

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Nástroje personálního controllingu a jejich využití  
ve vybraném podniku**

**Personnel controlling instruments and their use in chosen  
company**

Bc. Markéta Knížková

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta KNÍŽKOVÁ**  
Osobní číslo: **K12N0073P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Nástroje personálního controllingu a jejich využití  
ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte úvod do problematiky personálního controllingu, definujte cíle a charakterizujte metodický postup řešení.
2. Definujte pojem personální controlling, pojednejte o hlavních úkolech a nástrojích personálního controllingu.
3. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt z hlediska předmětu činnosti a ekonomických výsledků.
4. Analyzujte současný stav využívání personálního controllingu ve vybrané společnosti, identifikujte nedostatky, učiňte návrhy pro zefektivnění využívání nástrojů personálního controllingu a proveďte zhodnocení přínosů těchto návrhů.
5. Shrňte problematiku personálního controllingu a vypracujte závěr.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9
- **ESCHENBACH, Rolf a kol.** *Controlling*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Hinke, Ph.D.**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2014**

Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan

L.S.



Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Nástroje personálního controllingu a jejich využití ve vybraném podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití odborné literatury a pramenů, uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 12. 12. 2014

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. Janě Hinke, Ph.D. za její ochotu a cenné rady, které mi pomohly při zpracování práce.

Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti Key Plastics Janovice s.r.o., díky kterým jsem získala podklady pro praktickou část práce. Zvláštní poděkování patří personální manažerce společnosti Key Plastics Janovice s.r.o., paní Ing. Janě Hamplové, za informace, ochotu a čas, který mi věnovala.

# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b><u>1 CONTROLLING .....</u></b>	<b><u>10</u></b>
1.1 VYMEZENÍ POJMU CONTROLLING .....	10
1.2 CÍLE CONTROLLINGU .....	12
1.3 FUNKCE CONTROLLINGU .....	13
1.3.1 KOORDINAČNÍ FUNKCE.....	13
1.3.2 INOVAČNÍ FUNKCE .....	15
1.3.3 INFORMAČNÍ FUNKCE .....	15
1.4 ORGANIZACE CONTROLLINGU .....	17
1.4.1 CONTROLLING, CONTROLLER A MANAŽER .....	17
1.5 ZAČLENĚNÍ A VNITŘNÍ ORGANIZACE CONTROLLINGU V PODNIKU .....	20
1.5.1 STRATEGICKÝ VERSUS OPERATIVNÍ CONTROLLING .....	21
1.6 REPORTING.....	25
<b><u>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</u></b>	<b><u>26</u></b>
2.1 ÚKOLY A AKTIVITY V RÁMCI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	26
2.2 PERSONÁLNÍ STRATEGIE A PERSONÁLNÍ POLITIKA.....	27
2.3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	29
2.3.1 PERSONÁLNÍ MANAŽER VE FUNKCI BUSINESS PARTNERA .....	30
<b><u>3 PERSONÁLNÍ CONTROLLING .....</u></b>	<b><u>33</u></b>
3.1 VYMEZENÍ POJMU PERSONÁLNÍ CONTROLLING .....	33
3.2 CÍLE PERSONÁLNÍHO CONTROLLING.....	34

