, pomocí technik scénářů, metod analogií, strategických her, analýz citlivosti a simulačních a modelovacích postupů.

1.5.2 Metody a nástroje operativního controllingu

Krátkodobě zaměřený operativní controlling zahrnuje podle Eschenbacha a Sillera (2012, s. 234) tyto oblasti:

- Bilanční analýza – analýza spočívá ve třídění a přípravě dat a informací z účetní závěrky podniku, na kterou navazuje analýza investiční a finanční a analýza hospodářského výsledku.
- Operativní controlling nákladů a výkonů – hlavní částí jsou kalkulace druhu nákladů, nákladových středisek a nositelů nákladů. Využívají se metody bodu zvratu, zjišťování cenových hranic, optimalizace výrobních programů a hrubé rozpětí.
- Investiční controlling – controlling u této oblasti sestavuje investiční plán, hodnotící kritéria, koordinuje investiční záměry s rozpočtem a srovnává plánovaný stav a skutečný vývoj investice.
- Ocenění podniku – pro controlling je žádoucí zjištění hodnotového ocenění podniku pro případné vyjednávání o prodeji či odkupu podniku.
- Controlling likvidního a pracovního kapitálu – poskytuje informace pro řízení a plánování likvidity, výše potřeby financování a informuje o době vázanosti kapitálu.

Vochozka, Mulač a kol. (2012, s. 111) člení i nástroje operativního controllingu dle fází řízení. Nejobsáhlejší je fáze realizační, ve které jsou využívány nástroje nákladových modelů, kalkulačních metod, kapacitních propočtů, analýz úzkých profilů, tržních analýz, analýz životního cyklu a ABC analýz. Závěrečná kontrolní fáze obsahuje srovnání plánů se skutečností či očekáváním a analýzu odchylek a jejich příčin.

S návrhem dalších metod přichází Mikovcová (2007, s. 61) a doplňuje nástroje ABC analýzy, globální analýzy nákladů, nákladových modelů a analýz bodu zvratu. Za podstatné považuje rozhodnutí o kalkulačních metodách. Význam přidává i Target Costing problematice, která odpovídá na otázku „Co smí produkt stát, aby byl konkurenceschopný?“.

1.6 Postavení controllingu v organizaci

„*Ideální organizace controllingu neexistuje!*“ tvrdí Eschenbach (2004, s. 127). V této době se navrhuje takové začlenění controllingu, kdy je postaven jako štábní jednotka, nebo jako liniová jednotka. Začlenění závisí na tom, jestli je controlling považován za podporu řízení, nebo za výkon řízení.

Žižlavský (2014, s. 16) doplňuje, že nejčastější způsob začlenění je buď bez samostatné pozice controllera, nebo se samostatnou pozicí controllera.

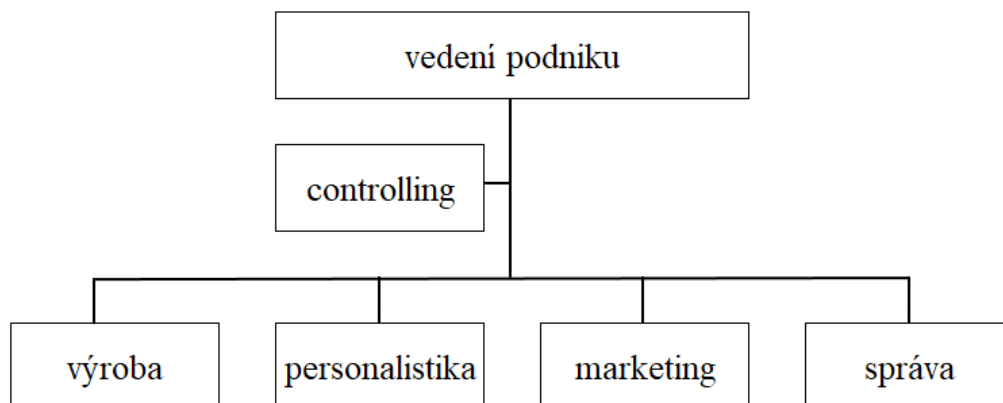
Synek (2011, s. 419) uvádí čtyři možnosti začlenění controllingu:

1. Controlling jako štábní oddělení
2. Controlling jako liniové oddělení
3. Controlling jako průřezová funkce
4. Externí controlling

1.6.1 Controlling jako štábní oddělení

Štábní pozice zastává vysokou hierarchickou úroveň, protože je přímo podřízená vedení podniku. Funkce controllingu je na této úrovni omezená na činnost poradenství. Controller připravuje materiály a podklady pro rozhodování a nemá rozhodovací a nařizovací kompetence. U malých a středních podniků tento způsob začlenění controllingu postrádá smysl, protože není účinný. (Vollmuth, 1998, s. 19)

Synek (2011, s. 419) doplňuje, že v případě štábní jednotky controlling vykonává pouze servisní funkci, díky které pomáhá při řízení. Upozorňuje, že koordinační funkce je obtížně naplněna, protože controllingové oddělení nepůsobí na liniové úrovni s ostatními odděleními. Organizační začlenění je zobrazeno na obrázku 1.

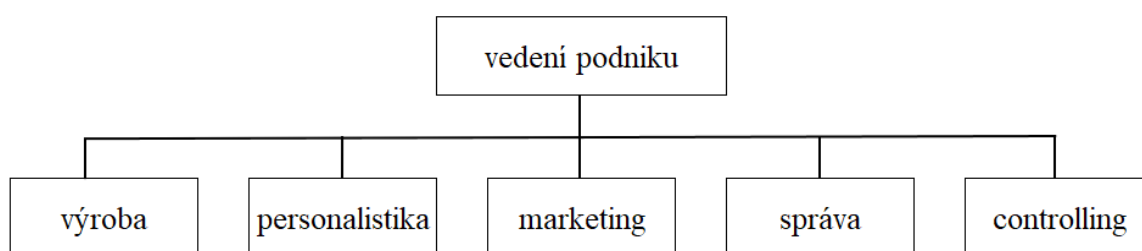


Obrázek 1: Štábní postavení controllingu v organizaci (vlastní zpracování dle Vollmuth, 1998, s. 19)

1.6.2 Controlling jako liniové oddělení

Na liniové úrovni se controlling stává zodpovědným za svá rozhodnutí. Kromě poradní funkce má i rozhodovací pravomoci. Controlling má v liniovém postavení nižší stabilitu a je na nižší úrovni řízení. (Mikovcová, 2007, s. 20)

Controlling má v liniové pozici vymezená nařizovací práva, což se v praxi prokázalo jako efektivnější. Jelikož je na stejné úrovni s marketingovým či personálním oddělením, je obtížnější získávání informací a prosazení názorů. Organizační začlenění je zobrazeno na obrázku 2. (Vollmuth, 1998, s. 20)



Obrázek 2: Liniové postavení controllingu v organizaci (vlastní zpracování dle Vollmuth, 1998, s. 20)

1.6.3 Controlling jako průřezová funkce

Controlling má v průřezové funkci formu tzv. promotérského modelu. Dvojici promotérů tvoří liniový vedoucí a controller, kteří své činnosti realizují jak z pohledu výkonového na liniové úrovni, tak i z pohledu odborného poradce na úrovni štábní. Controller má přiděleny pravomoci k rozhodování a přikazování s výjimkou vyčleněných situací, kdy nemůže být rozhodnutí učiněno samostatně, ale ve spolupráci s liniovým článkem. (Synek, 2011, s. 419)

1.6.4 Externí controlling

Situace, kdy společnost nemá pracovníka na pozici controllera, se naskytne u menších a středních podniků. Jednoduchým řešením je využití externího controllingu, kdy controller vytvoří a zavádí controllingový systém a zaškoluje vybrané pracovníky, kteří jej budou spravovat. Výhodou jsou zkušenosti controllera, který ví, do jaké míry a jakým způsobem controlling v organizaci zavést. (Vollmuth, 1998, s. 22)

Synek (2011, s. 420) uvádí, že pokud nemá podnik dostatečně kvalifikovaný personál pro zavedení controllingu, je možné využít služby externího controllera, jako podnikového poradce. Výhodou je i rychlejší implementace systému, která bývá u interního controllingu zdlouhavá.

1.7 Pozice controllera

„Controlleri jsou partnery managementu a významně přispívají k udržitelnému úspěchu organizace.“ Navrhují a doplňují procesy stanovování cílů, plánování a kontroly, predikují budoucí vývoj a identifikují možná rizika, koordinují cíle a plány, rozvíjí řídicí systémy, zajišťují kvalitu poskytovaných dat a poskytují informace podstatné pro rozhodování. (Horváth, Gleich, Seiter, 2020, s. 26)

Chodasová (2012, s. 32) považuje controllera za odborníka, který má analytické schopnosti a znalosti v oblastech plánování, prognózování, organizování a zpracovávání informací. Má dohled nad celým informačním tokem společnosti, především nad plány podniku, vedením účetnictví, vykazováním, daňovými záležitostmi, podnikovým zúčtováním. Controller je podle autorky partnerem manažera.

Vochozka (2021, s. 22) definuje pozici controllera jako zprostředkovatele informací z dílčích částí podniku do smysluplného celku. Pro vedení společnosti je controller jako pravá ruka, je koordinátorem, poradcem a navigátorem a pomáhá hledat řešení. Nezbytně nutná je pro controllera spolupráce s manažery, s vedoucími pracovníky a vedením podniku. Controller by měl být komunikativní a nezaujatý, měl by mít pozitivní přístup k problémům a musí být odolný vůči vysoké pracovní zátěži a psychickému vypětí.

Soubor vlastností a schopností profesionálního controllera shrnuli Siller a Eschenbach (2012, s. 55) a dodávají, že pro odvedení kvalitní práce nestačí pouze odborné znalosti. Za důležité považují:

- osobní vlastnosti a řídicí schopnosti – etické chování a kreativní myšlení je nedílnou vlastností controllera, spolu s ochotou učit se novým věcem a být iniciátorem podnětů, controller má být sebekritický a schopný přijímat negativní informace,
- kompetence sociální a komunikativní – práce v týmu, schopnost prosadit svůj názor a aktivně komunikovat tvoří pracovní prostředí controllera,
- metody kompetencí – zahrnují techniky analýz a rozhodování, techniky komunikace, techniky moderování a prezentování, organizační schopnosti a management projektů a informací,
- odborné znalosti – potřebný je kompletní přehled o ekonomice podniku, především jsou potřebné znalosti interního a externího účetnictví, strategie a etiky podniku, přístupu k investicím, kontrolám a vykazování,

- obchodní znalosti – controller má znát souvislosti, a to vývoj podniku, situaci v okolí podniku a u konkurence.

Nejvhodnější kvalifikace controllera je dle Národní soustavy povolání (2024) vzdělání v magisterském studijním programu v oboru ekonomika a management. Dalšími vhodnými kvalifikacemi je vzdělání v magisterském studijním programu v oborech ekonomické teorie, hospodářské politiky a správy a kvantitativních metod v ekonomice. Pracovní činnosti, které controller zajišťuje, jsou tvorba rozpočtů a forecasting, návrhy na opatření pro zvyšování efektivity, spolupráce při tvorbě finančních výkazů a roční uzávěrky, vyčíslení a reporting ukazatelů finanční analýzy či vyhodnocení plánu a ekonomických ukazatelů a další.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je určitou filozofií řízení lidí, která vychází z teorií zaměřených na chování lidí a organizací. Představuje komplexní přístup k zaměstnání a rozvoji lidí v dané organizaci. Záměrem řízení lidských zdrojů je zajištění efektivity podniku prostřednictvím lidí, což má své hranice. Těmi hranicemi jsou etické a morální hodnoty, na které je nutné dbát. V oblasti řízení lidských zdrojů se uplatňuje několik postupů, a to tvorba a rozvoj podniku, zabezpečení lidských zdrojů a jejich vzdělávání, řízení pracovního výkonu a odměňování. To vše má přispět ke zlepšení blahobytu zaměstnanců v podniku. Přestože se na lidský zdroj nepohlíží jako na ostatní výrobní faktory, pohlíží se na něj jako na řízení lidí, je tato oblast nazývána jako řízení lidských zdrojů. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 43)

Wilton (2022, s. 3) považuje řízení lidských zdrojů za běžně používaný termín, který popisuje činnosti organizace týkající se náboru a výběru zaměstnanců, navrhování školení a rozvoje, hodnocení, odměňování, řízení, motivace a kontroly pracovníků firmy. Řízení lidských zdrojů tvoří jeden rámec, který zahrnuje filozofie, politiky, postupy a praktiky pro řízení existujícího vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Verhulst a DeCenzo (2022, s. 34) doplňují, že lidské zdroje jsou součástí řízení, jde o část managementu pracující s lidmi. Řízení lidských zdrojů hraje důležitou roli v každém podniku, ať už je v něm zaměstnán jeden zaměstnanec, nebo několik stovek zaměstnanců.

Pod souslovím řídit osoby se neskrývá jen zadávání úkolů a kontrola jejich splnění. Řízení osob vyžaduje také správný výběr pracovníků, vysvětlení a zadání úkolů a zajištění podmínek, které k tomu potřebují. Velký význam má přístup vedoucího pracovníka, který má být schopný důvěryhodně a přesvědčivě komunikovat, vycházet s různými typy lidí, pomáhat jim, podporovat je a učit je. (Urban, 2013, s. 12)

2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2015, s. 55) zařazují mezi cíle podniku podporování dosažení strategických cílů organizace tím, že strategie řízení lidských zdrojů bude v souladu se strategií celého podniku. Cílem je přispívat k rozvoji a zvyšování výkonu, zabezpečit kvalifikované a talentované pracovníky, vytvářet pozitivní pracovní prostředí a podporovat uplatňování etického přístupu k lidem v podniku.

Lochmanová (2016, s. 13) uvádí, že „*Řízení lidských zdrojů chápeme jako souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet potenciál v organizacích.*“ a

zdůrazňuje, že řízení lidských zdrojů by mělo mít vždy dva základní cíle, a to umožňovat podniku dosáhnout požadovaných výsledků a přizpůsobovat řízení podniku potřebám pracovníků. Dílčím cílem pak je podpora strategických cílů podniku, přispívání k rozvoji kultury, zabezpečování talentovaných a kvalifikovaných pracovníků či navozovat důvěru mezi pracovníky na všech úrovních.

Řízení lidských zdrojů si podle Kleibla, Dvořákové a Šubrta (2001, s. 5) klade za cíl zabezpečit kvantitativní stránky lidských zdrojů, tzn. jejich počet a věkovou a profesní strukturu, a kvalitativní stránky lidských zdrojů, tzn. jejich výkonnost, tvořivost, motivaci. Stanovení těchto cílů vychází z odhadovaných trendů vývoje v oblasti řízení lidských zdrojů.

2.2 Funkce a úlohy řízení lidských zdrojů

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů ve své knize uvádí Kociánová (2012, s. 11) a řadí mezi ně zlepšení kvality života v pracovním prostředí, zvyšování produktivity práce, zvyšování spokojenosti pracovníků, rozvoj jednotlivých pracovníků a kolektivů, zvyšování připravenosti na různé změny.

Podle Wiltona (2023, s. 3) zahrnuje řízení lidských zdrojů mnoho oblastí z manažerské činnosti. Mezi funkce řízení lidských zdrojů zahrnuje pět základních:

1. Personalistika – zajištění personálního obsazení prostřednictvím náborů, výběrových řízení, až po ukončení pracovního poměru.
2. Řízení výkonu – organizace individuálního a týmového výkonu, přispívání k dosažení cílů podniku.
3. Správa odměňování – implementace systémů odměňování, který zahrnuje individuální a kolektivní odměňování, finanční a nefinanční odměňování včetně zaměstnaneckých benefitů a dalších výhod.
4. Rozvoj lidských zdrojů – identifikace požadavků na rozvoj, návrh a zavedení vzdělávacího systému, hodnocení rozvoje a vzdělávání.
5. Pracovněprávní vztahy – vyslechnutí podnětů zaměstnanců, komunikace s nimi, řešení vztahů s vedením odborů, řízení spokojenosti a stížností.

Koubek (2015, s. 19) mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů řadí zlepšování kvality pracovního života, zvyšování produktivity, zvyšování spokojenosti pracovníků, zlepšování rozvoje jednotlivých pracovníků i pracovních kolektivů a zvyšování připravenosti na změny.

Podle autorů Verhulstr a DeCenzo (2022, s. 45) má řízení lidských zdrojů čtyři základní funkce, a to:

- personální zajištění – nábor a výběr vhodných kandidátů,
- školení a rozvoj – rozvoj potenciálu a profesní orientace pracovníků,
- motivace – přizpůsobení pracovních podmínek, hodnocení a odměňování, poskytování zaměstnaneckých benefitů,
- péče o současné zaměstnance – bezpečnost a ochrana zdraví, komunikace, vztahy mezi zaměstnanci.

2.3 Postavení personálního útvaru v organizaci

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 13) je řízení lidských zdrojů součástí celého managementu. Personální útvar je vytvořen jako vnitřní organizační jednotka, která zajišťuje specializované personální činnosti. Tento útvar poskytuje koncepční, metodické, analytické a poradenské služby a zabezpečuje operativní personální činnosti. Služby zajišťují personalisté, vedoucí pracovníci či externí subjekt ve formě outsourcingu. Organizační začlenění je možné na více úrovních, je však závislé na významu personální práce pro vrcholový management. Organizačně lze personální útvar začlenit jako:

- štábní útvar, kdy je oddělení přímo podřízeno generálnímu řediteli,
- liniové postavení, kdy je oddělení na stejné úrovni řízení spolu s finančním či výrobním útvarem.

Výzkum Šikýře (2016, s. 37) ukázal, že personalistiku zajišťují nejvíce personalisté v organizaci, nikoliv vedoucí pracovníci či outsourcované subjekty. V malých a velkých organizacích zajišťují personalisté širší oblasti, přes výběr a získání zaměstnanců, jejich adaptaci, vzdělání a rozvoj až po jejich ukončení. Střední podniky mohou mít i menší personální oddělení, které se zabývá navíc i odměňováním a poskytováním benefitů.

Personalisté mají podle Ulricha (2009, s. 124) v podniku propojovat zdroje s podnikovými strategiemi. Uvádí také způsoby zabezpečení personálních služeb, a to prostřednictvím:

- personalistů v podniku,
- liniových manažerů,
- informačních technologií,
- outsourcingem.

Koubek (2015, s. 34) doplňuje, že v moderně řízených organizacích bývá vedoucí pracovník personálního útvaru členem vedení organizace. Je to z důvodu zjednodušení formulace a prosazení personální strategie a politiky. Tomu odpovídá i postavení celého personálního útvaru a významu jejich činností, které pomáhají vést organizaci k úspěchu.

Možná forma zabezpečení personálních činností je outsourcing, kdy je práce zadána externím dodavatelům či konzultantům. Za výhody outsourcingu personálních činností Armstrong a Taylor (2020, s. 97) považují to, že personalisté se mohou soustředit na důležitější úkoly, dodavatelská společnost má know-how, zkušenosti a potřebné prostředky pro zajištění takové činnosti, externí služby umožňují flexibilitu a mohou být využity jen tehdy, kdy jsou potřebné. Pokud je vybrána vhodná společnost pro outsourcing, může podnik ušetřit náklady.

2.4 Pozice personalisty

Personalisté ve společnosti zajišťují pracovní sílu po kvalitativní i kvantitativní stránce. Analyzují pracovní místa v podniku, vyřizují náborové řízení a připravují výběrové řízení. Před nástupem nového zaměstnance ověřují způsobilost kandidátů a vedou personální evidenci od prvního kontaktu s kandidátem až po případné skončení pracovního poměru. Častá je také spolupráce s úřady práce, správou sociálního zabezpečení, zdravotními pojišťovnami a dalšími institucemi. (Lochmanová, 2016, s. 18)

Jak uvádí Koubek (2015, s. 35), personalista už není pouze administrativním pracovníkem, jako tomu bylo dříve. Personalista má znát teoretickou i praktickou rovinu personální práce spolu s nastavením řízení organizace, technologie využívané organizací, právní a psychologické základy. Umění jednat s lidmi je důležitou vlastností personalisty, spolu s flexibilitou, důsledností a zájem o další rozvoj.

