

Zlepšení systému řízení nákladů v oblasti lidských zdrojů v podniku XY

Bc. Dagmar Hromadová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dagmar Hromadová**
Osobní číslo: **M11543**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Zlepšení systému řízení nákladů v oblasti lidských zdrojů v podniku XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši zabývající se oblastí řízení lidských zdrojů a řízení nákladů v této oblasti.

II. Praktická část

- Analyzujte úroveň řízení lidských zdrojů v podniku XY se zaměřením na efektivitu vybraných personálních činností.
- Navrhněte projekt na zvýšení efektivity vynakládaných personálních nákladů v podniku XY.
- Proveďte nákladovou, časovou a rizikovou analýzu tohoto projektu.

Závěr

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

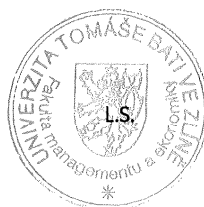
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
STÝBLO, Jiří. Outsourcing a outplacement. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 116 s. ISBN 978-80-7357-094-1.
POPESKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

Příloha 3

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

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

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

29.4. 2013



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je analyzovat řízení lidských zdrojů ve společnosti XY a vytvořit návrh změn pro zlepšení systému řízení nákladů v této oblasti. Při sběru dat jsou použity následující metody: analýza podnikové dokumentace, dotazníkové šetření a strukturovaný rozhovor s pracovníky podniku. Na základě získaných informací je navržen projekt, který povede ke snížení fluktuace pracovníků a zároveň ke zvýšení produktivity práce. Doba realizace projektu je naplánovaná na 109 týdnů.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální controlling, personální audit, fluktuace pracovníků, řízení nákladů.

ABSTRACT

The aim of the diploma thesis is to analyze a management of human resources in the company XY and to create a proposal for the improvement of the cost controlling system in this field. In the process of collecting the data are the following methods used: analysis of the company documentation, questionnaire survey and structured conversation with the company workers. On the grounds of the gained informations is proposed a project, which is going to lead to reduction in a worker's fluctuation and at the same time to increase in a labour productivity. Time of the implementation of this project is planned for 109 weeks.

Keywords: Human Resources Management, Personnel Controlling, Personnel Audit, Fluctuation of the workers, Cost Management.

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Janě Matoškové, PhD. za odborné vedení, cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat vedení podniku za poskytnuté materiály, informace a čas, který mi věnovali.

Mé velké poděkování patří i mojí rodině za pomoc a podporu během studia.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 CÍLE A ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
2 OPTIMALIZACE NÁKLADŮ	16
3 NÁSTROJE SPOJENÉ S ŘÍZENÍM PERSONÁLNÍCH NÁKLADŮ	17
3.1 PERSONÁLNÍ CONTROLLING	18
3.1.1 Cíle a úlohy personálního controllingu	18
3.1.2 Nástroje personálního controllingu	19
3.1.3 Personální ukazatelé	20
3.1.4 HR ScoreCard	22
3.2 PERSONÁLNÍ AUDIT	23
3.3 PERSONÁLNÍ OUTSOURCING	26
3.3.1 Agenturní zaměstnávání	28
3.4 OFFSHORING	28
3.5 ICT VYUŽÍVANÉ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ	29
3.6 ÚPRAVY SPOJENÉ S ORGANIZACÍ PRÁCE	32
3.7 OPTIMALIZACE ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	34
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
5 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	37
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU XY	37
5.1.1 Okolí podniku	38
5.1.2 Organizační struktura	38
5.2 ANALÝZA VYBRANÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ	39
5.3 SWOT ANALÝZA	41
6 ANALÝZA STAVU A STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ	42
6.1 STAV ZAMĚSTNANCŮ	42
6.2 ANALÝZA STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ	43
7 ANALÝZA VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH UKAZATELŮ	46
7.1 ZÁKLADNÍ PERSONÁLNÍ UKAZATELE	46
7.2 FLUKTUACE VE FIRMĚ	47
7.3 OSOBNÍ NÁKLADY	48
7.4 NÁKLADY SOUVISEJÍCÍ S ŘÍZENÍM LIDSKÝCH ZDROJŮ	51
8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH	

PROCESŮ	53
8.1 PRACOVNÍ PODMÍNKY	53
8.1.1 Pracovní prostředí.....	53
8.1.2 Pracovní doba.....	53
8.1.3 BOZP.....	53
8.2 PERSONÁLNÍ PROCESY.....	54
8.2.1 Získávání a výběr pracovníků	54
8.2.2 Adaptace.....	55
8.2.3 Motivace.....	55
8.2.4 Hodnocení pracovníků	56
8.2.5 Personální evidence.....	56
8.3 ANALÝZA PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU.....	56
8.3.1 HR informační systém.....	57
8.3.2 Vnitrofiremní komunikace.....	57
8.4 VZDĚLÁVÁNÍ	58
8.5 AUDIT V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ	60
8.6 SWOT ANALÝZA V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ	60
9 VLASTNÍ ŠETŘENÍ.....	61
9.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	61
9.1.1 Charakteristika respondentů	61
9.1.2 Výsledky dotazníkového šetření	62
9.2 ROZHOVORY S PRACOVNÍKY.....	64
9.2.1 Rozhovor s odcházejícími pracovníky.....	64
9.2.2 Rozhovor s vedením podniku	64
10 SHRUTÍ ANALÝTICKÉ ČÁSTI	68
11 PROJEKT	69
11.1 CÍLE A PŘÍNOSY.....	69
11.2 KLÍČOVÉ ČINNOSTI.....	69
11.2.1 Formulace koncepce přijímání zaměstnanců.....	70
11.2.2 Odměna za doporučení nového zaměstnance	72
11.2.3 Formulace vnitřní směrnice o kontrolách nemocných.....	73
11.2.4 Vytvoření vnitřního předpisu změn v odměňování	74
11.2.5 Zavedení docházkového systému.....	77
11.2.6 Informační kampaň	78
11.2.7 Závěrečné dotazníkové šetření	78
11.3 NOSITELÉ OPRAVNĚNÉHO ZÁJMU	79
11.4 ROZPOČET.....	80
11.5 ČASOVÁ ANALÝZA	86
11.6 RIZIKOVÁ ANALÝZA	89
ZÁVĚR.....	91
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	92

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	97
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	98
SEZNAM TABULEK	99
SEZNAM PŘÍLOH.....	101

ÚVOD

V současné době, v době ekonomické recese, kdy se většina podniků zaměřuje spíše na krátkodobé a střednědobé činnosti, se zapomíná na dlouhodobé příležitosti, kterými lze dosáhnout výraznějšího zlepšení výsledků společnosti.

Oblast lidských zdrojů je typicky první oblastí vedení společnosti, kde rychle ušetřit finanční prostředky v době ekonomické krize. Nejčastěji dochází ke snížení zaměstnaneckých výhod, příspěvků a především také ke snižování počtu zaměstnanců.

V tomto okamžiku se naskytuje příležitost pro oblast řízení lidských zdrojů stát se skutečným „business“ partnerem. Využitím znalosti o zaměstnancích, o nástrojích a opatřeních lze předcházet ztrátě kvalitních pracovníků, kteří jsou pro společnost důležití. Právě tyto pracovníci totiž mohou společnosti pomoci zvládnout ekonomické, finanční, výrobní, organizační i ostatní výzvy současné a nadcházející doby a zároveň ji připravit na období růstu. Jisté je, že ekonomický cyklus se nezastaví a ekonomika opět poroste. (Deloitte, 2013)

Cílem této diplomové práce bude navrhnout projekt zlepšení systému řízení nákladů v oblasti lidských zdrojů ve společnosti XY.

Teoretická část práce se bude věnovat problematice řízení lidských zdrojů s důrazem na nástroje spojené s řízením personálních nákladů. Praktická část bude rozdělena na část analytickou a praktickou.

V analytické části bude stručně představena společnost XY a následně bude provedena analýza současného stavu podniku, analýza personálních ukazatelů a současného stavu vybraných personálních procesů. Závěr analytické části bude doplněn o vlastní šetření, které se bude skládat z dotazníkového šetření a z rozhovorů se zaměstnanci podniku.

Na základě výsledků analýzy, dotazníkového šetření a rozhovorů s vedením společnosti budou navržena možná opatření pro zlepšení současného systému řízení nákladů v oblasti lidských zdrojů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

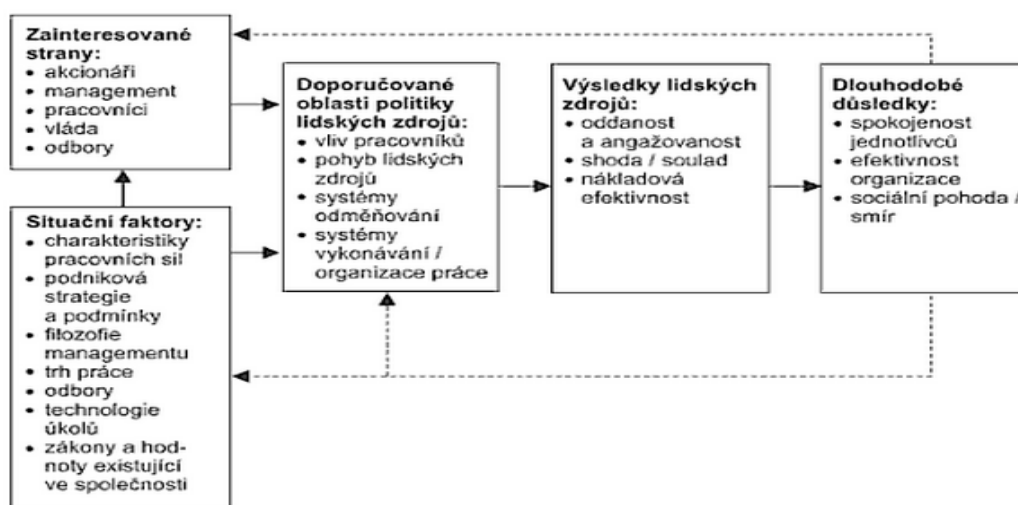
Tato diplomová práce se věnuje tématu zefektivnění řízení nákladů v oblasti lidských zdrojů. Pro lepší porozumění problematice nelze na začátku vynechat stručnou charakteristiku analyzované oblasti.

Urban (2006) tvrdí že „lidský kapitál“ se stává stále důležitější součástí **nehmotných aktiv podniku**. Profesionální řízení lidských zdrojů přispívající k tvorbě tohoto kapitálu získává tak povahu nástroje schopného bezprostředně přispívat ke **zvyšování tržní hodnoty firmy**.

Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako **strategický a logický** promyšlený **přístup k řízení** toho nejcennějšího, co organizace mají – **lidí**, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Dle Koubka (2011, s. 14) se řízení lidských zdrojů vyznačuje především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení.

Synek (2010, s. 225) upozorňuje, že řízení lidských zdrojů je propojováno ve stále větší míře s formováním **celkové strategie firmy**. Strategické řízení lidských zdrojů je současně propojováno s ovlivňováním podnikatelského výkonu a jeho cílů. Vrcholová řízení firem musí ve stále větší míře respektovat multikulturní charakter organizace a řízení všech personálních procesů.



Obr. 1 Harvardský systém řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 30)

1.1 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů

Cíle řízení lidských zdrojů rozlišuje Synek (2010, s. 224) na dvě stránky:

- **kvantitativní stránky** – počet, struktura a formální kvalifikace a
- **kvalitativní stránky** – výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy.

Koubek (2011, s 17 – 18) a Fiala (2008, s. 78) se shodují na hlavních úkolech řízení lidských zdrojů:

- Usilování o **zařazování** správného člověka na správné místo a snaha o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci (optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností pracovníků).
- **Formování týmů**, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální **rozvoj pracovníků** organizace (rozvoj pracovních schopností, osobností, sociálních vlastností, pracovní kariéry).
- **Dodržování všech zákonů** v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

V zájmu plnění hlavních úkolů se řízení lidských zdrojů zaměřuje dle Koubka (2011, s. 20) na následující aktivity (uspořádáno podle pořadí významu):

- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- organizační rozvoj,
- vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur,
- formování personálu organizace,
- zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému,
- plánování lidských zdrojů,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,

- pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory,
- pomoc pracovníků.

Korděnko (2010) a Urban se shodují na důležitých činnostech, které by HR útvar měl řešit pro zvýšení příspěvku k výsledkům celé společnosti v rámci krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů:

- identifikace potenciálu ke snížení personálních nákladů,
- analýza a optimalizace nákladů na vzdělávání,
- analýza a optimalizace nákladů na dodavatele HR služeb,
- procesní a organizační optimalizace HR,
- optimalizace HR informačního systému,
- optimalizace celkového odměňování a revize systému řízení výkonu zaměstnanců,
- zvýšení efektivity prodejních týmů,
- outplacement,
- řízení a motivace klíčové pracovní síly,
- rozvoj manažerských dovedností,
- talent management a plánování pracovní síly,
- firemní kultura,
- HR strategie.

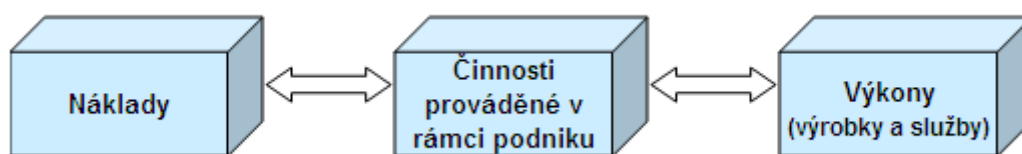
2 OPTIMALIZACE NÁKLADŮ

Náklady na odměňování pracovníků tvoří významnou položku z celkových nákladů firmy. Kromě vlastních mezd, benefitů a dalších plnění se firmám může také prodražit neefektivní správa HR procesů. Pokud firma chce zvýšit svojí konkurenceschopnost, měla by kromě jiného i optimalizovat náklady v oblasti řízení lidských zdrojů.

Základem jakýchkoli aktivit, jejichž cílem je **zvyšování výkonnosti podniku** založené na optimalizaci nákladů, je poznání toho, z jakých složek se náklady podniku skládají, jak reagují na změny v podnikové aktivitě nebo jaký je jejich vztah k podnikovým výkonům. (Popesko, 2009, s. 31)

Princip optimalizace je, dle Wöhe (2007, s. 46), dosažení nejvýhodnějšího vztahu mezi **množstvím statků** (output, výnos) a **využitím výrobních faktorů** (input, náklady). Cílem principu optimalizace je maximalizovat rozdíl mezi výnosy a náklady.

Jakékoliv snaze o snížení nákladů nebo nákladovou optimalizaci musí předcházet poznání vztahů mezi náklady, činnostmi, které podnik provádí, a účelem jejich vynaložení. Cesta k eliminaci růstu nákladů ovšem nevede skrze omezování podnikových výdajů v rámci určitých nákladových druhů. Bez znalosti dopadů, které tento způsob snižování nákladů bude mít na podnikové výkony, se můžeme dopustit závažných pochybení. (Popesko, 2009, s. 31)



Obr. 2 Vztah mezi podnikovými náklady, činnostmi a výkony (Popesko, 2009, s. 31)

3 NÁSTROJE SPOJENÉ S ŘÍZENÍM PERSONÁLNÍCH NÁKLADŮ

Magazin Deloitte (2009) uvedl v analýze hlavní oblasti snižování nákladů podniků (údaje jsou seřazeny sestupně):

- restrukturalizace pracovních pozic,
- snižování počtu zaměstnanců,
- snižování bonusů,
- podpora dřívějšího odchodu do důchodu,
- nábor zaměstnanců na částečný úvazek,
- rušení/snížení benefitů,
- snížení platů,
- využívání agenturních zaměstnanců,
- snížení penzijního příspěvku.

V rámci hledání úspor není dobré přemýšlet jen nad možnostmi snížení nákladů, ale zejména nad způsoby, jakými lze zvýšit celkovou efektivitu společnosti, jak řídit zaměstnance i jejich výkon a motivaci zejména v období propouštění a jak se zaměstnanci optimálně pracovat, aby společnost dosáhla svých strategických cílů i za nepříznivých ekonomických podmínek. (Deloitte, 2009)

V následující části práce jsou blíže charakterizovány vybrané nástroje, které jsou spojené s řízením a tedy i optimalizací nákladů v oblasti lidských zdrojů, a sice:

- personální controlling,
- personální audit,
- personální outsourcing,
- offshoring,
- využívání ICT,
- úpravy spojené s organizací práce.

3.1 Personální controlling

Žůrková (2007, s. 123) definuje controlling jako metodu vnitropodnikového řízení, která prostřednictvím hodnotových nástrojů sleduje hospodaření všech vnitropodnikových útvarů, a tak výrazně přispívá ke zvyšování podnikové efektivity a konkurenční schopnosti podniku. Zahrnuje systém střediskového hospodaření, rozpočetnictví a kalkulací, které vyúsťují do manažerského informačního systému.

Personální controlling formuluje Dvořáková (2007, s. 395) jako zaměření na **plánování, hodnocení a kontrolu** kvantitativních ukazatelů jednotlivých personálních činností a analýzu odchylek skutečnosti těchto ukazatelů od plánu. Z podstaty controllingového přístupu v oblasti řízení lidských zdrojů je možné za základní instrument považovat široké spektrum personálních ukazatelů. Lidské zdroje jsou však na rozdíl od jiných funkčních oblastí specifické. Zatímco v oblasti obchodu, výroby, logistiky aj. je možné relativně snadno identifikovat klíčové ukazatele vyznačující se kvantitativním charakterem, v oblasti lidských zdrojů nelze vystačit pouze s kvantitativními charakteristikami a je třeba konstruovat také kvalitativní ukazatele, kde je velmi často obtížná transformace úrovně kvalitativní charakteristiky do měřitelné veličiny. (Dvořáková, 2012, s. 432)

3.1.1 Cíle a úlohy personálního controllingu

Dvořáková (2012, s. 430) řadí mezi základní cíle HR controllingu:

- podporu adaptability systému řízení lidských zdrojů,
- podporu flexibility systému řízení lidských zdrojů ve smyslu zajištění včasných a adekvátních reakcí na změny,
- podporu schopnosti vnitřní i vnější integrace.

Chapman (2005, s 47 – 48) a Eschenbach (2000, s. 783) definují základní úlohy controllingu v oblasti lidských zdrojů:

- Koordinace procesu definování cílů v rámci uplatňování MBO.
- Periodická identifikace odchylek od stanovených cílů a jejich příčin, reporting.

- Poskytování pravidelných informací o změnách podmínek ovlivňujících systém HR v organizaci.
- Vytváření a poskytování metodického aparátu pro rozhodovací a plánovací aktivity.
- Poskytování poradenské činnosti.

3.1.2 Nástroje personálního controllingu

Urban (2011) rozděluje nástroje personálního controllingu do čtyř základních kategorií, jež se mezi sebou liší svou orientací na kvantitativní či kvalitativní výsledky personálního managementu.

- **Personální statistiky**
- **Personální ukazatelé**
- **Personální indexy**
- **Personální standardy**

Personální statistiky jsou nejjednodušší kategorie, která charakterizuje především vývoj průměrného personálního stavu firmy a jeho struktury a vývoj a strukturu personálních nákladů. Výhodou je dostupnost těchto údajů. Nevýhodou omezená srovnatelnost s podobnými údaji jiných firem. (Urban, 2011)

Personální ukazatelé patří k hlavním nástrojům controllingu a proto jim bude v této práci věnovaná samostatná podkapitola (viz 3.1.3).

Indexy jsou nástroje hodnocení "měkkých" personálních skutečností, které mohou hrát pro výkon firmy důležitou roli. K jejich zjišťování slouží především dotazování výkonných i vedoucích zaměstnanců, jejichž názory a hodnocení jsou zachycovány pomocí posuzovacích stupnic. Po obsahové stránce stojí v jeho popředí zpravidla spokojenost a motivace pracovníků, jejich informovanost o vývoji firmy, míra identifikace s podnikem, ochota ke změnám, ale i kvalita řízení lidských zdrojů (servis, odborné kompetence, vycházení vstříc potřebám zákazníků a podobně). (Urban, 2005)

Standardy charakterizují kvalitativní cíle a hodnotící kritéria personálního řízení odpovídající záměrům firmy i mezinárodním zásadám "nejlepší praxe". (Urban, 2005)

Příklady standardů v oblasti řízení lidských zdrojů uvádí Vochozka a Mulač (2012, s. 269):

- Každý řídicí pracovník se věnuje během roku alespoň dva dny školení k rozvoji svých řídicích schopností.
- Každý pracovník musí znát nejdůležitější podnikové cíle.
- Alespoň jednou týdně se bude konat schůzka každého týmu či oddělení.
- Každý nově příchozí má svůj vstupní/zaváděcí plán.
- 80 pracovních míst se obsazuje z vnitřních zdrojů.

3.1.3 Personální ukazatelé

Personální ukazatele patří k hlavním nástrojům personálního controllingu a slouží:

- jako prostředek kvantitativního stanovení cílů či záměrů personálního řízení,
- jako nástroj hodnocení úspěšnosti přijatých personálních opatření,
- jako prostředek srovnání personálních charakteristik různých organizací.

Volba personálních ukazatelů by proto měla odpovídat jejich cílům. Ukazatelů by nemělo být příliš mnoho a jejich volba by se měla zaměřit na ty ukazatele, které jsou pro dlouhodobou výkonnost organizace nejdůležitější. (Urban, 2011)

Pro controllingové řízení v oblasti personálních procesů platí určitá specifika, která jsou dána charakterem personálních procesů. V oblasti personálních procesů musíme pracovat jak s kvantitativními ukazateli, tak zejména s ukazateli kvalitativními, u kterých není vždy tak snadný převod míry (stupně) kvality na jednotkovou veličinu. (Reissová, Hrach, 2011)

Mezi **kvantitativní ukazatelé** řízení lidských zdrojů patří údaje o:

- fluktuaci,
- nemocnosti,
- vyjádření celkových nákladů na vzdělávání a rozvoj pracovníků a další.

Tyto ukazatelé jsou následně často předmětem benchmarkingu. (Reissová, Hrach, 2011)

Při nastavení **kvalitativních ukazatelů** pak zpravidla nastává problém jak převést „měkké“ stránky do číselných veličin. Zpravidla si vypomáháme nejrůznějšími škálami a stupnicemi.

Jejich použití však musí předcházet důkladná metodická příprava, která musí být zpracována pro každý personální proces samostatně (Reissová, Hrach, 2011).

Personální ukazatelé Urban (2011) dělí na:

- **absolutní**, převzaté z personální evidence nebo účetnictví (počet zaměstnanců k určitému dni),
- **relativní** (průměrný počet zaměstnanců v určitém období či průměrná mzda) – výhodou je možnost porovnání v čase i mezi podniky.

Urban (2011) uvádí další hlediska, dle kterých je možné ukazatele dělit na:

- vztahující se k výkonu zaměstnanců nebo ukazatelé vztahující se k personálním nákladům a jejich složkám,
- charakterizující počty a struktury zaměstnanců, výsledky a náklady jednotlivých personálních činností,
- souhrnné nebo analytické ukazatele,
- týkající se organizace jako celku nebo jednotlivých útvarů,
- sledované často nebo po delších intervalech,
- sledované pravidelně nebo občas,
- zvláštní skupinu tvoří indikátory zjišťované dotazováním zaměstnanců.

Personální controlling by se měl zaměřit na omezený počet vhodných personálních ukazatelů, charakterizujících **cíle podniku a klíčové faktory jeho úspěšnosti**. (Urban, 2005)

Klíčové indikátory v oblasti řízení lidských zdrojů (KPI)

Jednoduchou a jasnou informací o vybraných klíčových skutečnostech by měly poskytnout klíčové indikátory. Měly by být jednoduché, aby výsledné informace byly srozumitelné pro širokou veřejnost a aby jejich výpočet mohl být proveden rychle a s minimálními náklady. (Jeníček, Foltýn, 2010, s. 303)

Poradenství pro lidské zdroje prezentuje ve své publikaci HR Controlling 2013: Databanka klíčových indikátorů studii obsahující téměř 100 indikátorů v oblasti řízení lidských zdrojů,

kteře jsou propojené na výkon celé organizace. Rozdělení indikátorů a jejich konkrétní příklady jsou uvedeny v příloze (Příloha P I).

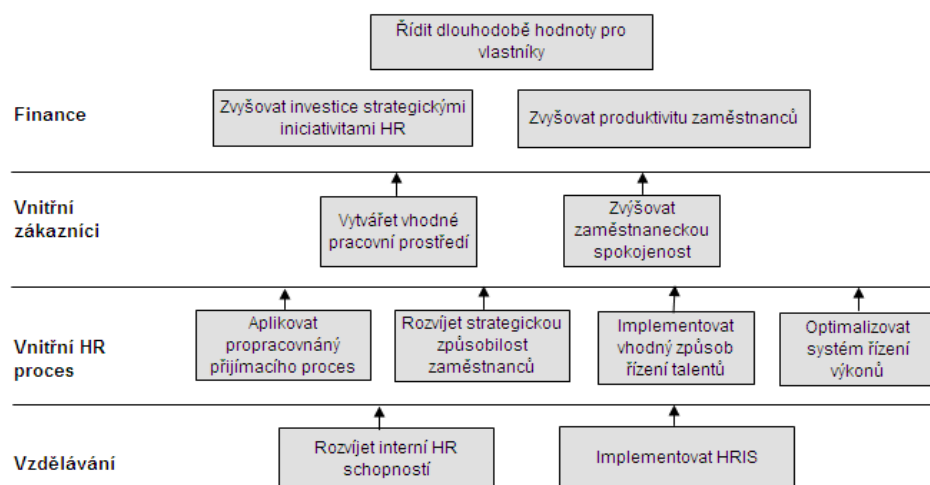
Personální ukazatele je vhodné uspořádat do skupin, zahrnujících **ukazatele celkové efektivity využití lidských zdrojů** firmy (přidané hodnoty pracovní síly) a ukazatele **hodnotící jednotlivé personální funkce** (Urban, 2005). Příklady k jednotlivým ukazatelům jsou uvedeny v příloze (Příloha P II).

3.1.4 HR ScoreCard

Často využívaným nástrojem propojujícím úroveň personálních procesů s úrovní výsledků organizace je HR ScoreCard založený na principech Balanced ScoreCard. (Dvořáková, 2012)

Balanced Scorecard, česky systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, je metoda v managementu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. Autory metody publikované od roku 1992 jsou Robert S. Kaplan a David P. Bortin. (Urban, 2011)

HR Scorecard slouží k porovnání výsledků společnosti s trhem v rámci všech dostupných indikátorů. Jedná se o jednoduchý nástroj pro tvorbu přehledných reportů o řízení lidských zdrojů dle zvolených kritérií (sektor, velikost, typ společnosti, kategorie zaměstnanců). (PWC, 2013)



Obr. 3 HR Scorecard (vlastní zpracování)

Urban (2006) označuje HR Scorecard jako „**řídící panel**“, který zobrazuje základní personální ukazatele. Tento panel by měl tvořit jednu ze součástí manažerského informačního systému a měl by být koncipován tak, aby:

- zachycoval rozhodující personální faktory firemní úspěšnosti,
- personální ukazatele prezentoval společně se stanovenými cíli,
- podrobněji zaměřoval především na ty hodnoty, které cílům neodpovídají.