<b>3.3</b>	<b>ÚKOLY PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4</b>	<b>STRATEGICKÝ VERSUS OPERATIVNÍ PERSONÁLNÍ CONTROLLING .....</b>	<b>35</b>
<b>4</b>	<b><u>NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU .....</u></b>	<b><u>37</u></b>
<b>4.1</b>	<b>PERSONÁLNÍ UKAZATELE.....</b>	<b>37</b>
4.1.1	KONCEPCE HR SCORECARD .....	42
<b>4.2</b>	<b>NÁKLADOVÝ MODEL NÁHRADY ZAMĚSTNANCE.....</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b><u>CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....</u></b>	<b><u>47</u></b>
<b>5.1</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>47</b>
<b>5.2</b>	<b>HISTORIE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>48</b>
<b>5.3</b>	<b>INFORMACE O SKUPINĚ KEY PLASTICS .....</b>	<b>50</b>
<b>5.4</b>	<b>ORGANIZAČNÍ STRUKTURA, STYL ŘÍZENÍ, STRATEGIE .....</b>	<b>51</b>
<b>5.5</b>	<b>VÝROBNÍ PROGRAM .....</b>	<b>55</b>
<b>5.6</b>	<b>FINANČNÍ VÝKONNOST .....</b>	<b>56</b>
<b>6</b>	<b><u>CHARAKTERISTIKA CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI KP JANOVICE .....</u></b>	<b><u>59</u></b>
<b>7</b>	<b><u>CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI KP JANOVICE .....</u></b>	<b><u>63</u></b>
<b>7.1</b>	<b>ORGANIZACE PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ .....</b>	<b>63</b>
<b>7.2</b>	<b>STRATEGIE A POLITIKY LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>64</b>
<b>7.3</b>	<b>PERSONÁLNÍ PROCESY VE SPOLEČNOSTI KP JANOVICE .....</b>	<b>65</b>
7.3.1	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	65
7.3.2	NÁBOR A VÝBĚR NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ .....	68
7.3.3	MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	69
7.3.4	HODNOCENÍ, ODMĚŇOVÁNÍ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTANCŮ.....	72
<b>7.4</b>	<b>PERSONÁLNÍ REPORTING VE SPOLEČNOSTI KP JANOVICE .....</b>	<b>75</b>

<b><u>8</u></b>	<b><u>SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....</u></b>	<b><u>83</u></b>
<b><u>9</u></b>	<b><u>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....</u></b>	<b><u>85</u></b>
<b><u>10</u></b>	<b><u>ZÁVĚR.....</u></b>	<b><u>94</u></b>
<b><u>11</u></b>	<b><u>SEZNAM ZKRATEK.....</u></b>	<b><u>96</u></b>
<b><u>12</u></b>	<b><u>SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ.....</u></b>	<b><u>98</u></b>
<b><u>13</u></b>	<b><u>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</u></b>	<b><u>100</u></b>
<b><u>14</u></b>	<b><u>SEZNAM PŘÍLOH.....</u></b>	<b><u>103</u></b>
	<b><u>ABSTRAKT.....</u></b>	<b><u>111</u></b>
	<b><u>ABSTRACT.....</u></b>	<b><u>112</u></b>



# Úvod

Nezbytnost organizace controllingu ve společnosti vychází ze složitých vazeb, vztahů a otevřenosti celého podnikatelského systému. Organizace musí být schopna reagovat na změny v dynamickém interním i externím prostředí. [4]

Mnohé publikované studie poukazují na fakt, že z hlediska výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace je oblast lidských zdrojů klíčová. Personální manažer musí zvládat operativní činnosti a také musí kvalifikovaně vykonávat strategické řízení, jen tak personální řízení přispívá k dlouhodobé úspěšnosti a výkonnosti firmy. Personální manažer by měl být strategickými partnery a měl by být schopen podporovat a řídit změny. [4]

Personální controlling je subsystém, který vytváří dostatečnou podporu pro řízení lidských zdrojů a pro hodnocení efektivnosti jednotlivých aktivit. Stejně tak, jako narůstá význam strategického řízení lidských zdrojů, narůstá i význam personálního controllingu. [4]

V oblastech jako jsou finance, logistika a výroba je poměrně jednoduché konstruovat měřitelné ukazatele výkonnosti. Oblast lidských zdrojů má úkol aplikace controllingových aktivit značně ztížený, jen velmi těžce lze např. vyjádřit měřitelný přínos vzdělávací akce, která společnost stála mnoho peněz. I z tohoto důvodu je oblast personálního controllingu diskutovaná v mnoha publikacích a odborných člancích, jsou na toto téma organizovaná různá odborná školení. V úvodu kurzu na téma personální controlling byla uvedena následující citace, která vystihuje přínos využívání nástrojů personálního controllingu:

*“Připustit před majitelem a nejvyšším managementem, že dopad práce útvaru lidských zdrojů se nedá měřit, je něco, jako přiznat si, že personální programy nepřidávají hodnotu podnikání.” [19, s. 41]*

Správně nastavený systém controllingu personálního řízení přispívá k posílení autority personálního oddělení a k efektivnímu řízení lidských zdrojů, díky němuž lze dosáhnout vyšší výkonnosti a konkurenceschopnosti celé organizace. Není tedy pochyb o tom, že si toto téma zaslouží v podniku dostatečnou pozornost.