Požadavky na personalisty jsou podle Kociánové (2012, s. 98) vzdělání v humanitním, ekonomickém či právním oboru, jazykové znalosti, základní znalosti právních norem a schopnosti pracovat s lidmi.

Dvořáková a kol. (2012, s. 15) doplňuje, že potřeba vytvoření místa personalisty vzniká v organizaci při 100 až 150 zaměstnancích. U malých podniků zajišťuje personální agendu majitel případně vrcholový manažer, který musí být schopný odhadnout potřeby zaměstnanců, zajistit jejich výběr a rozmístění, stanovit mzdy a poskytnout benefity.

2.5 Personální činnosti

Pro naplnění cílů organizace vykonávají členové personálního útvaru několik činností: administrativně-správní, která vyplývá z pracovněprávních norem, koncepční, metodické a analytické činnosti, na něž navazuje odborné poradenství. Personální činnosti mohou být považovány za poskytování služby, kdy jsou podle Dvořákové a kol. (2012, s. 20) zabezpečovány tyto oblasti:

- analýza obsahu práce a vytváření pracovních podmínek,
- plánování potřeby pracovníků,
- získávání, výběr, adaptace a ukončení pracovního poměru,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování a zajišťování zaměstnaneckých benefitů,
- vztahy na pracovišti a kolektivní vyjednávání,
- péče o zaměstnance, komunikace, informování,
- správa personálního informačního systému.

Podobný přehled personálních činností uvádí také Koubek (2015, s. 20), který do personálních činností zahrnuje navíc oblast odměňování a průzkum trhu práce. Odměňování pracovníků považuje za důležitý nástroj pro motivaci a udržení zaměstnanců. Průzkum trhu práce má usnadnit hledání potenciálních kandidátů, nicméně jde spíše o strategickou činnost spojenou s poznáváním trendu na trhu práce.

Šikýř (2016, s. 28) klade důraz na využívání personálního informačního systému, ve kterém podnik zpracovává personální údaje pro plnění povinností dle právních předpisů a zabezpečení personální evidence a administrativy v organizaci.

Podle Žufana (2012, s. 37) má největší využití personální informační systém tam, kde jsou zpracovávány velké objemy dat. Jedná se o správu dat o zaměstnancích, evidenci pracovní doby a prací přesčas, výpočty mezd či evidenci cestovních náhrad. Čím dál častěji se personální informační systémy využívají i pro správu benefitů, například pro sledování nároků a stavu čerpání. U náborech se systémy využívají pro evidenci dat o kandidátech a uchazečích o zaměstnání a pro organizaci výběrových řízení. Větší podniky mají v personálním informačním systému nastaven modul pro zpracování mezd, do kterého je implementován mzdový systém podniku.

2.6 Budoucnost řízení lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2020, s. 691) shrnují faktory, které ovlivňují trendy v řízení lidských zdrojů. Neustále se objevují nové názory na povahu a filozofii řízení lidských zdrojů, vzniká tlak na udržitelnost a odpovědné podnikání, vyvíjí se snaha o digitalizaci. Působení těchto faktorů bude mít vliv na oblasti zaměstnávání, náborech, rozvoje, odměňování a řízení výkonnosti zaměstnanců. V oblasti náborech se očekává větší zájem o informace na webových stránkách společností a sociálních médiích a úvodní pohovory budou probíhat v online podobě. Rozšiřující se oblastí řízení lidských zdrojů je talent management. Společnost se má snažit rozvíjet talentované lidi ve své organizaci, neboť je na nich závislý i úspěch podniku.

Banfield, Kay a Royles (2018, s. 58) uvádí otázky, na které se v oblasti řízení lidských zdrojů budou hledat v následujících letech odpovědi.

- Změní se velikost personálních oddělení kvůli převedení personální administrativy na externí společnosti?
- Kde budou shrnuty odborné znalosti v oblasti řízení lidských zdrojů a jak se budou využívat?
- Jaké budou priority, se kterými se budou personalisté setkávat?
- Jaké zkušenosti a odborné znalosti budou potřeba pro budoucí výzvy v oboru?
- Jaké nové modely v oblasti řízení lidských zdrojů budou vymyšleny či vyvinuty?

Mění se nejen společenské hodnoty, ale i hodnoty podniků, podniková strategie bude závislá na změnách v tržním prostředí a ostatních vnějších vlivech.

3 PERSONÁLNÍ CONTROLLING

Opatření a závěry personálního managementu jsou v podnikové praxi často ze strany správního a finančního managementu nepochopeny a přehlíženy, přitom mají velkou váhu. Proto je užitečné zavést personální controlling a přivést personalistiku podniku na stejnou úroveň jako například finanční podnikové řízení. (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 326)

3.1 Vymezení personálního controllingu

Personální controlling, označovaný také jako HR controlling, je řídicí proces, který má za úkol nastavovat standardy, sledovat, řídit a vyhodnocovat jejich plnění a měřit případné odchylky, to vše v oblasti řízení lidských zdrojů. Výsledné informace jsou předávány manažerům prostřednictvím personálního reportingu. Posláním je poskytovat informace pro plánování, rozhodování a kontrolu personálních procesů v organizaci a jejich efektivitu. Správné informace mohou být předány ve správném čase díky zavedenému personálnímu informačnímu systému. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 325)

Janišová a Křivánek (2013, s. 246) uvádí výstižnou definici personálního controllingu: „*Personální controlling můžeme chápat jako HR proces, ale i jako praktický nástroj, který systematicky sleduje odchylky od plánovaného stavu v uspokojování potřeb zákazníků služeb poskytovaných útvarům HR a hledá cestu k jejich odstranění.*“ Autoři také upozorňují na rozdíl mezi personálním controllingem a personální statistikou. Jejich vztah je podobný jako vztah mezi controllingem a účetnictvím. Personální controlling použijeme pro pohled do budoucnosti, pro stanovení cílů či sledování trendů a vyvození možného vývoje.

Bláha a kol. (2013, s. 92) považuje za personální controlling činnosti, které stanovují krátkodobé a dlouhodobé cíle pro řízení lidských zdrojů využívané pro sledování a analýzu mezi těmito cíli a skutečností. Zavedením přehledné soustavy metrik v oblasti řízení lidských zdrojů je splněn první krok pro implementaci systému personálního controllingu.

Jak tvrdí Poniščiaková a Gogolová (2017, s. 38), „*Zaměstnanci nejsou skutečným lidským kapitálem, pokud nedokážeme jejich přínos měřit spolehlivě a přesně jako ve všech ostatních aktivitách podniku.*“ Personální controlling musí poskytovat informace na základě vhodného počtu personálních ukazatelů, které jsou měřitelné. Významnými ukazateli jsou produktivita práce, udržení a motivace zaměstnanců, míra absence a další.

Havlíček (2012, s. 164) souhlasí, že podstatou personálního controllingu je sledování a vyhodnocování cílů a možností společnosti, které jsou ovlivněné řízením lidských zdrojů.

Doplňuje, že největší konkurenční výhodou malých a středních podniků budou jejich zaměstnanci, nikoliv pouze produkty a finanční a technologické zdroje. Rozhodovat totiž budou lidé, ne peníze. Příčinou úspěchu podniku budou schopní zaměstnanci a týmy zaměstnanců. Management musí tyto zaměstnance zajistit, aby mohl personální controlling vyhodnocovat jejich přínos a ziskovost.

3.2 Cíle personálního controllingu

Urban (2013) považuje za základní cíl personálního controllingu hodnocení výsledků řízení lidských zdrojů. Zároveň zahrnuje mezi cíle přispívání k vyšší účinnosti řízení lidských zdrojů a snižování nákladů na toto řízení.

Dvořáková a kol. (2012, s. 430) uvádí 3 základní cíle personálního controllingu:

1. Podpora adaptability systému řízení lidských zdrojů – tvorba kvalitní informační základy pro řízení změn a schopnost rychlé adaptace.
2. Podpora flexibility systému řízení lidských zdrojů ve smyslu zajištění včasných a adekvátních reakcí na změny – zajištění flexibility je možné jen tehdy, kdy jsou dodány informace včas.
3. Podpora schopnosti vnitřní i vnější integrace – zásadní úloha, kterou mají být uskupeny personální procesy a propojeny jejich výsledky do controllingového systému podniku.

3.3 Funkce a úlohy personálního controllingu

Poniščiaková a Gogolová (2017, s. 38) uvádí několik úloh personálního controllingu:

- identifikace těch personálních ukazatelů, které jsou pro podnik klíčové,
- poskytnutí nástrojů pro jejich sledování a měření,
- zabezpečení benchmarkingu pro hledání slabých míst,
- navržení opatření k optimalizaci klíčových ukazatelů.

Všeobecnou funkci personálního controllingu definuje Kociánová (2012, s. 123). Personální controlling podle ní spočívá v plánování, koordinaci a vyhodnocování v oblasti personálního řízení. Doplňuje, že personální controlling je složitým nástrojem usilujícím o měření fungování podnikové strategie, o zpětnou vazbu k celému fungování a o dopadech řízení v personální oblasti.

Dvořáková a kol. (2012, s. 431) vymezuje úlohy personálního controllingu: koordinace procesu definování cílů, pravidelné zjišťování odchylek a jejich příčin, pravidelný reporting a poskytování informací o změnách v personálním systému, tvorba a poskytování metodického aparátu pro rozhodování a plánování a poradenská činnost.

3.4 Členění personálního controllingu

Operativní personální controlling slouží jako systém včasného upozornění na odchylky plánovaných hodnot u personálních ukazatelů od skutečných hodnot. Upozorňuje vedení organizace, jednotlivé liniové manažery i personální útvar. Díky operativnímu controllingu podnik sleduje, na které aktivity a činnosti se má zaměřit, jako například věkové rozložení pracovníků, fluktuaci a nemocnost či úrazovost. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 327)

Kociánová (2012, s. 123) doplňuje, že operativní personální controlling představuje krátkodobé personální řízení a jeho výchozími body jsou personální náklady a řízení výkonu pracovníků, postoje a způsoby chování pracovníků a účinnosti a efektivita nástrojů personálního řízení. Zároveň představuje strategický personální controlling, který má věnovat pozornost vztahu mezi personální strategií a strategií celé organizace.

Strategický personální controlling podle Janišové a Křivánka (2013, s. 247) sleduje dlouhodobé strategické kroky lidských zdrojů, které vedou ke zvýšení hodnoty podniku, jako například návratnost investic do vzdělávacích programů pro zaměstnance, či do zdravotních a rehabilitačních programů.

Taktický personální controlling nemá vazbu na personální strategii a jde o provázaný systém ukazatelů efektivity personálních procesů. Slouží k vyhodnocování efektivity procesů personálního oddělení. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 327)

3.5 Nástroje a ukazatele personálního controllingu

Janišová a Křivánek (2013, s. 247) se shodují s Horváthovou, Bláhou a Čopíkovou (2016, s. 331) a rozdělují nástroje personálního controllingu na kvantitativní a kvalitativní. Základními nástroji pak jsou:

- statistiky,
- personální ukazatele,
- personální cílové hodnoty,

- personální audit,
- dotazování zaměstnanců.

Statistiky patří mezi kvantitativní nástroje a slouží pro popsání aktuálního personálního stavu. Podle Janišové a Křivánka (2013, s. 247) sledují vývoj personálního stavu a strukturu a vývoj personálních nákladů. Oblasti, kterých se statistiky týkají, jsou struktura zaměstnanců, pohyb zaměstnanců, struktura personálních nákladů, struktura odměňování, náklady na adaptaci či na vedení personální administrativy a další.

Personální ukazatele jsou nástroje, které mají kvantitativní charakter a využijí se převážně v operativní rovině. Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 327) uvádí také příklady personálních ukazatelů controllingu, a to přidaná hodnota na pracovníka, počet řídicích pracovníků k celkovému počtu zaměstnanců, míra fluktuace, či podíl odcházejících pracovníků v prvním roce svého nástupu do práce.

Personální cílové hodnoty neboli personální standardy, jsou hodnoty, které chce organizace dosáhnout, případně intervaly hodnot, ve kterých se mají standardy pohybovat. Jako příklad uvádí Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 333) vstupní školení pro každého nového pracovníka či na konci každé porady bude získána zpětná vazba.

Personální audit má za úkol kontrolu správnosti, účinnosti a efektivnosti personálního řízení. Formuláře personálního auditu se používají v oblastech pro stanovení strategie a cílů útvaru lidských zdrojů, plánování personálu, vedení zaměstnanců a jejich motivace, spravedlivé odměňování a zpracování dat pomocí informační technologie. (Janišová a Křivánek, 2013, s. 249) Autory doplňuje Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 328) a tvrdí, že personální audit má 4 fáze, které zahrnují rozhovor s personálním manažerem, dotazování zákazníků personálního řízení, vyhodnocení těchto podkladů a diskuzi nad jejími výsledky.

Dotazování zaměstnanců je kvalitativním nástrojem personálního řízení. Díky dotazování zjišťuje organizace potřeby a problémy svých pracovníků. Je zjišťována celková spokojenost zaměstnanců v podniku, případné důvody nespokojenosti, motivace pracovníků a jejich informovanost o dění v podniku či kvalita služeb poskytovaných personálním oddělením. Takto získané informace mají sloužit jako základna pro úvahy o budoucím systému řízení lidských zdrojů. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 333)

3.5.1 Ukazatele personálního controllingu

Dvořáková a kol. (2012, s. 438) uvádí, že základním nástrojem personálního controllingu jsou personální ukazatele, které mohou mít kvantitativní i kvalitativní charakter. Sledované ukazatele mají mít určitou strukturu a mají být vybrány účelně a racionálně dle potřeb a strategie organizace.

Klíčové ukazatele výkonnosti, zkráceně KPI, které budou organizaci sloužit pro měření cílů, musí být podle Kociánové (2012, s. 125) vymezeny pomocí metody SMART. KPI mají být Specific – konkrétní, Measurable – měřitelné, Achievable – dosažitelné, Relevant – důležité a Time framed – termínově omezené. KPI musí být užitečné a měřitelné. Zásadní je pro podnik výběr správných měřítek.

Kvantitativní personální ukazatele jsou dle nejpoužívanějšího přístupu členěny podle metodiky Saratoga. Ukazatele jsou členěny podle struktury pracovní síly, produktivity a přidané hodnoty, mezd a zaměstnaneckých výhod, absence, fluktuace, nábory a výběru pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, talent managementu, funkcí personálního oddělení, podpůrných funkcí a společenské odpovědnosti lidských zdrojů. Pro výpočet těchto ukazatelů je potřebné vybavení výpočetní technikou a základními programy Microsoftu. Bez nich je snaha o výpočet ukazatelů ztrátou času. Vybrané ukazatele jsou zpracovány v tabulkách v příloze P I. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 342)

3.5.2 Personální reporting

Personální reporting je forma předkládání informací, které jsou významné pro personální řízení a rozhodování v této oblasti. Forma reportu může být ústní, psaná, generovaná informačním systémem. Každý personální report by měl splňovat několik funkcí. Základní funkcí je informovat uživatele a nalézt vzájemné vazby mezi informacemi. Reporty musí mít koordinované názvosloví a dané struktury informací. Mají sdílet znalosti a analýzy pracovníků a zabezpečit jejich přístup osobám, které tyto informace potřebují. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 351)

Kociánová (2012, s. 124) uvádí, že personální reporting je nástrojem pro manažerské rozhodování a sleduje efektivitu personálního řízení. Uživatelé personálního reportingu mají různé úrovně, mohou jimi být vlastníci podniku, vrcholové vedení, liniový management i personální oddělení.

3.6 Přínosy personálního controllingu

Urban (2013) uvádí několik přínosů zavedení personálního controllingu:

- odhalení možností úspor personálních nákladů,
- hodnocení nákladů a výnosů personálních opatření, hodnocení dlouhodobých personálních záměrů z hlediska jejich dopadů na náklady a výnosy,
- ověřování, zda jsou jednotlivé personální činnosti prováděny v rámci zásad, principů a cílů organizace,
- standardizování personálního řízení, sjednocení postupů a pravidel.

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část je obsahově rozdělena do třech bloků, které jsou provázané. Postupně jsou popsány a vymezeny témata controllingu, řízení lidských zdrojů a personálního controllingu.

Controlling je v USA zaváděn od konce 19. století a do Evropy pronikl v období druhé světové války. U nás je za původce controllingu považován Tomáš Baťa, který využíval nástroje rozpočetnictví či kalkulací. Pojem controlling je odvozen od anglického slovesa „to control“ a schovává se pod ním několik významů. Nejvýstižnější z nich je sloveso řídit, mít pod kontrolou. Controller je tedy poradce a navigátor, je partnerem manažera. Controlleri mají za úkol plánovat, řídit i rozhodovat. Vše záleží na postavení oddělení controllingu v organizaci. Může jít o liniové či štábní začlenění, nebo o externí controlling zajištěný dodavatelem. Oblast controllingu je velmi široká, nejčastěji je uplatňován nákladový, finanční, výrobní či personální controlling. Nejčastěji používané nástroje a metody jsou bod zvratu, kalkulace, rozpočetnictví a analýza odchylek.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje širokou oblast zaměstnávání a péče o zaměstnance. Personální oddělení má významnou roli i pro management podniku. Jeho začlenění by mělo být liniové, štábní, nebo externí, nicméně personální manažer má být členem vrcholového managementu. Mezi činnosti personálního oddělení patří nábor a výběr zaměstnanců, jejich adaptace, nastavení systému odměn a benefitů. Další oblastí je rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, včetně poskytování zpětné vazby a hodnocení pracovníků. Personalisté v posledních letech využívají čím dál více personální informační systémy, které jim pomáhají spravovat data a informace na jednom místě.

Personální controlling je součástí controllingu, který je zaměřen na kvalitativní a kvantitativní data z oblasti řízení lidských zdrojů. Pomáhá s řízením personálních procesů, a to jak v krátkém, tak i dlouhém období. Personální controlling využívá nástroje a metody vhodné pro personální oblast. Patří mezi ně statistiky, personální audit, dotazování a personální ukazatele. Personální ukazatele jsou dokonce vymezeny dle metodiky Saratoga, kterou využívají výzkumné společnosti pro analýzu pracovního trhu. Aktuální a včasné informace jsou poskytovány vrcholovému managementu pomocí personálního reportingu.

Všechny informace obsažené v teoretické části vysvětlují a objasňují problematiku zmíněných tří oblastí a slouží jako podklad pro zpracování analytické a projektové části této diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Pilana Knives a.s. je česká výrobní společnost se sídlem v Hulíně ve Zlínském kraji. Tato společnost působí ve strojírenském oboru, kde vyrábí průmyslové nože a strojírenské díly, které dodává svým zákazníkům ve dřevozpracujícím a recyklačním průmyslu. V portfoliu výrobků je přes 18 000 druhů strojírenských nožů, které zahrnují recyklační, sekací, dýchovací a pilnicové nože a díly, nože pro sekundární zpracování dřeva či nože na železný šrot. Pilana Knives a.s. nabízí také některé služby, jako je výroba na míru a repase rotorů, dílů a celků. Díky moderním technologiím je vybraná společnost samostatná. Používá 3D technologie, frézovací centra a brusky. Disponuje vlastní kalírnou, kontrolním oddělením a expedicí. Opravy, údržbu a servis provádí vlastní údržba. Nejdůležitějším článkem jsou zaměstnanci, kterým je kromě stabilního zázemí nabízena široká škála benefitů.