Ilustrativní příklad řídicího panelu s uvedením personálních ukazatelů a jejich cílů je zachycen na obrázku (Obr. 4).

Ukazatel	Plánovaný stav	Skutečnost běžného roku	Splnění cíle
Personální náklady v rámci rozpočtu	-	splněno	+
Podíl řídicích pracovníků	max. 20%	23%	-
Míra fluktuace	max. 7 %	8%	-
Míra fluktuace v prvním roce práce	max. 15 %	18%	-
Podíl pracovních absencí	max 6 %	6%	-
Počet dnů školení na pracovníka a rok	min. 6	4	-
Počet dnů školení řídicího personálu	min. 3	2	-
Podíl osob zastávajících řídicí funkci déle než 10 let	20%	23%	-
Podíl pracovních pozic obsazených podle plánu	80%	80%	+
Index spokojenosti pracovníků dle průzkumu	80%	70%	-

Obr. 4 Příklad řídicího panelu s uvedením personálních ukazatelů (Urban, 2006)

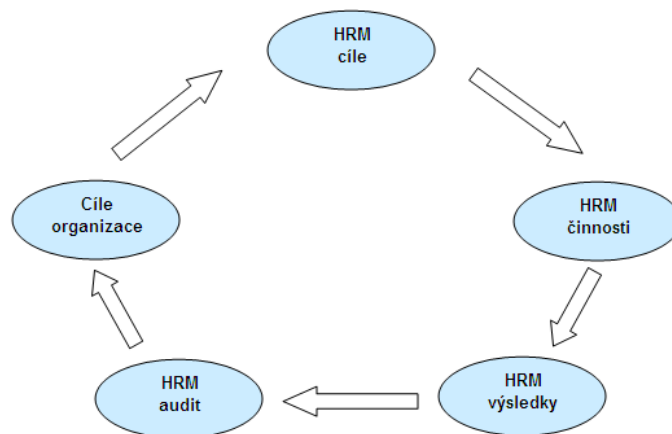
3.2 Personální audit

Dvořáček (2003, s. 1) ve své knize uvádí, že audit představuje synonymum pro objektivitu, účinnost a nástroj zkvalitňování řízení.

Milkovich a Bourdreau (1993, s. 205) uvádějí, že „*Audit v oblasti lidských zdrojů, podobně jako daňový nebo finanční audit zkoumá, zda personální politika a praxe je správná a zda je plněna.*“

Urban (2006) definuje personální audit jako nástroj vnějšího hodnocení klíčových zaměstnanců i jako prostředek objektivního posouzení účinnosti a efektivity řízení lidských zdrojů.

Personální audit se věnuje jednak **rozboru počtu a struktury zaměstnanců** organizace, jednak **hodnocení** jejich rozvojového potenciálu s cílem zjistit budoucí konkurenční výhodu zaměstnavatele v oblasti svého lidského kapitálu. (Dvořáková, 2007, s. 395)



Obr. 5 HR Audit (Aswathappa, 2007, s. 612)

Wagnerová (2011, s. 117) definuje oblasti, na které by se měl klasický personální audit zaměřit:

- **Obecné zásady** – soulad se zákoníkem práce, se zákonem o zaměstnanosti, o kolektivním vyjednávání a s dalšími pracovněprávními předpisy. Nutnost věnovat pozornost otázkám rovných příležitostí, stejné mzdy a antidiskriminačním opatřením. Vhodné je prověřit jak stav firmy, tak stav klíčových dodavatelů.
- **Nábor a výběr pracovníků** – vlastní nebo outsourcovaný nábor, nábor zevnitř a zvenjšku, transparentnost kritérií, kritéria v souladu s náplní práce, pracovněprávní aspekty, pracovní poměr na dobu určitou, zaměstnávání absolventů, zkušební doby, psychologická dohoda atd.
- **Adaptace pracovníků** – adaptační proces a adaptační program, seznámení s firmou, měřítko adaptace, fluktuace ve zkušební lhůtě a například po roce.
- **Vzdělávání a nástupnictví** – program vzdělávání, povinná a nepovinná školení, jazyková a PC příprava, zvyšování kvalifikace, e-learning.
- **Pracovní výkonnost a motivace** – systém hodnocení pracovní výkonnosti, antidiskriminační opatření, rovné příležitost, stejná mzda; audit pracovní spokojenosti, mobbingu a kontraproduktivního pracovního chování.
- **Odměňování** – transparentnost systému odměňování, výše odměny v závislosti na platových studiích, antidiskriminační opatření.

- **Uvolňování pracovníků** – kontrola postupu uvolňování pracovníků, dodržování předpisů, vyhýbání se pracovněprávním sporům a pochybením, které by mohl kontrolní orgán zjistit; outplacement.

Šmída (2007, str. 212) řadí mezi metody sběru dat:

- strukturované pohovory,
- volné pohovory,
- dotazníky,
- hraní her,
- posuzování vlastností a schopností uchazeče v modelových situacích.

Mezi základní typy personálních auditu patří (Ipodnikatel, 2011):

- **dotazníky** spokojenosti zaměstnanců,
- **benchmarking** lidských zdrojů,
- zjištění intelektuálního kapitálu firmy i jednotlivců,
- zjištění efektivity a výkonu zaměstnanců ve vztahu k zastávané nebo zamýšlené pozici,
- zjištění vytíženosti jednotlivých pozic, týmů i jednotlivců,
- zjištění vzdělávacích potřeb ve vztahu k přínosům firemního vzdělání,
- zjištění stavu interpersonální komunikace,
- standardy firemní komunikace,
- popis pracovních pozic,
- Mystery Shopping,
- audity strategických rezerv.

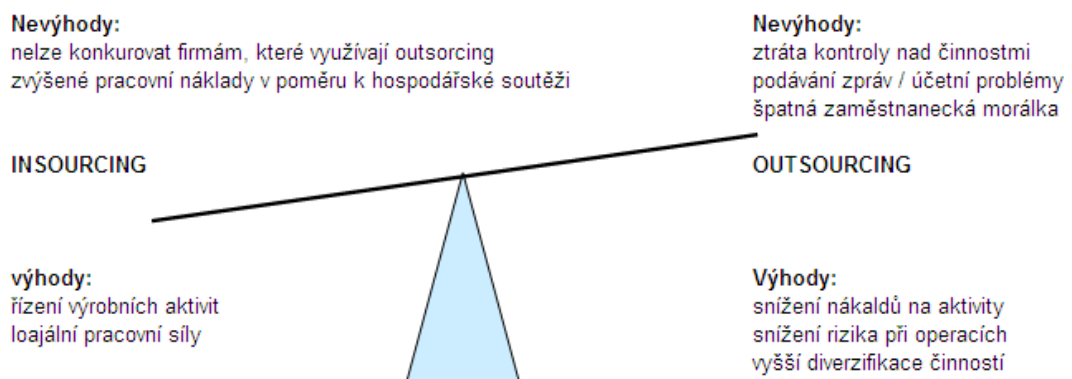
3.3 Personální outsourcing

Dalším nástrojem používaným pro optimalizaci nákladů je personální outsourcing.

Outsourcing definuje Chase (2004, s. 372) jako "akt přesunu některých firemních vnitřních aktivit a rozhodovacích odpovědností na vnější poskytovatele."

Lankford a Parsa (1999) podobně formulují outsourcing jako „nákup výrobků nebo služeb od zdrojů, které se nacházejí vně organizace.“

V českém právu není termín „outsourcing“ upraven. Zákon o podnikání na kapitálovém trhu definuje outsourcing jako: "činnost, jejímž výkonem je pověřena třetí osoba"; pravidla obezřetného podnikání bank a pojišťoven, vydaná Českou národní bankou, hovoří o: "osobě zajišťující pro subjekt na smluvním základě některou z činností, kterou by jinak vykonával původní subjekt sám". (Bernadet, 2009)



Obr. 6 Vyvažování outsourcingu a insourcingu (Schniederjans, 2005, s. 4)

Stýblo (2005, s. 37) prezentuje tyto důvody k přechodu na outsourcing:

- vydělení činností nesouvisejících s hlavním předmětem podnikání mimo organizaci,
- snížení personálních nákladů převedením pracovníků na dodavatele,
- snížení provozních nákladů a eliminace investic do aplikačního a hardwarového vybavení,
- zvýšení kvality a spolehlivosti zpracování mzdové a personální agendy.

Bernadet (2009) upozorňuje, že ne vždy však společnosti dostatečně uváží i možnosti negativního dopadu na jejich lidský kapitál a na finanční prostředky s outsourcingem spojené. Tyto negativní dopady mohou případně nastat, pokud firmy nevycházejí z detailní legislativní analýzy, která bere v potaz nejen české, ale také evropské pracovní právo.

Outsourcingová instituce provedla v roce 1998 průzkum, který zjistil, jaké faktory přispívají k efektivnějšímu outsourcingu (Fitz, s. 320). Hlavních 5 kritických faktorů dle tohoto průzkumu bylo:

- pochopení firemních cílů a úkolů,
- potřeba strategické vizi a plánu,
- výběr správného dodavatele,
- průběžné řízení vztahů,
- správně strukturované smlouvy.

Žádný z těchto faktorů nespadá do operativní oblasti. Všechny výše uvedené faktory jsou manažerskými rozhodnutími.

Stýblo (2005) uvádí příklady, kdy je vhodné použít outsourcing v personální oblasti:

- společnost si nemůže dovolit zaplatit kvalitní personální odborníky,
- outsourcer se stará o vývoj a rozvoj podpurných činností,
- na outsourcera přechází povinnosti starat se o nové technologie,
- interní řízení lidských zdrojů by neúměrně zvýšilo nákladové položky.

Podle zkušeností z praxe rozlišuje Stýblo (2005) tři fáze procesu převzetí vybraných personálních činností:

- **Zahájení projektu** – vlastní práci v této fázi řídí manažeři (jeden na straně klienta a jeden na straně poskytovatele služby). Smluvní partneři schvalují veškeré dílčí výstupy a parafují návrhy smluv a následně i smlouvy.
- **Koncepce outsourcingu** – provádí se výstupní analýza, jenž mapuje outsourcované procesy. Dále se určuje rozhraní navazujících podnikových procesů, stanovují se hlavní výdajové položky a vytváří se nákladový model.
- **Realizace outsourcingu** – tato část se řeší projektovou formou.

3.3.1 Agenturní zaměstnávání

Jednou z variant outsourcingu je využívání agenturního zaměstnávání.

Agenturní zaměstnávání je relativně novou formou pracovněprávního vztahu, který byl v České republice zákonně ustanoven v druhé polovině roku 2004. V této souvislosti také vznikly agentury práce, respektive personální agentury, které jakožto soukromé (právnícké nebo fyzické osoby) zprostředkovávají dočasné zaměstnávání. Jednou z typických a pravděpodobně i nejčastějších agenturních služeb u nás je zaměstnávání pracovníků za účelem nabídnout je a dát k dispozici jiné organizaci. (Gillernová, Kebza, Rymeš, 2011, s. 188)

K 8.2.2012 je v České republice celkem 1249 agentur práce s platným povolením ke zprostředkování. Vzhledem k tomu, že mnohé agentury vlastní 2-3 platná povolení ke zprostředkování, jejich celkový počet je ve skutečnosti nižší. (APPS)

Mezi výhody agenturního zaměstnávání dle Příkryla (2011) patří:

- **snížení fluktuace,**
- **snížení nákladů** na nábor pracovníků a na odstupné,
- zdroj **budoucích stálých zaměstnanců** – čas si je vyzkoušet,
- využití agenturních zaměstnanců **nejde do mzdových listů** – vhodné pro firmy, které mají přísně stanoven rozpočet pro náklady zaměstnanců,
- jedná se o **službu s DPH** – dají se využít výhody z toho plynoucí.

3.4 Offshoring

Pojem offshoring představuje relativně nový nástroj optimalizace nákladů. Při offshoringu jsou podnikové úkoly buď převzaty odděleními v zahraničí s nízkými náklady, nebo předány externím poskytovatelům služeb (Business Process Outsourcing), které mají často své sídlo rovněž v zahraničí. Cílem je snížení tuzemské tvorby hodnot přemístěním činností do zemí s nízkými mzdovými náklady. Offshoring je možný díky výrazně rozdílné úrovni mezd kvalifikovaných pracovních sil v průmyslových, rozvojových a prahových zemích, ve kterých je dnes v dostačující míře k dispozici kvalifikovaný personál, který pracuje za zlomek mzdy, která je placena ve vysoce vyspělých průmyslových státech. (Lang s. 39)

Mezi nejatraktivnějšími zeměmi pro offshoring se podle výzkumů umísťuje i Česká republika. Investorům vyhovuje její geografická blízkost, politická a bezpečnostní situace, makroekonomická stabilita, vzdělanost a dovednosti pracovní síly, infrastruktura a kulturní spřízněnost se západní Evropou. Svou roli hrají i lukrativní vládní pobídky pro zahraniční investory. Nevýhodami naší země je naopak vyšší úroveň mezd oproti Číně nebo Indii, poměrně vysoké daňové zatížení, korupce, netransparentnost zadávání veřejných zakázek, obtížná vymahatelnost práva a vysoké odvody z platů. (Management News, 2008)

3.5 ICT využívané v oblasti lidských zdrojů

Informační a komunikační technologie zahrnují veškeré informační technologie používané pro komunikaci a práci s informacemi.

Nedílnou součástí moderního řízení lidských zdrojů tvoří v dnešní době **personální informační systém**. Bez jeho existence si lze jen stěží představit efektivní provádění i těch nejběžnějších personálních činností. Jeho věcnou stránku tvoří personální evidence a dokumentace, jejichž význam, zejména z hlediska jejich postavení mezi ostatními personálními činnostmi, výrazně vzrostl v posledních desetiletích v souvislosti s dynamickým rozvojem informačních a komunikačních technologií. (Dvořáková, 2007, str. 398)

Dvořáková (2007, str. 399) definuje personální informační systém jako soubor veškerých údajů a informací a procesů jejich zpracovávání, které nějakým způsobem provazují nebo se dotýkají dílčích personálních činností.

Personální informační systém je hlavním zpracovatelem procesů, upravovatelem a archivářem dat a praktickým aplikačním systémem, který leží v samém srdci počítači podporované personální práce. Uchovává údaje o zaměstnancích a data týkající se organizačního a personálního plánování. (Walker, 2003, s. 27)



Obr. 7 Moderní personální technologie (Walker, 2003, s. 14)

Koubek (2011, s. 23) upozorňuje, že menší firmy zpravidla nemívají tak obsažný a komplikovaný personální informační systém, jaký mívají velké podniky. Ale i přesto by měly mít ve své personální evidenci a ve všech uchovávaných materiálech týkajících se pracovníků určitý systém a pořádek. Doporučuje i malým firmám zavést počítačový systém informací o pracovnících, jejich práci i o personálních činnostech.

Dvořáková (2007, str. 399 – 400) uvádí oblasti, který by měl plně rozvinutý PIS zajišťovat personalistům, vedoucím zaměstnancům a dalším oprávněným uživatelům:

- personální agendy,
- personální plánování,
- analýzy a vytváření pracovních míst,
- získávání, výběr a uvolňování zaměstnanců,
- mzdové agendy,
- hodnocení práce a zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
- péče o zaměstnance,
- komunikace.

Mezi specifické nároky kladené na PIS patří:

- propojování na interní informační systém (např. účetnictví),
- správa výstupů pro finanční a státní instituce, instituce veřejné správy,

- interaktivní přístup k pracovněprávní legislativě,
- grafické a numerické zpracování výpočtů potřebných pro řízení pracovních sil a zaměstnanosti.

Informační systém pro podporu řízení lidských zdrojů (dále HRIS, z angl. Human Resources Information System) tvoří významnou součást podnikového informačního systému. Hlavní výhodou moderních HRIS je to, že nejsou určeny jen pro odborné referenty personální oblasti, jako jsou mzdové účetní a personalistky, ale využívá je většina zaměstnanců podniku nebo organizace. Jedná se například o takové personální funkce, jako je odměňování zaměstnanců (přístup ke svému výplatnímu lístku), hodnocení nebo docházková evidence. Snad ještě důležitější vlastností takových HRIS je možnost přístupu vedoucích pracovníků k vybraným personálním údajům podřízených a k dalším agregovaným personálním údajům. (Šmarda, 2009)

Další možnosti využití moderních ICT lze nalézt v oblasti přijímání pracovníků.

Virtuální assessment centrum

Assessment centrum jsou metody, které se začaly používat poprvé v USA v padesátých letech 20. století. Assessment centrum je výcvikové středisko. Jde o postup, ne o specifické místo. Je to vlastně sled několika praktických úloh, podle kterých se posuzuje budoucí výkon uchazečů v práci. Jedná se například o prodejní rozhovor pro prodejce, týmové řešení problémů a další. Součástí assessment centra jsou vždy individuální úlohy, skupinové úlohy, párové úlohy a psychodiagnostické testy. AC je používáno za účelem výběru kandidátů. (Wagnerová, 2011, s. 18)

Agentura Motiv P (2012) úspěšně uvedla do provozu **Virtuální Assessment Centre**. Jedná se o jedinečný, komplexní a flexibilní produkt, který může být použit pro výběrová řízení, rozvoj klíčových pracovníků či měření efektivity manažerského vzdělávání. Skládá se z několika volitelných modulů, což umožňuje přesné zacílení na specifické potřeby.

Probíhá v tzv. „virtuálním prostředí“, tedy v rozhraní internetového prohlížeče. Účastníci řeší modelové situace individuálně i ve skupině s ostatními účastníky. Výstupem jsou podrobné individuální zprávy a porovnání s ostatními kandidáty.

Mezi výhody virtuálního AC patří:

- Výrazná úspora času účastníků i organizátorů, a tedy i náklady spojené s tímto časem.
- Získání možnosti navolit jednotlivé moduly dle potřeb.
- Možnost vybírat i z účastníků, pro které by jinak bylo obtížně se osobně sejit.

„On-line“ získávání pracovníků

Pod termínem Online Recruitment (někdy e-recruitment) je v současnosti chápán způsob interaktivní komunikace mezi podniky hledajícími zaměstnance a uchazeči o práci. Z pohledu firmy existují různé možnosti: (Stýblo, 2006)

- Nejjednodušší formou je inzerce volných pracovních míst na webových stránkách firmy, která zaměstnance hledá, spojená s komunikací pomocí elektronické pošty.
- Jako složitější je možné chápat inzerci na specializovaných serverech. Ty nabízejí minimálně jednoduché vyhledávání, inzeráty jsou řazeny do kategorií, většina serverů nabízí databáze životopisů uchazečů o práci.
- Některé společnosti mohou mít vlastní specializované služby, technologie pro komplexní získávání zaměstnanců a další náročné technologie, ale jejich vývoj je dost náročný a vyplatí se jen pro opravdu velké společnosti.

Výhody e-recruitmentu shledává Armstrong (2007, s. 353) v:

- úspoře nákladů,
- možnosti poskytnut uchazečům mnohem více informací, které lze zároveň snadno aktualizovat,
- prostoru pro prezentaci „nabídky zaměstnání“ způsobem, který zvyšuje atraktivitu podniku jako pracoviště, kde je dobré pracovat.

3.6 Úpravy spojené s organizací práce

Jedním ze způsobů snižování personálních nákladů bez propouštění zaměstnanců je ve způsobu pracovního poměru. Jedná se například o:

- **Zkrácený pracovní úvazek** – jde o pracovní poměr sjednaný na kratší než stanovenou týdenní pracovní dobu. (Rydvalová, 2011, s. 93)
- **Pružná pracovní doba** – principem této flexibilní formy je rozdělení pracovní doby na „základní pracovní dobu“ a „volitelnou pracovní dobu“. Základní pracovní doba je předem stanovaná doba, kterou zaměstnanec musí strávit na pracovišti. (Rydvalová, 2011, s. 95)
- **Sdílené pracovního místa** – představuje takové uspořádání, kdy se dva (nebo více) pracovníci dělí o práci na jednom plném pracovním místě. (Armstrong, 2007, s. 322)
- **Dohoda o provedení práce** – rozsah práce, na který se dohoda uzavírá, nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce. (Gogová, 2012, s. 142)
- **Dohoda o pracovní činnosti** – nejvýše polovina stanovené týdenní pracovní doby v průměru za dobu trvání této dohody, nejvýše však za 52 týdnů po sobě jdoucích. (Gogová, 2012, s. 142)
- **Práce doma a distanční práce** – mohou vykonávat takové kategorie pracovníků, jako jsou konzultanti, analytici, návrháři, programátoři nebo různé druhy administrativních pracovníků. (Armstrong, 2007, s. 322)
- **Konto pracovní doby** – umožňuje, aby zaměstnanci v pracovním poměru ve zvoleném vyrovnávacím období byla přidělována práce v takovém rozsahu, v jakém to bude odpovídat potřebě zaměstnavatele, a zároveň mu byla vyplácena stálá (paušální) mzda. (Gogová, 2012, s. 98)
- **Homeworking** – je způsob provádění práce, řešení některých pracovních úkolů v domácím prostředí, přičemž základní pracoviště je v organizaci, v níž je pracovník zaměstnán. (Gillernová, 2011, s. 186)
- **Teleworking** – představuje vykonávání některých pracovních aktivit mimo organizaci, tedy v domácím prostředí nebo kdekoliv jinde. Předpokladem je, že pracovník využívá moderní informační a komunikační technologie, jejichž prostřednictvím je v kontaktu s organizací. (Gillernová, 2011, s. 186)

3.7 Optimalizace zaměstnaneckých výhod

Finanční hledisko je zapotřebí zvažovat i při volbě zaměstnaneckých benefitů.

Zaměstnanecké výhody Hruška (2009) rozděluje do tří skupin:

- **Daňově optimální benefity** - osvobozený příjem zaměstnance, bez nutnosti odvádět pojistné a daňově uznatelný náklad zaměstnavatele (příspěvky na stravování, jazykové kurzy nebo další vzdělávání zaměstnanců).
- **Daňově přijatelné benefity** - alespoň jedno z výše uvedených kritérií. Dovolena nad základní výměru čtyř týdnů, možnost používat služební automobil pro soukromé účely, příspěvky na dovolenou, zajištění dopravy do zaměstnání, poskytování půjček zaměstnancům.
- **Daňově nevýhodné zaměstnanecké výhody** - nutnost zdanění na straně zaměstnance, povinnost odvodů pojistného, daňová neuznatelnost nákladů na straně zaměstnavatele. Např. úhrada soukromých telefonních hovorů anebo pohonných hmot na soukromé jízdy, poskytování vánočních darů zaměstnancům.

Cafeteria systém je systém odměňování pracovníků, u kterého si může zaměstnanec vybrat konkrétní benefit podle svého uvážení. Většina zaměstnanců se rozhoduje podle svých sociálních, zájmových, či jiných preferencí. Zaměstnanci obvykle čerpají benefity formou poukázek nebo efektivnějších on-line systémů. Benefity lze využít v oblasti sportu, vzdělávání, kultury, zdravotní péče, nakupování ve vybraných řetězcích atd. (Absolut in)

Mezi výhody pro zaměstnavatele patří (Absolut in):

- zaměstnavatel neodvádí zdravotní a sociální pojištění,
- kumulace finančních prostředků k další motivaci zaměstnanců,
- optimální využití – využívají se jen benefity, po kterých je poptávka,
- administrativní nenáročnost + průběžný přehled o čerpání,
- flexibilita systému,
- motivující prvek pro zaměstnance,
- efekt množstevní slevy.

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Náklady v oblasti řízení lidských zdrojů tvoří velkou část celkových nákladů firmy. Nepatří zde jen náklady na odměňování a benefity zaměstnanců, ale také náklady související s řízením lidských zdrojů. Aby byl podnik úspěšný a konkurenceschopný je nutné nepodceňovat tuto oblast a snažit se ji řídit co nejefektivněji.

Mezi nástroje, které jsou spojeny s řízením a tedy i optimalizací nákladů v oblasti lidských zdrojů, patří personální controlling, personální audit, personální outsourcing, offshoring, využívání ICT a úpravy spojené s organizací práce.

Nástroje personálního controllingu lze rozdělit do čtyř základních kategorií: personální statistiky, personální ukazatelé, personální indexy a personální standardy. Často využívaným nástrojem v této oblasti je HR ScoreCard jenž je založený na principu Balanced ScoreCard. K objektivnímu posouzení účinnosti a efektivity řízení lidských zdrojů slouží personální audit.

Oblast řízení lidských zdrojů lze převést na externí subjekty prostřednictvím personálního outsourcingu (jednou z jeho variant je i využívání agenturního zaměstnávání) nebo offshoringu.

Nedílnou součástí moderního řízení lidských zdrojů tvoří využívání ICT. Mezi největší výhody moderní technologie se řadí úspora nákladu a času.

Teoretická část diplomové práce je podkladem pro vypracování praktické části. Praktická část bude rozdělena na analytickou a projektovou část. V analytické části bude provedena analýza současného stavu řízení lidských zdrojů ve firmě XY. V části projektové bude navrhnout projekt zlepšení řízení nákladů v oblasti lidských zdrojů a jeho implementace do systému řízení lidských zdrojů ve společnosti XY.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Diplomová práce je zpracovávána ve firmě XY. Proto v této kapitole jsou uvedeny základní informace o organizaci. Informace a podklady k této analýze jsou získány z výročních zpráv hodnoceného podniku.

5.1 Základní informace o podniku XY

Podnik XY je jedním z předních světových výrobců domácenského skla s dominantním postavením ve výrobě krystalinu. Jmenovaný podnik podniká jako společnost s ručením omezeným. Základní kapitál činí 63 mil Kč. Tento kapitál je zcela splacen dvěma společníky s podíly 66 % a 34 %.

Počátky dnešní společnosti XY navazují na období rozmachu českého sklářství v 19. stol. Jedná se o podnik s dlouholetou tradicí, který tvořil po celá léta zdroj obživy pro mnoho lidí v místě i okolí. V šedesátých letech byl podnik začleněn pod státní podnik ABC. V období privatizace se stal součástí koncernu zaměstnávajícího více než 4 tisíce pracovníků. V roce 2005 došlo k první velké vlně propouštění, kdy se počet zaměstnanců snížil až na polovinu. Během světové krize v roce 2009 se opět podnik nevyhnul hromadnému propouštění. Na konci téhož roku přicházejí noví majitelé, investice směřují do zachování kontinuity a dalšího úspěšného rozvoje společnosti pod novým názvem.

Podnik jedním z největších výrobců nápojového skla v České republice. Většina produkce má ochrannou známku KLM, převzatou od někdejšího Skloexportu. Podílí se na organizaci sklářských sympozií IGS (International Glass Symposium), konaných každé tři roky počínaje rokem 1992.

Široká škála výrobků zahrnuje moderní i klasické pojetí. Díky důsledné spolupráci návrhářů s techniky probíhá nepřetržitý proces inovací, včetně dekorací, kde se využívá na jedné straně tradičního zdobení, ale nabízí se i využití nových technologií v dekorování. Veškeré technologické procesy respektují přísné předpisy z hlediska ekologie a životního prostředí.