Hlavním cílem této diplomové práce je analyzovat současný stav využívání personálního controllingu ve společnosti Key Plastics Janovice s.r.o. a na základě zjištěných nedostatků navrhnout možné změny pro zefektivnění využívání nástrojů personálního controllingu.

V první části práce bude vytvořen teoretický základ, který bude aplikován v části praktické. Pozornost bude věnována pojmům controlling, personální práce, personální controlling a nástroje personálního controllingu.

Praktická část práce naváže na část teoretickou. Nejprve bude provedena charakteristika společnosti Key Plastics Janovice s.r.o. se zaměřením na obor podnikání a ekonomické výsledky. Poté bude praktická část pojednávat o systému controllingu ve vybrané společnosti s plynulou návazností na controlling personální. Aplikované nástroje personálního controllingu budou hodnoceny samostatně pro jednotlivé personální procesy. Samostatná kapitola bude věnována personálnímu reportingu.

Hlavním výstupem a přínosem této práce bude provedení syntézy zjištěných informací, nalezení nedostatků a vypracování návrhů pro zefektivnění využívání nástrojů personálního controllingu. Celou práci bude uzavírat vypracovaný závěr.

Informace využitě v praktické části práce budou čerpány zejména z vlastního pozorování a z volných a polostrukturovaných rozhovorů s personální manažerkou a pracovníci controllingu. Dále budou využity informace z internetových stránek, výročních zpráv a interních materiálů společnosti.

# 1 Controlling

## 1.1 Vymezení pojmu controlling

Controlling je významnou součástí každého moderního podniku, jde o mohutný a silný systém řízení a je možné jej definovat mnoha způsoby. Na počátku definování je vhodné zamyslet se nad významem slova „**to control**“, tento výraz znamená **řídít** a nikoli kontrolovat. Controlling se často mylně přirovnává právě kontrole, jde ale o daleko širší pojem, nejde jen o kontrolu a srovnávání plánovaných výsledků se skutečnými. [10]

Jednu z definic představuje ve své knize Horváth [10]: „Je to koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Controller je do určité míry *hospodářským svědomím* podniku.“ [10]

Podle Eschenbacha [8] je vhodné na controlling nahlížet z mnoha úhlů pohledu, až poté je možné sestavit definici pojmu.

- ✓ Controlling ve smyslu **myšlení** označuje v managementu nastavení a korekci jednání směrem k naplnění cíle.
- ✓ Controlling chápaný jako **proces** označuje pracovní činnosti v controllingu a spolupráci s manažery jednotlivých úrovní managementu, pracovníky v oboru a externími třetími stranami (např. auditory).
- ✓ Pojem controlling jako **nástroj** mohou použít kontaktní osoby controllera, když používají jeho návrhy.
- ✓ Controlling můžeme chápat také jako **způsob práce**. Jde o profesionální, systematický a adekvátní přístup k problému.
- ✓ Controlling jako **funkce** představuje úkoly a jejich plnění (seznam funkcí controllingu se někdy označuje jako controllership).
- ✓ Na controlling lze také pohlížet jako na **koncepci**, tak označujeme myšlenky, cíle, záměry úkolů controllingu a jejich vztah s jinými funkcemi.
- ✓ Controlling chápaný jako **instituce** představuje zařazení uvnitř organizačního rámce podniku.

- ✓ **Jednající osobou** je controller nebo controllorka, zajímavý je zejména jejich profil, kompetence a způsob chování.

Nyní je možné vystihnout jádro věci – podstatu controllingu, kterou podle Eschenbacha představuje pohled na controlling jako na **subsystém řízení**. Controlling slouží jako podpora a poradenství pro řízení. [8]

Eschenbach [8] definuje controlling následovně: „Controllingem rozumíme v rámci podnikové ekonomiky fundovanou<sup>1</sup> regulaci norem, strategií, financí, trhu, procesů, informací a chování. Účelem controllingu je podpora řízení, aby se dosáhlo společně dohodnutých podnikových cílů (transparentní monitoring).“ [8, s. 38] Controlling je zde charakterizován jako koncepce zaměřená na řízení. Pod pojmem monitoring si můžeme představit průběžné a systematické sledování a kontrolu určitých cílů, plánů, procesů a událostí.