V Obchodním rejstříku jsou doplněny další podstatné informace o společnosti:

- Datum zápisu: 5. března 1993
- Právní forma: akciová společnost
- Předmět podnikání:
 - Zámečnictví, nástrojářství
 - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Statutární orgán: představenstvo (1 člen)
- Dozorčí rada (3 členové)
- Základní kapitál: 60 000 000 Kč

Historie Pilany Knives sahá do roku 1934, kdy byla založena společnost „První moravská továrna na pily a nástroje“. Postupem let se továrna rozrůstala a rozšiřovala výrobní portfolia. V 50. letech proběhlo několik akvizic československých podniků. V 90. letech přesáhl obrat společnosti 530 milionů Kčs. Závod byl v roce 1991 zprivatizován a v roce 1993 byla do Obchodního rejstříku zapsána Pilana Knives jako společnost s ručením omezeným. V roce 2008 se naskytla významná příležitost k rozšíření výrobního portfolia a implementaci nových technologií. Proběhla akvizice norského konkurenta, který se dostal do bankrotu. Díky rychlému rozvoji a exportu zboží do celého světa se společnost rozrostla natolik, že v roce 2015 změnila svou právní formu na akciovou společnost. Od tohoto roku

je Pilana Knives prezentována na světových trzích pod značkou Pilana Group, která zastupuje několik průmyslových firem. V roce 2019 byl od Pilany Knives odštěpen závod Recyklace, který své produkty zajišťuje pro zákazníky v recyklačním průmyslu. Pilana Knives nyní zajišťuje výrobu průmyslových nožů a strojírenských dílů převážené pro dřevozpracující průmysl.

V současnosti má společnost obrat přes 400 milionů Kč a díky působení ve skupině Pilana Group má stabilní postavení na světovém trhu. Zázemí výroby je v průmyslovém areálu Pilana v Hulíně, kde je několik výrobních firem.

5.1 Analýza vnitřního prostředí vybrané společnosti

V rámci analýzy vnitřního prostředí jsou vymezeny činnosti vybrané společnosti, nastavení organizační struktury managementu a postavení vybrané společnosti ve skupině Pilana. Blíže je představeno portfolio výrobků a podmínky, které jsou dodržovány pro zajištění jejich kvality. Analýza zahrnuje i seznámení s informačním systémem. V závěru této dílčí analýzy je přiblížena ekonomická situace a vývoj hospodářského výsledku vybrané společnosti v letech 2021, 2022 a 2023. Vývoj nákladů je představen v kapitole o controllingu společnosti.

5.1.1 Předmět podnikání

Vybraná společnost má podle Živnostenského rejstříku dvě živnostenské oprávnění, a to:

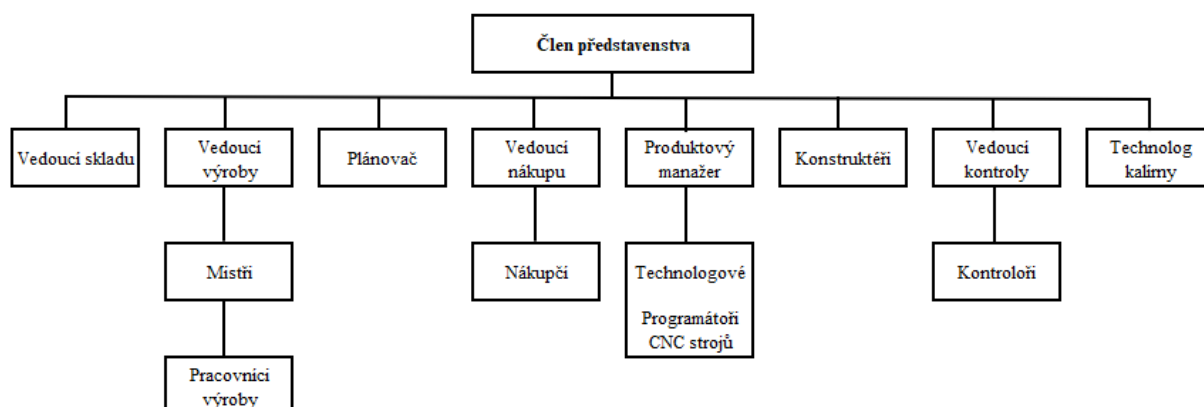
1. Zámečnictví, nástrojářství – jde o ohlašovací živnost řemeslnou, za kterou zodpovídá zvolený odpovědný zástupce. Oprávnění k provozování této činnosti vzniklo při založení vybrané společnosti v roce 1993.
2. Výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – jde o ohlašovací živnost volnou, která u vybrané společnosti zahrnuje tyto činnosti: Zprostředkování obchodu a služeb, Velkoobchod a maloobchod, Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků, Příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce, Výzkum a vývoj v oblasti přírodních technických věd nebo společenských věd, Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy, Opravy a údržba potřeb pro domácnost, předmětů kulturní povahy, výrobků jemné mechaniky, optických přístrojů a měřidel. Tato oprávnění vznikla také při založení vybrané společnosti v roce 1993.

V registru ARES jsou ekonomické činnosti vybrané společnosti zařazeny následovně:

- 00 Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- 257 Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků
- 7112 Inženýrské činnosti a související technické poradenství
- 72 Výzkum a vývoj
- 82110 Univerzální administrativní činnosti
- 95220 Opravy přístrojů a zařízení převážně pro domácnost, dům a zahradu
- G Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel

5.1.2 Organizační struktura společnosti

Statutární orgán má pouze jednoho člena představenstva, který je přímo nadřízený vedoucímu skladu, vedoucímu výroby, plánovači, vedoucímu nákupu, produktovým manažerům, konstruktérům, vedoucímu kontroly a technologovi kalírny. Vedoucí výroby má dva přímé podřízené, kteří jsou zároveň nadřízenými pracovníkům výroby. Na oddělení nákupu jsou tři nákupčí. Dva produktoví manažeři jsou nadřízeni všem technologům a programátorům CNC strojů. Vedoucí kontroly má několik podřízených pracovníků na pozici kontrolora. Organizační struktura společnosti je zobrazena na obrázku 3.



Obrázek 3: Organizační struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

Díky působení ve skupině Pilana Group má společnost zajištěno mnoho služeb externě. Společnost Tritcon a.s. zajišťuje služby v oblasti účetnictví, personalistiky, zpracování

mezd, controllingu, informačních a telekomunikačních technologií. Odštěpená společnost Pilana Retek a.s. externě zajišťuje opravy a údržbu výrobních strojů, dále také logistiku a expedici výrobků. Pilana Group a.s. na trhu prodává veškerou produkci a zajišťuje dopravu výrobků přímo k zákazníkům.

5.1.3 Portfolio výrobků a jejich kvalita

Vybraná společnost se zaměřuje na výrobu průmyslových nožů a dílů pro dřevozpracující a recyklační průmysl a nabízí široké portfolio výrobků:

- Sekací nože a díly
- Dýhovací nože a díly
- Pilnicové nože a díly
- Nože pro sekundární zpracování dřeva
- Hoblovací nože a blankety
- Roztřískovací nože a díly
- OSB nože a díly
- Rozmetací plechy

Snaha společnosti je zajistit kompletní výrobek dle požadavků zákazníka, v případě potřeby dodává náhradní díly. Kvalitu výrobků dokazuje certifikace podle normy ISO 9001, která dokládá dodržování standardů a požadavků kladených na jednotlivé produkty. Vybraná společnost má vlastní metalografickou laboratoř a oddělení kontroly. Zajišťuje dlouhodobou životnost svých výrobků.

5.1.4 Informační systém

Společnost Pilana Knives a.s. má historicky funkční informační ERP systém K2 od společnosti K2 atmitec s.r.o. Tento informační systém je nejdůležitějším zdrojem veškerých informací a dat podniku. Jsou v něm spravovány tyto oblasti: účetnictví, mzdy a personalistika, evidence majetku, ekonomika a finance, nákup a prodej a s tím spojená celní agenda, výroba, logistika. Některé oblasti jsou spravovány v dílčích systémech, které jsou přímo pro danou oblast.

V oblasti personalistiky jsou využívány některé další systémy, především pro zajištění e-learningového školení a jeho správy, docházkový systém PowerKey a controllingová nadstavba K2 systém BI, business intelligence.

Controlling čerpá ze systému K2, kde jsou veškeré vstupní data a zdroje informací. Nadstavbou K2 je již zmíněný systém business intelligence, zkráceně BI. BI propojuje databázi informací v K2 s analytickými nástroji OLAPu a pomocí nastavených pravidel generuje požadovanou analýzu všech dat z mnoha pohledů. Tato analyzovaná data jsou poté controllingem zapracována do reportingové zprávy, která je předána managementu. Výstupy BI analýz jsou spravovány v Excelu. Dalším využívaným nástrojem je Power BI, který data nejen analyzuje, ale také vizualizuje a reportuje pomocí grafů, ukazatelů a jiných grafických nástrojů. Pomocí Power BI jsou nastaveny také sestavy ukazatelů, které chce podnik sledovat. Výhodou je, že má management aktuální informace kdykoliv po ruce. Další nadstavbou K2 je systém P1, který je určen pro řízení zakázek, od jejich zaevidování po jejich uzavření a vyhodnocení.

5.1.5 Zaměstnanci

V tabulce 2 je zobrazen vývoj počtu zaměstnanců ve sledovaných letech. Počty zaměstnanců jsou průměrné. Vybraná společnost sleduje stav zaměstnanců vždy k poslednímu dni v každém měsíci. Z těchto dat je vypočítán průměrný počet zaměstnanců. Stav zaměstnanců ve společnosti je poměrně stálý. Technicko-hospodářských pracovníků je 22 a neuvažuje se o navýšení, nebo snížení tohoto počtu. U dělnických pozic se společnost potýká s fluktuací a průměrné počty mohou být zkresleny. Počet pracovníků výroby je závislý na objemu produkce, a proto ve sledovaných letech roste. V lednu 2024 je stav THP celkem 22 pracovníků a dělníků je celkem 85.

Tabulka 2: Počet zaměstnanců ve vybrané společnosti (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

Počet zaměstnanců	2021	2022	2023
THP	22	22	22
D	83	84	87
Celkem	105	106	109

5.1.6 Základní ekonomická analýza společnosti

Účetní období vybrané společnosti je shodné s kalendářním rokem, tedy od 1.1. do 31.12. daného roku. Pro nastínění finanční a ekonomické situace jsou sledovány roky 2021, 2022 a 2023. Představeny jsou výnosy, hospodářský výsledek a vybrané základní ukazatele.

Výnosy

Přehled výnosů je zobrazen v tabulce 3 spolu s podílem jednotlivých položek na celkových výnosech. Provozní výnosy tvoří více než 92 % celkových výnosů a ve sledovaných letech rostou až do výše 504 milionů Kč, které dosáhly v roce 2023. Největší položkou provozních výnosů jsou tržby z prodeje výrobků a služeb. Tyto tržby rostou a je to díky nárůstu objednávek a většímu odbytu výrobků. Výše tržeb také dokazuje, že analyzujeme výrobní společnost. Tržby za zboží tvoří více než 7 % výnosů. Do ostatních tržeb společnost zahrnuje tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu a jiné provozní výnosy, mezi které řadí výnosy za kovový odpad, výnosy z pojistky majetku a aut.

Jelikož společnost dodává zboží do celého světa, eviduje kurzové rozdíly, které tvoří velkou položku finančních výnosů spolu s výnosy z derivátových operací, kterými je kurz zajištěn.

Tabulka 3: Struktura výnosů vybrané společnosti (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

(v tis. Kč)	2021	2022	2023	Podíl výnosů		
				2021	2022	2023
Provozní výnosy	407 846	502 787	503 956	96,1%	92,4%	97,2%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	367 833	429 105	434 071	90,2%	85,3%	86,1%
Tržby za zboží	3 255	25 502	34 581	0,8%	5,1%	6,9%
Tržby ostatní	36 758	48 180	35 304	9,0%	9,6%	7,0%
Finanční výnosy	16 447	41 311	14 471	3,9%	7,6%	2,8%
Výnosy celkem	424 293	544 098	518 427	100,0%	100,0%	100,0%

Náklady

Druhové náklady jsou uvedeny v tabulce 4. Celkové náklady ve sledovaných letech rostou. Spotřebované nákupy dosahují nejvyšších hodnot, protože jsou zde zahrnuty náklady na spotřebovaný materiál pro výrobu a náklady na spotřebovanou energii. Služby zahrnují náklady vynaložené na opravy a údržbu, cestovné a ostatní služby. Osobní náklady jsou složeny ze mzdových nákladů a nákladů na zákonné sociální a zdravotní pojištění. V daních a poplatcích jsou evidovány náklady na daň silniční a daň z nemovitostí. Jiné provozní

náklady obsahují náklady na prodaný materiál a zůstatkovou cenu prodaného dlouhodobého majetku. Finanční náklady jsou nejvíce ovlivněny kurzovými ztrátami a také úroky. Daně z příjmů zahrnují daň z příjmů splatnou a odloženou. Obě tyto daně zatím nejsou pro rok 2023 vyčísleny. Výše nákladů a podíl jednotlivých nákladových položek jsou zobrazeny v tabulce níže.

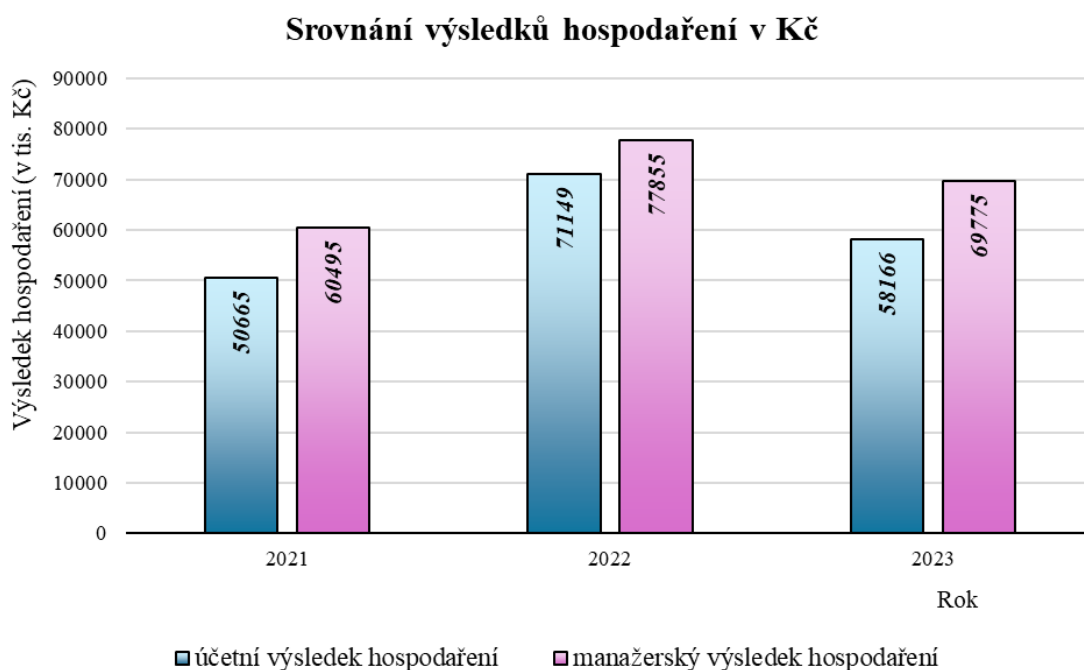
Tabulka 4: Struktura nákladů dle druhového členění vybrané společnosti (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

(v tis. Kč)	2021	2022	2023	Podíl nákladů		
				2021	2022	2023
Spotřebované nákupy	207 001	284 693	266 116	55,1%	60,7%	58,0%
Služby	39 157	49 048	55 299	10,4%	10,5%	12,1%
Osobní náklady	63 648	72 755	76 765	16,9%	15,5%	16,7%
Daně a poplatky	160	138	142	0,0%	0,0%	0,0%
Jiné provozní náklady	31 473	42 367	33 466	8,4%	9,0%	7,3%
Odpisy, rezervy	18 244	21 528	20 113	4,9%	4,6%	4,4%
Finanční náklady	9 738	11 908	8 901	2,6%	2,5%	1,9%
Změna stavu zásob a aktivace	- 5 138	- 31 086	- 2 096	-1,4%	-6,6%	-0,5%
Daně z příjmů	11 636	17 807	nevyčísleno	3,1%	3,8%	-
Náklady celkem	375 919	469 158	458 706	100%	100%	100%

Nejvíce zastupují provozní náklady spotřebované nákupy a osobní náklady. V roce 2022 byly náklady na spotřebované nákupy ve výši 284 milionů Kč a byly evidovány vysoké náklady na položce změna stavu zásob, konkrétně zásob nedokončené výroby. Osobní náklady ve sledovaných letech rostou, což znamená, že společnost každým rokem navyšuje mzdy svým pracovníkům. Vývoj nákladů je v závislosti na tržbách stabilní a nejsou zaznamenány žádné výrazné výkyvy.

Výsledek hospodaření

Vybraná společnost sleduje výsledek hospodaření ve dvou formách. Vyčíslen je vždy účetní výsledek hospodaření a také manažerský výsledek hospodaření, který očišťuje účetní výsledek hospodaření o položky vytvořených a čerpaných rezerv a o hodnoty forwardů. Oba výsledky jsou vyjádřeny ve formě po zdanění daní z příjmů a jsou zobrazeny v obrázku 4.



Obrázek 4: Srovnání výsledků hospodaření vybrané společnosti v Kč (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

Výsledek hospodaření je ve sledovaných letech kladný. V roce 2022 výsledek hospodaření vzrostl o více než 20 milionů Kč oproti roku 2021. V tomto roce bylo dokončeno a vyfakturováno více objednávek. V roce 2023 se výsledek hospodaření opět snížil na hodnotu 58 milionů Kč. Manažerský výsledek hospodaření je vždy vyšší, právě proto, že nezahrnuje přecenění forwardů, které je významné. V roce 2024 se očekává pokles výsledku hospodaření, kvůli poklesu objednávek.

Vybrané ukazatele finanční analýzy

V této části jsou v tabulce 5 představeny základní ukazatele finanční analýzy, které pomohou lépe nastínit ekonomickou situaci v podniku. Uvedeny jsou všechny tři stupně likvidity, míra zadluženosti, doba obratu pohledávek a závazků a rentabilita tržeb. Doba obratu pohledávek a závazků se často mezi sebou srovnává, aby bylo vymezeno postavení podniku v obchodních vztazích.

Tabulka 5: Přehled vybraných ukazatelů finanční analýzy vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Vybrané ukazatele	2021	2022	2023
Likvidita 1. stupně	0,42	0,14	0,2
Likvidita 2. stupně	1,93	1,31	1,56
Likvidita 3. stupně	3,51	2,87	3,74
Míra zadluženosti (v %)	23	25	14
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	100	99	85
Doba obratu závazků (ve dnech)	58	71	60
Rentabilita tržeb (v %)	17,2	18,3	15,9

Pro lepší představu o hospodaření vybrané společnosti jsou doplněny také některé ukazatele finanční analýzy. Hodnota likvidity je na požadované úrovni, pohotová likvidita má nízké hodnoty, což souvisí s ukazatelem dob obratu. Likvidita 3. stupně je vyšší z důvodu vysokých hodnot oběžného majetku. Vybraná společnost poskytuje obchodní úvěry po dobu delší než 25 dnů, což znamená, že chod podniku musí financovat vlastními zdroji a čeká na úhrady od zákazníků. Míra zadluženosti je poměrně nízká, je zde prostor pro využití cizích zdrojů. Rentabilita tržeb byla v roce 2022 ve výši 18,3 %. Ve sledovaných letech tento ukazatel neklesl pod 15 %. Na základě těchto ukazatelů je společnost stabilní a vidíme zde snahu o rozvoj a posun dále.

5.2 Analýza vnějšího prostředí vybrané společnosti

U analýzy vnějšího prostředí je blíže charakterizováno odvětví, ve kterém vybraná společnost působí a také situace na trhu práce. Poté je představeno postavení podniku vůči dodavatelům, odběratelům a konkurenci, které na trhu čelí.