V následujících letech chce společnost navázat na start výrobních kapacit a postupný návrat na světový trh v oboru domácenského skla. Hlavním cílem je celková stabilizace společnosti v těsném spojení s prodejní situací na jednotlivých trzích a s přihlédnutím k disponibilním

výrobním kapacitám. Významným kritériem pro rozhodovací procesy je udržení celkové finanční stability společnosti.

5.1.1 Okolí podniku

Podnik XY je převážně exportní společností, která prodává své výrobky do více než 60 zemí po celém světě. Nejvýznamnějšími trhy jsou země Evropské unie, Ruska a další státy bývalého SSSR, USA, Kanady, arabské země, ale také Čína, Japonsko nebo Austrálie.

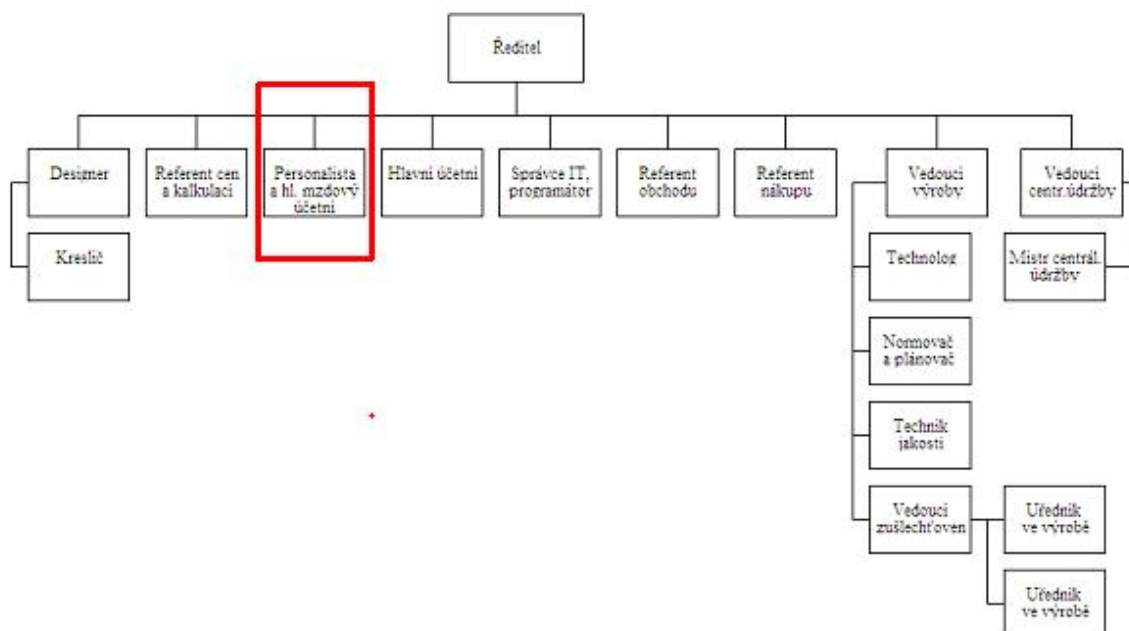
Zboží se prodává jak napřímo zákazníkům, tak i skrze zástupce či různé distribuční řetězce.

Prodej společnosti je ovlivňován limitovanou poptávkou v důsledku ekonomické stagnace důležitých trhů zejména v Evropě, a také i neklidnou situací na Blízkém Východě.

5.1.2 Organizační struktura

Podnik je dceřinou společností podniku ABC. Ředitel podniku XY je řízen a zpovídá se vrcholovému vedení podniku ABC.

Technicko hospodářští pracovníci v podniku XY jsou přímo podřízeni řediteli XY. Základní vazby jsou uvedeny na obrázku (Obr. 8).



Obr. 8 Organizační struktura podniku XY (vlastní zpracování)

Společnost je rozdělena na střediska. Toto členění nákladů umožňuje zjistit, kolik jednotlivá střediska podnik stojí. Struktura odpovědnostních středisek je předpokladem účinného útvárového řízení.

5.2 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Cílem analýzy vybraných finančních ukazatelů je zjistit finanční situaci podniku. Finanční analýza slouží dále také pro ekonomické rozhodování a posouzení hospodaření podniku, bonity a úvěruschopnosti dlužníka. Finanční analýza slouží také pro plánování a rozhodování v oblasti lidských zdrojů. Analýza vychází z rozboru účetních závěrek.

V tabulce (Tab. 1) je proveden rozbor ukazatelů rentability v letech 2009 – 2011. Záporné hodnoty v roce 2009 byly způsobeny záporným výsledkem hospodaření.

Tab. 1 Ukazatelé rentability v letech 2009 - 2011 (vlastní zpracování)

Rentabilita v %	2009	2010	2011
ROA	-6,70	7,73	9,21
ROS	-60,79	7,56	7,67
ROE	*	355,31	81,34
ROC	-29,97	6,33	7,06

* ROE nelze spočítat, neboť obě hodnoty (vlastní kapitál a zisk) byly v roce 2009 záporné

Analýza likvidity (Tab. 2) nám ukazuje, jak je podnik schopen splácet své krátkodobé závazky. V roce 2009 měl podnik vysoké hodnoty všech ukazatelů likvidity. To bylo pravděpodobně způsobeno obnovou výroby a vloženým novým kapitálem, především ve finanční podobě k rozběhu výroby. V dalších letech podnik dosahoval doporučovaných hodnot likvidity.

Tab. 2 Ukazatelé likvidity v letech 2009 - 2011 (vlastní zpracování)

Likvidita	2009	2010	2011
Okamžitá likvidita	1,269	0,292	0,313
Pohotová likvidita	1,492	0,761	0,747
Běžná likvidita	5,933	2,09	2,193

Míra zadluženosti je především významný ukazatel pro banku z hlediska poskytnutí úvěru. V roce 2009, díky zápornému výsledku hospodaření, dosáhl ukazatel záporné hodnoty. V porovnání s rokem 2010, došlo v roce 2011 k vysokému snížení hodnoty tohoto ukazate-

le, což bylo způsobeno jak dosažením zisku, tak zvýšením základního kapitálu z 200 tis. Kč na 63 mil. Kč.

Celková zadluženost ukazuje míru krytí majetku podniku cizími zdroji. Čím vyšší hodnoty dosahuje, tím je vyšší riziko pro věřitele, především pro banku. V roce 2009 měl podnik záporný výsledek hospodaření, čímž se míra zadluženosti dostala do záporných hodnot. V hodnocených letech se míra celkové zadluženosti snižovala.

Úrokové krytí nám říká, kolikrát jsou úroky s poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření. Čím vyšší hodnoty ukazatel dosahuje, tím je finanční situace v podniku lepší. U analyzovaného podniku měl ukazatel úrokového krytí v hodnocených letech rostoucí tendenci.

Vývoj ukazatelů zadluženosti v podnik v letech 2009 – 2011 je uveden v tabulce (Tab. 3).

Tab. 3 Ukazatelé zadluženosti v letech 2009 - 2011 (vlastní zpracování)

Zadluženost v %	2009	2010	2011
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	-1 587,49	4 455,02	793,01
Míra celkového zadluženosti	105,57	96,87	89,83
Úrokové krytí	-2,89	3,03	3,79

Ukazatelé aktivity (Tab. 4) nám poskytují informace o tom, jak efektivně hospodařila firma se svými aktivy ve sledovaném období. U všech ukazatelů docházelo rok od roku k lepšímu řízení aktiv. Počet obrátů u sledovaných aktiv se zvyšoval a doba obratu se naopak snižovala.

Tab. 4 Ukazatelé aktivity v letech 2009 - 2011 (vlastní zpracování)

Aktivita	2009	2010	2011
Obrat celkových aktiv (obratů za rok)	0,11	1,02	1,2
Doba obratu zásob (dny)	2 017	166	144
Doba obratu pohledávek (dny)	101	59	43
Obrat zásob (obratů za rok)	0,18	2,2	2,54
Obrat pohledávek (obratů za rok)	3,61	6,24	8,44

V hodnoceném období docházelo postupně k lepším výsledkům hodnot u všech ukazatelů analyzovaných oblastí. Tento stav byl zapříčiněn především upevněním stability podniku na trhu po obnovení výroby.

5.3 SWOT analýza

Pro získání lepší představy o stavu společnosti byla na základě rozhovorů s vedením společnosti a jejími zaměstnanci, vypracovaná SWOT analýza (Tab. 5), která hodnotí současný stav firmy (vnitřní prostředí) a současnou situaci v okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky, ve vnějším příležitosti a hrozby pro firmu.

Tab. 5 SWOT analýza společnosti XY (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Výhradně česká společnost bez účasti zahraničního kapitálu ▪ Dlouholetá zkušenost v zahraničním obchodě, schopnost rychlé adaptace odlišným specifikům jednotlivých trhů ▪ Orientace na zákazníka – individuální výroba a dekorace dle přání klienta ▪ Důraz na kvalitu – prestižní certifikace ▪ Know-how v technologii dekorování a povrchových úprav 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nedostatky v organizační struktuře firmy, nevyjasněné vztahy a kompetence ⇒ špatná návaznost práce jednotlivých oddělení ▪ Organizace předávání informací v rámci firmy, absence pravidelných porad ⇒ nedostatečná informovanost, infotoky, řízení času ▪ Vysoká fluktuace zaměstnanců ▪ Kvalifikace personálu: <ul style="list-style-type: none"> - nekompetentní vedoucí pracovník výrobního oddělení - nedostatečná jazyková vybavenost vedoucích pracovníků
Vnější prostředí	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zvyky a preference zákazníků – tradice a kvalita ▪ Vysoká míra nezaměstnanosti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Levná výroba – Čína ▪ Nárůst cen vstupů (energie, materiál) ▪ Výpadky v zakázkách – sezónnost poptávky

6 ANALÝZA STAVU A STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola se zabývá analýzou stavu a struktury zaměstnanců. Veškeré informace jsou získány z interní dokumentace podniku.

Jelikož podnik prošel v roce 2009 velkými reorganizačními změnami, je velká část analýz provedena jen za období 2010 – 2012, aby byla zachována srovnatelnost při stejném podnikatelském prostředí.

6.1 Stav zaměstnanců

Podnik XY v současné době zaměstnává přes 150 pracovníků. Vývoj počtu zaměstnanců po obnovení výroby v roce 2009 je uveden v tabulce (Tab. 6).

Tab. 6 Průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců v letech 2009 - 2012 (vlastní zpracování)

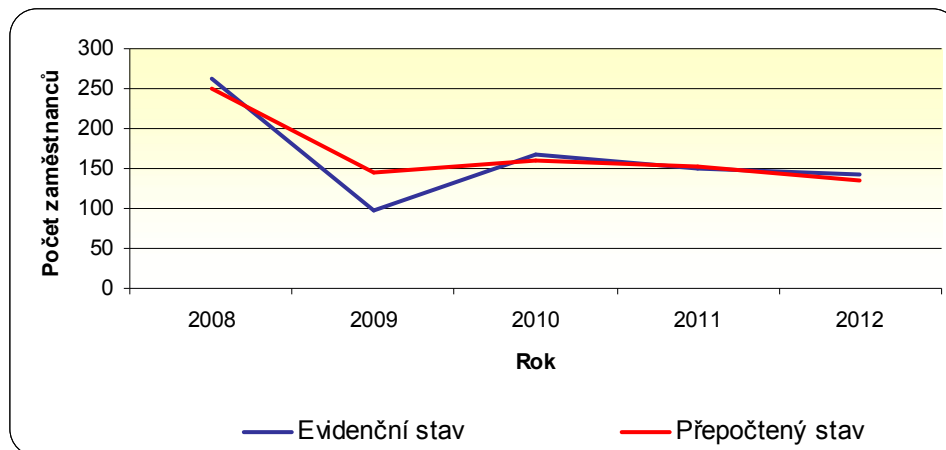
	2009	2010	2011	2012
Celkem	99	159	153	134
* Dělníci	87	142	135	116
* THP	12	17	18	18

V tabulce (Tab. 7) je uveden vývoj zaměstnanců v letech 2008 – 2012. V roce 2009 došlo k hromadnému propouštění, kdy stav zaměstnanců z 262 pracovníků klesl až na 4 pracovníky. Ke konci téhož roku se výroba v podniku obnovila a na konci roku již byl evidenční stav 98 pracovníků. V druhé části tabulky je vypočten průměrný přepočtený stav zaměstnanců v jednotlivých hodnocených letech.

Tab. 7 Stav zaměstnanců v letech 2008 – 2012 (vlastní zpracování)

Rok	Evidenční stav zaměstnanců k 31. 12.			Průměrný roční přepočtený stav zaměstnanců			
	celkem	ženy	ženy v %	HPP	DPČ	DPP	Celkem
2008	262	190	72,52%	243,6	4,2	1,3	249,1
2009	98	74	75,51%	136,8	3,2	3,8	143,8
2010	168	126	75,00%	153,5	2,4	3,0	158,9
2011	151	115	76,16%	149,9	0,6	2,0	152,6
2012	142	106	74,65%	132,2	0,6	1,7	134,5

Pro lepší přehlednost je stav zaměstnanců znázorněn na obrázku (Obr. 9). Pokud bychom porovnávaly pouze poslední tři období, vidíme, že stav pracovníků má mírně klesající tendenci.



Obr. 9 Vývoj evidenčního a přepočteného stavu zaměstnanců v letech 2008 – 2012 (vlastní zpracování)

6.2 Analýza struktury zaměstnanců

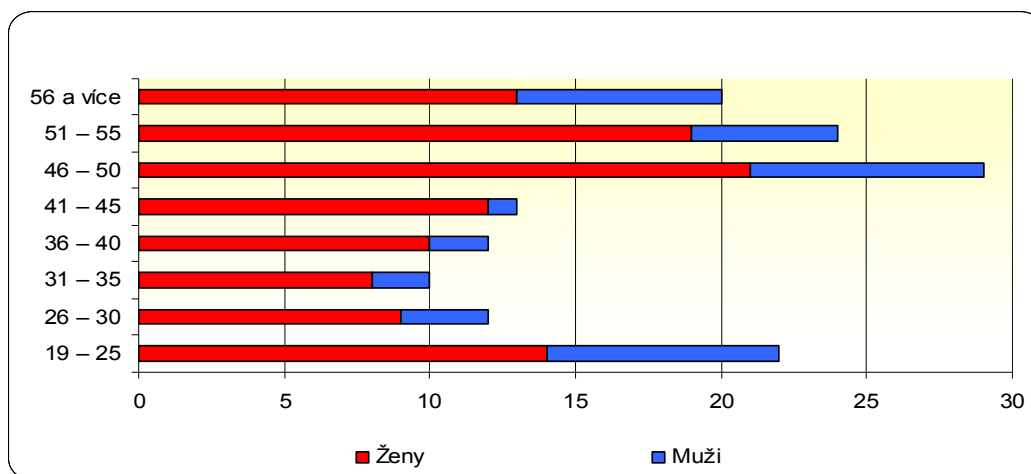
V tabulce (Tab. 8) je provedena analýza věkové struktury zaměstnanců. Z údajů vyplývá, že největší podíl pracovníků se nachází ve věkové skupině 46 let a více (přes 50 %).

Tab. 8 Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2012 (vlastní zpracování)

Věk pracovníka k 31. 12. 2012	Zaměstnanci			Věková skupina	Počet pracovníků	Pracovníci v %
	Celkem	Ženy	Muži			
19 – 25	22	14	8	19 - 30	34	23,94%
26 – 30	12	9	3			
31 – 35	10	8	2	31 - 45	35	24,65%
36 – 40	12	10	2			
41 – 45	13	12	1			
46 – 50	29	21	8	46 - a více	73	51,41%
51 – 55	24	19	5			
56 a více	20	13	7			
Celkem	142	106	36	Celkem	142	100%

Analýza věkové struktury zaměstnanců je graficky zpracovaná na obrázku (Obr. 10). Z obrázku vyplývá, že nejméně početné zastoupení je ve věkové skupině 31 – 35 let. Zde se

nachází pouze 7 % pracovníků (8 žen a 2 muži). Oproti tomu nejvyšší zastoupení je ve věkové skupině 46 – 50 let (20 %), tuto skupinu tvoří 21 žen a 8 mužů.



Obr. 10 Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2012 (vlastní zpracování)

V tabulce (Tab. 9) je proveden rozbor průměrného věku zaměstnanců k poslednímu dni hodnoceného období. Z analýzy vyplývá, že populace zaměstnanců stárne. Průměrný věk se zvyšuje u obou pohlaví.

Tab. 9 Průměrný věk zaměstnanců v letech 2010 – 2012 (vlastní zpracování)

Rok	Průměrný věk		
	Celkem	ženy	Muži
2010	41,13	41,32	39,59
2011	41,99	42,08	40,36
2012	42,6	42,75	41,11

V podniku jsou zaměstnávány osoby se zdravotním postižením. V tabulce (Tab. 10) je uveden vývoj průměrného přepočteného počtu pracovníků se zdravotním postižením. Pracovníci s těžším zdravotním postižením v podniku XY v hodnoceném období nepracovali. V roce 2010 a 2012 nebyla splněna povinnost zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši 4 % povinného podílu na celkovém počtu jejich zaměstnanců.

Tab. 10 Zaměstnanci se zdravotním postižením v letech 2009 – 2012 (vlastní zpracování)

	Průměrný přepočtený počet znevýhodněných pracovníků	% průměrného celkového počtu pracovníků
2009	6	4,39%
2010	5,75	3,75%
2011	6,92	4,62%
2012	4,58	3,46%

V tabulce (Tab. 11) je proveden rozbor nejvýše dosaženého vzdělání pracovníků. Vysokoškolské vzdělání je v zastoupení pouze jednoho pracovníka (technolog - chemik). Největší zastoupení pracovníků je se středním vzděláním s výučním listem (81 zaměstnanců).

Jelikož většina pracovních míst je manuálních a jednoduchých nacházejí zde pracovní uplatnění i pracovníci se základním vzděláním.

Tab. 11 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců k 31. 12. 2012 (vlastní zpracování)

Dosažené vzdělání	Zaměstnanci		
	Celkem	Ženy	Muži
Neúplné základní vzdělání	1	1	0
Základní vzdělání	24	19	5
Stř. vzdělání s výučním listem	81	63	18
Stř. vzdělání s maturitou	35	23	12
Vysokoškolské vzdělání	1	0	1
Celkem	142	106	36

Z provedených analýz bylo zjištěno, že ženy tvoří téměř 75 % všech zaměstnanců. Největší zastoupení pracovníků je ve věkové kategorii 46 let a více. Bylo zjištěno, že dochází k mírnému věkovému stárnutí pracovníků. Pro většinu činností není v podniku požadované odborné či jiné vzdělání. Provedené analýzy poslouží jako podklad pro praktickou část práce.

7 ANALÝZA VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH UKAZATELŮ

Cílem této analýzy je zjistit jak vysoké jsou náklady společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Analýza je provedena za poslední tři hodnocené roky, neboť výroba v roce 2009 byla ovlivněna hromadným propouštěním.

V první části je provedena analýza základních ukazatelů, na níž dále navazuje rozbor fluktuace pracovníků. V následující části jsou rozebrány osobní náklady zaměstnanců, je vyčíslena základní mzda, prémiové složky a příplatky, které souvisejí s prací.

Nakonec jsou vyčísleny náklady související s provozem v oblasti řízení lidských zdrojů, které nejsou obsaženy v mzdové rekapitulaci, ale které podnik vynakládá v souvislosti s řízením pracovníků.

7.1 Základní personální ukazatelé

Informace k provedení této analýzy byly získány z interních dat a účetní závěrky.

V tabulce (Tab. 12) je proveden výpočet základních personálních ukazatelů. V první části je provedena analýza výrobků na pracovníka. V hodnoceném období došlo ke snížení odpadu na pracovníka. V roce 2011 se odpady snížily o 31 %, v roce 2012 o dalších 9 %. I když počet výrobků připadajících na zaměstnance v hodnocených letech byl kolísavý, tak i přesto v Kč na zaměstnance byl rostoucí. Tato skutečnost byla způsobena zvýšením cen výrobků.

Tab. 12 Ukazatelé výroby na zaměstnance (vlastní zpracování)

Ukazatelé	2010	2011	2012
Počet výrobku na zaměstnance	26 502 ks	25 420 ks	26 750 ks
Počet odpadu na zaměstnance	3 950 ks	2 723 ks	2 472 ks
Výrobky v Kč na zaměstnance	499 745 Kč	520 165 Kč	528 619 Kč
Odpad v Kč na zaměstnance	74 490 Kč	55 722 Kč	48 852 Kč

V tabulce (Tab. 13) je provedena analýza ukazatelů produktivity. K vypracování byla použita data z výkazů zisku a ztrát a průměrný přepočtený roční stav zaměstnanců.

V jednotlivých hodnocených letech tržby, přidaná hodnota i osobní náklady na pracovníka měly rostoucí charakter. V roce 2011 vzrostly tržby na zaměstnance o 32 %, v roce 2012 už

jen o necelých 9 %. Přidaná hodnota vzrostla o 45 % v roce 2011. Osobní náklady a hrubá mzda rostla již pomaleji. V roce 2011 vzrostly osobní náklady o 17 % a hrubá mzda o 6 %.

Tab. 13 Ukazatelé produktivity v letech 2010 - 2012 (vlastní zpracování)

Ukazatelé produktivity	2010	2011	2012
Tržby na pracovníka	1 022 794 Kč	1 351 333 Kč	1 470 370 Kč
Přidaná hodnota na pracovníka	397 021 Kč	577 267 Kč	642 574 Kč
Osobní náklady na pracovníka	229 076 Kč	268 504 Kč	279 985 Kč
Průměrná hrubá mzda na zaměstnance	155 786 Kč	165 160 Kč	169 826 Kč

7.2 Fluktuace ve firmě

V tabulce (Tab. 14) jsou rozebrány výstupy v letech 2010 – 2012. Nejčastějším důvodem odchodu ze zaměstnání bylo rozvázání pracovního poměru na dobu určitou, ať už ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance. S téměř 20 % zaměstnanců byl pracovní poměr ukončen dohodou. V těchto případech se vždy jednalo o ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance.

Tab. 14 Důvody výstupu v letech 2010 – 2012 (vlastní zpracování)

Důvod výstupu	2010	2011	2012	Počet zaměstnanců celkem	Důvody výstupu celkem v %
Dohody z org.důvodů §52 c	0	0	1	1	1,20%
Dohody zdravotní důvody	1	2	0	3	3,61%
Dohody ZP § 49	4	5	7	16	19,28%
Dohody ZP § 49 - předčas.důchod	1	0	0	1	1,20%
Dohody ZP § 49 - starobní důchod	3	3	1	7	8,43%
Okamžité zruš. ze str. ZL - § 55	0	1	0	1	1,20%
Rodičovská dovolená	1	1	1	3	3,61%
Skonč.PP na dobu určitou - § 65	7	20	12	39	46,99%
Úmrtí	1	0	0	1	1,20%
Výpověď org.důvody § 52 c	0	1	0	1	1,20%
Zruš. PP ve zkuš.době ZC § 66	1	3	2	6	7,23%
Zruš. PP ve zkuš. době ZL § 66	0	2	2	4	4,82%
Celkem	19	38	26	83	100,00%

V tabulce (Tab. 15) jsou vypočteny hodnoty míry fluktuace a stability. Z tabulky lze vyčíst, že míra fluktuace je vysoká (očištěná míra fluktuace neobsahuje přirozený úbytek – úmrtí, mateřská dovolená, odchod do důchodů, zdravotní důvody). Oproti tomu míra stability se

pohybuje kolem hodnoty 90%. Z čehož lze vyvodit, že největší fluktuace zaměstnanců je především u nově příchozích pracovníků, což může signalizovat problémy v řízení adaptace nových zaměstnanců, eventuálně chyby ve výběru.

Tab. 15 Míra fluktuace a stability v organizaci v letech 2010 – 2012 (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
Míra fluktuace	12,38%	25,35%	19,67%
*** očištěná míra fluktuace	8,47%	21,34%	17,40%
Míra stability	89,79%	85,71%	91,39%

V následující tabulce (Tab. 16) je provedena analýza hodin absence na pracovníka. Absence u pracovníků měla ve všech hodnocených obdobích rostoucí tendenci. Oproti roku 2010 se absence (nemoc, úraz, OČR) zvýšila o více než 240 %. U hodin strávených u lékaře to bylo procentuálně ještě vyšší, došlo zde k růstu až o 278 %. Hodiny přesčasů připadající na pracovníka měly ustálený vývoj.

Tab. 16 Analýza zameškaných hodin a přesčasů v letech 2010 - 2012 (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012
Počet hodin absence na pracovníka	112,65	180,95	270,78
Počet hodin strávených u lékaře na pracovník	12,84	21,21	34,72
Počet hodin přesčasů na pracovníka	88,72	83,33	90,96

7.3 Osobní náklady

V této části práce je proveden rozbor osobních nákladů. Data byly získány z mzdových rekapitulací. Na závěr této kapitoly bude vypočítaná průměrné hrubá mzda v podniku XY a následně bude provedeno porovnání s hodnotami průměrné hrubé mzdy v ČR, ve Zlínském kraji a v odvětví.

Mzdy v podniku jsou rozděleny do základních tří skupin:

- smluvní mzda,
- úkolová mzda,
- režijní mzda.

K smluvní a režijní mzdě je přidělena prémiová složka. Maximální výška této složky je uvedena v platovém výměru pracovníka. Skutečná výše je závislá na uvážení přímého nadřízeného.

V podniku jsou vypláceny různé druhy příplatků, které jsou v Kolektivní smlouvě navýšeny nad základní sazbu/částku dle Zákoníku práce. Mezi příplatky vyplacené v podniku XY patří:

- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za práci v sobotu a neděli, za práci ve svátek,
- příplatek za práci odpoledne, v noci,
- příplatek za ztížené prostředí,
- příplatek za nepřetržitý provoz,
- profesní příplatek.

Mezi základní odměny, které podnik poskytuje patří:

- roční odměny z nákladů,
- odměny z fondu vedoucího,
- 13tý plat.

Společnost využívá plošný benefiční systém výhod, což znamená že zaměstnanci si nemohou výhody vybrat sami.

Mezi základní zaměstnanecké výhody, které podnik poskytuje patří:

- příspěvek na penzijní připojištění,
- 5 dní dovolené nad zákonný rámec,
- příspěvek na dopravu,
- příspěvek na dovolenou, na tábor dítěte.

V následující tabulce (Tab. 17) je proveden výpočet průměrné hrubé mzdy v podniku XY.

V hodnoceném období se průměrná složka základní mzdy zvyšovala. V roce 2011 vzrostla o 6 %, v roce 2012 o 1 %. Prémiová složka vzrostla v roce 2011, ale v roce 2012 opět klesla. K největším růstu došlo v odměnách. V roce 2012 byl poprvé vyplacen 13. plat.