K tomuto pohledu na controlling se přiklání většina autorů včetně Kemmlera [14], který se snaží vystihnout controlling tak, jak je přínosný pro manažery – jde o nástroj nepřímého řízení. Slouží k tomu, aby bylo možné řídit více jednotek (útvárů, procesů) za pomoci doměřených poměrových ukazatelů.

Nepřímé řízení je možné vymezit v okamžiku, kdy příslušný manažer dostane pravomoci k využití různých zdrojů a může sám rozhodnout, jak a kdy využije svěčené zdroje k plnění úkolu. V podniku se objevuje v době, kdy dosáhne určitého rozměru a struktury. Přímé řízení už nedosahuje dostatečného rozvětvení k tomu, aby se dal podnik uřídit. Úkolem nepřímého řízení je poskytnout dostatek vypovídajících nástrojů, které pomohou odpovědět na otázku, zda jsou zdroje vynakládány efektivně a produktivně. [14]

Je důležité požadovat manažerskou reakci na stav, který není žádoucí. Bez reakce je controlling pouhým reportingem. Podstatou účinného controllingu je také jeho snadná interpretace. Pokud toto není splněno, manažeři dělají controlling jen proto, že musejí a chybí zde využívání nástroje jako podpory správného rozhodování. Controlling je proto vhodné zavést na úroveň velmi malých procesů (např. jednotlivá linka, stroj, jednotlivec). [14]

---

<sup>1</sup> Fundovanou – vědecky, ideově podloženou

Definice pojmu controlling ve výše zmíněném pojetí podle Kemmlera [14] zní: „Controlling je mohutný systém nepřímého řízení produktivity jednotlivých zdrojů nad velmi malými procesy se zaručenou manažerskou reakcí.“ [14]

Ze všech zmíněných definic je patrné, že controlling slouží především jako nástroj managementu podniku. Jde o systém, který doplňuje řízení podniku a dokáže dostat pod kontrolu celou jeho komplexnost. [7]

## **1.2 Cíle controllingu**

Eschenbach [7] rozeznává přímé a zprostředkované cíle controllingu. Nejobecnějším cílem controllingu je přispět k zajištění životaschopnosti podniku. Z obecného cíle vyplývají následující přímé cíle controllingu.

### a) Zajištění schopnosti anticipace a adaptace

Controlling se stará o poskytování informací o možných budoucích změnách v okolí podniku. Následně připravuje aktuální a vhodné informace o již provedených změnách uvnitř i v okolí podniku. [7]

### b) Zajištění schopnosti reakce

Tento cíl spočívá v zavedení informačního a zejména kontrolního systému, pomocí něhož je vedoucím pracovníkům prezentován vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem a umožňuje cílené provádění korektur vnitřních a vnějších poruch. [7]

### c) Zajištění schopnosti koordinace

Controlling má přispívat k tomu, aby byly v podniku schváleny postupně cíle a na ně zaměřena jednání ve všech subsystémech podniku. To vyžaduje určité kulturní a strukturální předpoklady: podniková kultura se musí shodovat se snahou k neustálé flexibilitě, přizpůsobení a necentrální koordinaci. Controlling by zároveň při směřování k dosažení svých cílů měl působit tvůrčím způsobem na kulturu a strukturu podniku. [7]

Mezi zprostředkované cíle patří cíle poskytovatelů kapitálu, zaměstnanců, okolí podniku apod. Poskytovatelé kapitálu mají zájem na udržení, zvýšení a zúročení svého vloženého kapitálu. Zaměstnanci si plní své cíle prostřednictvím zvyšování atraktivity pracovních míst, spokojenosti s náplní práce, růstu své kvalifikace pomocí systému vzdělávání, odpovídající mzdy, sociální péče, možnosti sladit svůj osobní a profesní