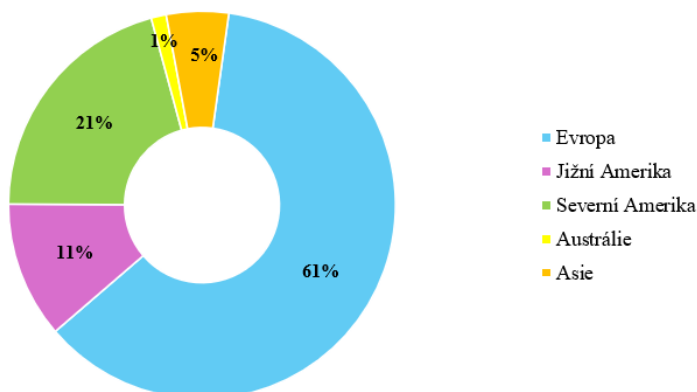
5.2.1 Odběratelé, dodavatelé, konkurenti

Zákazníci Pilany Knives jsou po celém světě, přes Evropu, Asii, Ameriku, Austrálii až po Afriku. Česká republika je malým zákazníkem v porovnání s jinými americkými či asijskými státy. Odběratelé dostávají finální výrobky, případně náhradní díly k nim. Průmysl, který odebírá výrobky vybrané společnosti, je dřevozpracující, recyklační, stavební a kovovýrobní. Mezi odběratele patří jak koncový zákazníci, tak i distributoři.

Vybraná společnost je závislá na dodávce oceli, kterou odebírá od evropských oceláren. Celý výrobní proces probíhá in-house, to znamená, že všechny potřebné operace si společnost zajišťuje sama, díky svým technologiím. Na trhu se vyskytují malý i velcí konkurenti, každý

z nich konkuruje jiné produktové řadě. Společnost tak nemá žádného přímého konkurenta se stejným kompletním výrobním portfoliem. Nicméně konkurence je po celém světě, ve všech oblastech, kam vybraná společnost dodává. Na obrázku 5 jsou zobrazeny procentní podíly vývozu na jednotlivé kontinenty. Afrika tvoří méně než 1 %, proto v grafu není zobrazena vůbec.

Vývoz výrobků dle kontinentů za rok 2023



Obrázek 5: Vývoz výrobků dle kontinentů za rok 2023 (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

5.2.2 Analýza ekonomické situace v odvětví

Na základě údajů Ministerstva průmyslu a obchodu shrnutých v tabulce 6 bylo v roce 2021 evidováno přes 23,7 tisíc aktivních podnikatelských subjektů působících v odvětví 257 – výroba nožírských výrobků, nástrojů a železářských výrobků. Průměrná mzda v tomto odvětví byla v roce 2021 ve výši 32 650 Kč a v roce 2022 se průměrná mzda odhaduje ve výši 34 799 Kč. Rentabilita tržeb byla vyčíslena pouze pro rok 2021, a to ve výši 11,3 %. Vybraná společnost má hodnoty výrazně nadprůměrné ve srovnání s hodnotami odvětví.

Tabulka 6: Přehled vybraných ukazatelů odvětví (vlastní zpracování dle údajů MPO)

	2021	2022*
Aktivní podnikatelské subjekty	23 792	23 192
Rentabilita tržeb	11,30%	-
Průměrná mzda	32 650	34 799

Údaje zveřejněné Českým statistickým úřadem jde filtrovat dle krajů. Údaje pro Zlínský kraj jsou uvedeny v tabulce 7. Ve Zlínském kraji byla obecná míra nezaměstnanosti ve výši 1,8

– 2,0 a v evidenci Úřadu práce bylo registrováno přibližně 11 tisíc uchazečů. Nicméně zajímavý údaj je zaměstnání v odvětví Zpracovatelského průmyslu, kde působí i vybraná společnost. V tomto odvětví je ve Zlínském kraji vysoká, téměř 100% zaměstnanost. Údaje o obecné míře nezaměstnanosti a zaměstnání v odvětví Zpracovatelského průmyslu nebyly pro rok 2023 prozatím zveřejněny.

Tabulka 7: Přehled statistických ukazatelů ve Zlínském kraji (vlastní zpracování dle údajů ČSÚ)

Zlínský kraj	2021	2022	2023
Obecná míra nezaměstnanosti	1,80	2,00	nezveřejněno
Zaměstnání v odvětví Zpracovatelského průmyslu	101,30%	98,80%	nezveřejněno
Uchazeči o zaměstnání v evidenci ÚP celkem	10 957	11 470	11 498

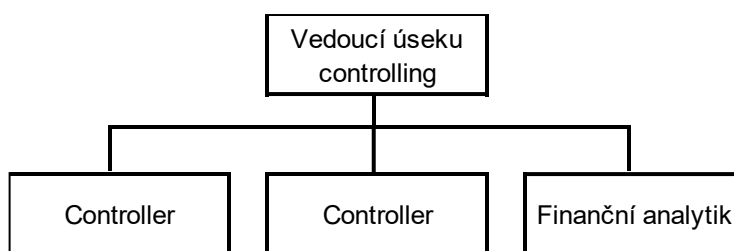
6 ANALÝZA CONTROLLINGU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Analýza controllingu vybrané společnosti zahrnuje podrobnější informace k současnému stavu controllingu a jeho organizačnímu začlenění. Jsou představeny náklady a jejich členění. V jedné z kapitol je i přehled metod a nástrojů, které vybraná společnost využívá a pracuje s nimi. V závěru je představen reportingový systém, který je nedílnou součástí controllingu.

6.1 Organizační začlenění controllingu

Společnost Pilana Knives nemá vlastní controllingové oddělení. Controlling zajišťuje externí společnost, která patří do skupiny Pilana Group. Přestože je controlling zajišťován externě, je pro společnost začleněn liniově. Controlleri mají vymezeny pravomoci a vyčleněny rozhodovací kompetence. Na některých controllingových činnostech se podílí i produktový manažer, který vyhodnocuje ziskovost jednotlivých zakázek a personální manažer, který zpracovává celou oblast personálního controllingu.

Jak lze vidět na obrázku 6, controlling má jednoho vedoucího pracovníka a další tři pracovníky na pozici controllera a finančního analytika. Všichni tito pracovníci jsou v úzkém kontaktu s oddělením účtárny, s vedením společnosti a vedoucími pracovníky napříč všemi odděleními.



Obrázek 6: Organizační struktura úseku controlling (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

6.2 Analýza nákladů

Vybraná společnost sleduje provozní a finanční náklady ve dvou rozděleních, v druhovém a účelovém. Druhové členění nákladů vyplývá z účetní výsledovky a účelové členění nákladů vyplývá z manažerské výsledovky. Další členění je uvedeno v následujících kapitolách.

6.2.1 Druhové členění nákladů

Přehled druhově členěných nákladů je blíže popsán v kapitole Základní ekonomické analýzy. Toto členění nákladů je využíváno pro účely účetnictví, v oblasti controllingu podnik pracuje s účelovým členěním nákladů.

6.2.2 Účelové členění nákladů

Účelově jsou členěny náklady pro potřeby zpracování manažerské výsledovky. Jejich přehled je v tabulce 8. Toto členění je využíváno pro sledování nákladů nad podnikem, jako celkem, nad jednotlivými zakázkami či produktovými skupinami.

Největší náklady jsou vynaloženy na jednicový materiál, které rostou či klesají v závislosti na výrobě daných produktů. Osobní náklady zůstávají nezměněné oproti druhovému členění. Účelová výsledovka poskytuje podrobnější pohled nejen na náklady podniku, ale i na výnosy. Odpovídá na otázku, za jakým účelem byly náklady vynaloženy a co jejich vynaložení přineslo, jaké tržby.

Tabulka 8: Struktura nákladů dle účelového členění vybrané společnosti (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

(v tis. Kč)	2021	2022	2023
Cestovné	295	751	646
Doprava	129	237	71
Energie	25 439	41 749	44 041
Financování a pojištění	1 824	2 267	2 145
ICT	2 769	3 843	3 957
Kurzové náklady	9 341	11 346	7 678
Marketing	501	407	526
Materiál jednicový	146 558	192 871	179 061
Materiál výrobní	25 415	28 345	27 573
Nakoupené výrobní služby	8 626	19 110	10 432
Opotřebení majetku	17 940	20 196	22 856
Opravy a údržba	15 038	20 915	19 955
Osobní náklady	64 958	76 213	78 820
Ostatní provozní náklady	1 677	3 136	3 348
Prodané zboží	2 423	2 287	9 730
Prodej majetku	-	473	5 857
Prodej materiálu	29 210	40 471	24 136
Provize	1 365	568	941
Služby	13 940	16 463	18 614
Šrotace	1 973	789	414
Změna stavu zásob	- 5 138	- 31 086	- 2 096
Daň z příjmů	11 636	17 807	nevyčísleno
Náklady celkem	375 919	469 158	458 706

6.2.3 Kalkulační členění nákladů

Pro účely kalkulací jsou náklady členěny na přímé neboli jednicové a nepřímé neboli režijní. Toto členění nákladů je využíváno pro kalkulování prodejní ceny. Vybraná společnost kalkuluje náklady na úrovni všech výrobků, na úrovni jednotlivých produktových skupin, na úrovni konkrétního zákazníka a všech jeho zakázek, nebo na úrovni konkrétní zakázky.

Přímé náklady zahrnují položky Materiál, Dílce, Kooperace, Mzdy a Dopravy. Tyto náklady lze přímo přiřadit konkrétnímu výrobku či zakázce. Například náklady na materiál jsou do kalkulace přidány dle kusovníku, mzda dle nákladů pracovišť. Nepřímé, režijní náklady jsou rozpočítávány dle tržeb. Patří pod ně náklady těchto úseků: Technický úsek, Nákup, Expedice, Správa, Kontrola, Obchod. Výrobní náklady jsou pojmenovány jako Náklady pracovišť, tento pojem je historicky zaveden a stále používán. Náklady pracovišť kombinují přímé a nepřímé náklady. V závěru kalkulace jsou zahrnuty případné slevy, které mohou být poskytnuty a hodnota požadovaného zisku. Vše je zobrazeno v tabulce 9.

Tabulka 9: Kalkulační vzorec s členěním nákladů (vlastní zpracování)

Materiál	přímý náklad
Dílce	přímý náklad
Kooperace	přímý náklad
Mzdy	přímý náklad
Náklady pracovišť	kombinace přímých a nepřímých nákladů
Technický úsek	nepřímý náklad
MTZ - nákup	nepřímý náklad
Expedice	nepřímý náklad
Správa	nepřímý náklad
Kontrola	nepřímý náklad
Kurzové rezidua	nepřímý náklad
Doprava	přímý náklad
Obchod	nepřímý náklad
Sleva	
Zisk	
Kalkulovaná cena	cena plánovaná

6.2.4 Kapacitní členění nákladů

Pro účely výpočtu bodu zvratu společnost sleduje náklady také dle kapacitního členění. Přehled variabilních a fixních nákladů je zobrazen v tabulce 10.

Tabulka 10: Kapacitní členění nákladů (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

Druhé náklady	Typ nákladu
Jednicové vstupy	variabilní
Osobní náklady	fixní
Nakoupené výrobní služby	variabilní
Výrobní materiál	variabilní
Nakoupené nevýrobní služby	fixní
Opravy a údržba	variabilní
Odpisy	fixní
Ostatní provozní	fixní
Provize	variabilní
Cestovné	variabilní
Energie	variabilní
Doprava	variabilní

6.3 Používané nástroje a metody controllingu

Pro zajištění veškerých dat pro podporu řízení používají pracovníci controllingu mnoho nástrojů a metod. Ze strategických nástrojů nejsou využívány téměř žádné, a pokud ano, pak nejsou měřeny a sledovány controllingovým oddělením. Balanced Scorecard je jediný strategický nástroj, který controlling zpracovává, nicméně ne pro strategické dlouhodobé řízení, ale pro operativní krátkodobé řízení. Kvalitně zpracovaný je však operativní controlling, kterému je věnována samostatná kapitola.

6.3.1 Operativní controlling

Operativní controlling sleduje data v krátkém období jednoho roku, který je shodný s kalendářním rokem. Controlleri pravidelně pracují s těmito nástroji a metodami:

- manažerská výsledovka,
- bod zvratu,
- finanční analýza,
- kalkulace,
- analýza odchylek,

- plány a rozpočty,
- reporting,
- další nástroje a metody dle mimořádných požadavků.

Manažerská výsledovka je stěžejním výstupem, který zahrnuje náklady a výnosy dle účelového pohledu. Zahrnuje přímé a nepřímé náklady, u kterých se dále zjišťují odchylky. Struktura manažerské výsledovky je zobrazena v příloze P II.

Bod zvratu je používán spíše informativně, aby společnost věděla, jaká je hranice pro pokrytí fixních nákladů a tvorbu zisku. Tento nástroj je využíván také pro tvorbu scénářů a modelování nákladů. Využije se zejména při očekávaných změnách cen vstupů, či množství vstupů, při změně nákladů na výrobek a s tím spojené zvýšení ceny výrobků. V rámci finanční analýzy je sledováno několik ukazatelů, zejména ukazatele obratovosti, likvidity, zadluženosti a rentability. Náhled na některé vybrané ukazatele je uveden v kapitole o finanční a ekonomické situaci.

Plány a rozpočty jsou využívány také pouze v operativním, tedy krátkodobém, controllingu. Využívá se například plánování tržeb a fakturací, plány zaměstnanců a mzdový plán, plány investic, plán hodnoty skladových zásob. Plánování nákladů je možné pouze u jednicových nákladů, které lze dopočítat dle plánu výroby. Režijní náklady nejsou plánovány vůbec.

Hojně využívaným nástrojem jsou kalkulace, konkrétně kalkulace přírážková. Kalkulační systém je propracovaný do úrovně úplných nákladů a má vazbu na manažerskou výsledovku. Pro účely kalkulací má každé pracoviště nastavenou minutovou normu, pomocí které je společnost schopna vyčíslit náklady na dané pracoviště. Využití kalkulací je také pro ocenění zásob vlastní výroby a pro stanovení prodejních cen. Prodejní cena je kalkulována dopředu a poté je srovnána s cenou controllingovou, což je skutečná cena. Skladba kalkulačního vzorce je zobrazena na obrázku v kapitole Kalkulačního členění nákladů. Obecný kalkulační vzorec je pro vybranou společnost upraven. Správní režie je rozdělena do čtyř dílčích správních režii, kam patří náklady středisek správy, technologie, nákupu a kontroly. Odbytová režie je také rozčleněna dle středisek expedice, obchodu a dopravy. Rozdíl mezi obecným kalkulačním vzorcem a kalkulačním vzorcem pro vybranou společnost je zobrazen na obrázku 7.

obecný kalkulační vzorec		kalkulační vzorec PILANA Knives
přímý materiál	→	materiál
+ přímé mzdy	→	mzdy
+ ostatní přímý materiál	→	dílce
+ -	→	kooperace
+ výrobní režie	→	náklady pracovišť
= vlastní náklady výroby		vlastní náklady výroby
+ správní režie	→	správa
	→	technický úsek
	→	MTZ
	→	kontrola
= vlastní náklady výkonu		vlastní náklady výkonu
+ odbytová režie	→	expedice
	→	obchod
	→	doprava
	→	kurzové rozdíly
= úplné vlastní náklady výkonu		úplné vlastní náklady výkonu
+ zisk (ztráta)	→	zisk (ztráta)
= cena výkonu		cena výkonu
-		sleva
		cena výkonu po slevě

Obrázek 7: Kalkulační vzorec vybrané společnosti (interní materiály vybrané společnosti)

Nejen nad celým kalkulačním systémem jsou zpracovávány analýzy odchylek a zjišťovány jejich příčiny. Odchylky jsou sledovány ze dvou pohledů – odchylka cenová a odchylka množství. Tyto odchylky jsou sledovány u tržeb, které se plánují na jeden rok dopředu a vychází ze zadaných objednávek a u materiálu, který lze naplánovat dle doručených objednávek. Odchylky u nákladů jsou hůře zjistitelné, pokud nejsou náklady zaplánovány, odchylka se vypočte dle skutečně vynaložených nákladů v tomto roce a skutečně vynaložených nákladů v minulém roce. Objednávky jsou zaplánovány dle jejich doručení a odchylky se vyčíslují nad jednotlivými zakázkami či nad skupinami produktových výrobků. Vzorec pro výpočet celkové odchylky je nyní v této podobě:

$$\text{celková odchylka} = \text{časová odchylka} + \text{tarifní odchylka} + \text{kilogramová odchylka}$$

Každá z dílčích odchylek má speciální vzorec pro výpočet a úplný rozklad výpočtu celkové odchylky je uveden v příloze P III. Společnost zajišťující controlling nyní zpracovává nová pravidla pro výpočet tarifní odchylky. Nově bude tato odchylka rozdělena na dvě dílčí, a to

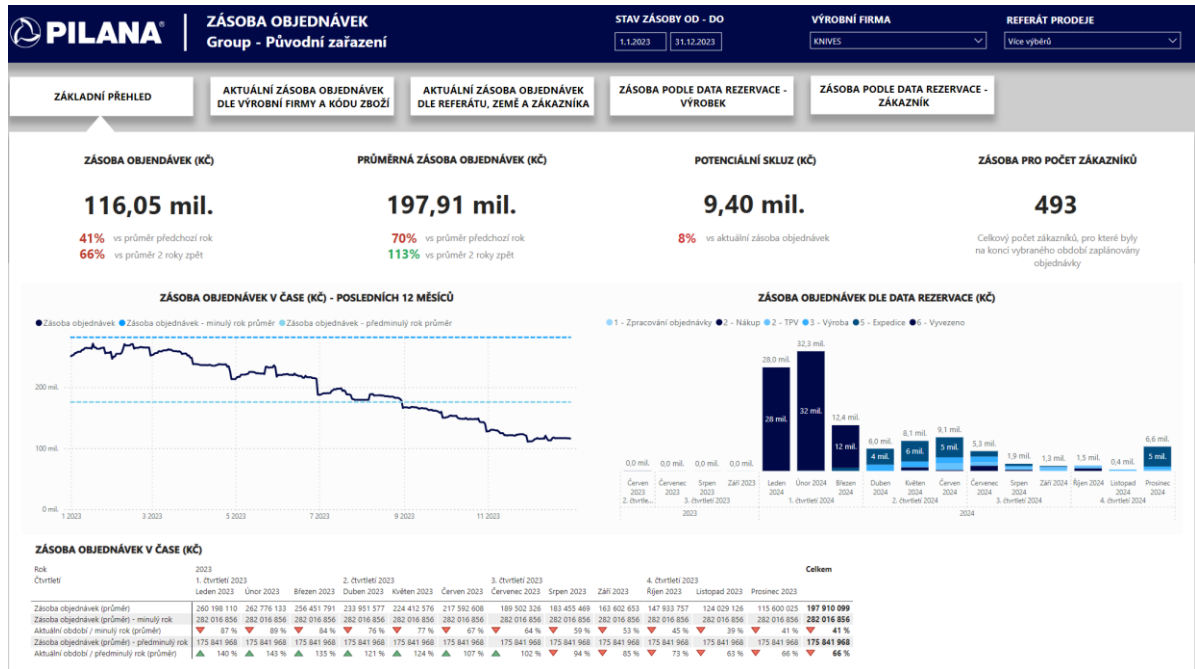
variabilní odchylku a fixní odchylku. Jednotlivé odchylky jsou prezentovány po měsících, pro lepší představu je výstup za rok 2023 zobrazen na obrázku 8.