Tab. 17 Složky mzdy v letech 2010 – 2012 v Kč (vlastní zpracování)

Složky mzdy v Kč	2010	2011	2012
Základní hodinová mzda	64,55	68,40	69,57
* <i>dělnická</i>	59,29	61,97	61,96
* <i>THP</i>	92,47	103,27	106,32
Prémie na hodinu	7,99	10,47	8,92
* <i>dělnická</i>	7,21	8,83	6,67
* <i>THP</i>	12,11	19,36	19,78
Příplatky do průměru na hodinu	4,62	4,22	7,68
* <i>Příplatky</i>	4,23	3,87	4,11
* <i>Odměny</i>	0,37	0,28	2,89
* <i>Doplatky</i>	0,03	0,06	0,68
Průměrná hodinová mzda	75,32	83,09	86,18
Průměrná hrubá měsíční mzda	11 910	13 138	13 627
Průměrná hrubá měsíční mzda očištěna o inflaci	11 672	12 888	13 177

V porovnání s růstem průměrné hrubé mzdy v ČR a zlínském kraji, rostla průměrná hrubá mzda v podniku XY rychleji (Tab. 18). Průměrná mzda v podniku XY vzrostla v roce 2011 o 10,31 %. Oproti tomu průměrná hrubá mzda ve zlínském kraji se zvýšila o 3,2 %, v ČR o 2,4 % a v odvětví o 3,4 %.

Z nominálního hlediska tvořila hrubá měsíční mzda v podniku XY v roce 2010 pouze polovinu hrubé měsíční mzdy v ČR, 57 % hrubé mzdy ve Zlínském kraji a 52 % hrubé mzdy v odvětví. V roce 2011 se poměr hrubé mzdy v podniku XY oproti hrubé mzdě v ČR, v Zlínském kraji a v odvětví zvýšil o 4 %. V roce 2012 byl zachován stejný poměr hrubých mezd jako v roce 2011.

Tab. 18 Srovnání hrubé mzdy v podniku XY s hrubou mzdou v ČR, Zlínském kraji a odvětví (vlastní zpracování)

(v Kč)	2010	2011	2012
Průměrná hrubá měsíční mzda v podniku XY	11 910	13 138	13 627
*** Průměrná základní mzda (měsíční)	10 184	10 816	9 432
*** Průměrná prémie složka mzdy (měsíční)	1 263	1 656	1 411
Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR	23 864	24 436	25 101
Průměrná hrubá měsíční mzda ve Zlínském kraji	20 817	21 557	22 173
Průměrná hrubá měsíční mzda v odvětví	22 982	23 766	24 578
Poměr hrubé měsíční mzdy v podniku XY k hrubé měsíční mzdě v ČR	49,9 %	53,8 %	54,3 %
Poměr hrubé měsíční mzdy v podniku XY k hrubé měsíční mzdě ve zlínském kraji	57,2 %	61,2 %	61,5 %
Poměr hrubé měsíční mzdy v podniku XY k hrubé měsíční mzdě v odvětví	51,8 %	55,3 %	55,4 %

7.4 Náklady související s řízením lidských zdrojů

Následující analýza je zaměřena na vyčíslení nákladů souvisejících s řízením lidských zdrojů. Podklady byly čerpány z finančního účetnictví.

V tabulce (Tab. 19) jsou uvedeny náklady, které podnik XY vynakládá v souvislosti s řízením lidských zdrojů, ale které nejsou obsaženy v osobních nákladech podniku.

Nejvyšší výdaje na školení a lékařské prohlídky byly v roce 2010. Neboť podnik na konci roku 2009 obnovil výrobu a bylo nutné provést nová školení a lékařské prohlídky. V roce 2011 byl poprvé zaveden příspěvek na penzijní fond. Nárok na tento příspěvek mají všichni zaměstnanci po ukončení zkušební doby. Výška příspěvku je 500,- Kč za měsíc.

V roce 2010 bylo poprvé zavedeno stravování pro zaměstnance v blízké restauraci. Z počátku byl o stravování velký zájem, který ale postupem času ochaboval.

Průměrné náklady na pracovníka se snížily v roce 2011 o 15 % a v roce 2012 téměř o 24 % v porovnání s rokem 2010.

Tab. 19 Náklady související s péčí o zaměstnance v Kč v letech 2010 – 2012 (vlastní zpracování)

Náklady v Kč	2010	2011	2012
Školení	51 361	11 984	11 250
Lékařské prohlídky	29 195	12 800	16 000
Ochranné pomůcky, prac. oděvy	95 345	104 239	77 369
Perné	61 936	60 985	53 444
Ochranné nápoje	17 357	14 684	16 436
Stravování (zaměstnavatel)	668 930	558 848	431 392
Příspěvek na PF	0	529 000	687 000
Celkem	924 124	763 540	605 891
Průměrné náklady na pracovníka	6 020	5 090	4 590

Následující analýza (Tab. 20) se týká rozboru nákladů, které firma musí vynaložit při přijetí nového pracovníka. Při analýze bylo vycházeno z průměrných hodnot. Veškeré položky byly podrobně probrány s vedoucím výroby.

Tab. 20 Náklady na pracovníka v prvním měsíci pracovního poměru (vlastní zpracování)

Náklady na nového zaměstnance v prvním měsíci	Předpoklad pro výpočet nákladů	Náklad v Kč
Ošacení	<i>Tričko</i>	58 Kč
Pracovní pomůcky	<i>špachtle, štětce</i>	83 Kč
Mzda školícího	<i>28 hod</i>	2 659 Kč
Mzda BOZP	<i>2 hod</i>	474 Kč
Zápisník BOZP	<i>1 ks</i>	19 Kč
Mzda Personalisty	<i>1 hod</i>	158 Kč
Náklady na tisk (smlouvy, dotazníky)	<i>14 listů</i>	7 Kč
Mzda Vedoucího výroby	<i>2 hod</i>	355 Kč
Ušlé výrobky (výkon na 75 %)	<i>pokles o 25 %</i>	11 011 Kč
Ušlé výrobky školícího	<i>28 hod</i>	7 800 Kč
Zvýšené náklady na odpad	<i>zvýšení o 160 %</i>	6 514 Kč
Náklady celkem		29 138 Kč

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH PROCESŮ

Cílem analýzy současného stavu vybraných personálních procesů je zjistit, jakým způsobem a na jaké úrovni jsou prováděny personální procesy v podniku XY. Číselné údaje byly čerpány z finančního účetnictví. Doplňkové informace byly získány z vlastní zkušenosti a z rozhovorů se zaměstnanci podniku, které probíhaly v lednu 2013 v prostorách firmy.

8.1 Pracovní podmínky

Pracovní podmínky jsou představovány řadou faktorů, technicko-technologických, organizačních, ekonomických, hygienických i společenských, které bezprostředně nebo zprostředkovaně působí na zaměstnance i další komponenty pracovního procesu a tak podmiňují i ovlivňují jeho průběh. (Dvořáková, 2012, s. 167)

8.1.1 Pracovní prostředí

V podniku se nacházejí pracoviště, které mohou ohrožovat pracovníky na zdraví. Pracovní, kteří zde vykonávají činnost a mohou být tedy ohroženi na zdraví, dostávají za práci v tomto prostředí příplatek za ztížené prostředí. Jedná se o profese pracující s těkavými a hořlavými látkami a pracovníky v hlučném prostředí.

8.1.2 Pracovní doba

V podniku pracují zaměstnanci v 7, 5 hod směnách. Délka týdenní pracovní doby činí 37,5 hod. Technicko hospodářští pracovníci pracují v jednosměnném provozu. Výrobní dělníci pracují v jednosměnném a dvousměnném provozu. Výjimku tvoří topiči plynových kotlů, kteří pracují v nepřetržitém pracovním režimu po 12 hodinových směnách. V ostatních případech jsou drženy pohotovosti.

8.1.3 BOZP

Za plnění úkolů zaměstnavatele v péči o bezpečnost a ochranu zdraví při práci odpovídá vedoucí technického úseku, který plní zároveň funkci ekologa podniku.

Zaměstnavatel vytváří podmínky pro bezpečné, nezávadné a zdraví neohrožující pracovní prostředí vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k prevenci rizik.

8.2 Personální procesy

V podniku vykonává funkci **personalisty** jeden zaměstnanec. Zároveň je zodpovědný za celkové mzdové účetnictví. Funkce personalisty je v podniku velmi podceňovaná. Spočívá spíše v administrativě a dokumentaci, než v přímých rozhodováních a řízení lidských zdrojů. Rozhodující slovo v této oblasti má **ředitel** a **vedoucí výroby**, kteří si zaměstnance sami vybírají a seznamují je s organizací a jejím řádem.

Základní mzdy dělníků zpracovávají dvě **provozní účetní**, pro které je tato činnost jen částí pracovní náplně.

Oblast BOZP je v kompetenci **vedoucího centrální údržby**, který plní zároveň funkci ekologa a bezpečnostního technika.

8.2.1 Získávání a výběr pracovníků

V podniku není zaveden systém plánování a získávání pracovníků. Je pouze vytvořen plán osobních nákladů, kde je sestaven plán pracovníků pro konkrétní rok.

Většinou se náhodný nedostatek pracovníků (z důvodu nemoci, náhlého odchodu, výkyvu v zakázkách apod.) řeší ad hoc. Personalista si vede seznam pracovníků, kteří se zajímali v podniku o pracovní místo, ty obvolá. Případně si zadá požadavek na Úřad práce. Pouze u specifických profesí (řidič, elektrikář apod.) využívá podnik inzerce v místním deníku.

Na dělnické profese nejsou kladeny žádné požadavky. Neprovádí se pohovor ani výběrové řízení. Pokud má uchazeč o zaměstnání o práci zájem a podnik v té době hledá pracovníka je přijat. Nečekané výkyvy u zaměstnanců jsou někdy řešeny dohodami o pracovní činnosti. Pokud se zaměstnanec osvědčí je mu nabídnut hlavní pracovní poměr.

V podniku není přesně zakotven způsob výběrů zaměstnanců. Téměř ve většině případů se bere první uchazeč o práci. V následující tabulce (Tab. 21) jsou uvedeny činnosti zaměstnanců před nástupů do podniku za poslední tři roky. Během sledovaného období bylo

v podniku uskutečněno 127 nástupů. Více než tři čtvrtiny nových zaměstnanců (97 pracovníků) bylo přijato z evidence Úřadu práce.

Tab. 21 Činnost pracovníků před nástupem v letech 2010 – 2012 (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	Počet přijatých zaměstnanců celkem	Důvody nástupu v %
Absolvent	0	3	4	7	5,51%
Cizinec	0	1	0	1	0,79%
Ostatní přijetí	8	1	2	11	8,66%
Po neplaceném volnu	0	1	1	2	1,57%
Po rodičovské dovolené	0	2	1	3	2,36%
Z úřadu práce	80	11	6	97	76,38%
Změna zaměstnání	1	2	3	6	4,72%
Celkem	89	21	17	127	100,00%

8.2.2 Adaptace

Adaptace zaměstnanců navazuje na vznik pracovního poměru a slouží k zapracování zaměstnance. V podniku není zaveden žádný systém adaptace. Zaměstnanci jsou se základními informacemi o podniku a organizaci v podniku seznámeni prostřednictvím tiskopisu, který podepíší při vstupu do zaměstnání. Vedoucí příslušného střediska je seznámí se základními pravidly a fungováním na konkrétním středisku a bezpečnostní technik provede seznámení s BOZP.

Během pracovního poměru není u zaměstnanců zjišťována spokojenost v zaměstnání.

8.2.3 Motivace

Motivace patří mezi základní oblasti, kterým by měla být věnována pozornost. V podniku není jasně zaveden a definován motivační program. Po finanční stránce v odměňování neexistuje rozdíl mezi novým a dlouholetým pracovníkem. Jediný rozdíl je ve výšce nároku na příspěvek v sociálním programu (příspěvek na dovolenou, tábor dítěte, odchod do důchodu, životní jubileum apod.), který se vyvíjí od odpracovaných let.

V podniku dochází spíše k demotivaci pracovního výkonu zaměstnanců. Při zvýšeném pracovním výkonu místo zvýšení mezd došlo několikrát k zvýšení výkonových norem. A tím mzdy zůstaly ve výsledku nedotčeny. Proto existuje u zaměstnanců nespokojenost a „tichý bojkot“ vůči zaměstnavateli. Hlíďají si přesný počet odpracovaných kusů.

8.2.4 Hodnocení pracovníků

V podniku se každoročně provádí hodnocení technicko-hospodářských pracovníků. Hodnocení provádí přímý nadřízený pohovorem s hodnoceným zaměstnancem. Pohovor je sestaven prostřednictvím dotazníků, kde nadřízený hodnotí schopnosti a dovednosti pracovníka na stupnici. Pro všechny pracovníky je jeden shodný dotazník. Hodnocení pracovníka je zařazeno do osobní karty zaměstnance.

8.2.5 Personální evidence

V podniku je zaveden komplexní informační systém SAP, ve kterém se vede jak mzdová tak personální evidence. Pracovníci, kteří se systémem pracují, nemají dostatečné znalosti s prací s počítačem, a proto jsou využívány jen základní sestavy, které systém nabízí. Velkou část reportu vytvářejí ručně do excelovských tabulek, které nejsou aktuální a je nutné je pravidelně doplňovat. Neexistuje žádná návaznost na ostatní sledované hodnoty.

V podniku je zavedena papírová docházková evidence. Každý zaměstnanec označuje v docházkové kartě příchody a odchody prostřednictvím cvikacích hodin, které jsou umístěny na vrátnici podniku.

8.3 Analýza personálního controllingu

I když podnik využívá jeden z nejpropracovanějších informačních systémů, neumí ho využít. Na intranetu (vnitřní informační systém podniku) je vytvořena složka, do které mají přístup oprávnění pracovníci a zde vkládají excelovské tabulky. Přístup ke všem datům má pouze ředitel a ten je sám využívá. Data nejsou navzájem propojena a online.

V tabulce (Tab. 22) je uveden základní přehled výkazů, které jsou v podniku sledovány.

Tab. 22 Reporting v podniku XY (vlastní zpracování)

Sledovaný výkaz	Interval	Odpovědnost
Čerpání řádné dovolené	Měsíčně	referent PaMU
Přesčasové hodiny	Měsíčně	referent PaMU
Hlídní dob určitých	Měsíčně	referent PaMU
Nemocnost	Týdně	referent PaMU
Výkon jednotlivých zaměstnanců	Denně	Provozní účetní
Plán osobních nákladů	Ročně	Ředitel

8.3.1 HR informační systém

V podniku je zaveden pro všechny oblasti informační systém SAP. Podnik vede v tomto systému personalistiku a mzdy od roku 2007. Podnik tento program vlastní společně s mateřskou společností. Každý podnik má svou zúčtovací oblast.

Náklady na školení v oblasti personalistiky a mezd jsou natolik vysoké, že školení se nezúčastňují zaměstnanci podniku XY, ale jsou mu informace sdělovány interním školením u mateřského podniku.

Zaměstnanci, pracující v organizaci v oblasti řízení lidských zdrojů, nejsou zkušení a aktivní. A proto náplň svých pracovních povinností dělají rutinně a bez přemýšlení. Toho co tento informační systém nabízí, je využito jen v základním minimu.

Jak již bylo zmíněno, firma používá komplexně systém SAP, a proto i jeho cena je v souhrnu a je obtížné přesně vyčíslit náklady na řízení lidských zdrojů.

V tabulce je provedena analýza nákladů na SAP. Jelikož podnik XY má program společný s mateřským podnikem, jsou roční náklady na provoz rozděleny dle aktivních pracovníků v podniku. V případě zavedení nového uživatele do programu SAP je nutné vydat novou licenci. U některých pracovníků je personální oblast jen částí pracovní náplně, a proto jim je v tabulce přiřazena jen část nákladů za tuto licenci (dle procentní náplně pracovní činnosti). Při nutnosti zavedení nových požadavků a změn bylo nutné uhradit další náklady, proto jsou tyto náklady opět rozděleny dle aktivních pracovníků v hodnoceném období.

*Tab. 23 Náklady na HRIS v letech 2010 - 2012 v Kč
(vlastní zpracování)*

Náklady SAP na HR	2010	2011	2012
Roční náklady	38 975	40 316	37 974
Nová licence	33 000	25 080	0
Údržba, správa	12 857	64 095	8 577
Celkem	84 832	129 491	46 551

8.3.2 Vnitrofiremní komunikace

Mezi nejpoužívanější formální komunikační prostředky ve společnosti XY patří:

- Microsoft Office Outlook,
- Intranet,

- porady vedení,
- vnitřní telekomunikační síť,
- nástěnka.

Každý pracovník, který při své činnosti využívá počítač, má přidělenou svou **emailovou adresu v Microsoft Office Outlooku**. Prostřednictvím, této adresy komunikují zaměstnanci vzájemně mezi sebou, ale i s okolím podniku.

V podniku funguje **vnitřní internetová síť**. Jsou zde uvedeny základní informace o výrobcích, databáze dekoru a odkazy na přístupné webové stránky. Je zde také vytvořen prostor pro pravidelné reporty a hlášení.

Jednou měsíčně se konají **porady vedení**, kterých se účastní vedoucí pracovníci. Ředitel se každé úterý účastní pravidelných porad vrcholového vedení v mateřském podniku. Dispečinkové porady se konají každý den. Porady s pracovníky (dělníky) jsou prováděny nepravidelně, dle závažnosti situace. Poslední porada se konala v únoru 2013.

Na každém středisku je umístěn **telefon** pro vnitřní telekomunikaci mezi středisky a pracovníky. Vybraní pracovníci mají přidělený služební telefon, kde hovory mezi zaměstnanci s těmito telefony v podniku jsou zdarma.

Na každém středisku a na vrátnici jsou umístěny nástěnky, na kterých jsou uvedeny základní informace a aktuální upozornění podniku.

8.4 Vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je v organizaci značně podceněn. Jsou prováděna pouze základní školení a přeškolení zaměstnanců, které vyžadují předpisy.

Jelikož náklady na školení se pohybují jen v řadech tisíců nejsou v podniku plánovány. Nejvyšší náklady na školení pracovníků bylo v roce 2010, kdy se rozjížděla výroba pod novým majitelem, a bylo tedy zapotřebí všechny profese proškolení. V tabulce (Tab. 24) je uveden seznam provedených školení v letech 2010 – 2012.

Tab. 24 Seznam provedených školení v letech 2010 – 2012 v Kč
(vlastní zpracování)

Školení	2010	2011	2012	Celkem
školení řidičů	6 600	3 900	3 000	13 500
školení elektrikářů	3 942			3 942
školení parních kotlů	860			860
školení topičů	10 330			10 330
školení obsluhy – plyn	4 000		1 600	5 600
školení řidičů VzV	14 300	3 000	3 950	21 250
zdravotní školení	5 400		2 700	8 100
školení "ochrana ovzduší"	2 400			2 400
školení řidičů výtahu	1 380			1 380
Školení – účetnictví	1 251	5 084	900	7 235
Celkem	50 463	11 984	12 150	73 597

Pracovník personálního oddělení se nepravidelně zúčastňuje služebních cest v mateřském podniku, který je vzdálený téměř 400 km od podniku XY. Některé cesty jezdí pracovník sám a tudíž využívá služeb řidiče. Jiné cesty jsou společné s jiným zaměstnancem, v tom případě personalistovi byla přiřazena jen část nákladů z této cesty.

Školení v oblasti změn personalistiky a mezd jsou konány v okolí podniku, na tyto školení se pracovník jezdí služebním autem. Náklady na cesty uskutečněné pracovníkem personálního oddělení jsou uvedeny v tabulce (Tab. 25).

Tab. 25 Náklady související se školením personalisty v letech 2010 - 2012 (vlastní zpracování)

Rok	2010		2011		2012	
	mateřský podnik	okolí	mateřský podnik	okolí	mateřský podnik	okolí
Počet uskutečněných cest	9	2	15	3	10	1
Ubytování	2 350	0	1 920	0	2 400	0
Stravné	1 779	122	2 627	189	1 990	64
Opotřebením vozidla	17 083	312	33 887	444	19 671	152
Pohonné hmoty	8 340	152	19 746	259	12 574	97
Náklady na řidiče	3 650	0	14 601	0	5 475	0
Náklady celkem	33 202	586	72 781	892	42 110	313
<i>Průměrné náklady na cestu</i>	3 689	293	4 852	297	4 211	313

8.5 Audit v oblasti lidských zdrojů

Na základě provedeného auditu v oblasti lidských zdrojů společnosti XY bylo zjištěno, že celková úroveň řízení lidských zdrojů ve firmě je nízká. Je zapotřebí lépe promyslet personální politiku firmy, jež by byla v lepší provázanosti s firemní a podnikatelskou strategií. Audit v oblasti lidských zdrojů u společnosti XY je uveden v příloze (Příloha P III).

8.6 SWOT analýza v oblasti lidských zdrojů

V této části je provedena SWOT analýza v oblasti lidských zdrojů. Informace byly čerpány z provedených analýz a z rozhovorů s pracovníky podniku.

Tab. 26 SWOT analýza v oblasti lidských zdrojů (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komplexní informační systém – SAP ▪ Všechny mzdy vždy vyplaceny v termínu ▪ Nároky nad základní rámec vyplývající z kolektivní smlouvy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funkce personalisty je v podniku podceňovaná ▪ Nízké vzdělání zaměstnanců ▪ Neochota pracovníků pracovat samostatně ▪ Plánování pracovníků podle aktuální potřeby, chybí strategické plánování pracovníků ▪ Neexistence systému přijímání pracovníků ▪ Neefektivně nastavený systém odměňování zaměstnanců ▪ V podniku není zaveden personální controlling ▪ Vysoká věková struktura zaměstnanců ▪ Vysoká fluktuace pracovníků ▪ Zastaralá docházková evidence pracovníků ▪ Nízké mzdy
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vysoká nezaměstnanost ▪ Nedostatek pracovních příležitostí v okolí 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ekonomický vývoj v ČR

Z analýzy vyplývá, že společnost má převahu slabých stránek nad silnými. Celý systém personálního řízení je zastaralý a je velmi podceňovaný. Veškeré pravomoce v této oblasti má ředitel, který nařizuje kdo se kdy bude přijímat.

Hlavní příležitosti pro firmu shledávám ve vysoké nezaměstnanosti a nedostatku pracovních příležitostí v okolí podniku. Proto jsou lidé ochotni zde pracovat i přes velmi nízké mzdy.

9 VLASTNÍ ŠETŘENÍ

Za účelem doplnění informací bylo provedeno vlastní šetření, které spočívalo v dotazníkovém šetření a rozhovorech s vedením podniku.

Cílem výzkumu bylo zjištění spokojenosti pracovníků v oblastech odměňování a zaměstnaneckých výhod, organizace práce, motivace, komunikace, pracovního prostředí a podmínek práce.

Jako metody sběru dat byly použity **dotazníkové šetření** a **rozhovory** s odcházejícími pracovníky a vedením podniku.

9.1 Dotazníkové šetření

Za účelem získání informací o současné úrovni spokojenosti zaměstnanců společnosti byl použit strukturovaný dotazník, který je součástí této práce (Příloha P IV).

Dotazníkové šetření probíhalo ve společnosti XY od 26. února do 1. března 2013. Dotazníky byly distribuovány respondentům prostřednictvím provozních účetních jednotlivých středisek. Vyplněné dotazníky byly odevzdány opět provozním účetním a ty je následně předaly personálnímu oddělení.

Dotazník se skládal ze tří částí. První část tvořil průvodní dopis. Druhá část se skládala z otázek zaměřených na získání informací o spokojenosti pracovníků, kde respondenti vyplňovali odpovědi zaznačením do pěti stupňové škály a dále z jedné otevřené otázky. Poslední část tvořily otázky sloužící pro určení základních charakteristik respondentů.

Pro vyhodnocení dat byl použit MS Office Excel.

9.1.1 Charakteristika respondentů

Ze 153 dotazníků bylo zpět vráceno a vyplněno 117 dotazníků, přičemž 2 dotazníky musely být pro neúplnost vyřazeny z vyhodnocování. Návratnost dotazníku činila tak 76,5 %.

V tabulce (Tab. 27) jsou uvedeny základní charakteristiky respondentů dle pohlaví, délky pracovního poměru a zařazení. V podniku pracují v úkolu pouze tři profese a ty v současné době vykonávají pouze ženy.

Tab. 27 Charakteristika respondentů (vlastní zpracování)

Pohlaví	Ženy				Muži		
	THP	režie	úkol	celkem	THP	režie	celkem
Do 1 roku	0	11	2	13	0	3	3
1 – 3 let	2	28	7	37	1	9	10
Nad 3 a více let	5	13	15	33	7	12	19
Celkem	7	52	24	83	8	24	32

V tabulce (Tab. 28) je uveden věk pracovníků ke dni vyplňování dotazníků. Největší zastoupení respondentů je ve věkové kategorii 46 – 55 let.

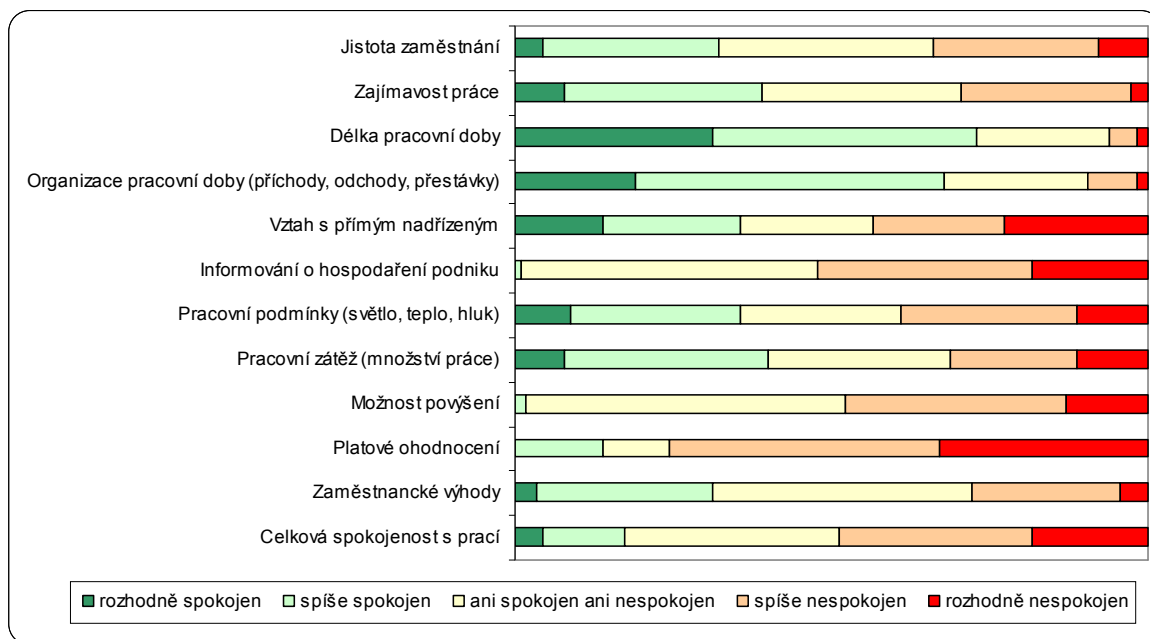
Tab. 28 Věk respondentů (vlastní zpracování)

Věk	Do 25 let	26 – 35	36 - 45	46 – 55	56 a více	Celkem
Ženy	11	13	18	31	10	83
Muži	7	3	3	12	7	32
Celkem	18	16	21	43	17	115

9.1.2 Výsledky dotazníkového šetření

V následující části jsou rozebrány výsledky dotazníkového šetření. Celkový rozbor spokojenosti dle pohlaví je uveden v příloze (Příloha P VII).