život atd. Zákazníci, dodavatelé, konkurenti, média a další skupiny patří k okolí podniku a i oni mají rozmanité cíle. Předpokladem ke stálosti podnikání je vybilancovat aktivity tak, aby byly plněny cíle všech zainteresovaných skupin. Všechny tři cílové oblasti jsou kritické. Pokud nejde plnit cíle jedné skupiny, není možné toto kompenzovat splněním ani překročením plnění cílů jiné skupiny. V ideálním případě se podniku podaří dostat se do labilní rovnováhy. Do této polohy se má podnik dostat pomocí strategie zvolené managementem. Zde působí controlling jako pomocník, který přebírá cíle zainteresovaných skupin za své nepřímé cíle. Existují tendence, kdy se za zprostředkovaný cíl považuje pouze ekonomický cíl zhodnocení kapitálu. To by znamenalo, že controlling přinesl potřebné informace pouze pro ekonomické oddělení. Zajištění koordinace znamená koordinovat systém řízení mezi všemi oblastmi podniku a rozvíjet se pomocí integrace plnění cílů investorů, zaměstnanců i okolí podniku. [7]

### 1.3 Funkce controllingu

Funkce dle Eschenbacha [7] jsou rozděleny na dvě hlavní skupiny: controllingové výkony pro vedení a controllingové služby pro vedení. Důležitý je zejména dodatek „pro vedení,“ neboť controlling provádí výkony a služby za účelem podpory managementu při plnění úloh plánování, rozhodování, koordinování, motivování, informování a kontrolování.

Výkony pro vedení v sobě zahrnují **koordinační funkci a inovační funkci**, služby potom **informační a poradenskou funkci**. [7] Aby controlling dokázal plnit své cíle, vykonává řadu funkcí a výkonů. Jde o podporu řízení (funkce informační), doplnění řízení (funkce inovační) a koordinaci (funkce koordinační). Z Eschenbacha vychází ve svém díle i autorka Mikovcová [18].

#### 1.3.1 Koordinační funkce

Základem koordinace (orientované na controlling) je decentrální tvorba plánování a kontroly<sup>2</sup>. Controlling musí vytvářet předpoklady pro efektivní koordinaci decentralizovaných jednotek (např. divizí, funkcionálních podsystémů, oddělení) a podporovat tak decentrální inteligenci podniku. Tyto jednotky musí disponovat

---

<sup>2</sup> Souvisí s modelem řízení, který nahlíží na plánování a kontrolu jako na součásti kybernetického regulačního obvodu – viz kapitola 1.3.3.

určitou mírou autonomie, svobody, kompetencí pro rozhodování, ale také povinností k celku. Právě celek je zodpovědný za využití inteligence a potenciálu jednotlivých oddělení. [7]

Koordinace v systému řízení zahrnuje:

- ✓ vývoj jednotlivých podsystémů řízení,
- ✓ vytváření struktury systému a procesů,
- ✓ formování (usměrňování) obou oblastí. [7]

Koordinace řízení se odehrává v jednotlivých podsystémech řízení a také mezi nimi. Funkci koordinace lze blíže popsat jen tehdy, pokud jsou známé jednotlivé podsystémy řízení. Těchto podsystémů lze definovat následujících pět: *hodnotový systém, systém plánování a kontroly, systém zajištění informací, organizační systém a systém personálního vedení*. [7] Každý z těchto systémů má své součásti, které podrobně rozebírá Eschenbach [7] a jsou stručně shrnuty v publikaci autorky Mikovcové [18]. Hodnotový systém zahrnuje etické, společenské a ekonomické představy norem a hodnot pro řízení, stává se tak základem pro řízení a vytváření ostatních podsystémů. Vyšší účinnosti při plnění plánů je dosaženo, pokud je vytvořen jednotný systém plánování. Stejně tak by měl být zaveden jednotný systém kontroly. Mělo by být jasné, jaké jsou kontrolní úlohy a kdo je za ně odpovědný, co je předmětem kontroly, podle jakých kritérií probíhá hodnocení, jak je zabezpečen reporting. Informační systém by měl poskytovat potřebné informace, nestačí data minulá a současná (systém kalkulací a rozpočtů), důležitá jsou zejména data výstražná či varovná. Organizační systém skrývá řadu úkolů, jde o rozhodování o participaci, centralizaci, dělbě práce apod. Vzhledem k zaměření této práce bude více pozornosti věnováno **systému personálního řízení**. [18]