Popisky řádků	Popisky sloupců												Celkový součet
	1M 2023	2M 2023	3M 2023	4M 2023	5M 2023	6M 2023	7M 2023	8M 2023	9M 2023	10M 2023	11M 2023	12M 2023	
KNIVES													
Zpracovací náklad	12 148 315	11 438 809	11 549 317	10 165 027	11 265 055	12 390 986	9 942 830	11 046 733	10 338 040	11 193 935	10 941 682	8 792 000	131 212 729
Časová odchylka	681 964	545 177	662 562	434 746	357 241	252 113	160 870	247 629	329 307	271 679	-356 684	-125 343	3 461 259
Tarifní odchylka	-88 798	269 990	2 321 081	347 677	347 484	-787 529	-2 983 963	-1 188 135	1 077 934	1 141 185	-120 811	-3 939 348	-3 603 232
Kilogramová odchylka	-115 724	-105 838	-141 110	-88 796	-63 693	-64 564	-41 524	-80 601	-94 123	-91 867	-43 613	-16 469	-947 921
Celkem Zpracovací náklad	12 148 315	11 438 809	11 549 317	10 165 027	11 265 055	12 390 986	9 942 830	11 046 733	10 338 040	11 193 935	10 941 682	8 792 000	131 212 729
Celkem Časová odchylka	681 964	545 177	662 562	434 746	357 241	252 113	160 870	247 629	329 307	271 679	-356 684	-125 343	3 461 259
Celkem Tarifní odchylka	-88 798	269 990	2 321 081	347 677	347 484	-787 529	-2 983 963	-1 188 135	1 077 934	1 141 185	-120 811	-3 939 348	-3 603 232
Celkem Kilogramová odchylka	-115 724	-105 838	-141 110	-88 796	-63 693	-64 564	-41 524	-80 601	-94 123	-91 867	-43 613	-16 469	-947 921

Obrázek 8: Ukázka měsíčního reportingu odchylek vybrané společnosti (interní materiály vybrané společnosti)

Náklady na zpracování výrobků v prosinci roku 2023 dosáhly výše 8,79 milionů Kč a jednotlivé odchylky jsou vyčísleny pod hodnotou zpracovacího nákladu. Všechny odchylky byly v prosinci negativní, časová odchylka byla ve výši 125 tisíc Kč, tarifní odchylka byla ve výši 3,94 milionů Kč a kilogramová odchylka byla ve výši 16,5 tisíc Kč.

Důležitou částí controllingu je reporting, protože prezentuje podstatné informace potřebné k řízení podniku. Controlling zpracovává měsíční a kvartální reportingovou zprávu. Měsíční reportingová zpráva obsahuje informace k situaci s objednávkami, prodejem, fakturací, majetkovou a finanční strukturou. Dále také informace o stavu výroby, kvalitě a zmetcích. Personální oddělení poskytuje informace ke stavu zaměstnanců a mzdovým ukazatelům. Kvartální reportingová zpráva obsahuje navíc oproti měsíční reportingové zprávě informace o cashflow, uzavřených obchodních případech, odchylkách a jednotlivých položkách z manažerské výsledovky. Každý měsíc jsou reportovány také všechny ukazatele shrnuté v jednom přehledu v excelovém souboru. Aktuální jsou vždy data v systému Power BI. Náhled na zásobu objednávek je v obrázku 9.



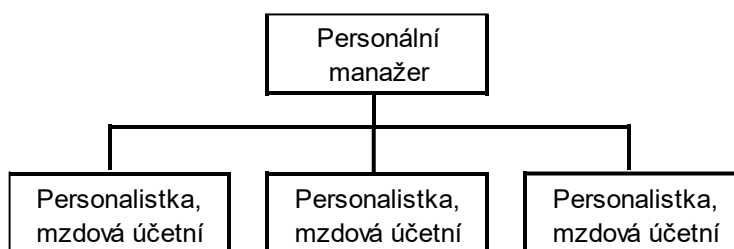
Obrázek 9: Ukázka měsíčního vývoje objednávek, jejich plnění a fakturace (interní materiály vybrané společnosti)

7 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Po analýze controllingu je provedena analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Analýza zahrnuje představení organizačního začlenění personálního úseku, který spravuje největší část oblasti řízení lidských zdrojů. Poté budou vymezeny činnosti personálního útvaru a jeho působnost. V analýze bude představeno také nastavení systému odměňování a poskytování benefitů. Tato část je uzavřena analýzou personálního controllingu, který je zajišťován personálním úsekem.

7.1 Organizační začlenění personálního úseku

Personální útvar zajišťuje své služby externě, stejně jako útvar controllingu. Externí společností je jedna z firem skupiny Pilana Group. Personální útvar má přesto liniové začlenění, je na obdobné úrovni s útvarem controllingu a dalšími odděleními zobrazenými v organizační struktuře. Vedoucím personálního útvaru je personální manažer, který vede tříčlenný tým personalistek a mzdových účetní. Personální manažer spolupracuje s managementem a vedoucími pracovníky a spravuje personální controlling. Personalistky a mzdové účetní mají kombinovanou pozici z důvodu zastupitelnosti. Spravují personální administrativu a vedou mzdovou agendu. Organizační struktura personálního oddělení je zobrazena na obrázku 10.



Obrázek 10: Organizační struktura personálního úseku (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

7.2 Zaměstnanci

Jak je uvedeno v tabulce 11, ve sledovaných letech je počet THP zaměstnanců stálý, celkem 22 pracovníků, z toho 7 vedoucích. U pracovníků výroby jsou sledovány stavy jednicových dělníků a režijních dělníků. Jednicový dělníci jsou na pozicích frézař CNC, brusič, brusič CNC, kalič a obsluha strojní pily. Tito pracovníci mají časovou mzdu v kombinaci s úkolovou mzdou. Režijní dělníci mají časovou mzdu, jejich práce není závislá na počtu objednávek. Pozice, které jsou v této skupině zahrnuty, jsou kontrolaři, skladníci, mechanici

a manipulanti. Počty zaměstnanců jsou vypočteny jako průměr za rok. Vybraná společnost sleduje i evidenční počty zaměstnanců a počty zaměstnanců u vybraných výrobních pozic.

Tabulka 11: Průměrný počet zaměstnanců ve sledovaných letech (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

	2021	2022	2023
THP vedoucí	7	7	7
THP nevedoucí	15	15	15
THP celkem	22	22	22
Dj	58	58	62
Dr	25	26	25
D celkem	83	84	87
Počet zaměstnanců celkem	105	106	109

7.3 Činnosti personálního oddělení

Cílem personálního oddělení jsou spokojení zaměstnanci a interní zákazníci, a fungující tým, který poskytuje komplexní služby. Personální oddělení uspokojuje potřeby v oblasti personálních činností, kam patří zejména:

Výběr a nábor zaměstnanců

Na základě požadavků vedoucích pracovníků je zahájen nábor zaměstnanců. Obvykle je to ze dvou důvodů, a to kvůli tvorbě nového pracovního místa, nebo z důvodu potřeby obsazení volné pozice. Podnik uvítá nové pracovníky na doporučení svých stálých zaměstnanců. Pokud to v dané situaci není možné, jsou využívány kariérní stránky, kariérní portály, rádiový spot či reklama na billboardu. Společnost nevyužívá služby agentury práce. Po výběru nového kandidáta je nábor ukončen a nový budoucí pracovník je vyslán na vstupní lékařskou prohlídku k závodnímu lékaři.

Vznik pracovního poměru

V den nástupu do práce, případně i dříve, je uzavřena pracovní smlouva se zaměstnancem. K pracovní smlouvě náleží mzdový výměr a u THP zaměstnanců i adaptační plán na období zkušební doby a doby pro zaučení na danou pozici. Pracovník je po podpisu pracovní smlouvy naveden do personálního informačního systému K2 a do docházkového systému.

Zaškolení a adaptace nových pracovníků

První pracovní den je nový zaměstnanec proškolen v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Všem THP pracovníkům je zasláno školení v oblasti řízení

motorových vozidel a bezpečnosti práce s informačními technologiemi. V prvním týdnu mají školení u správců K2, kde poznají informační systém podniku. U pracovníků výroby je zaplánováno odborné školení, a to školení jeřábníků a vazačů a školení obsluhy manipulačních vozíků a vysokozdvížných vozíků. Adaptace probíhá na základě adaptačního plánu. Pracovník je seznámen také s popisem pracovní funkce.

Hodnocení zaměstnanců

Oblast hodnocení zaměstnanců se standardizuje v posledních letech. První hodnocení zaměstnanců probíhá po zkušební době. Vedoucí pracovníci mají k dispozici hodnotící formulář, kterým se mohou inspirovat a vést tento pohovor. Kritéria hodnocení se odlišují podle požadavků na dané pozice, nejsou pro všechny pracovníky stejné. Roční hodnocení probíhá pravidelně v podzimních měsících a v případě potřeby i častěji. Zpětná vazba je poskytována i v průběhu pracovního roku, neformálně.

Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je nedílnou součástí péče o zaměstnance. Povinných školení se ze zákona musí zúčastnit všichni zaměstnanci a patří mezi ně školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, odborná školení jeřábníků a vazačů a obsluh manipulačních vozíků. Pracovníci na pozici kaliče musí být proškolení pro obsluhu průmyslových plynových pecí a tlakových nádob stabilních, a pro manipulaci s tlakovými nádobami na plyny. Vybraná společnost zajišťuje pro své pracovníky školení poskytování předlékařské první pomoci formou zážitkového kurzu. Nepovinná školení jsou realizována dle požadavků vedoucích pracovníků, často jde o rozvojová školení. TH pracovníci mohou navštěvovat jazykové kurzy.

Zpracování mezd

Pracovníci personálního oddělení zajišťují i zpracování mezd. Pro jejich zpracování shromažďují podklady od vedoucích pracovníků. Vyřizují i požadavky na změny mezd. Při zpracování této oblasti mzdové účetní komunikují s úřady státní správy, finančními úřady a bankami. Díky zkušenostem je společnost schopna zajistit výplatu včas na účtu, a to vždy nejpozději ke 14. dni v měsíci.

Ukončení pracovního poměru

Rozvázání pracovního poměru je možné za podmínek uvedených v Zákoníku práce, kdy může být pracovní poměr ukončen ze strany zaměstnance, nebo zaměstnavatele. Poslední

pracovní den je pracovníkovi vystaven výstupní list a je povinen vrátit všechny pracovní pomůcky, které náleží zaměstnavateli. Zaměstnanec vyplňuje také výstupní dotazník. Po uzavření výstupních záležitostí je vydán zápočtový list a případně i žádost o provedení výstupní prohlídky. V interním personálním informačním systému jsou zaměstnanci odebrána práva a přístupy, je ukončen i v docházkovém systému.

7.4 Odměňování zaměstnanců

Vybraná společnost má nastavený mzdový systém, který je podrobně popsán ve mzdovém předpisu. Pracovníci jsou odměňováni časovou a měsíční mzdou, která je rozdělena dle tarifních tříd. Hodinovou mzdou jsou odměňováni všichni pracovníci na dělnických pozicích. Jde o frézáře CNC, brusiče CNC, brusiče, kaliče, kontrolory, skladníky. Jejich mzda se skládá vždy ze základní mzdy v Kč na hodinu. Zavedeny jsou 3 tarify základní mzdy, pracovníkům se přiřazují dle pozice. K této hodinové mzdové sazbě se váže měsíční prémie v Kč, kterou nelze měnit. Osobní ohodnocení je individuální dle pracovních zkušeností a kvalifikace zaměstnance. Uvádí se procentem ze základní mzdy. Jeho výši navrhuje nadřízený pracovník, kterým je mistr. Návrh schvaluje člen představenstva. Pracovníci výroby mají jednosměnný, dvousměnný či třisměnný provoz, záleží na dané pozici. K hodinové mzdě jsou jim vyplaceny také příplatky. Přehled tarifních tříd je přehledně zobrazen v tabulce 12.

Tabulka 12: Tarifní třídy časové mzdy (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

D	Základní mzda (Kč/hod.)	Osobní ohodnocení (v % ze základní mzdy)	Měsíční prémie (v Kč)	Úkolová prémie (v Kč za měsíc)
D 6	85	individuální	500	individuální
D 7	100		1000	
D 8	115		2000	

TH pracovníci vybrané společnosti jsou odměňováni měsíční mzdou. Mezi THP pozice patří technologové, produktový manažeři, konstruktéři, programátoři CNC strojů, vedoucí skladu a kontroly, referent výroby, nákupčí. Jejich mzda se skládá ze základní měsíční mzdy a osobního ohodnocení, které je dáno procentem ze základní mzdy. Základní mzda se váže k dané pozici a osobní ohodnocení určuje vedoucí pracovník, který zohledňuje zkušenosti a znalosti pracovníka. Úkolová prémie je ve výši za měsíc, také ji určuje vedoucí pracovník.

TH pracovníci mají pružnou pracovní dobu, která trvá 8,5 hodin včetně přestávky v délce 30 minut. Vyrovnávacím obdobím je vždy kalendářní měsíc. Přehled tarifních tříd pro TH pracovníky je zobrazen v tabulce 13.

Tabulka 13: Tarifní třídy měsíční mzdy (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

THP	Základní mzda (Kč/měsíc)	Osobní ohodnocení (v % ze základní mzdy)	Úkolová prémie (v Kč za měsíc)
T 6	12000	individuální	individuální
T 7	13000		
T 8	14000		
T 9	15000		
T 10	16000		
T 11	17000		
T 12	18000		
T 13	19000		
T 14	20000		
M	>20000		

7.4.1 Příplatky

K základní mzdě zvýšené o osobní ohodnocení jsou zaměstnancům poskytovány příplatky. Příplatky jsou stanoveny i v Zákoníku práce. Vybraná společnost poskytuje příplatky dle kolektivní smlouvy, které jsou v některých případech vyšší oproti Zákoníku práce. Jsou to tyto příplatky:

- práce přesčas – ve výši 25 % průměrného výdělku, nebo čerpání náhradního volna,
- práce ve ztížených pracovních podmínkách – ve výši 10 % sazby minimální hodinové mzdy, a to za každou odpracovanou hodinu v tomto prostředí,
- práce v odpoledních směnách – ve výši 10 Kč za každou odpracovanou hodinu, odpolední směna je v čase od 14 do 22 hodin,
- práce v nočních směnách – ve výši 20 Kč za každou odpracovanou hodinu, noční směna je v čase od 22 do 6 hodin,
- práce v sobotu a neděli – ve výši 50 % průměrného výdělku,
- práce ve svátek – ve výši 100 % průměrného výdělku.

7.4.2 Odměny a prémie

Zaměstnancům mohou být vyplaceny tyto odměny a prémie:

- Při zaškolování nových zaměstnanců náleží odměna ve výši 800 až 1500 Kč, dle zařazení nového zaměstnance.
- Odměna za pracovní pohotovost je ve výši 20 % průměrného výdělku.
- Pololetní odměny jsou vypláceny v červnu a v listopadu, výše je schvalována vrcholovým managementem.
- Mimořádné odměny mohou být poskytovány v různé výši na základě rozhodnutí vedoucího pracovníka a schválení člena představenstva.
- Prémie jsou dány tarifní třídou, případně je sjednána individuální měsíční úkolová prémie.

7.4.3 Zaměstnanecké benefity

Vybraná společnost poskytuje svým zaměstnancům širokou škálu benefitů. Mezi nejvíce oblíbené patří:

Dovolená – zaměstnancům je poskytováno 5 dní dovolené nad rámec Zákoníku práce. Celkový nárok na dovolenou je 25 dnů.

Stravenky – zaměstnancům ve zkušební době je poskytován stravenkový paušál, po zkušební době je stravné poskytováno na stravenkovou kartu. Zaměstnavatel přispívá 55 % z hodnoty stravenky, která se v průběhu roku může změnit na základě kolektivního vyjednávání. Nyní je stravenka ve výši 135 Kč na den při odpracování 4 hodin.

Odměna při pracovním a životním výročí – za každých 5 odpracovaných let ve firmě má zaměstnanec nárok na 7 000 Kč, při životním výročí se odměna pohybuje od 5 do 9 tisíc Kč v závislosti na době zaměstnání.

Cafeterie – zaměstnanci mají nárok na připsání bodů do benefitního systému caterie, kde si mohou zvolit, na které aktivity v oblasti kultury, sportu, zdraví a rekreace budou své prostředky čerpat.

Zaměstnanci mohou také čerpat příspěvek na výchovný či ozdravný pobyt dítěte a příspěvek na penzijní spoření. TH pracovníci mohou navštěvovat kurzy cizích jazyků a rozvojová školení dle dohody s vedoucím pracovníkem. Pro zaměstnance je každým rokem zajištěno

u závodního lékaře očkování proti chřipce. Již zmíněné benefity jsou příplatky a volno nad rámec Zákoníku práce.

7.4.4 Osobní náklady

Vybraná společnost sleduje osobní náklady dle druhového a účelového členění. Druhové členění nákladů je zobrazeno v tabulce 14. V obou sledovaných letech došlo k růstu osobních nákladů, v roce 2022 dokonce o 14,3 %. Mzdové náklady přesáhly v roce 2023 výši 50 milionů Kč a jejich růst se očekává i v dalším roce.

Tabulka 14: Osobní náklady vybrané společnosti dle druhového členění (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

(v tis. Kč)	2021	2022	2023	2021/2022	2022/2023
Osobní náklady	63 648	72 755	76 765	14,3%	5,5%
Mzdové náklady	42 599	49 051	51 422	15,1%	4,8%
Zákonné SP a ZP	14 702	16 856	17 937	14,7%	6,4%
Ostatní osobní náklady	6 347	6 848	7 406	7,9%	8,1%

Účelové členění nákladů je podrobnější, proto je častěji využíváno pro analýzu. Účelově jsou osobní náklady členěny například na tyto analytické účty: osobní náklady časová mzda, osobní náklady úkolová mzda, osobní náklady dovolená, osobní náklady přesčasy, osobní náklady příplatky apod.

8.2 Zaměstnanost

V oblasti zaměstnanosti jsou měsíčně sledovány počty nástupů a odchodů, dopočten je také jejich roční souhrn. Informace slouží pro výpočet fluktuace, která je sledována dvěma způsoby. Jeden způsob využívá pro výpočet fluktuace evidenční počet zaměstnanců. Tento ukazatel je sledován vedením společnosti, je přesnější. Fluktuace je prezentována také zvlášť pro skupinu TH pracovníků a skupinu D. Druhý způsob výpočtu fluktuace je pomocí průměrného počtu zaměstnanců, používán je tento vzorec:

$$Fluktuace = \frac{\text{počet odchodů}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} (v \%)$$

Struktura sledovaných ukazatelů je v tabulce 16.

Tabulka 16: Struktura sledovaných ukazatelů zaměstnanosti (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

Zaměstnanost		leden - prosinec													
Nástupy	počet														
Odchody	počet														
Fluktuace	% (vypočteno z ev. počtu)														
Fluktuace	% (vypočteno z prům. počtu)														

Vybraná společnost měla v roce 2022 nejvyšší počet nástupů i odchodů, nástupů bylo celkem 25 a odchodů 19. V roce 2023 se počet nástupů snížil téměř o polovinu. Fluktuace je v tabulce 17 vypočtena z průměrného počtu zaměstnanců. Společnost se potýká s fluktuací ve výši až 18 %. Hodnoty fluktuace jsou ve sledovaných letech vysoké.

Tabulka 17: Ukazatele zaměstnanosti (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

Zaměstnanost		2021	2022	2023
Nástupy	počet	23	25	13
Odchody	počet	15	19	11
Fluktuace	%	14,4%	18,0%	10,1%

8.3 Mzdové náklady a průměrné mzdy

Struktura osobních nákladů je analyzována v rámci personálního controllingu. Tabulka 18 zobrazuje, jaké úrovně mzdových nákladů jsou sledovány. U TH pracovníků je pro každý rok vypracován měsíční mzdový plán, se kterým se srovnávají skutečné mzdové náklady. Výše mimořádných odměn je sledována zvlášť, aby nedocházelo ke zkreslování mzdových nákladů. Výše mzdových nákladů a příplatků je sledována v souhrnu za kategorii D a také v rozpadu na Dr a Dj. Průměrná výše hrubé hodinové mzdy, základní hodinové mzdy a hodinových mzdových nákladů je sledována pouze pro kategorii D. Tyto údaje jsou poté využívány v oblasti kalkulací v controllingu. Průměrná základní mzda je sledována, protože je vyplácena bez ohledu na výkon zaměstnance, jde o minimální mzdu za práci na dané pozici. Průměrný hodinový mzdový náklad je významný ukazatel, který se vypočte jako poměr celkových mzdových nákladů v daném měsíci a počtu odpracovaných hodin v daném měsíci. Poté je ukazatel srovnáván s dalšími mzdovými ukazateli.