Na obrázku (Obr. 11) jsou graficky znázorněny výsledky dotazníkového šetření se spokojenosti pracovníků v jednotlivých oblastech. Celkem bylo stanoveno 12 otázek. Pracovníci mohli zaškrtnout jednu z pěti možných odpovědí. Nejvíce spokojeni jsou pracovníci s délkou a organizací pracovní doby. S organizací pracovní doby je celkově spokojeno 68 % pracovníků z toho 59 % žen a 91 % mužů. Oproti tomu nejméně spokojeni jsou pracovníci s možností povýšení a v oblasti sdělování informací o hospodaření podniku. Podrobnější výsledky se statistickými popisy jsou uvedeny v příloze (Přílohy P VIII).



Obr. 11 Graf spokojenosti zaměstnanců (vlastní zpracování)

V dotazníku byla také zařazena jedna otevřená otázka: „Co by zaměstnavatel mohl udělat, aby zlepšil Vaši spokojenost v zaměstnání?“ U této otázky někteří respondenti uvedli i více možností. Celkem bylo zaznamenáno 204 odpovědí. V tabulce (Tab. 29) jsou tyto odpovědi seřazeny dle četnosti sestupně v procentuálním vyjádření.

Tab. 29 Náměty pracovníků k zvýšení spokojenosti (vlastní zpracování)

Důvod	Četnost odpovědí v %
Vyšší mzda	38
Stravenky	22
Změna přímého nadřízeného	12
Možnost přivýdělků	6
13tý plat v plné výši	6
Více pracovníků – mužského pohlaví	5
Čistější pracovní prostředí	5
Střídání pracovních činností	4
Ostatní	2
Celkem	100

9.2 Rozhovory s pracovníky

Další část vlastního šetření spočívala v rozhovoru s pracovníky. Rozhovory probíhaly v období od 28. února do 6. března 2013 a byly uskutečněny s dvěma skupinami pracovníků. První skupinu tvořili pracovníci, kteří v měsíci únor ukončili pracovní poměr. Druhá skupina se skládala z personalisty, ředitele, vedoucího výroby a provozních účetní.

9.2.1 Rozhovor s odcházejícími pracovníky

V období, kdy bylo prováděno šetření, vystupovalo z pracovního poměru pět zaměstnanců. Rozhovor byl proveden jen se třemi z nich, neboť u zbylých dvou nebyla dále prodloužena pracovní smlouva ze strany zaměstnavatele, a to z důvodu delší pracovní neschopnosti. Kladené otázky při rozhovorech s odcházejícími pracovníky jsou uvedeny v příloze (Příloha P VI).

Důvodem odchodu u všech tří pracovních poměrů je neuspokojivé platové ohodnocení. Ve dvou případech si pracovníci našli nové zaměstnání v okolí, jeden pracovník se za prací stěhuje do Prahy.

Celkově hodnotili práci jako fyzicky nenáročnou, ale stereotypní.

Při poslední otázce: „*Jakou jednu věc jsme mohli udělat či změnit, aby jste zůstal/a?*“ Jeden z odcházejících pracovníků odpověděl, že nic by jeho rozhodnutí nezměnilo. Dva pracovníci by zůstali, pokud by jejich mzda vzrostla, případně pokud by měli možnost pracovat přesčas, a tak dosáhnout vyššího ohodnocení.

9.2.2 Rozhovor s vedením podniku

Druhá část rozhovorů byla provedena s vedením podniku a managementem. Otázky, které byly kladeny v rozhovoru jsou uvedeny v příloze (Příloha P V).

Rozhovoru se zúčastnilo 7 pracovníků. Rozhovor byl sestaven z 9 otevřených otázek, v závislosti na odpovědích byly případně položeny doplňující otázky. První dvě otázky se týkaly řízení lidských zdrojů ve společnosti. Otázky 3, 4, a 5 byly zaměřeny na fluktuaci a absenci pracovníků. Další otázky se týkaly motivace a organizace práce. Závěrečná otázka měla za cíl zjistit názor zaměstnanců na jiné možnosti v oblasti řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů

S řízením lidských zdrojů ve společnosti je spokojen jenom ředitel podniku, který má v této oblasti rozhodující slovo. Ostatní dotazovaní pracovníci si myslí, že tato oblast je podceňována a není jí přikládána důležitost a odpovědnost, ve srovnání s minulostí (tj. obdobím před rokem 2005, kdy v organizaci bylo zaměstnáno přes 500 pracovníků, a personální úsek čítal několik zaměstnanců).

Výběr nových pracovníků hodnotí dotázaní opět nedostatečně. Myslí si, že je systém přijímání pracovníků podhodnocen. A tím i roste míra fluktuace. Negativně je především hodnocena změna v zákoníku práce, která proběhla v roce 2012 v problematice dob určitých, odkdy je možné prodlužovat pracovní poměr jen 3krát. V podniku se v minulosti u některých problémových pracovníků prodlužoval pracovní poměr i po měsících. V současnosti to již není možné a pokud si zaměstnavatel není zaměstnancem „100 % jistý“, tak mu již raději pracovní smlouvu neprodlouží. A tato situace má také vliv na pohyb pracovníků v podniku.

Z rozhovoru vyplynulo, že vedení podniku by uvítalo změny v oblasti přijímání nových pracovníků. Tyto změny by se měly především zaměřit na činnosti související s výběrem pracovníků.

Fluktuace a absence

Dotazovaní pracovníci jsou si vědomí vysoké míry fluktuace i rostoucích hodnot neodpracovaných hodin (při rozhovoru byly pracovníkům prezentovány výsledky provedených analýz fluktuace a neodpracovaných hodin). Odpovědi na otázky z této oblasti jsou pro přehlednost uvedeny v tabulce (Tab. 30).

Tab. 30 Nejčastější odpovědi v oblasti fluktuace a absence pracovníků (vlastní zpracování)

Položená otázka	Odpovědi
Příčiny vysoké fluktuace a absence	Fluktuace: <ul style="list-style-type: none"> • nízké mzdy, • nerostoucí mzdy, • mladí pracovníci – nespokojenost, neochota pracovat a dodržovat základní pravidla zaměstnaneckého poměru; stěhování, • stereotypní, rutinní práce, zátěž jen na určitou část těla, • spíše ženský kolektiv – spory, rivalita, • nehody na pracovišti (jak s přímým nadřízeným, tak spolupracovníky), • nevyhovující pracovní prostředí (vosk, barvy, toxické látky – zápach, alergie; hluk; v létě – velmi vysoké teploty). Absence: <ul style="list-style-type: none"> • velké zastoupení pracovníků nad 46 let a více – nemoci, • mladí pracovníci – nechce se jim pracovat, • stagnace pracovníků – odpočinek od monotónní práce, • nespokojenost pracovníků s platovým ohodnocením, • zneužívání placených hodin u lékaře v průměru.
Navržená opatření pro udržení pracovníků	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšit mzdy, • motivovat pracovníky, • růst mzdy vázaný na počet odpracovaných let (odlišení dlouhodobého a nového pracovníka), • vlastní výběr vhodné odměny, • podnikové akce – sblížení kolektivu, • zvýšení zodpovědnosti pracovníka – tím i možnost vyššího ohodnocení; možnost pracovního růstu, • zajímavost práce – rotace pracovních činností.
Navržená opatření ke snížení absence	<ul style="list-style-type: none"> • kontrola nemocných, • ověřování délky pobytu u lékaře, • finanční nebo naturální odměna vázaná na odpracované hodiny (využití fondu pracovní doby), • možnost hodin přesčasů a přívýdělků pro zaměstnance bez absence.

Motivace a rozvoj

Dle dotázaných pracovníků by nejvhodnějším prostředkem k motivaci zaměstnanců bylo přímé zapojení pracovníků do výrobního procesu. A to buď prostřednictvím variabilní složky mzdy, která by byla vázaná na splnění přidělené činnosti. Další možností by byl určitý procentuální podíl při splnění měsíčního plánu výroby. Z rozhovoru dále vyplynula špatná komunikace mezi pracovníky jednotlivých středisek.

V současné době dle dotázaných zaměstnanců neexistují v podniku možnost rozvoje pracovníků. Vedoucí výroby vidí možný rozvoj pracovníků v přidělení samostatnosti a zodpovědnosti u určitých pracovníků.

Organizace práce

V oblasti organizace práce by bylo vhodné, dle vedoucího výroby, zvýšit zodpovědnost a samostatnost u vybraných profesí. Provozní účetní upozorňují na nesrovnalosti v normách, které jsou u některých profesí počítány na staré tarify s indexy, u jiných pracovních zařazení jsou normy přepočítány na nové tarify. Doporučují sjednocení norem.

Z rozhovoru dále vyplynula špatná komunikace mezi pracovníky jednotlivých středisek, kde často dochází ke konfliktům a nedorozuměním. Jedná se hlavně o situace, kdy si střediska vzájemně převádějí opracované výrobky (špatně spočítané, poškozené výrobky, špatně označené průvodky apod.).

U otázky, která zjišťovala postoj zaměstnanců na agenturní zaměstnance, personální agentury a outsourcing, pracovníci nevěděli co si pod zmíněnými pojmy mají přesně představit. A tedy nemohli na tuto otázku ihned adekvátně odpovědět. Po vysvětlení terminologie se domnívají, že pro organizaci by to nebylo výhodné a spíše by to situaci zkomplikovalo.

10 SHRnutí ANALýTICKÉ ČástI

Společnost XY je český podnik, který se zaměřuje na výrobu užitkového skla s širokým výrobním sortimentem. Velký důraz je kladen především na kvalitu výrobků.

Na základě výsledků provedených analýz, dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci byly identifikovány základní oblasti, na které by se firma měla zaměřit z hlediska zlepšení řízení nákladů v oblasti lidských zdrojů.

Mezi přednosti patří:

- spokojenost s rozvržením pracovní doby.

Jako nedostatky lze uvést:

- vysoká fluktuace pracovníků, především nováčků,
- velké množství neodpracovaných hodin (absence, lékař),
- velmi nízké mzdy,
- nedostatečný motivační program,
- vysoké zastoupení pracovníků v kategorii 50 let a více,
- špatné vztahy s přímým nadřízeným,
- neshody na pracovišti s kolegy,
- špatná komunikace (informace o výsledcích firmy, neshody mezi pracovišti),
- nedostatek školení a možností rozvoje pracovníků.

Vyhodnocení současného stavu je podkladem pro návrh způsobů, jak zlepšit řízení nákladů v oblasti lidských zdrojů ve společnosti. Projektová část diplomové práce bude zaměřena na problémové faktory v řízení lidských zdrojů jmenované společnosti.

11 PROJEKT

Projektová část diplomové práce bude vycházet jak z teoretických poznatků, tak z výsledků předešlých analýz. Jejím cílem je vypracování návrhu projektu na zlepšení řízení nákladů v oblasti lidských zdrojů ve společnosti XY.

Pro navržení projektu bude využita metodika logického rámce, která je také součástí práce (Příloha P IX). Výhodou této metody je jednoduchost, stručnost a přehlednost.

11.1 Cíle a přínosy

Projekt sleduje **snížení fluktuace pracovníků, snížení absenčních hodin pracovníků a zvýšení celkové spokojenosti pracovníků**. Jeho záměrem je zlepšení **systemu řízení nákladů v oblasti lidských zdrojů a zvýšení produktivity práce**.

Projekt bude hodnocen jako úspěšný, pokud:

- poklesne míra fluktuace minimálně o 10 % do konce roku 2014,
- sníží se počet hodin absence (nemoc, lékař) připadajících na jednoho pracovníka minimálně o 10 %,
- alespoň 60 % pracovníků v dotazníkovém šetření na konci roku 2014 označí v otázce celkové spokojenosti odpověď 'spokojen' nebo 'spíše spokojen'.
- zvýší se počet odpracovaných výrobků připadajících na pracovníka o 15% do konce roku 2014,
- sníží se počet kusů odpadů připadajících na pracovníka o 15% do konce roku 2014.

Společnost si chce udržet kvalitní pracovníky a zároveň také přilákat nové mladší zaměstnance.

11.2 Klíčové činnosti

Klíčové aktivity projektu popisují jednotlivé činnosti, které je nutné provést, aby byly splněny cíle projektu. Mezi klíčové činnosti tohoto projektu patří:

- Formulace koncepce přijímání zaměstnanců.

- Formulace vnitřní směrnice o kontrolách nemocných.
- Vytvoření vnitřního předpisu ohledně odměňování.
- Zavedení docházkového systému.
- Informační kampaň pro zaměstnance.
- Závěrečné dotazníkové šetření.

Výstupem těchto činností budou:

- změny v oblasti přijímání a adaptace pracovníků,
- zavedení kontrol nemocných,
- změny v oblasti odměňování.

11.2.1 Formulace koncepce přijímání zaměstnanců

Na základě provedených analýz a také z rozhovoru s vedením podniku byla potvrzena vysoká míra fluktuace pracovníků. Po důkladnějším rozboru bylo zjištěno, že velká část těchto pracovníků odchází z pracovního poměru v prvních měsících. A to jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance.

Cílem této činnosti je snížení rizika přijetí nevhodných zaměstnanců a usnadnění adaptace.

V rámci této činnosti bude:

- vytvořen dotazník pro nové uchazeče o zaměstnání,
- stanoven plán výběrů pracovníků,
- vytvořen informační leták pro nového pracovníka,
- zaveden „patron“ pro nováčky.

Dotazník pro nové uchazeče o zaměstnání

Z provedených analýz a také z rozhovorů s vedením podniku byly zjištěny velké nedostatky ve výběru nových pracovníků. V organizace nedochází k žádnému výběrovému řízení při přijímání pracovníků do výroby. Zaměstnavatel neověřuje u uchazečů o zaměstnání motivace pro práci v dané firmě.

Proto bude navrhnout dotazník, jehož cílem bude snížit riziko výběru nevhodného pracovníka již na samém začátku. Dotazník pro nové uchazeče o zaměstnání by měl zaměstnavateli umožnit výběr co možná nejvhodnějšího pracovníka. Návrh dotazníku je součástí diplomové práce a je uveden v příloze (Přílohy P X).

Dotazník pro nové uchazeče bude k dispozici na vrátnici podniku. Zde si jej může každý uchazeč o pracovní pozici vyzvednout. Řádně vyplněný tiskopis bude vhozen do uzamčené schránky, která bude umístěna rovněž na vrátnici podniku. K této schránce bude mít přístup pouze personalista podniku.

Dotazníky se budou zakládat na personálním oddělení a při potřebě nových pracovníků se vyberou nejvhodnější uchazeči a ty personalista následně kontaktuje.

Plán výběrů pracovníků

Téměř všechny nástupy nových pracovníků se týkají dělnických profesí, proto nové uchazeče o zaměstnání si bude vybírat vedoucí výroby ve spolupráci s mistrem daného střediska. Pracovníci budou vybíráni z vnějších zdrojů a to na základě:

- vyplněných dotazníků,
- doporučení současných pracovníků.

Vybraní pracovníci budou pozváni k osobnímu pohovoru s přímým nadřízeným. Návrh otázek sloužících pro tento rozhovor je uveden v příloze (Příloha P XI). Na základě tohoto pohovoru si vedoucí výroby (případně mistr) vybere nejvhodnějšího pracovníka.

Podnik v současné době nepředpokládá využití služeb personální agentury, a to především z důvodu negativního postoje vedení podniku ke změnám. Z vlastního šetření, které spočívalo mimo jiné v rozhovorech s vedením podniku, bylo zjištěno, že řídicí pracovníci nemají představu o jiných způsobech zaměstnávání pracovníků a zároveň i změny v této oblasti odmítají.

Adaptace zaměstnance

Ve zkušební době dochází k častým odchodům pracovníků, což prokázala i analýza (Tab. 22). Ve společnosti nejsou v současné době zavedená pravidla, jak začlenit pracovníka do kolektivu. Základní informace o chodu podniku získává nový pracovník od vedoucího vý-

roby. Jelikož nový pracovník není schopný všechny nové informace ihned vstřebat a má spoustu otázek během prvních týdnů pracovního poměru, bude vytvořen informační leták, který pracovníkovi pomůže lépe se ve společnosti zorientovat a začlenit.

V tomto letáku budou uvedeny základní informace o podniku, důležité kontakty a termíny. Dále zde budou uvedeny informace o odměňování, příplatcích a jiných nárocích pracovníka.

„Patroni“ pro nováčky

V podniku v současné době nejsou stanovená přesná pravidla pro zaškolení nových pracovníků. Bude zavedena pozice „patrona“ pro nováčky, jehož úkolem bude pomoci novým pracovníkům začlenit se do kolektivu, seznámit se s pracovním prostředím a dále dohlížet a kontrolovat jejich pracovní výkon. Nový pracovník se bude moct obrátit na patrona při řešení vzniklých pracovních problémů.

Patrony bude určovat vedoucí příslušného střediska, a za tuto činnost bude patronovi náležet odměna. Odměna patronovi za starost kolem nových pracovníků bude stanovená procentuální sazbou k základní mzdě. Rozmezí této sazby se bude pohybovat od 0 – 20 %.

Výši sazby bude navrhopvat vedoucího příslušného střediska, který tento návrh řádně sepíše a uvede důvody pro stanovení této výše. Návrh dále předá vedoucímu výroby ke schválení.

11.2.2 Odměna za doporučení nového zaměstnance

Dle rozhovoru s vedoucím výroby bylo zjištěno, že často současní pracovníci doporučují nové zaměstnance.

Cílem odměny za doporučení nového zaměstnance je motivovat současné zaměstnance k doporučení co nejvhodnějších pracovníků.

Pokud pracovník, který byl doporučen stávajícím zaměstnancem, vydrží v pracovním poměru déle než 6 kalendářních měsíců, bude pracovníkovi, který nového zaměstnance doporučil náležet finanční odměna ve výši 500,- Kč. Tato částka bude zúčtovaná a vyplacena v následujícím měsíci po uplynutí šesti měsíců pracovního poměru nového pracovníka.

11.2.3 Formulace vnitřní směrnice o kontrolách nemocných

Z analýzy (Tab. 16) vyplynul rostoucí stav zaměstnanců s pracovní neschopností. Cílem kontrol je snížení počtu nemocných pracovníků a omezení zneužívání pracovní neschopnosti. Tato část projektu se zaměří na:

- sestavení kontrolního týmu,
- zavedení kontrol nemocných,
- kontrol zameškané doby u lékaře.

Sestavení kontrolního týmu

Kontrolní tým bude tvořit tříčlenná komise, která se bude skládat z:

- personalisty,
- BOZP technika,
- vedoucího výroby.

Tento tým bude v nepravidelných intervalech (přibližně dvakrát měsíčně) kontrolovat práce neschopné zaměstnance. Za tuto činnost, jedná se o práci mimo rámec pracovních povinností, budou odměněni na základě dohody o provedení práce. Návrh této dohody je uveden v příloze (Příloha P XII). Sazba za jednu provedenou kontrolu činí 150 Kč pro každého z nich, tato částka odpovídá přibližně jedné odpracované hodině.

Pracovníci provádějící kontroly mají k výkonu této činnosti možnost využít služební automobil.

Kontroly nemocných se zúčastní vždy minimálně dva pracovníci kontrolní komise, kteří vyhotoví záznam o provedené kontrole (Příloha P XIII). Pokud nebude práce neschopný zaměstnanec zastížen v místě pobytu, bude zaměstnanci zanecháno písemné oznámení (Příloha P XIV), v němž se písemně upozorňuje, že zaměstnanec nebyl při provádění kontrole zastížen v místě pobytu. Toto oznámení bude umístěno na dveře bytu, případně vhozeno do poštovní schránky. V případě porušení povinností režimu vyhotoví kontrolní zaměstnanec písemný záznam o porušení režimu podobně jako v případě, kdy nemocného zaměstnance v místě pobytu nezastihl.

Zavedení kontrol nemocných

Kontroly budou zavedeny od 1. 9. 2013 a budou se konat minimálně dvakrát měsíčně v nepravidelných intervalech v časovém rozmezí od 8:00 do 18:00. Datum kontroly stanoví vedoucí výroby. Během jedné kontroly se zkontrolují minimálně čtyři práce neschopni zaměstnanci. O výběru kontrolovaných pracovníků rozhodne vedoucí výroby se souhlasem ředitele podniku.

Kontroly zameškané doby u lékaře

Analýza (Tab. 16) ukazuje rostoucí hodnoty hodin připadající na pracovníka strávených u lékaře. Ve vlastním šetření, které bylo provedeno s vedením podniku, na tuto skutečnost upozornil vedoucí výroby. Uvítal by zavedení kontrol v této oblasti, neboť časté výkyvy ve stavu pracovníků narušují chod a plynulost výroby.

Cílem těchto kontrol bude snížení hodin absence připadajících na pracovníka. Tím dojde ke snížení nákladů na náhrady mezd v této oblasti a zvýší se produktivita práce.

Kontrola by spočívala v tom, že vedoucí výroby či mistr, který je přímo nadřízený pracovníkovi by vyplnil formulář (Příloha P XV), který by odevzdal na personálním oddělení. Následně by se personalista spojil s lékařem a zkontroloval dobu, kdy ho pracovník podniku XY měl navštívit. K této době by se zohlednila cesta k a od lékaře. Pokud by došlo k značenému rozdílu hodin mezi vykazovanými a vypočtenými dle personalisty – nebyly by tyto hodiny proplaceny. Tyto hodiny by si pracovník musel nahradit, nebo požádat o neplacené volno. Pokud by se tato situace opakovala a hodiny by nebyly řádně omluveny, jednalo by se již o neomluvenou absenci se všemi jejími důsledky.

11.2.4 Vytvoření vnitřního předpisu změn v odměňování

Hlavní účelem změn v systému odměňování je zvýšení spokojenosti pracovníků a také zapojení pracovníků do výrobního procesu.

V podniku je zaveden systém odměňování ve formě variabilní složky (prémie k základní mzdě). Tato část mzdy je vázaná jen na pracovní výkon jednotlivce. Kolektivní odměňování zde v současné době nefunguje. Proto se změny v systému odměňování budou zaměřovat na tuto oblast.

Zavedení odměny za využití fondu pracovní doby

Analýza zameškaných hodin (Tab. 16) prokázala jak rostoucí hodiny nemoci, tak zvyšující se hodiny strávené u lékaře na pracovníka. Vedoucí výroby přiznává, že neví, jak tuto situaci řešit, a je si jistý, že pracovníci proto toho zneužívají.

Cílem odměny za využití fondu pracovní doby je motivovat pracovníky k maximálnímu využití fondu pracovní doby a snížit tak zameškané hodiny na pracovníka.

V případě využití fondu pracovní doby bude stanovena odměna ve výši 750,- Kč za kalendářní kvartál. Nárok na tuto odměnu budou mít všichni pracovníci, kteří budou v hlavním pracovním poměru od prvního hodnoceného dne. Pracovníkovi, který nastoupí v průběhu hodnoceného období, bude náležet alikvotní část této odměny dle odpracované doby. Odměna bude splatná v následujícím měsíci po hodnoceném čtvrtletí. Pokud pracovník bude v hodnoceném období nemocen (výjimkou pracovního úrazu) nebo bude mít neomluvenou absenci, nárok na odměnu zaniká. Nárok na odměnu nezaniká při překážkách na straně zaměstnance z důležitých osobních důvodů (svatba, pohřeb) a z důvodu obecného zájmu (výkon veřejné funkce, občanských povinností).

Podíl na splnění plánu

V podniku je sestaven roční plán výroby, který je nutné dodržet. Tento plán je rozdělen na měsíční plány. Pro zapojení všech pracovníků do chodu výroby, bude sestaven plán odměn, jehož výše se bude odvíjet od splnění plánu.

Roční plán výroby je rozdělen na měsíční plány. Proto tato odměna bude vyplácena měsíčně na základě splnění plánu výroby pro daný měsíc (Tab. 31). Nárok na tuto odměnu budou mít všichni pracovníci podniku na hlavní pracovní poměr. Pokud pracovník nastoupí později, bude se mu nárok na odměnu počítat od nejnižší sazby. V případě nemoci pracovníka zaniká nárok na vyšší odměnu.

Pokud dojde během roku k nesplnění plánu, bude výplata odměny v tomto měsíci zastavena.

Jestliže bude celkový roční plán splněn – odměny budou pracovníkům dopočteny do plné výše (u nových pracovníků a pracovníků v pracovní neschopnosti bude náležet alikvotní část a to je nárok dle počtu odpracovaných celých měsíců).

Tab. 31 Odměna za splnění plánů (vlastní zpracování)

Období	Odměna za splnění plánu	Počet odpracovaných měsíců	Celkový nárok na odměnu
Leden	100 Kč	1	100 Kč
Únor	200 Kč	2	300 Kč
Březen	300 Kč	3	600 Kč
Duben	400 Kč	4	1 000 Kč
Květen	500 Kč	5	1 500 Kč
Červen	600 Kč	6	2 100 Kč
Červenec	700 Kč	7	2 800 Kč
Srpen	800 Kč	8	3 600 Kč
Září	900 Kč	9	4 500 Kč
Říjen	1 000 Kč	10	5 500 Kč
Listopad	1 100 Kč	11	6 600 Kč
Prosinec	1 200 Kč	12	7 800 Kč

Primárním cílem této odměny je celoročně motivovat pracovníky ke splnění plánu výroby. Rostoucí výše odměn je záměrná, aby zvýhodnila ty pracovníky, kteří se podílejí na výkonu celoročně.

Příspěvek na očkování proti chřipce

Pracovníkům, kteří přinesou doklad o koupi přípravku na očkování proti chřipce a zároveň potvrzení o aplikaci, bude následně vyplacena hodnota přípravku maximálně do výše 150,- Kč. Nárok na tento příspěvek budou mít všichni pracovníci na hlavní pracovní poměr (mimo pracovníků ve zkušební době). Příspěvek lze využít jedenkrát za rok.

Odměna za snížení odpadů

Další změnou v oblasti odměňování bude zavedení odměny za snížení odpadů. Pro každé výrobní středisko je plánovaná měsíční hladina odpadů. Pokud dojde v hodnoceném měsíci ke snížení hladiny odpadů, bude pracovníkům v závislosti na velikosti této hladiny náležet určitá procentuální částka z ušopené výše odpadů v korunách. Tato částka bude zúčtována v následujícím měsíci.

Součástí práce je vypracovaná tabulka (Tab. 32), která slouží pro výpočet nároku na výši odměny. Tato celková odměna se rozdělí počtem odpracovaných hodin na tomto středisku

(údaje poskytne personalista) a dále roznásobí příslušným počtem odpracovaných hodin jednotlivých pracovníků.

Tab. 32 Nárok na odměnu z úspory nákladů (vlastní zpracování)

Střediska	Plánovaná míra hladiny odpadu pro rok 2014	Skutečné % odpadu v hodnoceném měsíci	Nárok na odměnu z úspory odpadů
Středisko B	2,86%	2,57 - 2,86	15%
		2,29 - 2,56	20%
		2,00 - 2,28	25%
		Pod 2,00 %	30%
Středisko K	5,85%	5,30 - 5,85	15%
		4,71 - 5,29	20%
		4,12 - 4,70	25%
		Pod 4,70 %	30%
Středisko M	4,23%	3,81 - 4,23	15%
		3,38 - 3,80	20%
		2,96 - 3,37	25%
		Pod 2,96 %	30%
Středisko L	6,94%	6,25 - 6,94	15%
		5,55 - 6,24	20%
		4,86 - 5,54	25%
		Pod 4,86 %	30%

11.2.5 Zavedení docházkového systému

V současné době ve společnosti není zaveden elektronický docházkový systém. Data o zaměstnancích se zpracovávají do vnitřního informačního programu, ze kterého jsou textovým souborem nahrávána do SAPu, kde se zpracovává mzdové účetnictví. O zavedení elektronického docházkového systému se ve firmě již delší dobu uvažuje, ale zatím nedošlo k potřebným krokům k jeho zavedení.