Systém personálního řízení v sobě zahrnuje všechny aktivity, které jsou využívány k řízení jednání pracovníků. Pomocí vhodných nástrojů mají být zaměstnanci vedeni k jednání prospěšnému k plnění své úlohy a co k nejlepšímu využití svých schopností ve prospěch podniku. Systémy personálního vedení nesou obecně znaky motivačních systémů. Podle Eschenbacha [7] lze vymezit následující součásti systému personálního řízení: styly vedení a jednání, systémy odměňování, další vzdělávání, postup v kariéře

a strukturování práce. Jde jen o velmi základní výčet součástí personálního managementu. [7]

Koordinální funkce spočívá v koordinaci, která spojuje celý systém. Příkladem může být např. **tvorba rozpočtu**. Jde o propojení systému uvnitř systému plánování. Tvorba rozpočtu je dnes nedílnou součástí controllingu. Při tvorbě rozpočtu je tlak na koordinaci, ale také na vzájemné informace. Právě tvorba rozpočtu je velmi zdlouhavý a složitý proces ležící na managementu a právě při něm potřebuje management pomoc controllingu, který zde zajišťuje koordinující, integrující a komunikativní činnosti. [7]

### **1.3.2 Inovační funkce**

Podnik se neustále potřebuje přizpůsobovat svému prostředí a provádět inovace. Do popředí také vstupují inovující strategické postupy rozhodování. Controlling má za úkol podle situace a konstelace zasahovat do strategických inovačních procesů rozhodování tím, že tyto procesy řídí. Osoba zodpovědná za controlling vystupuje jako zdroj impulsu a zároveň zajišťuje kvalitu procesu rozhodování při provádění následných aktivit. Tato funkce využívá i neformální vztahy v organizaci, je zde důležitá osoba controllera – jeho duševní kapacity, osobní kouzlo, vyzrálý úsudek aj. Inovační funkce controllingu je markantní zejména v podniku, který leží v situaci nerovnováhy se svým okolím. [7]

Mikovcová [18] vyjadřuje inovační funkci, jako doplnění řízení vytvořením controllingových nástrojů a metod, které závazně používají manažeři při řízení v jednotlivých podsystémech. Controlling přebírá zodpovědnost v krizových situacích a může se podílet na všech strategických rozhodnutích podniku. [18]

### **1.3.3 Informační funkce**

Tato funkce s sebou nese dva úkoly, a to vybudovat systém zajišťování informací a zajistit následný běžný provoz systému. Budování systému souvisí s funkcí koordinace. Zajištění provozu znamená zjišťovat potřebu informací, následné zjišťování informací, úpravu a přenos informací pro řízení a regulaci. [7]

Nejprve je nutné zodpovědět otázku, jaké informace management potřebuje a v jaké podobě. Controlling získává informace ve všech místech podniku, centrálně je zpracovává a předkládá managementu v požadované sumarizaci. Přenos informací je



zajišťován pomocí reportingu (výkaznictví). Základní nástroje controllingu jsou založeny na informacích získaných z nákladového účetnictví, kalkulace výrobků, výsledovky, analýzy trhu, strategie, kalkulace investic a ze systému ukazatelů. Informace jsou tedy čerpány zejména z účetnictví. [10]

Účetnictví v podniku je možné rozdělovat na interní a externí. Do externího lze zařadit finanční účetnictví, které slouží pro externí potřebu podniku, tedy pro legislativní předpisy a pro vnější prezentaci společnosti. Interní účetnictví čerpá mnohé informace z externího účetnictví, zahrnuje zejména **účtování o nákladech a výkonech**, plánovací a investiční účetnictví, statistiku. Právě interní účetnictví (zejména účtování o nákladech a výkonech) je nejdůležitějším zdrojem informací controllera. Controller v rámci své informační funkce rozhoduje, jaký má být využit systém kalkulace nákladů či investic tak, aby byla uspokojena informační potřeba vedení firmy. Dále rozhoduje, jaké budou vytvořeny druhy plánů, jaký bude jejich počet, obsah a periodičita. [8], [10]