Tabulka 18: Struktura mzdových ukazatelů (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

Mzdy		leden - prosinec														
Mzdové náklady THP plán	Kč															
Mzdové náklady THP skutečnost	Kč															
Mimořádné odměny	Kč															
Mzdové náklady D; Dr; Dj	Kč															
Příplatky D; Dr; Dj	Kč															
DPP, DPČ	Kč															
Průměrná mzda D; Dr; Dj	Kč/hod															
Průměrná základní mzda D; Dr; Dj	Kč/hod															
Průměrný mzdový náklad D; Dr; Dj	Kč/hod															

8.4 Statické ukazatele

Statické ukazatele zahrnují data, která nelze změnit a přímo ovlivnit. Vybraná společnost sleduje u skupiny D, v rozpadu na Dr a Dj několik statických ukazatelů. Efektivní fond je maximální kapacita pracovníků v hodinách, bez přesčasů. Odpracované hodiny jsou ve výši skutečně odpracovaných hodin v daném měsíci ze systému K2. Neplánovaná absence zahrnuje pracovní neschopnost a ošetřovné. Vybraná společnost sleduje také počet hodin práce o víkendu, s čímž souvisí příplatky a placenou pracovní neschopnost v hodinách. Reporting všech těchto dat je zobrazen v tabulce 19.

Tabulka 19: Struktura statických ukazatelů (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

Statické ukazatele		leden - prosinec											
Efektivní fond D; Dr; Dj	hod												
Odpracované hodiny D; Dr; Dj	hod												
Přesčasová práce D; Dr; Dj	hod												
Neplánovaná absence D; Dr; Dj	hod												
Víkendová práce D; Dr; Dj	hod												
Placená DPN	hod												

8.5 Poměrové ukazatele

V rámci této skupiny jsou sledovány ukazatele pouze pro D, tedy pracovníky výroby, u TH zaměstnanců nejsou poměrové ukazatele sledovány vůbec. Struktura poměrových ukazatelů je uvedena v tabulce 20.

Tabulka 20: Struktura poměrových ukazatelů (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

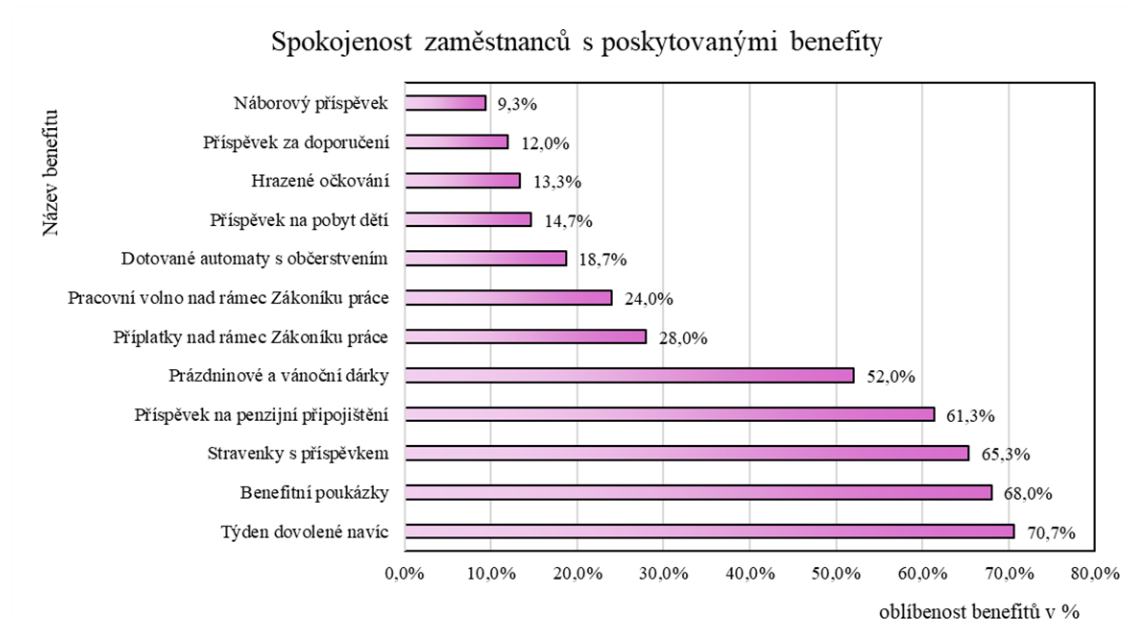
Poměrové ukazatele		leden - prosinec											
Odpracované hodiny na pracovní den	hod												
Poměr přesčasů D; Dr; Dj	%												
Nemocnost D; Dr; Dj	%												
Víkendová práce D; Dr; Dj	%												
Podíl placené DPN z nemocnosti	%												
Počet pracovních dnů	dny												

Ukazatel Odpracované hodiny na pracovní den je uveden v hodinách a poukazuje na časovou efektivitu práce. Tento ukazatel doplňují a ovlivňují ukazatele poměru přesčasů, nemocnosti a víkendové práce. Ukazatele informují o pracovní efektivnosti a dávají se do souvislosti s plánováním výroby. Počet pracovních dnů slouží pouze pro dopočítávání poměrových ukazatelů.

8.6 Kvalitativní ukazatele

Doposud byly analyzovány kvantitativní ukazatele, pomocí kterých jsou dopočítávány poměrové ukazatele a porovnávány jednotlivé ukazatele mezi sebou. V oblasti kvalitativních ukazatelů vybraná společnost sbírá data z výstupních dotazníků, které byly zavedeny do procesů v podzimních měsících roku 2023. Z těchto dotazníků zatím není žádný výstup, který by byl reportován vedení společnosti.

Každé dva roky probíhá na přelomu srpna a září dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců. V dotazníku jsou otázky otevřené, uzavřené a s více možnostmi odpovědí. Mezi dotazované oblasti společnost zařadila otázky zaměřené na pracovní prostředí, komunikaci, hodnocení vedoucích pracovníků a na finanční a nefinanční benefity poskytované společností. Výstup z oblasti benefitů je zobrazen v obrázku 11. Nejvíce oblíbenými benefity jsou týden dovolené navíc, poskytované benefitní poukázky pro kulturu, zdraví a sport, stravenky s příspěvkem zaměstnavatele a příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění. Zaměstnanci měli možnost uvést benefity, které by uvítaly a další náměty a připomínky k zaměstnavateli.



Obrázek 11: Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)

9 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část diplomové práce je rozdělena do dílčích kapitol. Postupně byla představena společnost a analyzován zavedený systém controllingu ve společnosti, systém řízení lidských zdrojů a na něj navazující personální controlling. Pro analytickou část byly použity interní zdroje společnosti a informace z veřejně dostupných zdrojů. Analytická část byla zpracována na základě podkladů v teoretické části této diplomové práce.

Nejprve byla představena vybraná společnost Pilana Knives a.s., která působí ve strojírenském oboru a dodává svým zákazníkům po celém světě ve dřevozpracujícím průmyslu různé druhy nožů a dílců. Pomocí přehledných tabulek a grafů byla popsána ekonomická situace společnosti a její postavení v odvětví. V této části byl představen také informační systém K2, kde jsou spravovány veškerá data a informace podniku.

V kapitole o analýze controllingu bylo vymezeno organizační začlenění ve společnosti. Oddělení controllingu zajišťuje pravidelný reporting sledovaných ukazatelů. Pro vyčíslení těchto ukazatelů pracuje s náklady, které jsou členěny účelově, druhově či kapacitně. Mezi nejvyužívanější nástroje vybrané společnosti patří bod zvratu, manažerská výsledovka, kalkulace a analýza odchylek. U odchylek nyní dochází na změnu vzorce pro výpočet celkové odchylky. Výsledné ukazatele jsou reportovány pomocí grafů a tabulek.

V rámci analýzy řízení lidských zdrojů byla představena organizační struktura personálního oddělení a základní informace o zaměstnancích. Mezi činnosti personálního oddělení patří nábor a adaptace zaměstnanců, péče o zaměstnance, zpracování mezd, zajištění zákonem povinného školení, případně rozvojového školení a hodnocení zaměstnanců. Blíže byl představen systém odměňování a poskytování finančních a nefinančních benefitů. V závěru kapitoly je struktura osobních nákladů ve sledovaných letech.

Personální oddělení spravuje personální controlling, jehož výsledky reportuje personální manažer vedení vybrané společnosti. Jsou představeny jednotlivé ukazatele v oblasti zaměstnanosti, počtu pracovníků, mezd a osobních nákladů, statické a poměrové ukazatele. V rámci kvalitativních ukazatelů jsou zavedeny výstupní dotazníky a dotazník spokojenosti zaměstnanců. Ke všem ukazatelům je přidána ukázka, jakým způsobem jsou ukazatele reportovány.

Všechna data získaná v této analýze slouží pro účely zpracování projektové části diplomové práce, ve které budou doplněny požadované ukazatele na míru vybrané společnosti.

10 PROJEKTOVÁ ČÁST

Na základě provedených analýz a konzultace s vedoucím controllingu a personálním manažerem bylo vymezeno několik oblastí pro rozšíření a zavedení nových nástrojů personálního controllingu, které budou přínosné pro vedení společnosti. V této kapitole budou doplněny stávající ukazatele o rozšiřující požadovaná data a zavedeny nové ukazatele, které budou využity pro řízení oblasti lidských zdrojů do budoucna.

10.1 Východiska projektu

Ve vybrané společnosti je zaveden controllingový systém, na který navazuje personální controlling. Personální controlling je zaměřen na operativní cíle podniku a krátkodobé řízení. Nejvíce se věnuje kvantitativním ukazatelům, kdy jsou sledovány počty zaměstnanců, zaměstnanost a fluktuace, výše mzdových nákladů a struktura mezd, statické ukazatele získané z personálního informačního systému a poměrové ukazatele dopočítané z dat controllingu. Tato data jsou sledována měsíčně a reportována vedení společnosti.

Prostor pro rozšíření oblasti personálního controllingu je u stávajících ukazatelů. Ukazatele fluktuace jsou ve sledovaných letech vysoké a není zřejmé, čím je vysoká hodnota zapříčiněna. Vybraná společnost sleduje fluktuaci vypočtenou z průměrného počtu pracovníků či evidenčního počtu pracovníků. Společnost by se na tento ukazatel měla více zaměřit a fluktuaci vyčíslit na fluktuaci dobrovolnou a nedobrovolnou a doplnit důvody odchodů. S tím je spojeno i sledování a měření dat z výstupních dotazníků. Jelikož je dotazníková metoda zavedena krátce, není prozatím žádný reportingový výstup získaných informací. U dalšího ukazatele, ukazatele efektivity je sledována hodnota za celou výrobu, což může být zkresleno. Zde je prostor pro detailnější pohled na současnou hodnotu efektivity a případně střediska, které ji ovlivňují.

Vybraná společnost vůbec nevyužívá nástroje pro strategické řízení. Strategické metriky jsou vhodné pro řízení a měření výsledků v dlouhém období. Společnost uvítá ukazatele zaměřené na produktivitu a přidanou hodnotu zaměstnanců. Za přínosné společnost považuje sledování kvalitativních měřítek. Oblast vzdělávání je považována za důležitou. Nicméně zde chybí výstup a zpětná vazba, která by navedla systém a způsob vzdělávání správným směrem.

Pro lepší srovnání budou pro vedení společnosti zpracována data v %. Bude sledován poměr počtu každého z důvodů k celkovému počtu odchodů. Díky rozdělení odchodů na dobrovolné a nedobrovolné se může vybraná společnost zaměřit na dobrovolnou fluktuaci. Dobrovolná fluktuace bude vypočtena v každém měsíci pomocí tohoto vzorce:

$$\text{Dobrovolná fluktuace} = \frac{\text{počet dobrovolných odchodů}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} * 100 \text{ (v \%)}$$

Výsledné hodnoty dobrovolné fluktuace budou doplňovat ukazatel celkové fluktuace, který je v měsíčním reportu. Na tyto ukazatele zaměstnanosti navazují i data z výstupního dotazníku, který vybraná společnost zavedla. Z tohoto dotazníku zatím nejsou zjištěny žádné výstupy, které přinesou společnosti pohled zaměstnanců na vybranou společnost jako zaměstnavatele. Důvody dobrovolných odchodů zaměstnanců zjištěné pomocí výstupního dotazníku budou sledovány v tabulce 22.

Tabulka 22: Sledování dobrovolných odchodů zaměstnanců (vlastní zpracování)

Dobrovolné odchody zaměstnanců	leden - prosinec												
lepší pracovní nabídka													
nespokojenost s finančním ohodnocením													
nespokojenost s náplní práce													
konflikt s kolegy													
konflikt s nadřízeným													
nespokojenost s pracovním prostředím													
jiné													
Dobrovolné odchody celkem													

Díky detailnějšímu pohledu na dobrovolné odchody společnost bude využívat příslušná opatření. Pokud se zaměstnanec rozhodne ukončit pracovní poměr z důvodu lepší pracovní nabídky, personalisté se zaměří na motivaci pracovníka a zjistí, který faktor byl přesvědčující pro opuštění současného zaměstnavatele. Při nespokojenosti s finančním ohodnocením může hrát roli více faktorů. Ve společnosti může být skutečně nízké finanční ohodnocení, může slábnout trh a zaměstnavatel nezajistí tolik pracovních úkolů apod. Pokud zaměstnanec upozorní na konflikt s nadřízeným nebo s kolegy, je vhodné zaměřit se na pracovní vztahy na daném středisku, aby nedošlo k ohrožení více zaměstnanců.

10.1.2 Efektivita

Ukazatel efektivity je reportován v rámci poměrových ukazatelů a nazývá se Odpracované hodiny na pracovní den. Jeho výpočet za celou výrobu je znázorněn ve vzorci:

$$\text{Odpracované hodiny na pracovní den} = \frac{\text{skutečně odpracované hodiny}}{\text{skutečná pracovní doba}} \text{ (v hod.)}$$

Pro lepší vypovídající schopnost bude ukazatel efektivity měřen zvlášť pro Dj a Dr. Mzda Dj je závislá na odvedeném množství práce a odpracovaném čase, zatímco mzda Dr je závislá pouze na odpracovaných hodinách. Pro režijní pracovníky je vhodné ukazatel sledovat zvlášť, aby bylo možné posoudit, jak je časově náročný objem jejich práce. Pokud mají tito pracovníci splněny všechny pracovní úkoly a zároveň mají nižší efektivitu práce, pak zde může být prostor pro přiřazení dalšího úkolu. U jednicových dělníků se očekává vyšší hodnota ukazatele efektivity, neboť jsou motivováni splněním co nejvíce úkolů. Nově bude společnost ukazatele efektivity reportovat dle tabulky 23.

Tabulka 23: Sledování efektivity (vlastní zpracování)

Efektivita	leden - prosinec												
Odpracované hodiny na pracovní den													
Odpracované hodiny na pracovní den u Dr													
Odpracované hodiny na pracovní den u Dj													

V případě, že bude u některé skupiny zjištěna neobvykle nízká hodnota efektivity, měla by jít společnost více do detailu a zjistit, které středisko snižuje efektivitu a z jakého důvodu. Na základě detailního pohledu bude možné stanovit opatření.

10.1.3 Strategické ukazatele

Personální ukazatele jsou sledovány pouze na operativní úrovni a vedení vybrané společnosti je otevřeno ukazatelům, které budou hodnotit výsledky podniku i z dlouhodobějšího hlediska. Vybraná společnost má vysoké hodnoty osobních nákladů a dalších nákladů, které souvisí se zaměstnanci. Proto je žádoucí sledovat, zda jsou prostředky na zaměstnance vynaloženy efektivně a zda je zisk, kterého vybraná společnost prostřednictvím svých zaměstnanců dosáhla, dostatečný. Pro posouzení těchto nejasností bude navržena sada strategických ukazatelů.

První strategickým ukazatelem je rentabilita investic do lidského kapitálu, zkráceně HC ROI. Vedení vybrané společnosti se sledováním tohoto ukazatele dozví, jakou výši výnosů přinesly investice do zaměstnanců. Investice do zaměstnanců zahrnují mzdové náklady a náklady vynaložené na benefity a zaměstnanecké výhody. Ukazatel dává smysl ve výši za rok, případně čtvrtletí. V roce 2021 by se ukazatel vypočetl následovně:

$$HC ROI_{2021} = \frac{407846 - (375919 - 63648)}{63648} * 100 = 150,16 \text{ (v \%)}$$

Pro výpočet byla využita výše ukazatele provozních výnosů, celkových nákladů a osobních nákladů dle druhového členění. Vybrané společnosti se investice do svých zaměstnanců

vyplatila. Investice do zaměstnanců totiž přinesla výnosy, které celou investici pokryly, a navíc vydělaly pro vrcholový management. Ve srovnání s mediánovými hodnotami v České republice je vybraná společnost nadprůměrná. Medián se pohybuje ve výši 1,4, tedy 140 %. (Hospodářské noviny, 2013)

Ukazatel HC ROI je přínosné doplnit o ukazatel přidané hodnoty lidského kapitálu, zkráceně HCVA. Ukazatel HCVA informuje o ziskovosti na jednoho zaměstnance, ovšem společnost musí brát ohled na to, že je sledován průměrný, případně evidenční, stav zaměstnanců. Ukazatel je vhodné sledovat ročně v tisících Kč. V roce 2021 se ukazatel vypočte následovně:

$$HCVA_{2021} = \frac{407846 - (375919 - 63648)}{105} = 910,24 \text{ (v tis. Kč)}$$

Pro výpočet jsou použita stejná data, jako u ukazatele HC ROI. Při sledování těchto ukazatelů bude mít společnost nový cíl, a to zvyšování těchto ukazatelů v čase. Výkon vybrané společnosti je závislý na svých pracovnících, kteří tvoří hodnotu společnosti.

Pro reporting ukazatelů doporučuji tabulku 24. Jsou v ní obsažena vstupní data pro výpočet ukazatelů a výsledné hodnoty srovnané v čase.

Tabulka 24: Sledování strategických ukazatelů (vlastní zpracování)

	2021	2022	2023
Provozní výnosy (v tis. Kč)	407 846	502 787	503 956
Celkové náklady (v tis. Kč)	375 919	469 158	458 706
Osobní náklady (v tis. Kč)	63 648	72 755	76 765
Průměrný počet zaměstnanců	105	106	109
HC ROI (v %)	150,16	146,22	158,95
HCVA (v tis. Kč)	910	1 004	1 119

10.1.4 Produktivita

Produktivita práce je jedním z klíčových ukazatelů pro řízení výkonnosti podniku. Ve vybrané společnosti ji ovlivňuje technologická vybavenost, motivace a kvalifikovanost pracovníků. Vyčíslení produktivity má smysl pro všechny pracovníky, kteří se podílí na tvorbě hodnot podniku. U vybrané společnosti budou sledovány tyto ukazatele produktivity:

- Výnosy na pracovníka
- Celkové náklady na pracovníka
- Poměr celkových nákladů na odměňování k výnosům

- Poměr celkových nákladů na odměňování k celkovým nákladům

Výpočty všech ukazatelů jsou uvedeny v příloze P I. Vstupní data pro výpočet v jednotlivých letech budou uvedeny v tabulce 25 spolu s vypočtenými ukazateli.

Tabulka 25: Sledování ukazatelů produktivity (vlastní zpracování)

	2021	2022	2023
Provozní výnosy (v tis. Kč)	407 846	502 787	503 956
Celkové náklady (v tis. Kč)	375 919	469 158	458 706
Osobní náklady (v tis. Kč)	63 648	72 755	76 765
Průměrný počet zaměstnanců	105	106	109
Výnosy na pracovníka	3884,25	4743,27	4623,45
Celkové náklady na pracovníka	3580,18	4426,02	4208,31
Poměr celkových nákladů na odměňování k výnosům	0,156	0,145	0,152
Poměr celkových nákladů na odměňování k celkovým nákladům	0,169	0,155	0,167

Ukazatel výnosů na pracovníka udává, kolik tisíc Kč výnosů přinesl zaměstnanec podniku. Ukazatel je vhodné srovnávat s ukazatelem celkových nákladů na pracovníka. Jejich rozdíl vypovídá o ziskovosti, případně ztrátovosti. U vybrané společnosti vychází rozdíl vždy kladně, což znamená, že je tvořen zisk pro vrcholový management. Doplňujícími ukazateli jsou poměr celkových nákladů na odměňování k výnosům. Jeho hodnota je nízká a pro rok 2021 znamená, že pro 1 Kč výnosů je vynaloženo 0,156 Kč osobních nákladů. Poměr celkových nákladů na odměňování k celkovým nákladům vyjadřuje, kolik procent celkových nákladů tvoří osobní náklady. Ve sledovaných letech je to necelých 17 %.