Na trhu existuje velké množství poskytovatelů docházkového systému. Při výběru je nutné se zaměřit na základní kritéria:

- počet pracovníků využívající systém,
- požadavky organizace na softwarové vybavení (počet uživatelů, možnosti úprav, export dat apod.).

Výhodou docházkového systému pro podnik XY bude:

- snížení pracovního vytížení u provozních účetních,

- kontrola zaměstnanců,
- kompletní přehled,
- snížení množství podvodů,
- zvýšení pracovní morálky.

Docházkový systém se skládá ze tří základních částí:

- snímač zařízení,
- identifikační prvky – karty, čipy,
- vyhodnocovací zařízení – PC.

Osobou zodpovědnou za výběr vhodného docházkového systému bude ředitel a personalista společnosti. Programátor bude dohlížet na zavedení systému do organizace. Následně proškolí všechny pracovníky, kteří budou se systémem pracovat a dále se bude starat o jeho bezporuchový chod v podniku.

11.2.6 Informační kampaň

Po schválení projektu vedením podniku proběhne informační kampaň zaměstnanců. Tuto kampaň bude řídit personalistka, která bude informovat zaměstnance o změnách, které nastanou.

11.2.7 Závěrečné dotazníkové šetření

K zhodnocení úspěšnosti projektu, bude provedeno na konci roku 2014 dotazníkové šetření. Závěrečný dotazník bude totožný jako dotazník, který byl použit při vlastním šetření (Příloha P IV), aby bylo možné porovnat jejich výsledky a vyvodit závěry.

Hlavní cíle projektu budou naplněny, jestliže se sníží fluktuace a absence pracovníků o 10 % (lze ověřit v personální a mzdové evidenci) a dojde ke zvýšení celkové spokojenosti pracovníků (porovnání s výsledky prvního dotazníkového šetření).

Na závěr vypracuje personalista zprávu o projektu a předá ji řediteli podniku.

11.3 Nositelé oprávněného zájmu

Nositeli oprávněného zájmu jsou všichni pracovníci, kterých se realizace projektu jakýmkoliv způsobem dotkne. Patří zde:

- **Personalista**, který bude zodpovědný za celý projekt. Bude mít za úkol přichystat a vytisknout požadované dokumenty, dotazníky apod. Kontaktovat uchazeče o zaměstnání. Povede veškerou administrativu týkající se projektu.
- **Hlavní účetní** - poskytne informace z účetní evidence o výši odpadů, cenách výrobků apod.
- **Provozní účetní** – ve spolupráci s personalistou bude mít za úkol správně rozdělit a propočítat odměny. Kontrolovat a upravovat data v docházkovém systému.
- **Vedoucí výroby, mistři** – kteří budou mít za úkol vhodně informovat zaměstnance o všech změnách. Dále budou tito pracovníci zodpovědní za výběr nových pracovníků. Vedoucí výroby se bude účastnit kontroly nemocných.
- **BOZP technik** – bude členem kontrolní komise.
- **Programátor**, který bude zodpovědný za výběr elektronického docházkového systému a za jeho správnou implementaci do podniku. Dále se bude programátor podílet na správném proškolení pracovníků, kteří budou s tímto programem pracovat. V neposlední řadě bude zodpovídat za správný chod systému a jeho aktualizaci dle potřeb podniku (např. změny harmonogramů).
- **Zaměstnanci**, kteří jsou cílovou skupinou projektu a jichž se změny dotknou.

Matrice odpovědnosti (Tab. 33) definuje pracovníky, kteří jsou zodpovědní za jednotlivé činnosti projektu.

Tab. 33 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

Činnost		Nositel odpovědnosti				
		Ředitel	Vedoucí výroby	BOZP technik	Personalista	Programátor
A	Formulace koncepce přijímání zaměstnanců	S	R		K	
B	Odměna za doporučení zaměstnance	S	R		K	
C	Zavedení odměny za využití fondu pracovní doby	S			K	
D	Formulace vnitřní směrnice o kontrolách	S	K	K	R	
E	Kontrola hodin u lékaře		R, S		K	
F	Odměna za splnění plánů	S	R		K	
G	Odměna za snížení odpadů	S	R		K	
H	Zavedení docházkového systému	S			K	R, K
I	Informační kampaň zaměstnanců				R, K	
J	Závěrečné dotazníkové šetření				R, K	

Vysvětlivky: R - řídí, S - schvaluje, K - koordinuje

11.4 Rozpočet

Má-li být projekt reálný a úspěšně zaveden do podnikové praxe, je nutné jej podrobit nákladové analýze. V každém podniku hrají náklady na zavedení změn významnou úlohu.

Dotazník pro nové uchazeče

Celkové náklady pro zavedení dotazníků pro nové uchazeče jsou ve výši 1 000,- Kč. Tato částka se skládá z nákladů na pořízení schránky pro dopisy, kde se budou vyplněné dotazníky vyhazovat (900,- Kč). V tomto případě se jedná o jednorázový náklad. Dalším nákladem souvisí s tiskem dotazníků (1 tisk jedné stránky stojí firmu 0,5 Kč). Roční náklady se tak odhadují ve výši 100,- Kč.

Adaptace pracovníků

Pro lepší adaptaci pracovníků bude vytvořen informační leták. Leták graficky zpracuje programátor. Bude se tisknout na kvalitnější barevně odlišený papír. Tisk si provede podnik ve vlastní režii. Roční náklady se odhadují na 1 000 Kč.

„Patroni“ nových zaměstnanců

Podnik počítá s měsíčními náklady na pracovníka ve výši maximálně 2 000,- Kč. Průměrně by tuto funkci mohlo využívat až 5 pracovníků. Roční náklady by tak činily 120 000,- Kč.

Odměna za doporučení nového pracovníka

V případě doporučení vhodného pracovníka by zaměstnanci měli nárok na odměnu ve výši 500 Kč. Podnik předpokládá, že by odměna byla v průměru vyplacena dvěma pracovníkům v jednom měsíci. Celkové roční náklady by tak mohly činit 12 000 Kč.

Kontroly nemocných

Kontroly nemocných se budou provádět dvakrát za měsíc. Celkem se předpokládá, že se uskuteční 24 kontrol. Zaměstnanci bydlí většinou v okolí podniku. Průměrný počet najetých kilometrů za jednu kontrolu se bude okolo 40 km.

Náklady související s kontrolou nemocných jsou uvedeny v tabulce (Tab. 34).

Tab. 34 Náklady na kontrolu nemocných (vlastní zpracování)

Popis nákladu	Výpočet	Náklad
Náklady na odměňování	150,- Kč/pracovníka * 4 práce neschopni * 24 prohlídek * 2 pracovníci provádějící kontrolu	28 800 Kč
Náklady na amortizaci služebního automobilu	40 km * 24 prohlídek * 3,60 Kč/opotřebení	3 500 Kč
Náklady na pohonné hmoty	40 km * 24 prohlídek/rok * (36,5 Kč za litr nafty * 6,1 l na 100km /100)	2 200 Kč
Administrativní náklady	papír, tisk, energie	1 000 Kč
Celkové náklady		35 500 Kč

Kontrola zameškané doby

Roční náklady na ověřování zameškané doby u lékaře podnik předpokládá ve výši 2 000 Kč. Tato částka se skládá z administrativní režie (tisk, papír, energie) a z poplatků za telekomunikační služby.

Odměna za splnění výrobního plánu

Náklady na odměnu za splnění výrobního plánu činí 7 800,- Kč/rok na jednoho pracovníka. Při předpokladu plného stavu pracovníků bez pracovní neschopnosti a při plánu 150 pracovníků v roce 2014 by výše nákladů na tuto odměnu dosáhla částky 1 170 000,- Kč. Pod-

nik předpokládá, že by odměna byla využita maximálně z 90 % (noví pracovníci, nemoc). Celkové náklady na tuto odměnu by tak činily 1 053 000,- Kč.

Odměna za využití fondu pracovní doby

Odměna ve výši 750,- Kč bude zúčtována pracovníkovi čtyřikrát v roce. Při plném využití a průměrném počtu pracovníků 150 by náklady na tuto odměnu byly ve výši 450 000,- Kč. Podnik bude počítat s 10 % pracovní neschopností. V tomto případě by náklady činily 405 000,- Kč.

Odměna za snížení odpadů

V následující tabulce (Tab. 35) jsou vypočítané předpokládané náklady na výplatu odměny za snížení odpadů v roce 2014. Při výpočtu bylo vycházeno z celkové výše odpadů v korunách v minulých letech a za předpokladu snížení nákladů o 30 %, což je dle vedoucího výroby reálně dosažitelné. Podnik předpokládá, že pracovníci se budou snažit o dosažení maximální procentuální sazby. V posledních dvou sloupcích tabulky je odměna přepočítána na pracovníka.

Tab. 35 Odměna za snížení odpadů v roce 2014 (vlastní zpracování)

Středisko	Úspora při snížení odpadů o 30 % (v Kč)	Nárok na 30 % z úspory = odměna za úsporu nákladů (v Kč)	Průměrný počet pracovníků na středisku	Odměna připadající na pracovníka za rok (v Kč)	Měsíční odměna na pracovníka (v Kč)
Středisko B	62 841	18 852	5	3 770	314
Středisko K	9 631	2 889	3	963	80
Středisko M	758 157	227 447	41	5 547	462
Středisko L	1 101 466	330 440	37	8 931	744
Celkem	1 932 095	579 629	86	6 740	562

Příspěvek na očkování proti chřipce

V případě, že by příspěvek využili všichni pracovníci, byly by roční náklady ve výši 22 500,- Kč za rok. Příspěvek bude vyplácen přímo z pokladny oproti předložení požadovaných podkladů.

Zavedení elektronického docházkového systému

Při výpočtu nákladů na zavedení elektronického docházkového systému bylo vycházeno z průměrných cen na trhu. V tabulce (Tab. 36) jsou uvedeny základní potřebné položky pro zavedení docházkového systému.

Tab. 36 Výpočet průměrných jednorázových nákladů na zavedení elektronického docházkového systému (vlastní zpracování)

Položka	Cena za jednotku	Počet jednotek/upřesnění	Celkem
Snímací terminál	16 990 Kč	2	34 000 Kč
Stolní identifikátor na čipy	2 500 Kč	1	2 500 Kč
Záložní zdroj 12V	1 500 Kč	2	3 000 Kč
Kontaktní čip	85 Kč	200	17 000 Kč
Software	54 000 Kč	pro více PC, nad 200 zaměstnanců, vlastní úpravy harmonogramů	54 000 Kč
Instalace SW	5 000 Kč	1	5 000 Kč
Celkem			115 500 Kč
Celkem včetně DPH (21 %)			140 000 Kč

Dále je nutné k elektronickému docházkovému systému zohlednit roční náklady. Tyto náklady je vhodné porovnat s náklady na dosavadní docházkový systém. Součástí přílohy (Příloha P XIV) je srovnání nákladové kalkulace současného a elektronického docházkového systému.

Pro přehlednost jsou všechny výše propočtené náklady uvedeny v tabulce (Tab. 37).

Tab. 37 Celkové náklady na projekt (vlastní zpracování)

Činnost	Náklady		
	jednorázové	roční optimistická verze	roční pesimistická verze
Dotazník pro uchazeče o zaměstnání	900 Kč	100 Kč	100 Kč
Adaptace		1 000 Kč	1 000 Kč
Patroni nových pracovníků		120 000 Kč	120 000 Kč
Odměna za doporučení zaměstnance		12 000 Kč	12 000 Kč
Odměna za využití pracovní doby		405 000 Kč	324 000 Kč
Kontrola nemocných		35 500 Kč	35 500 Kč
Kontrola zameškané doby		2 000 Kč	2 000 Kč
Odměna za splnění plánu výroby		1 053 000 Kč	819 000 Kč
Příspěvek na očkování proti chřipce		22 500 Kč	22 500 Kč
Odměna z odpadů		580 000 Kč	50 000 Kč
Zavedení docházkového systému	140 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč
Náklady na SP a ZP hrazené zaměstnavatelem ve výši 34% (z odměn)		737 800 Kč	450 000 Kč
Informační kampaň pracovníků (tisk informačního materiálu)		100 Kč	100 Kč
Závěrečné dotazníkové šetření (tisk dotazníků)		100 Kč	100 Kč
Celkem	140 900 Kč	2 977 100 Kč	1 844 300 Kč

Z výše provedených analýz je zřejmé, že projekt by kromě jiného mohl přinést úsporu ve finančních prostředcích. Pro výpočet úspory v položce zvýšení výroby bylo počítáno s výrobními cenami. V případě prodejních cen, by úspora byla o přibližně 1,5 mil Kč vyšší. V tabulce (Tab. 38) je proveden výpočet alternativních nákladů, které sebou projekt nese.

Tab. 38 Náklady obětované příležitosti (vlastní zpracování)

Zaměstnanec	Počet hodina strávených na projektu	Hodinová sazba	Celkem
Personalista	520	158	82 160 Kč
Provozní účetní	120	120	14 400 Kč
Finanční účetní	6	158	948 Kč
Vedoucí výroby	364	178	64 792 Kč
Mistr	52	130	6 760 Kč
Programátor	71	158	11 218 Kč
Celkem	1 133		180 278 Kč

Dále je projekt doplněn analýzou úspor, které zavedení projektu do společnosti XY může organizaci přinést. V tabulce (Tab. 39) je provedena kalkulace úspor nákladů a zvýšení produktivity práce, které by zavedení projektu přineslo, pokud by se naplnily stanovené cíle.

Tab. 39 Optimistická verze předpokládaných úspor nákladů a zvýšení produktivity pro rok 2014 (vlastní zpracování)

Činnost	Propočet	Úspora
Snížení nemocnosti o 10 % na pracovníka (náhrada mzdy v prvních 3 týdnech)	4 hod/prac * 150 pracovníků * 40 Kč/hod	24 000 Kč
Snížení hodin absence o 10 % na pracovníka	5 hod/prac * 150 pracovníků * 86,18 Kč/hod (prům.hr.mzda)	65 000 Kč
Snížení nákladů na ZP a SP hrazené zaměstnavatelem	34 % z 65 000 Kč	22 000 Kč
Úspora z odpadů o 15 %	48 852,- Kč/na pracovníka – 15% = 7328 Kč * 150 pracovníků	1 100 000 Kč
Snížení fluktuace pracovníků	10 nevhodných pracovníků * 29 138 Kč/náklady na první měsíc	292 000 Kč
Změna docházkového systému	Příloha P XX	79 000 Kč
Úspora nákladů		1 582 000 Kč
Zvýšení výroby o snížené hodiny absence	(27 h + 5 h) * 150 pracovníků * 271 Kč/hod	1 300 000 Kč
Zvýšení výroby o 5 % (odměna za splnění plánů, zaučení apod.)	5 % z (528 619 Kč * 150 pracovníků)	4 000 000 Kč
Zvýšení produktivity práce		5 300 000 Kč

V případě, že by nedošlo k naplnění požadovaných cílů projektů je vytvořena pesimistická verze předpokládaných úspor nákladů a zvýšení produktivity práce (Tab. 40), ve které se uvažuje pouze s polovičním snížením absenčních hodin, s 5 % snížením odpadovosti a pouze 2 % růstem produktivity práce. Jelikož je velká část nákladů projektu přímo závislá na snížení absenčních hodin, snížení odpadů či splnění plánu výroby, jsou při této variantě celkové náklady na projekt v jiné výši (Tab. 37, sloupec 4). Pokud by tedy došlo k naplnění pesimistické verze, tak i přesto by byl projekt rentabilní.

Tab. 40 Pesimistická verze předpokládaných úspor nákladů a zvýšení produktivity pro rok 2014 (vlastní zpracování)

Činnost	Propočet	Úspora
Snížení nemocnosti o 5 % na pracovníka (náhrada mzdy v prvních 3 týdnech)	2 hod/prac * 150 pracovníků * 40 Kč/hod	12 000 Kč
Snížení hodin absence o 5 % na pracovníka	2,5 hod/prac * 150 pracovníků * 86,18 Kč/hod (prům.hr.mzda)	32 000 Kč
Snížení nákladů na ZP a SP hrazené zaměstnavatelem	34 % z 32 000 Kč	11 000 Kč
Úspora z odpadů o 5 %	48 852,- Kč/na pracovníka – 5% = 2 443 Kč * 150 pracovníků	367 000 Kč
Snížení fluktuace pracovníků	5 nevhodných pracovníků * 29 138 Kč/náklady na první měsíc	146 000 Kč
Změna docházkového systému	Příloha P XVI	79 000 Kč
Úspora nákladů		647 000 Kč
Zvýšení výroby o snížené hodiny absence	(13,5 h + 2,5 h) * 150 pracovníků * 271 Kč/hod	650 000 Kč
Zvýšení výroby o 2 % (odměna za splnění plánů, zaučení apod.)	2 % z (528 619 Kč * 150 pracovníků)	1 586 000 Kč
Zvýšení produktivity práce		2 236 000 Kč

11.5 Časová analýza

Časová analýza ukazuje kromě dat zahájení a ukončení jednotlivých úkolů především to, zda je daný úkol kritický či nikoliv a pokud není, jaká je jeho volná a celková rezerva.

Projekt byl rozdělen do čtrnácti činností, které jsou uvedeny v tabulce (Tab. 41). Dále je u těchto činností uvedena doba trvání a termín, kdy budou implementovány v podniku.

Tab. 40 Činnosti projektu (vlastní zpracování)

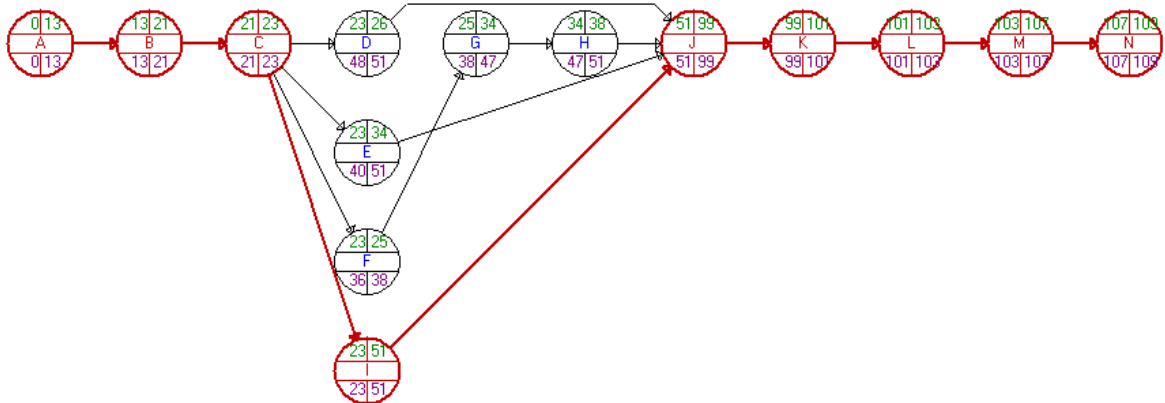
Krok	Činnost	Předchozí činnost	Doba trvání (týdny)	Termín
A	Analýza, dotazníkové šetření	-	13	1. 1. - 31. 3. 2013
B	Návrh projektu	A	8	1. 4. - 31. 5. 2013
C	Schválení projektu vedením podniku, informační kampaň pro zaměstnance	B	2	1. 6. - 15. 6. 2013
D	Zavedení změn v oblasti přijímání pracovníků	C	3	od 1. 7. 2013
E	Zavedení kontrol nemocných	C	11	od 1. 9. 2013
F	Výběr dodavatele docházkového systému	C	2	16. 6. - 30. 6. 2013
G	Objednání a instalace docházkového systému	F	9	1. 7. - 31. 8. 2013
H	Zprovoznění docházkového systému	G	4	od 1. 10. 2013
I	Zavedení změn v oblasti odměňování	C	28	od 1. 1. 2014
J	Testování projektu	D,E,G,I	48	1. 1. - 30. 11. 2014
K	Sběr dat pro dotazníkové šetření	I	2	1. 12. - 15. 12. 2014
L	Vyhodnocení dotazníkového šetření	J	2	16. 12. - 31. 12. 2014
M	Kontrola projektu	K	4	1. 1. 2015 - 31. 1. 2015
N	Závěrečná zpráva	L	2	1. 2. - 15. 2. 2015

Použitím metody CPM v programu WinQSB bylo zjištěno, že nejkratší možná doba realizace projektu je 109 týdnů (Obr. 12).

03-26-2013 20:44:59	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	13	0	13	0	13	0
2	B	Yes	8	13	21	13	21	0
3	C	Yes	2	21	23	21	23	0
4	D	no	3	23	26	48	51	25
5	E	no	11	23	34	40	51	17
6	F	no	2	23	25	36	38	13
7	G	no	9	25	34	38	47	13
8	H	no	4	34	38	47	51	13
9	I	Yes	28	23	51	23	51	0
10	J	Yes	48	51	99	51	99	0
11	K	Yes	2	99	101	99	101	0
12	L	Yes	2	101	103	101	103	0
13	M	Yes	4	103	107	103	107	0
14	N	Yes	2	107	109	107	109	0
	Project Completion Time		=	109	weeks			
	Number of Critical Path(s)		=	1				

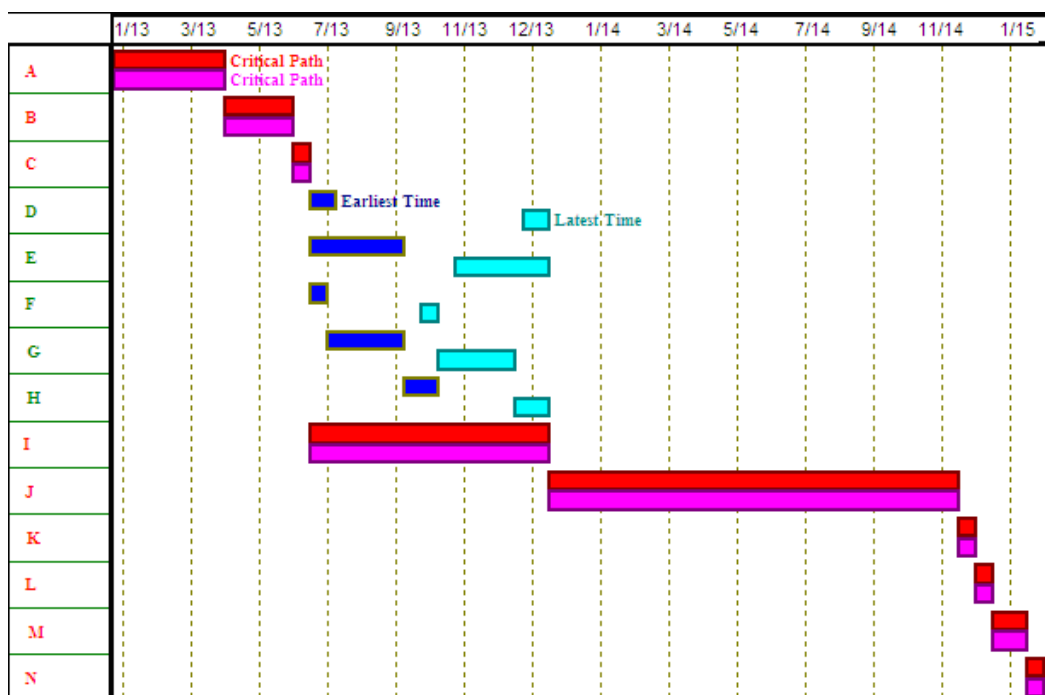
Obr. 12 Řešení pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování)

Kritická cesta projektu je posloupnost kritických úkolů, které určují dobu trvání celého projektu. V projektu byla nalezena kritická cesta, kterou tvoří činnosti A → B → C → I → J → K → L → M → N. Grafické řešení kritické cesty je znázorněno prostřednictvím uzlově ohodnoceného síťového grafu (Obr. 13). Pokud by se jedna z činností, které tvoří kritickou cestu, prodloužila, dojde k posunutí celého projektu, a to kvůli nulovým časovým rezervám kritických činností.



Obr. 13 Grafické řešení pomocí programu WinQSB – Uzlově ohodnocený síťový graf (vlastní zpracování)

Z Ganttova diagramu (Obr. 14) lze vidět, že časová rezerva je u činností D (25 týdnů), E (17 týdnů), F, G a H (13 týdnů).



Obr. 14 Ganttův diagram (vlastní zpracování)

11.6 Riziková analýza

Prostřednictvím rizikové analýzy projektu identifikujeme druhy a výši rizik, které by mohly projekt negativně ovlivnit.

Pro hodnocení pravděpodobnosti vzniku rizika a závažnosti jeho dopadu byla použita stupnice, která je graficky zpracovaná v tabulce (Tab. 41).

Tab. 41 Matice rizik (vlastní zpracování)

<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: flex-start; padding: 5px;"> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> ■ riziko nepřijatelné </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 5px;"> ■ riziko přijatelné </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> ■ riziko podmíněčně přijatelné </div> </div>			Pravděpodobnost				
			Velmi malá	Malá	Střední	Vysoká	Velmi vysoká
			1	2	3	4	5
Dopad	Velmi vysoký	5					
	Vysoký	4					
	Střední	3					
	Malý	2					
	Velmi malý	1					

Rizikem projektu může být **nedostatek finančních prostředků**. V současné době společnost prosperuje a dosahuje poměrně vysokého zisku. Toto riziko je do značné míry sníženo splněním daných podmínek. Pokud podmínky nebudou splněny, nebude vyplacena odměna. Nejvyšší nákladové položky tohoto projektu jsou zároveň přímo provázány s úsporou finančních prostředků. Proto podnik uvažuje o minimální pravděpodobnosti výskytu rizika, ale pokud by k této situaci došlo byly by dopad na projekt velmi vysoký.

Riziko lze spatřovat i v **nedostatečné podpoře projektu vedením podniku**. Pravděpodobnost vzniku rizika lze považovat za střední, i přesto že má podnik vážný zájem na snížení fluktuace pracovníků. Dopad na projekt je vysoký.

Další riziko spočívá ve **špatné informovanosti pracovníků**. Pokud pracovníkům nebude nový systém správně představen, může dojít k jeho znehodnocení a neúčinnosti.

V souvislosti s pracovníky souvisí i další riziko. Jelikož každý zaměstnanec preferuje jiný druh stimulu, tak nemusí na každého pracovníka zvolený **typ opatření** působit požadova-

ným směrem. Projektu předcházelo vlastní dotazníkové šetření, ve kterém se pracovníci shodli na nedostatečném finančním ohodnocení, a proto se předpokládá nízká míra pravděpodobnosti výskytu tohoto rizika.