Stále více se stírají rozdíly mezi interním a externím účetnictvím díky rostoucí orientaci na mezinárodní účetní předpisy (IAS nebo US-GAAP), myšlení zaměřenému na hospodárnost, vzniku koncernů, globalizaci trhů a orientaci podnikové politiky na kapitálové trhy. Díky harmonizaci účetnictví dochází k zjednodušení procesů informačních toků a k růstu efektivnosti. [10]

Postupný vývoj controllingu rozšiřuje funkci poskytování informací na funkci vnitropodnikového poradenství. Tím lze ovlivňovat proces rozhodování, spolupracovat tak na vytváření podnikohospodářských koncepcí (podílet se na jejich realizaci) a zároveň brát zřetel na osobní informační vztahy. [7] Controlling poskytuje manažerům servis, který je potřebný pro plnění úkolů. Controlling je odpovědný za správnost, včasnost a přiměřenou míru podpory. Za rozhodnutí odpovídá manažer a nemusí se radami controllingu řídit, controlling lze v tomto pojetí chápat jako službu managementu. [18]

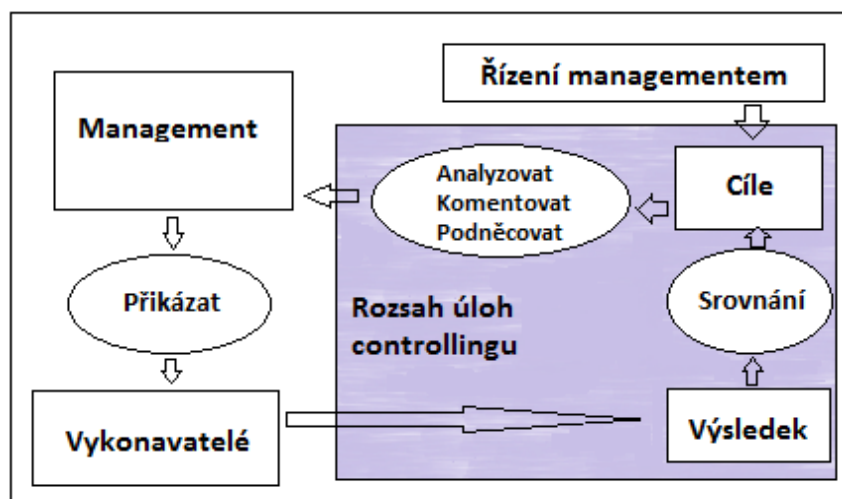
Informace jsou důležité pro plánování, řízení a kontrolu, což souvisí s **kybernetickým regulačním okruhem**. Proces řízení podniku si můžeme představit jako neustále se opakující Demingův cyklus – v systémovém jazyce právě jako kybernetický<sup>3</sup> řídicí

---

<sup>3</sup> Kybernetický z řeckého slova kybernetes – kormidelník

okruh. Demingův cyklus se skládá z pořadí procesů: plánuj – udělej – kontroluj – jednej, tento cyklus by měl být kompletní a bez přestání probíhat se zaměřením na dosažení cíle. Na následujícím Obr. č. 1 je zobrazen pohled na controlling ve smyslu kybernetického řídicího okruhu a jsou zde patrné hranice mezi úkoly controllingu a managementu. [8]

Obr. č. 1: Controlling jako princip procesu regulace



Zdroj: [8, s. 35]

Cyklus začíná plánováním. Jde o hledání adekvátních výkonnostních měřítek – cílů. Zde vystupuje controlling zejména jako poskytovatel informací.