10.1.5 Náklady na vzdělávání zaměstnanců

Vybraná společnost pravidelně zajišťuje pro své zaměstnance povinná i nepovinná školení. Doposud není zaveden systém pro sledování nákladů na vzdělávání a v rámci projektu bude takový systém navržen. Všechna školení jsou zajišťována externím dodavatelem, formou přednášení, e-learningu, případně výukových hodin či workshopů. Mezi zákonem povinná školení patří školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, školení obsluhy jeřábů a vazačů jeřábových břemen, školení obsluhy manipulačních vozíků a školení obsluhy tlakových nádob stabilních. Mezi nepovinná školení patří školení řízení motorových vozidel pro řidiče referenty a školení bezpečnosti práce s informačními technologiemi, kterého se účastní všichni pracovníci používající informační technologie ke své práci. V nepravidelných intervalech se zaměstnanci účastní školení odborných,

zaměřených na kvalitu materiálu, pracovní postupy, legislativní změny apod. Nepravidelná školení jsou plánována na rok dopředu.

Vybraná společnost bude sledovat náklady na vzdělávání ve členění v tabulce 26.

Tabulka 26: Sledování nákladů a vzdělávání (vlastní zpracování)

	2024		
	plán	skutečnost	odchylka v Kč
Zákonná školení			
BOZP a PO			
jeřábek a vazač			
obsluha manipulačních vozíků			
obsluha tlakových nádob stabilních			
Nepovinná školení			
řidič referent			
bezpečnost práce s IT			
Odborná školení			
Jazykové kurzy			
Celkové náklady na vzdělávání			
Poměr nákladů na vzdělávání k celkovým nákladům			
Poměr nákladů na vzdělávání ke mzdovým nákladům			

Náklady vynaložené na zákonná školení může společnost jednoduše plánovat. Náklady na školení se odvíjí od počtu školených osob. Vybraná společnost bude při plánování zjišťovat předpokládaný počet osob, které se školení zúčastní a vynásobí je příslušnou sazbou za poskytnuté školení. U nepovinných školení budou plánované náklady vyčísleny stejným způsobem.

Plánování odborných školení schvaluje vedení společnosti spolu s předpokládaným rozpočtem na vzdělávání. Jazykové kurzy hrazené zaměstnavatelem jsou poskytovány TH pracovníkům, kteří při výkonu své práce využijí cizí jazyk. Hodnota celkových nákladů na vzdělávání je pak porovnávána vůči celkovým nákladům. Ukazatel vyčíslí, kolik Kč nákladů na vzdělávání připadne na 1 Kč celkových nákladů. U druhého ukazatele bude vyčísleno, kolik Kč nákladů na vzdělávání je vynaloženo na 1 Kč mzdových nákladů. Tyto ukazatele budou reportovány vedení společnosti spolu s náklady na vzdělávání v rámci ročního reportu.

10.1.6 Benchmarking

Vybraná společnost má možnost výsledné hodnoty ukazatelů sledovat a srovnávat v čase. Další možností, která se jeví jako přínosná je srovnání hodnot s výrobními společnostmi, které působí ve skupině strojírenských firem Pilana Group. Každá společnost má zavedenu svou politiku. Zavedení benchmarkingu bude přínosné jak pro vybranou společnost, tak i pro další dvě výrobní společnosti. Mohou zjistit, jak si vedou ve srovnání s jiným závodem a v případě potřeby mohou implementovat nová opatření, uplatňovaná v podnicích. Hodnoty pro benchmarking nebudou zveřejněny.

Návrh pro sledování personálních ukazatelů v rámci benchmarkingu je v tabulce 27. Benchmarking bude reportován jednou ročně, pro zjištění postavení mezi jinými podniky je to dostačující a vedení společnosti jej zahrne do roční controllingové zprávy. Srovnávány budou ukazatele fluktuace, efektivity, HC ROI, HCVA a průměrná hrubá mzda. Díky možnosti srovnání vybraná společnost může objevit oblasti pro zavedení opatření a zjistit příčiny, za jakých k výkyvu oproti ostatním podnikům došlo.

Tabulka 27: Benchmarking vybraných personálních ukazatelů (vlastní zpracování)

Ukazatel	Rok		
	Pilana Knives	Pilana Retek	P-Machinery
Celková fluktuace v %			
Efektivita v hod.			
HC ROI v %			
HCVA v tis. Kč			
Průměrná hrubá mzda v Kč			

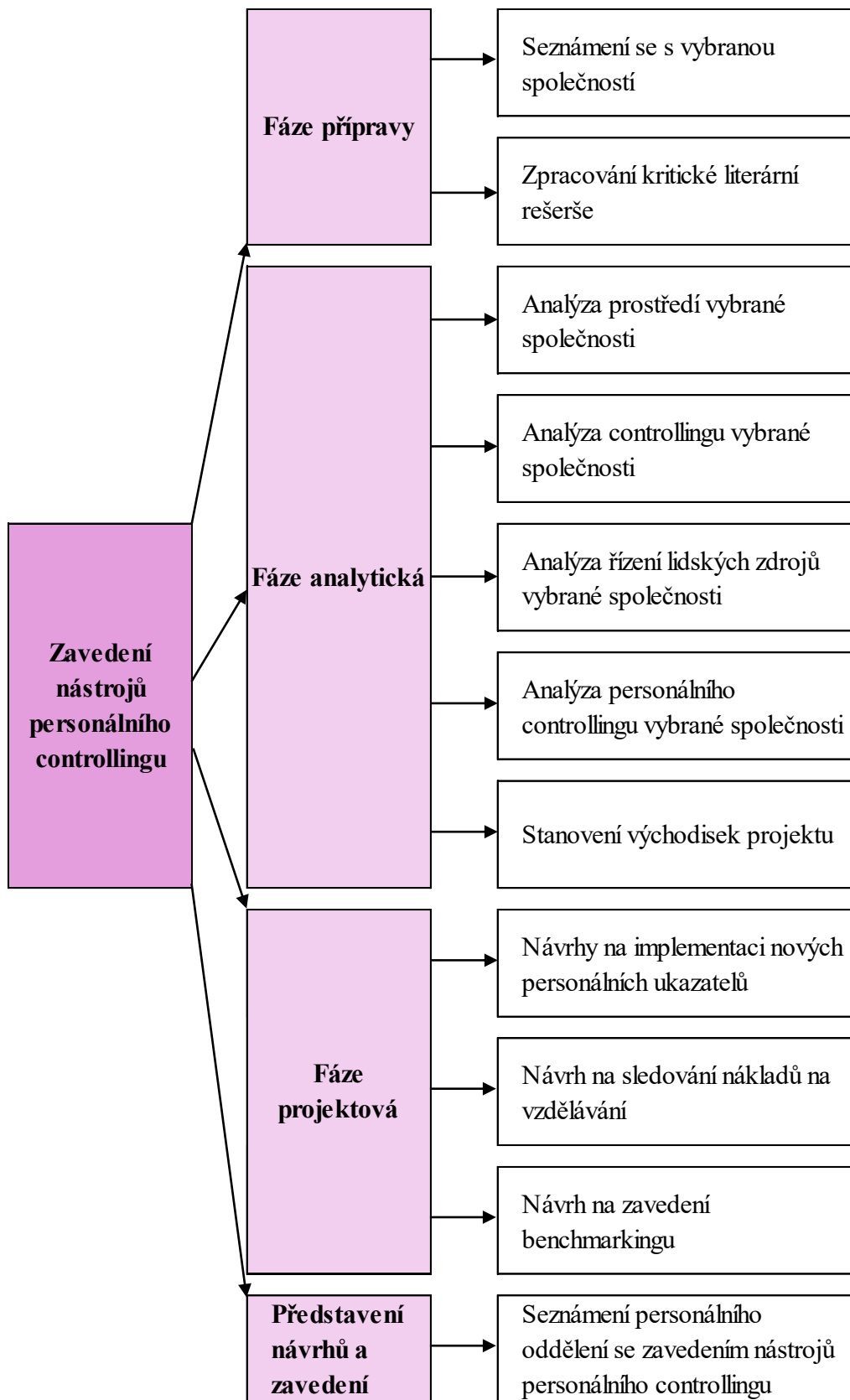
10.2 Zhodnocení projektu

Projektová část vychází z analytické části, na jejímž základě byly nalezeny prostory pro navržení doplňujících a nových nástrojů personálního controllingu. V této kapitole bude projekt zhodnocen z časového hlediska a bude podroben nákladové a rizikové analýze.

10.2.1 Časová náročnost projektu

Vybraná společnost využívá personální controlling a reporting výstupních ukazatelů. V rámci dosavadního systému neměří všechny hodnoty a je zde prostor pro zavedení dalších významných nástrojů, které pomohou zefektivnit řízení společnosti. Nově navržené ukazatele přinesou vybrané společnosti zpětnou vazbu a upozorní včas na úzká místa. Mezi

kritéria úspěchu projektu patří zvýšení komplexnosti sledovaných ukazatelů a zkvalitnění reportovaných dat pro vedení společnosti. Projekt je omezen finančně a kapacitně. Vybraná společnost požaduje co nejmenší vynaložení nákladů na zavedení nových ukazatelů a přiměřené časové nároky na pracovníky personálního oddělení, kteří se zavedením budou zabývat. Realizační fáze projektu je zobrazena na diagramu činností na obrázku 12 a harmonogramem činností v tabulce 28.

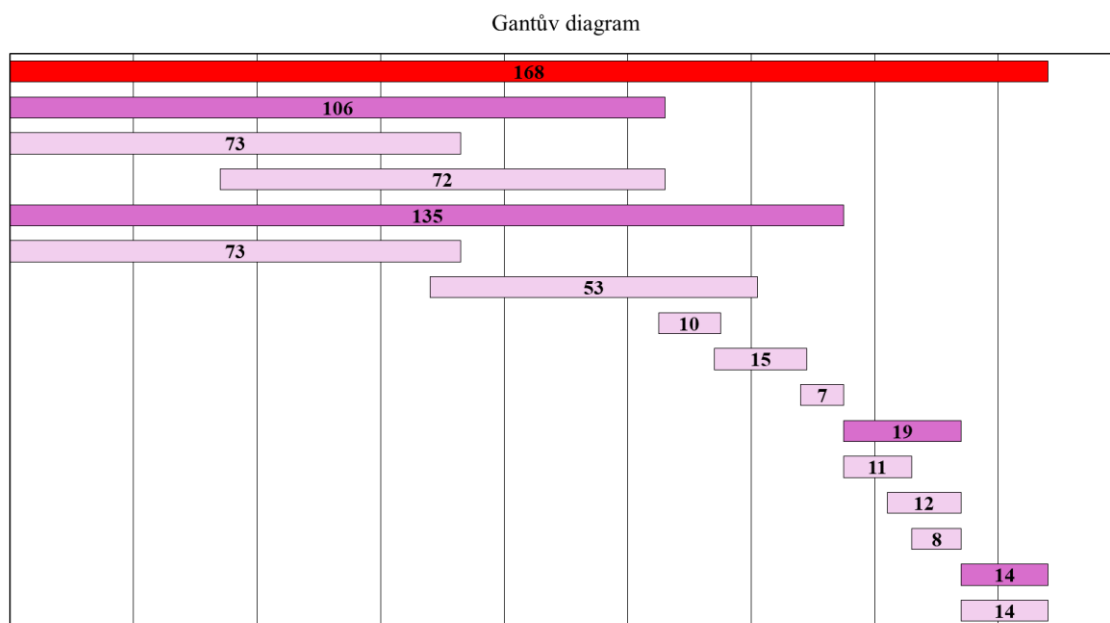


Obrázek 12: Diagram činností (vlastní zpracování)

Tabulka 28: Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Začátek	Konec	Trvání (ve dnech)
Zavedení nástrojů personálního controllingu	01.11.2023	16.04.2024	168
Fáze přípravy	01.11.2023	14.02.2024	106
Seznámení se s vybranou společností	01.11.2023	12.01.2024	73
Zpracování kritické literární rešerše	05.12.2023	14.02.2024	72
Fáze analytická	01.11.2023	14.03.2024	135
Analýza prostředí vybrané společnosti	01.11.2023	12.01.2024	73
Analýza controllingu vybrané společnosti	08.01.2024	29.02.2024	53
Analýza řízení lidských zdrojů vybrané společnosti	14.02.2024	23.02.2024	10
Analýza personálního controllingu vybrané společnosti	23.02.2024	08.03.2024	15
Stanovení východisek projektu	08.03.2024	14.03.2024	7
Fáze projektová	15.03.2024	02.04.2024	19
Návrhy na implementaci nových personálních ukazatelů	15.03.2024	25.03.2024	11
Návrh na sledování nákladů na vzdělávání	22.03.2024	02.04.2024	12
Návrh na zavedení benchmarkingu	26.03.2024	02.04.2024	8
Představení návrhů a zavedení	03.04.2024	16.04.2024	14
Seznámení personálního oddělení se zavedením nástrojů personálního controllingu	03.04.2024	16.04.2024	14

Diagram činností a časový harmonogram je doplněn Gantovým diagramem na obrázku 13, který zobrazuje délku zpracování celého projektu od začátku do konce.



Obrázek 13: Gantův diagram (vlastní zpracování)

10.2.2 Náklady projektu

Na realizaci projektu nebudou vynaloženy vysoké náklady. Systém personálního controllingu je ve vybrané společnosti zavedený a bude pouze doplněn. Reporting personálních ukazatelů zajišťuje personální manažer. Na základě návrhu bude nově zavedené ukazatele spravovat v rámci své náplně práce. Pro personálního manažera je doporučeno setkat se s vedoucím controllingu. Na krátké schůzce doplní sledované ukazatele do centrálního seznamu se všemi dalšími ukazateli a doplní, odkud budou čerpána vstupní data. Dodatečný náklad vznikne u zavedení automatického reportingu výsledných ukazatelů, kdy je potřebné prvotní nastavení a validace správnosti výpočtů. Náklad bude ve výši 8 tisíc Kč. Vybraná společnost má díky spolupráci ve formě projektové diplomové práce uspořeno několik tisíc nákladů. V případě, že by projekt zpracovávala externí společnost, cena by byla individuální dle detailu projektu a míry zavedení. Na správě vstupních dat personálního controllingu se podílí i ostatní členové týmu personálního oddělení. Doporučuji, aby byli tito členové vysláni na školení o základech personálního controllingu, aby měli přehled o nástrojích, se kterými pracují. Školení proběhne přímo ve společnosti a obvyklá cena je 4 700 Kč na 1 osobu, za 3 osoby jde o částku 14 100 Kč. Zajistí jej Technické vzdělávání QUANTUM. (TVQ.cz, 2024)

10.2.3 Rizika projektu

Projektová rizika jsou členěna na finanční riziko, časové riziko a personální riziko. Vzhledem k tomu, že se ve vybrané společnosti nezavádí nový systém, pouze se doplňuje, je riziko na první pohled vnímáno jako nízké. Nákladovost projektu je pro vybranou společnost nízká. Vybraná společnost požadovala zavedení nových ukazatelů a s náklady navíc počítala. Finanční riziko je vyhodnoceno jako nízké. Časová náročnost projektu je celkem 168 dní. Dle časového harmonogramu byly činnosti splněny diplomovou prací. Riziko prodloužení projektu je u doposud neznámého termínu školení pracovníků personálního oddělení. Personální riziko je vztaženo k pěti pracovníkům, a to personální manažer a jeho tříčlenný tým a vedoucí controllingu. Obsah diplomové práce je zařazena mezi plánované projekty vybrané společnosti a zmínění pracovníci jsou obeznámeni s rozšířením jejich náplně práce. V případě onemocnění však může dojít k ohrožení a prodloužení projektu zavedení nových nástrojů.

11 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Navrhované řešení v projektové části vycházelo ze zpracovaných analýz. V podniku byly nalezeny prostory pro komplexnější pohled na řízení podniku a nedostatečně sledované oblasti. Projekt navrhuje zavedení nových ukazatelů v oblastech fluktuace a důvodů odchodů, efektivity, strategických ukazatelů, produktivity, nákladů na vzdělávání a systému benchmarkingu.

První část je zaměřena na ukazatel fluktuace. Zde bylo navrženo sledování důvodů odchodů zaměstnanců v rozdělení na dobrovolné a nedobrovolné. Dle počtu nedobrovolných ukazatelů bylo doporučeno vyčíslit dobrovolnou fluktuaci a zaměřit se na příčiny dobrovolných odchodů pracovníků. Způsob reportingu výsledných ukazatelů je zobrazen pomocí tabulek. Na ukazatele efektivity je navrženo rozšíření v druhé části. Efektivita bude sledována zvláště pro obě kategorie pracovníků výroby. Výsledné hodnoty budou lépe vypovídat o časové efektivnosti u pracovníků závislých a nezávislých na objemu zakázek.

Nejvíce očekávaným návrhem ze strany vybrané společnosti byly strategické ukazatele. Ve třetí části byl navržen ukazatel návratnosti investic do lidského kapitálu, pomocí kterého bude sledována efektivita vynaložených prostředků do pracovníků. Spolu s tímto ukazatelem byl navržen i ukazatel přidané hodnoty lidského kapitálu. Oba ukazatele pracují se stejnými vstupními daty a vzájemně se doplňují. Ke strategickým ukazatelům byl navržen i způsob reportingu výsledných hodnot.

Ukazatele produktivity jsou navrženy ve čtvrté části projektu. Vypočtené hodnoty ukazatelů budou reportovány za kalendářní rok a budou součástí roční controllingové zprávy. V páté kapitole je navržen systém sledování a reportování nákladů na vzdělávání. Vybraná společnost zajišťuje pro své pracovníky zákonem povinné školení a nepovinné školení, které zahrnuje jazykové kurzy a odborná rozvojová školení. Vynaložené náklady nebyly žádným způsobem sledovány. V závěrečné kapitole byl navržen benchmarking vybraných ukazatelů. Vybraná společnost má možnost srovnat své hodnoty s hodnotami společností ze skupiny.

Projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Časová analýza byla zobrazena pomocí diagramu činností, časového harmonogramu a Gantova diagramu. Nákladová analýza shrnula náklady na zavedení nových ukazatelů a proškolení pracovníků personálního oddělení. Riziková analýza je zaměřena na finanční, časové a personální rizika. Projekt není považován za rizikově ohrožený.

ZÁVĚR

V této diplomové práci byl zpracován projekt pro zavedení nástrojů personálního controllingu ve vybrané společnosti.

Teoretická část byla zpracována formou literární rešerše a sloužila jako podklad pro zpracování praktické části. Teoretická část objasňovala problematiku controllingu, řízení lidských zdrojů a personálního controllingu. Ve všech třech oblastech byly vymezeny základní pojmy, popsáno jejich členění a struktura činností a byly představeny jejich nástroje a metody. Teoretická část byla uzavřena poznatky k reportingu.