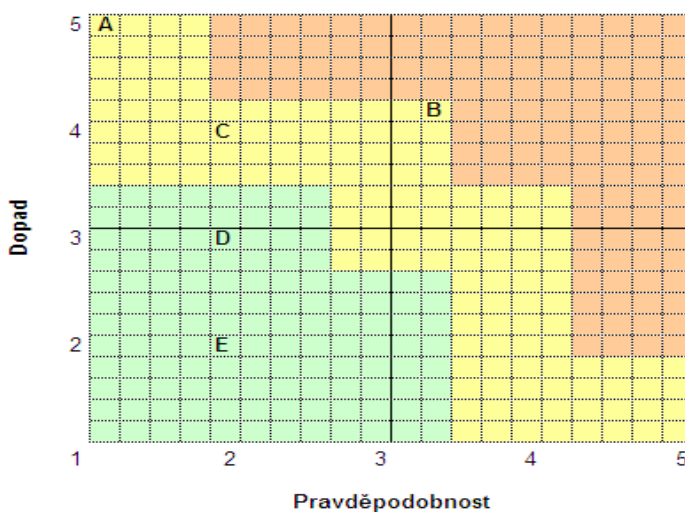
Riziko může vzniknout také při **nedodržení časového harmonogramu**. Pravděpodobnost výskytu rizika i dopadu je nízká.

Výsledky hodnocení jsou shrnuty v tabulce (Tab. 42).

Tab. 42 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

	Riziko	Závažnost dopadu	Pravděpodobnost výskytu	Riziko
A	Nedostatek finančních prostředků.	5	1	5
B	Nedostatečná podpora ze strany vedení společnosti.	4	3	12
C	Špatná informovanost zaměstnanců.	4	2	8
D	Nevhodně zvolené typy opatření.	3	2	6
E	Nedodržení časového harmonogramu.	1	2	2

Obrázek (Obr. 15) graficky znázorňuje jednotlivá rizika projektu. Z rizikové matice lze vidět, že největším rizikem pro projekt je bod B – nedostatečná podpora ze strany vedení společnosti. Proto je důležité, aby byl management podniku podrobně informován a seznámen se všemi oblastmi projektu.



Obr. 15 Matice rizik (vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Propouštění pracovníků a snižování či rušení zaměstnaneckých výhod bývá většinou prvním krokem společnosti, jak snížit náklady v oblasti lidských zdrojů. V těchto případech může dojít ke ztrátě kvalitních pracovníků a podnik se tak může dostat do ještě obtížnější situace. Existují i jiné možnosti, jak ušetřit a přitom motivovat pracovníky k vyššímu výkonu a dosáhnout tak lepších výsledků v podnikání.

Cílem práce bylo navrhnout projekt zlepšení řízení nákladů v oblasti lidských zdrojů ve společnosti XY a tím snížit fluktuaci pracovníků a zároveň zvýšit produktivitu práce.

V teoretické části diplomové práce byly zpracovány poznatky z oblasti lidských zdrojů. Byly zde prezentovány základní nástroje spojené s řízením personálních nákladů.

Tyto teoretické poznatky byly dále využity pro analýzu současného stavu systému řízení lidských zdrojů ve společnosti XY. Praktická část je rozdělena na část analytickou a část projektovou.

Analytická část je zaměřena na vybranou společnost XY, která byla nejdříve stručně představena a poté byla provedena analýza současného stavu a struktury zaměstnanců, vybraných personálních ukazatelů a současného stavu vybraných personálních procesů. Pro zjištění míry spokojenosti zaměstnanců s pracovním poměrem u zaměstnavatele byla využita metoda dotazníkového šetření. Při zjišťování stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti byl využit rozhovor se zaměstnanci. Výsledky vlastního šetření byly podkladem pro projektovou část.

Výzkum poukázal na rostoucí míru fluktuace zaměstnanců a i se zvyšující počet zameškaných hodin na pracovníka. Na základě analýz byl formulován návrh na zlepšení systému řízení nákladů v oblasti lidských zdrojů. Navrhovaný projekt obsahuje klíčové činnosti, které by měli být provedeny, aby bylo dosaženo stanoveného cíle.

Z časové analýzy vyplynulo, že pro realizaci projektu bude potřeba 109 týdnů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografická publikace:

- ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ASWATHAPPA, K, 2005. Human Resource And Personnel Management. 4th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill. ISBN 0070599300.
- BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL, 2010. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-010-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2007. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- ESCHENBACH, Rolf, 2000. Controlling. 1. vyd. Praha: Codex. ISBN 80-859-6386-8.
- FIALA, Roman, 2008. Základy managementu. Jihlava: VSPJ. 1. vyd. ISBN 978-80-87035-24-5.
- FITZ-ENZ, Jac and Barbara DAVISON, 2002. How to Measure Human Resources Management. 3th ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-136998-5.
- GILLERNOVA, Ilona, KEBZA, Vladimír a Milan RYMEŠ, 2011. Psychologické aspekty změn v české společnosti. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2798-1.
- GILLERNOVÁ, Ilona, KEBZA, Vladimír a Milan RYMEŠ, 2011. Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-2472-798-1.
- GOGOVÁ, Radana, HŮRKA, Petr a Helena Úlehlová, 2012. Pracovní doba podle zákoníku práce a dalších souvisejících právních předpisů. 2. přeprac. vyd. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-759-1.

- CHAPMAN, Christopher S., 2005. Controlling strategy: management, accounting, and performance measurement. 1th ed. New York: Oxford University Press. ISBN 978-019-9283-231.
- CHASE, Richard B, AQUILANO, Nicholas J. and F. Robert JACOBS, 2004. Operations Management for Competitive Advantage, 10th ed. Boston, Mass.: McGraw-Hill. ISBN 978-00-7250-636-5.
- JENÍČEK, Vladimír a Jaroslav FOLTÝN, 2010. Globální problémy svět: v ekonomických souvislostech. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-326-4.
- KOUBEK, Josef, 2011. Personální práce v malých a středních firmách. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
- LANG, Helmut, 2005. Manažerské účetnictví: teorie a praxe. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-419-6.
- LANKFORD, William M., PARSA Faramarz, 1999. MCB UP Ltd. Outsourcing: a premier, Management Decision: quarterly review of management technology. ISSN 0025-1747.
- MILKOVICH, G. T. a J. W. BOUDREAU, 1993. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. ISBN 80-85623-29-3.
- POPESKO, Boris, 2009. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1 vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2974-9.
- RYDVALOVÁ, Renata a Blanka JUNOVÁ, 2011. Jak sladit práci a rodinu. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-35-78-8.
- SCHNIEDERJANS, Marc J., SCHNIEDERJANS Ashlyn M. and Dara G. SCHNIEDERJANS, 2005. Outsourcing and insourcing in an international Context. 3th ed. Armonk, NY (u. a.): Sharpe. ISBN 0-7656-1586-X.
- STÝBLO, Jiří, 2005. Outsourcing a outplacement. 1. vyd. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-094-1.
- SYNEK Miloslav a Eva KISLINGEROVA, 2010. Podniková ekonomika. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.

- ŠMÍDA, Filip, 2007. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1679-4.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. Podniková ekonomika. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.
- WAGNEROVÁ, Irena, 2011. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3701-0.
- WALKER, Alfred J., 2003. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0449-4.
- WÖHE, Günter, 2007. Úvod do podnikového hospodářství. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-717-9897-2.
- ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje:

- ABSOLUT IN. Cafeteria systém. Absolutin.cz [online]. Dostupné z: <http://www.absolutin.cz/slovník-pojmu/16-cafeteria-system/>.
- ASOCIACE POSKYTOVATELŮ PERSONÁLNÍCH SLUŽEB. Profil. Apps.cz [online]. [cit. 2012-02-08]. Dostupné z: <http://www.apps.cz/profil-apps-2.html>.
- BERNADET, Eva, 2009. Outsourcing: pracovněprávní úskalí a rizika. HRM [online]. roč. 8, č. 3 [cit. 2009-05-21]. ISSN 1801-490. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-37146150-outsourcing-pracovnepravni-uskali-a-rizika>.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Krajská správa ČSU ve Zlínském kraji. Mzdy a náklady práce – časové řady. Czso.cz [online]. ©2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr.
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Mzdy a náklady práce. Czso.cz [online]. ©2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xz>.
- DELOITTE. HR zpravodaj: novinky z oblasti problematiky lidských zdrojů. Využijte krizi ve svůj prospěch. Deloitte.com [online]. ©2013. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz\(cs\)_hr_zpravodaj_010609.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz(cs)_hr_zpravodaj_010609.pdf).

- DUTA MANGGALA BANDUNG, HR Scorecard In: Duta-manggala.net. Obrázek ve formátu GIF. Dostupné z: <http://duta-manggala.indonetwork.net/2150922>.
- HRUŠKA, Martin, 2009. Benefity v době krize? Ano ale ... In: Manager Web [online]. Poslední aktualizace 9.4.2009 [cit. 2009-04-15]. Dostupné z: <http://financnimanagement.ihned.cz/c1-36686720-benefity-v-dobe-krize-ano-ale>.
- IPODNIKATEL. Firemní audit v oblasti lidských zdrojů. iPodnikatel.cz. [online]. ©2011 [cit. 2011-02-04]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/personalni-audit.html>.
- KORDĚNKO, Evžen, 2010. Jak krize a ekonomické cykly ovlivňují činnost útvarů HR. In: Manager Web [online]. Poslední aktualizace 20.9.2010 [cit. 2010-09-21]. Dostupné z: <http://financnimanagement.ihned.cz/c1-46506180-jak-krize-a-ekonomicke-cykly-ovlivnuji-cinnost-utvaru-hr>.
- MANAGEMENT NEWS. Offshoring je stále populárnější. Managementnews.cz [online]. ©2013 [cit. 2008-02-20]. Dostupné z: <http://www.managementnews.cz/manazer/obchod-finance-pravo-id-147986/offshoring-je-stale-popularnejsi-id-596524#ixzz2BTT6oWjB>.
- MOTIV P. Virtuální AC. Motivp.com [online]. ©2012. Dostupné z: <http://www.motivp.com/cs/virtualni-ac>.
- PWC. HR Controlling 2013. Pwc.cz [online]. ©2012-2013. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/poradenstvi-pro-lidske-zdroje/assets/hr-controlling-cz.pdf>.
- REISSOVÁ, Alice a Karel HRACH, 2011. Personální controlling a řízení personálních procesů. E + M In: Ekonomika a Management [online]. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1346061159_08f0/2011_01_reissova_hrach.pdf.
- STÝBLO, Jiří, 2006. Proměny získávání a výběru zaměstnanců. Práce a mzdy [online]. roč. 54, č. 9 [cit. 2006-08-15]. ISSN 0032-6208. Dostupné z: [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search_query=\\$index=695](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search_query=$index=695).

- ŠMARDA, Jaroslav, 2009. Kam směřují systémy HRIS. In: Hospodářské noviny [online]. Poslední aktualizace 29.9.2009 [cit. 2009-09-29]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-38458620-jaroslav-smarda-kam-smeruji-systemy-hris>.
- URBAN, Jan, 2005. Jak měřit práci personalistů. In: Hospodářské noviny [online]. Poslední aktualizace 10.1.2005 [cit. 2005-01-10]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-15468980-jak-merit-praci-personalistu>.
- URBAN, Jan, 2006. Lidský kapitál a efektivnost investic do lidských zdrojů. Mzdy & personalistika v praxi [online]. roč. 8, č. 11 [cit. 2006-11-03]. ISSN 1212-7140. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d733v709-lidsky-kapital-a-efektivnost-invtic-do-lidskych-zdroju/?search_query=\\$index=770&search_results_page=6](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d733v709-lidsky-kapital-a-efektivnost-invtic-do-lidskych-zdroju/?search_query=$index=770&search_results_page=6).
- URBAN, Jan, 2006. Personální controlling pomůže posoudit efektivitu řízení. In: Hospodářské noviny [online]. Poslední aktualizace 24.3.2006 [cit. 2006-03-24]. Dostupné z: <http://financnimanagement.ihned.cz/c1-18102600-personalni-controlling-pomuze-posoudit-efektivitu-rizeni>.
- URBAN, Jan, 2011. Jak zvolit ukazatele personálního controllingu. HRM [online]. roč. 10, č. 6 [cit. 2011-12-1]. ISSN 1801-490. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-53908730-jak-zvolit-ukazatele-personalniho-controllingu>.
- URBAN, Jan, 2011. Odměňování a motivace metodou balanced scorecard. In: Manager Web [online]. Poslední aktualizace 28.3.2011 [cit. 2011-03-29]. Dostupné z: <http://financnimanagement.ihned.cz/c1-51381170-odmenovani-a-motivace-metodou-balanced-scorecard>.

Ostatní zdroje:

HEWITT ASSOCIATES. *Vliv finanční krize na HR v České republice*. Praha, březen 2009.

Výroční zpráva podniku XY za rok 2009, 2010 a 2011.

Interní materiály podniku XY.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

APPS	Asociace poskytovatelů personálních služeb.
ČR	Česká republika.
HR	Human Resources.
HRIS	Human Resources Information Systém.
ICT	Informační a komunikační technologie.
MBO	Technika řízení podle cílů.
OČR	Ošetřování člena rodiny.
PP	Pracovní poměr.
SP	Sociální pojištění.
ZC	Zaměstnanec.
ZL	Zaměstnavatel.
ZP	Zdravotní pojištění.
ZP	Zákoník práce.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Harvardský systém řízení lidských zdrojů	13
Obr. 2 Vztah mezi podnikovými náklady, činnostmi a výkony	16
Obr. 3 HR Scorecard	22
Obr. 4 Příklad řídicího panelu s uvedením personálních ukazatelů	23
Obr. 5 HR Audit	24
Obr. 6 Vyvažování outsourcingu a insourcing	26
Obr. 7 Moderní personální technologie	30
Obr. 8 Organizační struktura podniku XY.....	38
Obr. 9 Vývoj evidenčního a přepočteného stavu zaměstnanců v letech 2008 – 2012	43
Obr. 10 Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2012	44
Obr. 11 Graf spokojenosti zaměstnanců	63
Obr. 12 Řešení pomocí programu WinQSB	87
Obr. 13 Grafické řešení pomocí programu WinQSB	88
Obr. 14 Ganttův diagram	88
Obr. 15 Matice rizik	90

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Ukazatelé rentability v letech 2009 - 2011	39
Tab. 2 Ukazatelé likvidity v letech 2009 - 2011	39
Tab. 3 Ukazatelé zadluženosti v letech 2009 - 2011	40
Tab. 4 Ukazatelé aktivity v letech 2009 - 2011	40
Tab. 5 SWOT analýza společnosti XY	41
Tab. 6 Průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců v letech 2009 - 2012	42
Tab. 7 Stav zaměstnanců v letech 2008 – 2012	42
Tab. 8 Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2012	43
Tab. 9 Průměrný věk zaměstnanců k 31. 12. v letech 2010 – 2012	44
Tab. 10 Zaměstnanci se zdravotním postižením v letech 2009 – 2012	45
Tab. 11 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců k 31. 12. 2012	45
Tab. 12 Ukazatelé výroby na zaměstnance	46
Tab. 13 Ukazatelé produktivity v letech 2010 - 2012	47
Tab. 14 Důvody výstupu v letech 2010 – 2012	47
Tab. 15 Míra fluktuace a stability v organizaci v letech 2010 – 2012	48
Tab. 16 Analýza zameškaných hodin a přesčasů v letech 2010 - 2012	48
Tab. 17 Složky mzdy v letech 2010 – 2012 v Kč	50
Tab. 18 Srovnání hrubé mzdy v podniku XY s hrubou mzdou v ČR, Zlínském kraji a odvětví	51
Tab. 19 Náklady související s péčí o zaměstnance v Kč v letech 2010 – 2012	52
Tab. 20 Náklady na pracovníka v prvním měsíci pracovního poměru	52
Tab. 21 Činnost pracovníků před nástupem v letech 2010 – 2012	55
Tab. 22 Reporting v podniku XY	56
Tab. 23 Náklady na HRIS v letech 2010 - 2012	57
Tab. 24 Seznam provedených školení v letech 2010 – 2012	59
Tab. 25 Náklady související se školením personalisty v letech 2010 - 2012	59
Tab. 26 SWOT analýza v oblasti lidských zdrojů	60
Tab. 27 Charakteristika respondentů	62
Tab. 28 Věk respondentů	62
Tab. 29 Náměty pracovníků k zvýšení spokojenosti	63
Tab. 30 Nejčastější odpovědi v oblasti fluktuace a absence pracovníků	66

Tab. 31 Odměna za splnění plánů	76
Tab. 32 Nárok na odměnu z úspory nákladů	77
Tab. 33 Matice odpovědnosti	80
Tab. 34 Náklady na kontrolu nemocných	81
Tab. 35 Odměna za snížení odpadů v roce 2014	82
Tab. 36 Výpočet průměrných jednorázových nákladů na zavedení elektronického docházkového systému	83
Tab. 37 Celkové náklady na projekt	84
Tab. 38 Náklady obětované příležitosti	84
Tab. 39 Optimistická verze předpokládaných úspor nákladů a zvýšení produktivity pro rok 2014	85
Tab. 40 Činnosti projektu	87
Tab. 41 Matice rizik	89
Tab. 42 Riziková analýza projektu	90

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Rozdělení indikátorů a jejich konkrétní příklady.
- P II Ukazatelé celkové efektivity a hodnocení jednotlivých personálních funkcí.
- PIII Personální audit společnosti XY.
- P IV Dotazník pro zaměstnance.
- P V Otázky položené vedení podniku v rozhovoru.
- P VI Otázky položené odcházejícím pracovníkům v rozhovoru.
- P VII Statistické vyhodnocení otázek dotazníkového šetření – celková spokojenost zaměstnanců.
- P VIII Statistické vyhodnocení otázek dotazníkového šetření – spokojenost dle žen a mužů.
- P IX Logický rámec projektu.
- P X Dotazník pro uchazeče o zaměstnání.
- P XI Návrh otázek pro nové zaměstnance.
- P XII Dohoda o provedení práce.
- P XIII Záznam o provedené kontrole.
- P Oznámení o provedené kontrole.
- XIV
- P XV Záznam o ověření nepřítomnosti.
- P Porovnání nákladů na současný a nový docházkový systém.
- XVI

PŘÍLOHA P I: ROZDĚLENÍ INDIKÁTORŮ A JEJICH KONKRÉTNÍ PŘÍKLADY

Firemní výsledky

- Obrat, náklady a zisk na zaměstnance
- Produktivita práce a přidaná hodnota (návratnost investic)

Odměňování a zaměstnanecké výhody

- Náklady na odměňování
- Struktura odměňování
- Podíl variabilní složky
- Zaměstnanecké výhody

Chování v organizaci

- Fluktuace a příčiny rozvázání pracovního poměru
- Absence
- Sledování motivace a spokojenosti zaměstnanců

Talent Management

- Pokrytí klíčových pozic
- Rozsah skupiny následníků
- Míra dobrovolné fluktuace talentů

Nábor a výběr

- Interní a externí nábor
- Náklady na obsazení jedné pozice
- Čas strávený výběrovým procesem včetně úspěšnosti obsazení volné pozice

Vzdělávání a rozvoj

- Náklady na školení
- Čas strávený na školení
- Mobilita talentů

Organizační struktura HR oddělení

- Počet zaměstnanců na jednoho personalistu
- Náklady HR oddělení
- Náklady na odměňování na jednoho pracovníka personálního oddělení
- Míra outsourcingu

(PWC, 2013)

PŘÍLOHA P II: UKAZATELÉ CELKOVÉ EFEKTIVITY A HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH PERSONÁLNÍCH FUNKCÍ

Ukazatelé celkové efektivity:

- ukazatelé výnosů, respektive zisku organizace v přepočtu na jednoho zaměstnance či jednotku personálních nákladů
- ukazatele podílu personálních nákladů na celkových nákladech firmy
- ukazatele míry fluktuace a pracovní absence zaměstnanců

Ukazatelé hodnocení jednotlivé personální funkce:

- podíl zaměstnanců s výkonovou formou odměňování
- podíl výkonových složek mzdy na celkovém objemu vyplacených mezd
- podíl hodnoty zaměstnaneckých výhod na celkovém objemu mezd
- roční výdaje na vzdělávání na jednoho zaměstnance či manažera (případně roční počet dní věnovaných vzdělávání a tréninku na jednoho zaměstnance)
- podíl nových pracovníků odcházejících ve zkušební době či v prvním roce práce.

Tím však výčet zdaleka nekončí. Podle konkrétních podmínek může být zajímavá

- průměrná doba potřebná k obsazení nově vytvořené nebo uvolněné pozice
- podíl vedoucích míst obsazených z vlastních zdrojů
- poměr vedoucích zaměstnanců k celkovému počtu zaměstnanců (či poměr mezi jednotlivými kategoriemi zaměstnanců, například provozními a administrativními) a podobně.

(Urban, 2005)

PŘÍLOHA P III: PERSONÁLNÍ AUDIT SPOLEČNOSTI XY.

1. Strategie a plánování lidských zdrojů

Otázky	ano	ne
1. Má firma vypracovanou podnikatelskou strategii?		x
2. Tato strategie je s výhledem více než dva roky?		x
3. Bylo stanoveno poslání ŘLZ - proč je potřebné se zabývat lidmi ve firmě?		x
4. Byly stanoveny cíle pro ŘLZ, jež vychází z podnikatelské strategie?		x
5. Jsou tyto cíle zveřejněny?		x
6. Znají je všichni manažeři?		x
7. Je ze stanovených cílů zřejmé, že lidské zdroje jsou stejně významné jako finanční a materiálové zdroje?		x
8. Je v organizačním schématu vyznačena oblast ŘLZ?	x	
9. Má firma plány pro zabezpečení budoucích potřeb lidských zdrojů?		x
10. Kolik potřebuje vaše firma (uveďte % podíly tak, aby jejich součet činil 100 %):		
- klíčových zaměstnanců (jádro pracujících na hlavních produkčních činnostech firmy)	12 %	
- obslužných zaměstnanců (podpůrné a vedlejší činnosti)	83 %	
- ostatní flexibilní zaměstnanci (sezónní, brigádníci)	5 %	
11. U následujících otázek zhodnoťte, jaká je celková úroveň řízení lidských zdrojů ve firmě. Zakroužkujte odpověď na stupnici 1 - 5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší	Horší	lepší
	1	2 3 4 5

2. Organizační uspořádání firmy ve vztahu k ŘLZ

Otázky	ano	ne
1. Je určena osoba ve firmě, jež zodpovídá za úroveň ŘLZ?	x	
2. Má zodpovědná osoba na ŘLZ vymezeny personální činnosti, za které zodpovídá?	x	
3. Je prestiž této osoby stejná jako prestiž jiných top manažerů?		x
4. Je pro činnost jasně daná filozofie firmy pro ŘLZ?		x
5. Jsou ve firmě popisy pracovních míst?	x	
6. Vlastní (mají) všichni zaměstnanci kopii svého popisu práce?		x
Popisy pracovních míst slouží:		
7. K řízení lidských zdrojů ve firmě.		x
8. Pro odměňování zaměstnanců ve firmě.		x
9. Pro normy jakosti (ISO aj.)		x
10. Jsou popisy pracovních míst aktualizovány?		x
11. Znají zaměstnanci firmy požadavky, které jsou kladeny na manažery v oblasti personalistiky?		x
12. Jaká je celková úroveň vedení personální agendy ve firmě?	1	2 3 4 5

3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců

Otázky	ano	ne
1. Je určena osoba, která dohlíží na výběr nových zaměstnanců?		x
2. Je proškolená?		x
3. Je vždy u přijímacího rozhovoru vedoucí pracoviště, kam bude uchazeč umístěn?		x
4. Jsou vedoucí proškoleni ohledně toho, jak vést přijímací rozhovor?		x
5. Je v organizaci zaveden ustálený postup pro přijímání nových zaměstnanců?		x
6. Při obsazování vyšších pracovních postů jsou upřednostňováni stávající zaměstnanci?	x	
7. Je nastavena jasná strategie pro upřednostňování vnitřních lidských zdrojů před vnějšími?		x
8. Byla tato strategie sdělena všem zaměstnancům?		x
9. Je ve firmě adaptační program pro nové zaměstnance?		x
10. Jaká je celková úroveň přijímání nových zaměstnanců ve firmě?	1	2 3 4 5

4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Otázky	ano	ne			
1. Je ve firmě nastavena politika vzdělávání a rozvoje?		x			
2. Je ve firmě určena osoba, jež je zodpovědná za rozvoj zaměstnanců?		x			
3. Je podporován profesionální rozvoj zaměstnanců prostřednictvím školení mimo firmu?		x			
4. Je ve firmě zaveden ustálený postup výběru zaměstnanců pro vzdělávání?		x			
5. Zjišťujete potřeby vzdělávání zaměstnanců s ohledem na předpokládaný rozvoj firmy?		x			
6. Nabízí firma semináře pro vedoucí v oblasti vedení lidí?		x			
7. Má firma zpracován program pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců?		x			
8. Jsou výsledky vzdělávacích programů vyhodnocovány?		x			
9. Existuje evidence zaměstnanců, kteří se účastní vzdělávacích programů?		x			
10. Vyhodnocuje firma investice do vzdělávání zaměstnanců?		x			
11. Kolik hodin v průměru stráví ročně zaměstnanec na školeních (kursech), jež nejsou povinné ze zákona? Je to více než 0 hodin.					
12. Jaká je celková úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě?	1	2	3	4	5

5. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců

Otázky	ano	ne			
1. Je ve firmě zaveden systém pracovního hodnocení zaměstnanců?	x				
2. Provádíte ve firmě pravidelně hodnocení zaměstnanců?		x			
3. Chválíte své zaměstnance?		x			
4. Zaměstnanci jsou dobře informováni o účelu a využití pracovního hodnocení?		x			
5. Je váš systém pracovního hodnocení zaměstnanců dále rozvíjen a zdokonalován?		x			
Výsledky z pracovního hodnocení využíváte (odpovídají pouze ti, kteří mají zaveden systém pracovního hodnocení, ostatní přejdou k otázce 13) v:					
6. V odměňování zaměstnanců.		x			
7. Při povyšování zaměstnanců do vyšších pracovních pozic.		x			
8. V přemísťování zaměstnanců na jiné pracovní pozice.		x			
9. Pro další vzdělávání zaměstnanců.		x			
10. Pro zvyšování výkonnosti firmy.		x			
11. Pro zlepšování a řešení zaměstnaneckých vztahů.		x			
12. Pro zvyšování kvality řízení a vedení lidí.		x			
13. Jaká je celková úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě?	1	2	3	4	5
14. Jakým způsobem se provádí pracovní hodnocení zaměstnanců?	1	2	3	4	5

6. Odměňování - Mzda

Otázky	ano	ne			
1. Má firma mzdovou politiku?	x				
2. Je tato politika zveřejněna?		x			
3. Vychází mzdová politika z podnikatelské strategie firmy?		x			
4. Je způsob odměňování nastavený ve firmě pro zaměstnance transparentní?		x			
5. Existuje nějaký formální plán na zvýšení mezd ve firmě?		x			
6. Je růst mezd ve firmě závislý na produktivitě práce?		x			
7. Která z následujících kritérií jsou nejvíce zohledňována při odměňování zaměstnanců:					
- pouze individuální pracovní výkon	x				
- pouze počet odpracovaných let		x			
- obojí - počet odpracovaných let i výkon		x			
8. Je sledováno, ve které pracovní pozici je nejvyšší fluktuace?		x			
9. Jaký je podíl zaměstnanců v jednotlivých kategoriích podle těchto kritérií:					
- pouze individuální pracovní výkon 100 %					
- pouze počet odpracovaných let 0 %					
- obojí - počet odpracovaných let i výkon 0 %					
10. Jaká je celková úroveň odměňování zaměstnanců ve firmě?	1	2	3	4	5

Zaměstnanecké výhody

Otázky	ano			ne	
1. Nabízí firma svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody?	x				
2. Převažují v nabídce pracovní zaměstnanecké výhody (vzdělávání, stravování)?	x				
3. Je stanoven zaměstnanecký účet, do jehož výše si mohou zaměstnanci vybrat zaměstnanecké výhody (systém volitelných výhod)?				x	
4. Je nabídka zaměstnaneckých výhod nejméně jedenkrát za tři roky aktualizovaná?	x				
5. Sledují se zaměstnanecké výhody u konkurenční organizace?				x	
6. Jsou sledovány potřeby zaměstnanců?				x	
7. Jaká je celková úroveň zaměstnaneckých výhod ve firmě?	1	2	3	4	5

7. Zaměstnanecké vztahy - vztahy

Otázky	ano			ne	
1. Má firma politiku zaměstnaneckých vztahů?				x	
2. Je ve firmě určena osoba zodpovědná za úroveň zaměstnaneckých vztahů?				x	
3. Jsou představy, politiky a očekávání firmy shrnuty do etického kodexu pracovního jednání?				x	
<i>Pokud jste vyplnili ano, pokračujte ve vyplňování, ostatní přejdou k otázce 7.</i>					
7. Dostali zaměstnanci informaci, s kým nebo na koho se mohou obrátit v případě potřeby rady v situacích týkajících se zaměstnaneckých vztahů?				x	
8. vede ve firmě někdo výstupní rozhovory?				x	
9. Je to formou:					
- jen rozhovoru				x	
- jen dotazníku				x	
- Obojí				x	
10. Má firma trvalý přístup k právnímu poradenství o oblasti pracovněprávních vztahů?				x	
11. Existuje ve firmě osoba, která eviduje legislativu v oblasti zaměstnaneckých vztahů, pravidla, aktivity?				x	
12. Zjišťujete, zda jsou vaší zaměstnanci ve firmě spokojeni?				x	
13. Jsou záznamy všech stížností evidovány a analyzovány?				x	
14. Jsou stížnosti zaměstnanců řešeny do 5 dnů od jejich přijetí?				x	
15. Jaká je celková úroveň zaměstnaneckých vztahů ve firmě?	1	2	3	4	5

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Otázky	ano			ne	
1. Je evidován počet dnů u zaměstnance z důvodu pracovní neschopnosti?	x				
2. Dostává top management periodicky zprávy týkající se bezpečnosti ve firmě?	x				
3. Jsou evidovány pracovní úrazy?	x				
4. Jsou vytvořeny podmínky pro profesionální lékařskou první pomoc?	x				
5. Je určena osoba odpovědná za bezpečnost práce ve firmě?	x				
6. Umožňuje organizace pravidelné preventivní prohlídky zaměstnanců?	x				
7. Jaká je celková úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců ve firmě?	1	2	3	4	5

Zabezpečení politiky rovných příležitostí ve firmě

Otázky	ano			ne	
1. Existuje ve firmě politika rovných pracovních příležitostí?	x				
2. Byla tato politika oznámena všem zaměstnancům?				x	
3. Jsou určena opatření k tomu, aby při přijímání nových zaměstnanců nedošlo k diskriminaci?	x				
4. Jaká je celková úroveň politiky rovných příležitostí ve firmě?	1	2	3	4	5

8. Firemní kultura

Otázky	ano			ne	
1. Má firma definovány své hodnoty, které jsou pro ni důležité?				x	
2. Jsou o nich zaměstnanci dobře informováni?				x	
3. Sdílejí zaměstnanci tyto hodnoty a uznávají je?				x	
4. Chovají se manažeři v souladu s firemními hodnotami?				x	
5. Je ve firmě vytvořeno proaktivní podnikatelské klima orientované na zákazníka?				x	
6. Jsou ve firmě jasně a srozumitelně nastaveny personální a provozní normy?				x	
7. Přizpůsobuje se Váš styl vedení lidí zaměstnancům?				x	
8. Adaptují se vaší zaměstnanci dobře na změny?				x	
9. Podporujete vytváření partnerských vztahů k zákazníkům?				x	
10. Znáte přednosti a nedostatky své konkurence?				x	
11. Jaká je celková úroveň firemní kultury ve firmě?	1	2	3	4	5

Vyhodnocení

Oblasti	Hodnoty			
	max. bodů	Nízká	Střední	Vysoká
1. Strategie a plánování lidských zdrojů	17	5		
2. Organizační uspořádání ve vztahu k ŘLZ	16	5		
3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců	14	2		
4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	18	1		
5. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	22	3		
5. Odměňování zaměstnanců celkem	27	14		
6. Zaměstnanecké vztahy - celkem	39	18		
7. Firemní kultura	15	1		

(Bláha, 2005, s 249 – 260)

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Vážená paní/Vážený pane,

dovolte, abych se na Vás obrátila s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží ke zjištění Vaší spokojenosti v zaměstnání.

Jsem studentkou 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a v současné době zpracovávám diplomovou práci, jejímž cílem je zlepšit řízení v oblasti lidských zdrojů ve společnosti, v které pracujete.

Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

Bc. Dagmar Hromadová

V případě připomínek a dotazů mne kontaktuje emailem dagmar.hromadova@email.cz

V následující tabulce zaznačte na stupnici jednu možnost.

Spokojenost se zaměstnáním	rozhodně spokojen	spíše spokojen	ani spokojen ani nespokojen	spíše nespokojen	rozhodně nespokojen
Jistota zaměstnání					
Zajímavost práce					
Délka pracovní doby					
Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)					
Vztah s přímým nadřízeným					
Informování o hospodaření podniku					
Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)					
Pracovní zátěž (množství práce)					
Možnosti rozvoje a vzdělávání					
Platové ohodnocení					
Zaměstnanecké výhody (příspěvek na penzijní fond, 13. plat, příspěvek na dopravu apod.)					
Celková spokojenost se svou prací					

Co by zaměstnavatel mohl udělat, aby zlepšil Vaši spokojenost v zaměstnání? *vypište*

Vaše odpovědi na níže uvedené otázky prosím označte křížkem.

Vaše pohlaví: Muž Žena

Váš věk: do 25 let 26-35 let 36-45 let 46 – 55 let 50 a více let

Jak dlouho již pracujete ve společnosti?

méně jak 1 rok 1 - 3 let 3 a více let

Pracujete jako:

úkolový dělník režijní dělník THP

(vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P V: OTÁZKY POLOŽENÉ ODCHÁZEJÍCÍM PRACOVNÍKŮM V ROZHOVORU

1. Jaké jsou Vaše důvody pro odchod ze společnosti XY?
2. Jaká byla komunikace s Vaším přímým nadřízeným?
3. Jak by jste celkově zhodnotil/a práci ve společnosti XY? Byl/a jste spokojen/a? Co Vám nejvíce vadilo u zaměstnavatele?
4. Jakou jednu věc jsme mohli udělat či změnit, aby jste zůstal/a?

(vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P VI: OTÁZKY POLOŽENÉ VEDENÍ PODNIKU V ROZHOVORU

1. Jste spokojen/a s řízením lidských zdrojů v podniku XY? Co by jste změnil/a v oblasti - přijímání pracovníků, adaptace, motivace?
2. Jak hodnotíte systém přijímání pracovníků? Je dostačující? Jsou vybírání vhodní pracovníci na obsazované pozice?
3. Proč je ve firmě podle Vás vysoká fluktuace a absence?
4. Co navrhujete udělat pro udržení dobrých pracovníků?
5. Co by podle Vás vedlo ke snížení absence pracovníků?
6. Jak motivovat pracovníky k výkonu?
7. Jak motivovat k rozvoji? Jaké možnosti rozvoje ve firmě jsou?
8. Co změnit v v oblasti organizace práce?
9. Jaký máte názor na agenturní zaměstnance, personální agentury, outsourcing .. (zda by jejich využívání mohlo být pro podnik přínosné)

(vlastní zpracování)

**PŘÍLOHA P VII: STATISTICKÉ VYHODNOCENÍ OTÁZEK
DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – CELKOVÁ SPOKOJENOST**

Otázka dotazníkového šetření	Spokojenost						Spokojenost v %					Popisná statistika								
	rozhodně spokojen		spíše spokojen		ani spokojen ani nespokojen		spíše spokojen		ani spokojen ani nespokojen		spíše spokojen		Střední hodnota		Chyba střední hodnoty		Směrodatná odchylka		Rozptýl	
	2	1	0	-1	-2	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Jistota zaměstnání	5	32	39	30	9	4,3%	27,8%	33,9%	26,1%	7,8%	-0,052	0,095	1,016	1,032						
Zajímavost práce	9	36	36	31	3	7,8%	31,3%	31,3%	27,0%	2,6%	0,148	0,093	0,993	0,987						
Délka pracovní doby	36	48	24	5	2	31,3%	41,7%	20,9%	4,3%	1,7%	0,965	0,086	0,927	0,858						
organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	22	56	26	9	2	19,1%	48,7%	22,6%	7,8%	1,7%	0,757	0,085	0,914	0,835						
Vztah s přímým nadřízeným	16	25	24	24	26	13,9%	21,7%	20,9%	20,9%	22,0%	-0,165	0,128	1,370	1,876						
Informování o hospodaření podniku	0	1	54	39	21	0,0%	0,9%	47,0%	33,9%	18,3%	-0,696	0,072	0,774	0,600						
Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	10	31	29	32	13	8,7%	27,0%	25,2%	27,8%	11,3%	0,017	0,106	1,132	1,280						
Pracovní zátěž (množství práce)	9	37	33	23	13	7,8%	32,2%	28,7%	20,0%	11,3%	0,052	0,106	1,138	1,296						
Možnost povýšení	0	2	58	40	15	0,0%	1,7%	50,4%	34,8%	13,0%	-0,591	0,069	0,736	0,542						
Platové ohodnocení	0	16	12	49	38	0,0%	13,9%	10,4%	42,6%	33,0%	-0,948	0,093	0,999	0,755						
Zaměstnancké výhody	4	32	47	27	5	3,5%	27,8%	40,9%	23,5%	4,3%	0,026	0,085	0,913	0,833						
Celková spokojenost s prací	5	15	39	35	21	4,3%	13,0%	33,9%	30,4%	18,3%	-0,452	0,100	1,070	1,145						

(vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P VIII: STATISTICKÉ VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – SPOKOJENOST DLE ŽEN A MUŽŮ

Otázka dotazníkového šetření	Spokojenost ženy				Popisná statistika ženy				Spokojenost muži				Popisná statistika muži							
	rozhodně spokojen	spíše spokojen	ani spokojen	ani nespokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	Střední hodnota	Chyba střední hodnoty	Směrodatná odchylka	Rozptýl	rozhodně spokojen	spíše spokojen	ani spokojen	ani nespokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	Střední hodnota	Chyba střední hodnoty	Směrodatná odchylka	Rozptýl
	2	1	0	-1	-2	2	1	0	-1	-2	2	1	0	-1	-2	2	1	0	-1	-2
Jistota zaměstnání	1	21	30	25	6	-0,169	0,103	0,935	0,874	4	11	9	5	3	0,250	0,206	1,164	1,355		
Zajímavost práce	1	19	35	26	2	-0,108	0,091	0,827	0,683	8	17	1	5	1	0,813	0,193	1,090	1,190		
Délka pracovní doby	24	31	24	3	1	0,892	0,100	0,911	0,830	12	17	0	2	1	0,156	1,169	0,954	0,910		
Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	14	35	24	8	2	0,614	0,105	0,961	0,923	8	21	2	1	0	1,125	0,117	0,660	0,436		
Vztah s přímým nadřízeným	0	13	21	23	26	-0,747	0,117	1,069	1,143	16	12	3	1	0	1,343	0,139	0,787	0,620		
Informování o hospodaření podniku	0	0	38	30	15	-0,723	0,083	0,754	0,569	0	1	16	9	6	-0,625	0,147	0,833	0,694		
Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	0	16	25	31	11	-0,446	0,105	0,953	0,909	10	15	4	1	2	0,938	0,190	1,076	1,157		
Pracovní zátěž (množství práce)	1	17	32	21	12	-0,313	0,110	0,999	0,998	8	20	1	2	1	1,000	0,162	0,916	0,839		
Možnost povýšení	0	2	38	33	10	-0,614	0,080	0,730	0,533	0	0	20	7	5	0,531	0,135	0,761	1,576		
Platové ohodnocení	0	7	8	42	26	-1,048	0,095	0,868	0,754	0	9	4	7	12	-0,688	0,222	1,256	1,577		
Zaměstnančské výhody	3	21	30	25	4	-0,084	0,106	0,965	0,932	1	11	17	2	1	0,281	0,136	0,772	0,596		
Celková spokojenost s prací	2	7	30	27	17	-0,663	0,112	1,015	1,031	3	8	9	8	4	-0,063	0,210	1,190	1,415		
Průměrná spokojenost	ženy				muži															
	-0,284				0,100				0,915				0,848							
	0,422				0,252				0,955				1,030							

(vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P IX: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

LOGICKÝ RÁMEC			
Strom cílů	Ověřitelné ukazatele	Zdroje k ověření	
Hlavní cíl	Pokles míry fluktuace o 10 % do konce roku 2014. Snížení počtu hodin absence na pracovníka o 10 %. Alespoň 60 % pracovníků v dotazníkovém šetření na konci roku 2014 označí v otázce celkové spokojenosti odpověď 'buď spokojen nebo spíše spokojen'.	Mzdová rekapitulace. Výše odpracovaných hodin. Účetní evidence. Personální evidence. Dotazníkové šetření zjišťující míru spokojenosti zaměstnanců.	
Snížení fluktuace pracovníků. Snížení absenčních hodin pracovníků. Zvýšení spokojenosti pracovníků.			
Cíl projektu	Ověřitelné ukazatele	Zdroje k ověření	Předpoklady/rizika
Zlepšení systému řízení nákladů v oblasti lidských zdrojů.	Zvýšení opracovaných výrobků na pracovníka o 15% do konce roku 2014. Snížení opadů připadajících na pracovníka o 15% do konce roku 2014.	Personální evidence. Finanční účetnictví. Mzdová rekapitulace.	Management nejeví zájem o změny.
Výstupy projektu	Ověřitelné ukazatele	Zdroje k ověření	
Změny v oblasti přijímání a adaptace pracovníků. Zavedení kontrol nemocných. Změny v oblasti odměňování.	S nížením zaměstnání nevhodných pracovníků. Zvýšení počtu odpracovaných hodin o 10 % do konce roku 2014. Snížení počet hodin absence o 10 % do konce roku 2014. Alespoň 50% pracovníků označí v dotazníkovém šetření na konci roku v otázce spokojenosti s odměňováním odpověď 'spokojen nebo spíše spokojen'. Elektronický docházkový systém zaveden do konce roku 2013.	Personální evidence. Mzdová evidence. Účetní evidence. Dotazníkové šetření - spokojenost zaměstnanců. Faktura za elektronický docházkový systém.	Dostatek vhodných pracovníků na trhu. Obava pracovníků ze ztráty zaměstnání. Zaměstnanec lze stimulovat mzdou. Zaměstnanci nejsou patřičně informováni.
Aktivity projektu	Prostředky/vstupy	Časový rámec aktivit	
1.1 Informační kampaň. 1.2 Formulace koncepce přijímání zaměstnanců. 1.3 Odměna za doporučení zaměstnance. 1.4 Formulace vnitřní směrnice o kontrolách. 1.5 Zavedení odměny za využití fondu pracovní doby. 1.6 Sestavení vnitřního předpisu o změnách v odměňování. 1.7 Zavedení docházkového systému. 1.8 Závěrečné dotazníkové šetření.	Lidé – personalista, vedoucí výroby, BOZP technik, ředitel, programátor. Finanční zdroje. Projektová dokumentace. PC, internet, tiskárna.	1.1 6/2013 1.2 7/2013 1.3 7/2013 1.4 8/2014 1.5 1/2014 1.6 1/2014 1.7 10/2014 1.8 12/2014	Nedodržení časových harmonogramů. Zkrácení finančních prostředků na projekt. Strach ze změny.
			Předběžné podmínky
			Podpora projektu managementem. Schválení odměn vedením podniku. Zajištění finančních zdrojů. Proškolení pracovníků..

(vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P X: DOTAZNÍK PRO UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

DOTAZNÍK PRO UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ			
XY, s. r. o.		Nečitelně a neúplně vyplněný dotazník nebude akceptován!	
Příjmení, jméno, titul:		Datum vyplnění dotazníku:	
Kontakty: Mobil: _____ email: _____			
Trvalé bydliště:		Přechodné bydliště:	
Nejvyšší ukončené vzdělání (obor/zaměření):	Rok ukončení:	Způsob ukončení: (vý-uč.list, maturita..)	
Poslední předchozí zaměstnání :	Délka zaměstnání:	Na pozici:	
Máte nějaké pracovní omezení: (ČID, PID, zákaz práce v noci apod.)			
Zvláštní znalosti (ŘP-skupina., práce na PC, vyhl. 50/78 Sb., svářeč.průk., řidič VZV apod.)			
Jaké režimy pracovní doby upřednostňujete? (můžete zaznačit více možností)			
<input type="checkbox"/> 1 směna	<input type="checkbox"/> 2 směny	<input type="checkbox"/> 3 směny	<input type="checkbox"/> nepřetržitý režim
Dřívější zaměstnání u společnosti XY s. r. o. (nepovinný údaj):			
<input type="checkbox"/> ANO	od: _____	do: _____	<input type="checkbox"/> NE
Příbuzní a jinak blízké osoby zaměstnané u společnosti XY, s. r. o. (nepovinný údaj):			
<input type="checkbox"/> ANO	Jméno: _____	Vztah: _____	<input type="checkbox"/> NE
Proč u nás chcete pracovat?		Jak jste se o nás dozvěděl/a?	
Datum možného nástupu:		Jakou si představujete hrubou mzdu?	

1. Proč bylo ukončeno Vaše poslední zaměstnání?

2. V jakém oboru a na jaké pracovní pozici máte největší pracovní zkušenosti?

3. Řídil(a) jste někdy lidi?

Pokud ano, jak dlouho a kolik podřízených?

4. Jakou preferujete pozici?

5. V jaké oblasti a na jaké pozici byste chtěl(a) pracovat ?

6. Jak jste se dozvěděl/a o naší firmě?

- a) na Úřadu práce
- b) z tisku (uved'te z jakého)
- c) z internetu (uved'te z jakých stránek)
- d) od známého
- e) z jiného zdroje (uved'te z jakého)

* Při výběru z více možností, prosím, vyznačte Vaši volbu v daném okénku křížkem.

Tento dotazník slouží pouze pro vnitřní potřebu společnosti XY, s. r. o. Jeho vyplnění nezakládá nárok na budoucí zaměstnání ve společnosti. V případě zájmu Vás budeme sami kontaktovat.

Prohlášení: Souhlasím s tím, aby společnost XY s. r. o. moje výše uvedené osobní údaje spravovala, zpracovávala a uchovávala v rozsahu nezbytném pro účely vedení databáze uchazečů o zaměstnání (až do mého písemného odvolání), případně dále jako o svém zaměstnanci. Zároveň potvrzuji, že uvedené údaje jsou přesné a pravdivé.

Podpis:

.....

(vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XI: NÁVRH OTÁZEK PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE

1. Můžete popsat Vaši každodenní činnost ve Vaší stávající/předchozí práci?
2. Jaké byly Vaše běžné povinnosti v předchozí práci?
3. Jací lidé Vás dokáží rozčítit?
4. V jaké situaci jste nerozhodný? Uveďte příklad.
5. Proč jste si vybral naši společnost?
6. Byl byste připraven pracovat přesčas a o víkendech, pokud by to práce vyžadovala?
7. Pracujete raději v týmu či samostatně?
8. Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?
9. Jaká je Vaše představa ideálního zaměstnání? A proč?
10. Čím byste mohl přispět naší společnosti?

(vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XII: DOHODA O PROVEDENÍ PRÁCE

DOHODA O PROVEDENÍ PRÁCE

Mezi společnostmi **XY, s.r.o.** se sídlem Vsetín, IČ: 123456789, (zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem ve Zlíně, oddíle A, vložka 2011) zastoupená jednatelem Janem Novákem (dále jen „zaměstnavatel“ na straně jedné)

a

Adamem Novým, bytem Janová 202, 755 01 Vsetín, narozen: 24.07.1984 (dále jen „zaměstnanec“ na straně druhé)

uzavírají tuto

dohodu o provedení práce:

1. Zaměstnanec se zavazuje, že pro zaměstnavatele bude vykonávat **kontrolu práce neschopných zaměstnanců.**
2. Dohodnutá práce bude vykonávána od 1. 8. 2013 do 31. 12. 2013.
3. Za řádně provedenou práci podle této dohody poskytne zaměstnavatel zaměstnanci odměnu ve výši 150,- Kč za každého zkontrolovaného pracovníka. Tato částka odpovídá jedné odpracované hodině. Nebude-li provedená práce odpovídat zadání, může zaměstnavatel odměnu přiměřeně upravit.
4. Odměna bude zaměstnanci vyplacena vždy 15. kalendářní den v měsíci následujícím po měsíci, v němž byla práce vykonávána.
5. Zaměstnanec prohlašuje, že jej zaměstnavatel seznámil s předpisy upravující bezpečnost práce a požární ochranu, a že byl v této oblasti řádně proškolen.
6. Zaměstnavatel se zavazuje vytvořit zaměstnanci podmínky zajišťující řádný a bezpečný výkon práce.
7. Tato dohoda byla sepsána ve dvou stejnopisech, z nichž jedno převzal zaměstnanec a jedno zaměstnavatel.

Ve Vsetíně dne 1. 8. 2013

.....
podpis zaměstnance

.....
podpis zaměstnavatele

(vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XIII: ZÁZNAM O PROVEDENÉ KONTROLE

Záznám o provedené kontrole

KONTROLOVANÝ ZAMĚSTNANEC

Jméno a příjmení: rok narození:

Adresa pobytu:

Nemocen od: Vycházky:

VÝSLEDEK KONTROLY

Datum kontroly: Čas kontroly:

Byl / Nebyl* zastižen v místě pobytu

Byl / Nebyl* mimo povolené vycházky spatřen jinde, než v místě pobytu

Kým viděn, kde, datum, čas apod.:.....

.....

Kontrolu provedl: Podpis:

Kontrolu provedl: Podpis:

Datum (*pokud se nevyplňuje hned*):

Podpis kontrolovaného zaměstnance:

V případě, že zaměstnanec odmítne záznam o provedené kontrole podepsat, pověřená osoba (kontrolor) uvede důvod odmítnutí.

* nehodící škrkněte

(vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XIV: OZNÁMENÍ O PROVEDENÉ KONTROLE

Písenné oznámení o provedené kontrole

Jméno a příjmení: rok narození:

Adresa pobytu:

Dnes byla u Vás provedena kontrola a nebyl jste zastížen v místě pobytu.

Datum kontroly: Čas kontroly:

Kontrolu provedl:

Podpis:

Kontrolu provedl:

Podpis:

(vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XV: ZÁZNÁM O OVĚŘENÍ NEPŘÍTOMNOSTI

Žádost o ověření nepřítomnosti

Jméno a příjmení pracovníka:

Datum narození: Středisko:

Den nepřítomnosti: Zameškaná doba: od do

Jméno lékaře: tel.:

Žádost vyhotovil:

Podpis:

Záznam o ověření nepřítomnosti:

Lékař kontaktován dne: v hodin

Potvrzena doba návštěvy:

Doplnění (např. šlo provést návštěvu v jiný den (hodinu), nejbližší spoje apod.)

.....
.....
.....

Ověření provedl:

Podpis:

(vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XVI: POROVNÁNÍ NÁKLADŮ NA SOUČASNÝ A NOVÝ DOCHÁZKOVÝ SYSTÉM

Druh	Současný docházkový systém		Elektronický docházkový systém	
	výpočet	roční náklad	Výpočet	Roční náklad
Energie na provoz systému	150,- Kč/měsíc * 12 měsíců * 4 docházkové hodiny	7 200 Kč	150,- Kč/měsíc * 12 měsíců * 2 snímače	3 600 Kč
Docházkové listy	150 pracovníků * 12 měsíců * 0,98 Kč/list	1 764 Kč		0 Kč
Tisk evidence z docházkového systému		0 Kč	150 pracovníků * 2 listy na pracovník * (0,3 tisk + 0,2 papír) * 12 měsíců	1 800 Kč
			spotřeba energie při tisku 1h * 12 měsíců * 0,3 kWh * 2,70 Kč/kWh	10 Kč
Předtisk na docházkové listy + barva	300,- Kč/náplň * 4 (mění se co 3 měsíce)	1 200 Kč		0 Kč
	spotřeba energie při tisku 24 hod * 0,2 kWh * 2,7 Kč/kWh	13 Kč		
Barva	4 stroje * 100,- Kč barvicí páska (vydrží cca měsíc) * 12 měsíců	4 800 Kč		0 Kč
Servis	2 x ročně po (400,- Kč za stroj)	3 200 Kč	mimořádný	1 000 Kč
Mzda provozní účetní	20 min/zam_ce * 150 pracovníků * 120 Kč/hod * 12 měsíců	72 000 Kč	2 min/zam_ce * 150 pracovníků * 120 Kč/hod * 12 měsíců	7 200 Kč
Energie PC provozní účetní		0 Kč	2 min * 150 pracovníků * 12 měsíců * 0,2 kWh * 2,70 Kč/kWh	33 Kč
Mzda personalisty – export dat	3 min/zam_ce * 150 * 158 Kč/hod * 12	14 220 Kč	20 min/závod * 158 Kč/hod * 12 měsíců	632 Kč
Energie PC personalisty	3 min/zam_ce * 150 pracovníků * 0,2kWh * 2,70 Kč/kWh * 12 měsíců	49 Kč	0,2 kWh * 2,70 Kč /kWh * 20 min * 12 měsíců	3 Kč
Mzda personalisty - tisk a příprava docházkových listů/zavádění nových pracovníků do systémů – úpravy	2 hod/měsíc * 158 * 12	3 792 Kč	1 hod/týden * 52 týdnů * 158 Kč/hod	8 216 Kč
Energie PC, tiskárna	2 hod * 0,2 kWh * 2,70 Kč/kWh * 12 měsíců	13 Kč	52 hod * 0,2 kWh * 0,27 Kč/kWh	3 Kč
Mzda programátora - správa systému	-	0 Kč	3 hod/měsíc * 12 měsíců * 158	5 688 Kč
Energie PC - programátor		0 Kč	36 hod * 0,2 kWh * 2,7 Kč/kWh	20 Kč
Administrativní náklady		0 Kč	tisk sestav, kontrola apod.	1 000 Kč
Náklady celkem		108 251 Kč		29 205 Kč

(vlastní zpracování)