V analytické části byla představena vybraná společnost, její organizační struktura a byly vymezeny oblasti jejího podnikání. Součástí představení vybrané společnosti byla analýza vnitřního a vnějšího prostředí, v rámci kterých byly prezentovány informace k informačnímu systému, ekonomické a finanční situaci, dodavatelům a odběratelům. Krátce bylo představeno odvětví, ve kterém se společnost nachází. Navazující analýzou byla analýza controllingu, kde byly představeny především operativní nástroje, které jsou zavedené a využívány pro zajištění výstupů pro řízení společnosti. Vybraná společnost hojně využívá manažerskou výsledovku, analýzu odchylek, kalkulace, bod zvratu či plány a rozpočty. Analýza řízení lidských zdrojů má v současné době definované procesy a činnosti, díky kterým je schopna poskytovat data pro personální controlling spravovaný personálním manažerem. V rámci personálního controllingu sleduje vybraná společnost některé operativní ukazatele v oblastech počtu zaměstnanců, zaměstnanosti a mzdové nákladovosti. Pravidelně reportovány jsou i statické a poměrové ukazatele.

Na základě zjištěného současného stavu těchto oblastí byla vymezena východiska projektu. Výsledné analýzy poskytovaly prostor pro zavedení nových nástrojů personálního controllingu. Projekt byl na základě stanovených cílů zaměřen na ukazatele fluktuace a důvodů odchodů zaměstnanců, produktivity a efektivity. Pro zkvalitnění dlouhodobého řízení byly navrženy strategické ukazatele HC ROI a HCVA, které se vzájemně doplňují a měří efektivitu vynaložených investic do lidského kapitálu. Projekt obsahuje také způsob sledování nákladů na vzdělávání a benchmarking vybraných ukazatelů. Výsledný projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Všechna data a informace jsou doplněny tabulkami a grafy, které pomohou se zkvalitněním reportingu pro vedení společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage. ISBN 9780749498276.

BANFIELD, Paul; KAY, Rebecca a ROYLES, Dean, 2018. *Introduction to human resource management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780198702825.

BLÁHA, Jiří, a kol. 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 9788026603740.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Beckova edice ekonomie. Praha: C.H. Beck. ISBN 9788074003479.

ESCHENBACH, Rolf, 2004. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI. ISBN 8073570351.

ESCHENBACH, Rolf a SILLER, Helmut, 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 9788073579180.

FOLTÍNOVÁ, Alžbeta, 2011. *Nákladový controlling*. Ekonomía. Bratislava: Iura Edition, spol. s r.o. ISBN 9788080784256.

HAVLÍČEK, Karel, 2014. *Small business: management & controlling*. Kíjv: Universitet Ukrajina. ISBN 9789663884943.

HORVÁTH, Péter; GLEICH Ronald a SEITER Mischa, 2020. *Controlling*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH. ISBN 9783800658695.

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPIKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 9788072614301.

CHODASOVÁ, Zuzana, 2012. *Podnikový controlling: nástroj manažmentu*. Ekonomika firmy. Bratislava: Statis. ISBN 9788085659702.

JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada. ISBN 9788024743370.

- KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a ŠUBRT, Bořivoj, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck. ISBN 8071796360.
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Psyché. Praha: Grada. ISBN 9788024732695.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 9788072612888.
- LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. Účetnictví a daně. Praha: Grada. ISBN 9788024741338.
- LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. ISBN 9788074022821.
- MIKOVCOVÁ, Hana, 2007. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 9788073800499.
- PONIŠČIAKOVÁ, Oľga a GOGOLOVÁ, Martina, 2017. *Podnikový controlling*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline. ISBN 9788055413204.
- PREISLER, Peter R., 1994. *Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs*. Germany: Oldenbourg. ISBN 9783486228144.
- SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Expert. Praha: Grada. ISBN 9788024734941.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada. ISBN 9788024758701.
- TÓTH, Miroslav a ŠAGÁTOVÁ, Slávka, 2020. *Nákladový controlling*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788075989062.
- ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada. ISBN 9788024730585.
- VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek, 2013. *Podnikové řízení*. Finanční řízení. Praha: Grada. ISBN 9788024746425.
- VERHULST, Susan L. a DECENZO, David A., 2022. *Fundamentals of human resource management*. Fourteenth edition. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 9781119803744.
- VOCHOZKA, Marek, 2021. *Finance podniku: komplexní pojetí*. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027132676.

VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr, 2012. *Podniková ekonomika. Finanční řízení*. Praha: Grada. ISBN 9788024743721.

VOLLMUTH, Hilmar J., 1998. *Controlling – nový nástroj řízení*. 2. upravené vydání. Poradce controllingu. Praha: Profess Consulting. ISBN 8085235544.

WILTON, Nick, 2022. *An introduction to human resource management*. Fifth edition. Los Angeles: Sage. ISBN 9781529753707.

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej, 2014. *Controlling: studijní text*. Učební texty vysokých škol. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 9788021448575.

ŽUFAN, Jan, 2012. *Informační systémy v moderním personálním řízení*. Vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 9788073579555.

SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

ARES, 2023. Online. Ministerstvo financí ČR. Dostupné z: <https://ares.gov.cz/> [cit. 2024-03-25].

CZ-NACE Kódy, 2018. Online. Dostupné z: <http://www.nace.cz> [cit. 2024-03-25].

Hospodářské noviny, 2013. Online. Dostupné z: <https://byznys.hn.cz/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-59551420-uspech-souvisi-i-s-efektivnim-rizenim-investic-do-lidskeho-kapitalu-jak-to-zmerit> [cit. 2024-04-10].

Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2005. Online. Panorama zpracovatelského průmyslu. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/interaktivni-prohlizec-ekonomickych-ukazateluzpracovatelskeho-prumyslu--258357/> [cit. 2024-03-25].

Národní soustava povolání, 2017. Online. Národní soustava povolání. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/manazer-controllingu> [cit. 2024-03-25].

Technické vzdělávání QUANTUM, 2024. Online. Dostupné z: <https://tvq.cz/otevreny-kurz-personalni-controlling-v-praze/> [cit. 2024-04-10].

URBAN, Jan, 2013. Online. In CAFINews. Dostupné z: <https://news.cafin.cz/clanek/personalni-controlling> [cit. 2024-03-25].

Veřejná databáze VDB. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=home> [cit. 2024-03-25].

Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Online. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma) [cit. 2024-03-25].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP a PO	bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana
D	dělník
Dj	dělník jednicový
Dr	dělník režijní
HC ROI	ukazatel rentability investic do lidského kapitálu
HCVA	ukazatel přidané hodnoty lidského kapitálu
HR	lidské zdroje
KPI	klíčové ukazatele výkonnosti
THP	technickohospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Štábní postavení controllingu v organizaci (vlastní zpracování dle Vollmuth, 1998, s. 19).....	21
Obrázek 2: Liniové postavení controllingu v organizaci (vlastní zpracování dle Vollmuth, 1998, s. 20).....	22
Obrázek 3: Organizační struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)	41
Obrázek 4: Srovnání výsledků hospodaření vybrané společnosti v Kč (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)	46
Obrázek 5: Vývoz výrobků dle kontinentů za rok 2023 (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)	48
Obrázek 6: Organizační struktura úseku controlling (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)	50
Obrázek 7: Kalkulační vzorec vybrané společnosti (interní materiály vybrané společnosti)	55
Obrázek 8: Ukázka měsíčního reportingu odchylek vybrané společnosti (interní materiály vybrané společnosti)	56
Obrázek 9: Ukázka měsíčního vývoje objednávek, jejich plnění a fakturace (interní materiály vybrané společnosti)	57
Obrázek 10: Organizační struktura personálního úseku (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)	58
Obrázek 11: Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)	69
Obrázek 12: Diagram činností (vlastní zpracování)	80
Obrázek 13: Gantův diagram (vlastní zpracování).....	82
Obrázek 14: Přehled vybraných personálních ukazatelů (vlastní zpracování dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové, 2016, s. 343).....	96
Obrázek 15: Přehled vybraných personálních ukazatelů (vlastní zpracování dle Bláhy a kol., 2013, s. 86).....	97
Obrázek 16: Manažerská výsledovka (interní materiály společnosti)	98
Obrázek 17: Vzorec pro výpočet celkové odchylky (interní materiály společnosti)	99

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kritéria členění operativního a strategického controllingu (vlastní zpracování dle Mikovcové, 2007, s. 29)	17
Tabulka 2: Počet zaměstnanců ve vybrané společnosti (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)	43
Tabulka 3: Struktura výnosů vybrané společnosti (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)	44
Tabulka 4: Struktura nákladů dle druhového členění vybrané společnosti (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)	45
Tabulka 5: Přehled vybraných ukazatelů finanční analýzy vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	47
Tabulka 6: Přehled vybraných ukazatelů odvětví (vlastní zpracování dle údajů MPO)	48
Tabulka 7: Přehled statistických ukazatelů ve Zlínském kraji (vlastní zpracování dle údajů ČSÚ)	49
Tabulka 8: Struktura nákladů dle účelového členění vybrané společnosti (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)	51
Tabulka 9: Kalkulační vzorec s členěním nákladů (vlastní zpracování).....	52
Tabulka 10: Kapacitní členění nákladů (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)	53
Tabulka 11: Průměrný počet zaměstnanců ve sledovaných letech (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)	59
Tabulka 12: Tarifní třídy časové mzdy (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)	61
Tabulka 13: Tarifní třídy měsíční mzdy (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)	62
Tabulka 14: Osobní náklady vybrané společnosti dle druhového členění (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)	64
Tabulka 15: Struktura sledovaných stavů zaměstnanců (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)	65
Tabulka 16: Struktura sledovaných ukazatelů zaměstnanosti (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)	66
Tabulka 17: Ukazatele zaměstnanosti (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)	66
Tabulka 18: Struktura mzdových ukazatelů (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)	67
Tabulka 19: Struktura statických ukazatelů (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)	68
Tabulka 20: Struktura poměrových ukazatelů (vlastní zpracování dle interních materiálů vybrané společnosti)	68

Tabulka 21: Sledování ukončených pracovních poměrů a jejich důvodů (vlastní zpracování)	72
Tabulka 22: Sledování dobrovolných odchodů zaměstnanců (vlastní zpracování)	73
Tabulka 23: Sledování efektivity (vlastní zpracování).....	74
Tabulka 24: Sledování strategických ukazatelů (vlastní zpracování)	75
Tabulka 25: Sledování ukazatelů produktivity (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 26: Sledování nákladů a vzdělávání (vlastní zpracování)	77
Tabulka 27: Benchmarking vybraných personálních ukazatelů (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 28: Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)	81

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Přehled vybraných personálních ukazatelů dle metodiky Saratoga

Příloha P II: Struktura manažerské výsledovky

Příloha P III: Výpočet celkové odchylky

PŘÍLOHA P I: PŘEHLED VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH UKAZATELŮ DLE METODIKY SARATOGA

Struktura pracovní síly		
Zastoupení žen	%	počet žen / celkový počet pracovníků
Složení pracovní síly podle vzdělání	%	počet pracovníků s daným typem vzdělání / celkový počet pracovníků
Složení pracovní síly podle věku	%	počet pracovníků v dané věkové kategorii / celkový počet pracovníků
Rozsah řízení	X : 1	průměrný počet pracovníků / průměrný počet pracovníků managementu
Produktivita a přidaná hodnota		
Výnosy na pracovníka	Kč	výnosy / počet pracovníků přepočtených na plný pracovní úvazek
Celkové náklady na jednoho pracovníka	Kč	celkové náklady / počet pracovníků přepočtených na plný pracovní úvazek
Zisk před zdaněním na pracovníka	Kč	zisk před zdaněním / počet pracovníků přepočtených na plný pracovní úvazek
Poměr celkových nákladů na odměňování k výnosům	%	(mzdové náklady + náklady na zaměstnanecké výhody) / výnosy
Poměr celkových nákladů na odměňování k celkovým nákladům	%	(mzdové náklady + náklady na zaměstnanecké výhody) / celkové náklady
Mzdy a zaměstnanecké výhody		
Mzdové náklady na jednoho pracovníka	Kč	mzdové náklady / počet pracovníků přepočtených na plný pracovní úvazek
Náklady na odměňování na jednoho pracovníka	Kč	(mzdové náklady + náklady na zaměstnanecké výhody) / počet pracovníků přepočtených na plný pracovní úvazek
Náklady na zaměstnanecké výhody na jednoho pracovníka	Kč	náklady na zaměstnanecké výhody / počet pracovníků přepočtených na plný pracovní úvazek
Poměr nákladů na zaměstnanecké výhody ke mzdovým nákladům	%	náklady na zaměstnanecké výhody / mzdové náklady
Absence		
Míra absence	%	celkový počet dní absence / celkový počet disponibilních pracovních dní
Míra absence z důvodu nemoci	%	počet dní absence z důvodu nemoci / celkový počet disponibilních pracovních dní
Průměrný počet dní absence na jednoho pracovníka	dny	počet dní absence / počet pracovníků přepočtených na plný pracovní úvazek
Počet pracovních úrazů na 1000 pracovníků	počet	počet pracovních úrazů * 1000 / počet pracovníků přepočtených na plný pracovní úvazek

Fluktuace		
Míra fluktuace	%	celkový počet odchodů / celkový počet pracovníků
Nábor a výběr pracovníků		
Průměrný počet neobsazených míst	počet	počet volných míst / celkový počet pracovníků
Vzdělávání a rozvoj pracovníků		
Náklady na externí vzdělávání na jednoho pracovníka	Kč	náklady na externí školení / počet pracovníků přepočtených na plný pracovní úvazek
Náklady na vzdělávání a rozvoj ke mzdovým nákladům	%	celkové náklady na vzdělávání a rozvoj / mzdové náklady
Procento pracovníků navštěvujících jazykové kurzy	%	počet pracovníků navštěvujících jazykové kurzy / celkový počet pracovníků
Průměrný počet školení na pracovníka	počet	počet účastníků školení / celkový počet pracovníků
Funkce personálního oddělení		
Počet pracovníků na jednoho personalistu	X : 1	počet pracovníků přepočtených na plný pracovní úvazek / počet pracovníků personálního oddělení
Podpůrné funkce		
Pro funkce - finance, nákup, obchod, marketing, BOZP, zákaznické služby, logistika, IT, výroba, výzkum a vývoj - lze vyčíslit následující ukazatele		
Počet pracovníků na jednoho pracovníka dané funkce	X : 1	počet pracovníků přepočtených na plný pracovní úvazek / počet pracovníků dané funkce
Náklady dané funkce k celkovým nákladům organizace	%	náklady dané funkce / celkové náklady organizace

Obrázek 14: Přehled vybraných personálních ukazatelů (vlastní zpracování dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové, 2016, s. 343)

Strategické metriky	
HCROI - rentabilita investic do lidského kapitálu	$(\text{tržby} - (\text{náklady} - \text{celkové osobní a mzdové náklady})) / \text{celkové osobní a mzdové náklady}$
HCVA - přidaná hodnota lidského kapitálu	$(\text{tržby} - (\text{náklady} - \text{celkové osobní a mzdové náklady})) / \text{průměrný přepočtený evidenční počet pracovníků}$
Objem účetní přidané hodnoty připadající na jednoho zaměstnance	$\text{přidaná hodnota} / \text{průměrný přepočtený evidenční počet pracovníků za období}$
Objem tržeb na jednoho zaměstnance	$\text{tržby za zboží, výrobky a služby za období} / \text{průměrný přepočtený evidenční počet pracovníků za období}$
Metriky personálních činností	
Efektivnost adaptace zaměstnanců	$\text{počet zaměstnanců, kteří zůstali ve společnosti po 6 měsících od nástupu} * 100 / \text{počet celkových nástupů do pracovního poměru}$
Ukazatel extenzivního využití zaměstnanců organizace	$\text{počet skutečně odpracovaných hodin všemi zaměstnanci za období} / \text{plánovaný poučitelný fond pracovní doby všech zaměstnanců za období}$

Obrázek 15: Přehled vybraných personálních ukazatelů (vlastní zpracování dle Bláhy a kol., 2013, s. 86)

PŘÍLOHA P II: STRUKTURA MANAŽERSKÉ VÝSLEDOVKY



MV001 Manažerská výsledovka Knives v2

Perioda: Leden 2024

Číslo řádku	Řádek výkazu	Knives	Machinery	Retek	Ostatní	Knives
		Knives				
1	Tržby hrubé za zboží a vlastní výroby	31,951,265	660,955	163,155	--	32,775,375
2	Slevy	-245,725	--	--	-1	-245,725
3	Tržby čisté za zboží a vlastní výroby	31,705,540	660,955	163,155	-1	32,529,650
4	Tržby zboží	519,151	--	--	--	519,151
6	Prodané zboží	-407,159	--	--	--	-407,159
8	Marže zboží	111,991	--	--	--	111,991
9	Tržby vlastní výroby celkem	31,432,114	660,955	163,155	--	32,256,224
10	Tržby výroby	31,416,959	--	--	--	31,416,959
11	Slevy výroby	-245,725	--	--	--	-245,725
12	Tržby služby výrobní vlastní	15,155	660,955	163,155	--	839,265
13	Změna stavu zásob Knives	-2,561,837	--	--	-17,790	-2,579,628
14	Jednicový materiál	-10,931,463	--	--	17,790	-10,913,673
16	Jednicové mzdy	-645,775	-36,614	-40,220	--	-722,609
17	Kooperace	-414,837	--	--	--	-414,837
18	Zpracovací náklady	-8,175,496	-677,041	-68,129	--	-8,920,667
19	Krycí příspěvek vlastní výroby	8,456,982	-52,701	54,806	0	8,459,087
25	Tržby materiál	2,024,923	--	--	--	2,024,923
27	Prodaný materiál	-1,936,656	--	--	--	-1,936,656
28	Marže materiál	88,267	--	--	--	88,267
32	Tržby šrot	345,712	--	--	--	345,712
34	Slevy ostatní	--	--	--	-1	-1
35	Režie	-3,066,156	-3,692	-182,024	7,129	-3,244,742
36	Nákup	-527,862	--	--	--	-527,862
37	Technologie	-852,216	--	--	--	-852,216
38	Kontrola	-60,254	-3,692	-181,912	--	-245,857
39	Správa	-995,695	--	--	7,129	-988,566
40	Expedice	-609,824	--	-112	--	-609,936
41	Obchod	-20,304	--	--	--	-20,304
42	Doprava	-882	--	--	--	-882
43	Hrubý zisk bez kurzových rozdílů a rezerv	5,935,914	-56,393	-127,217	7,128	5,759,433
44	Kurzové rozdíly	935,862	--	--	--	935,862
45	Kurzové rozdíly prodej	-6,377	--	--	--	-6,377
46	Kurzové rozdíly ostatní	942,239	--	--	--	942,239
47	Hrubý zisk bez rezerv	6,871,776	-56,393	-127,217	7,128	6,695,294
48	Dočasné rezervy	-1,700,000	--	--	--	-1,700,000
49	Hrubý zisk	5,171,776	-56,393	-127,217	7,128	4,995,294
51	Čistý zisk	5,171,776	-56,393	-127,217	7,128	4,995,294
56	Čistý zisk – kontrola na FI	5,171,776	-56,393	-127,217	-933,226	4,054,940

Obrázek 16: Manažerská výsledovka (interní materiály společnosti)

PŘÍLOHA P III: VÝPOČET CELKOVÉ ODCHYLKY

celková odchylka	časová odchylka	tarifní odchylka (nákladová odchylka v RS)	kilogramová odchylka
časová odchylka + tarifní odchylka + kilogramová odchylka	strojní čas plán * minutový náklad plán - strojní čas skutečný * minutový náklad plán +	strojní čas skutečný * minutový náklad plán - strojní čas skutečný * minutový náklad skutečný +	zpracované kg plán * kg tarif plán - zpracované KG skutečné * kg tarif plán
	přípravný čas plán * minutový náklad příprava plán - přípravný čas skutečný * minutový náklad příprava plán +	přípravný čas skutečný * minutový náklad příprava plán - přípravný čas skutečný * minutový náklad příprava skutečný +	
	(režijní čas jednice skutečný * minutový náklad plán) * -1 +	zpracované kg skutečné * kg náklad plán - zpracované KG skutečné * kg náklad skutečný +	
		režijní čas jednice skutečný * minutový náklad plán - skutečné náklady uvedené na režijní průvodce	

Obrázek 17: Vzorec pro výpočet celkové odchylky (interní materiály společnosti)