Po plánování přichází vydávání příkazů, což je úkol managementu, následuje měření výsledků činností, které je možné zařadit mezi úkoly controllingu. Posledním čtvrtým krokem je porovnávání plánu a skutečností. Pokud se podařilo dosáhnout cíl, je řídicí cyklus ukončen. Pokud cíle nebylo dosaženo, je nutné upravit cíle nebo cesty vedoucí k dosažení cíle. Controlling by měl být v pohotovosti během plánovaného období a zasáhnout, pokud se jeví, že na konci období nebude cíle dosaženo, řídicí systém je controllingem upraven z hlediska *řízení, směřování a regulování*. [8]

## 1.4 Organizace controllingu

### 1.4.1 Controlling, controller a manažer

Je důležité rozlišovat pojmy controlling a controller. Controlling ve smyslu řízení je hlavním úkolem managementu. Jde o soubor úkolů, které můžou plnit různé osoby či

samotné obchodní oddělení a žádná z těchto osob nemusí být označena jako „controller“. [10]

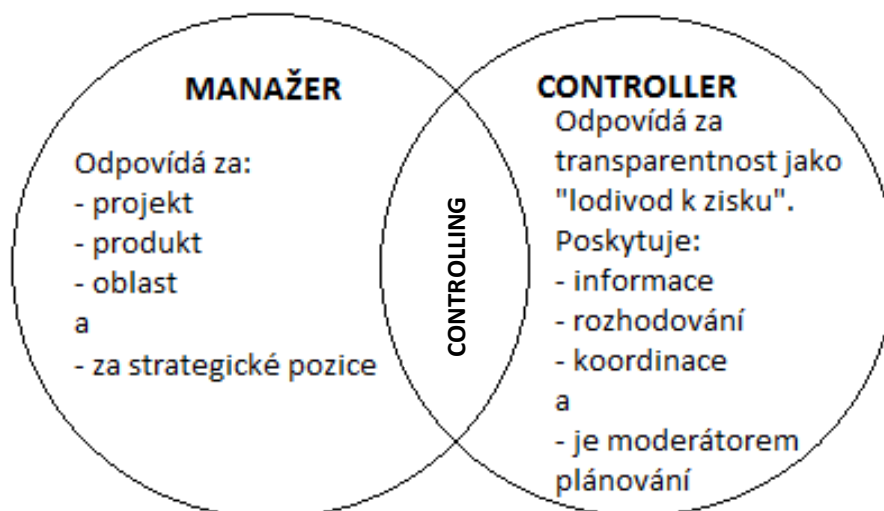
Každý vedoucí pracovník má na paměti v rámci svého úkolu i funkci controllingu. Sami vypracovávají porovnání plánu se skutečností (míru dosažení cíle), sami provádí kroky ke korektuře plánu, sami konstruuji ukazatele podle kritérií. V úvahách je možné jít ještě dál, kdy controlling lze chápat jako ideu, se kterou jsou seznámeni všichni pracovníci společnosti. Díky tomuto pojetí pracovníci zaměřují své jednání na úspěch podniku, jsou si vědomi vlastní odpovědnosti a myslí komplexně nad rámec oblasti působení. Controlling se stává stále více *sebecontrollingem*. Sebecontrolling rozebírá Horváth ve své publikaci [10]. Jde o metodu aplikace, při které přebírají úkoly controllingu manažeři nebo zaměstnanci ve vedoucích pozicích. V podniku, kde je úspěšně aplikovaný sebecontrolling, musí být jasné, které úkoly controllingu má převzít management a jakou bude controlling poskytovat podporu. Dále musí být pracovník vybaven příslušným prostorem pro jednání a rozhodování. Controllerovy úkoly se více obrací k moderování, zprostředkování znalostí, rozšiřování nových idejí controllingu a školení managementu. [10]

Přenos úkolů controllingu na pracovníky, kteří nejsou controllery, je typický zvláště pro malé a střední podniky nebo pro podniky, kde je požadavek na rozšíření metod myšlení o profesionální controlling. [8], [10]

Pokud je v podniku někdo zaměstnán přímo jako controller, pak by měl plnit všechny tři funkce controllingu – měl by dohlížet na to, aby management prováděl plánování, kontrolu a rozhodování s ohledem na výsledek podniku a měl by k tomuto zajišťovat dostatek potřebných informací. [10]

Následující Obr. č. 2 ukazuje ideální situaci, kdy manažer a controller tvoří tým, který je zodpovědný za dosažené cíle. Controller nese odpovědnost za správnost předkládaných informací, za tvorbu procesů hledání cíle, plánování a řízení. Vedení podniku pak může rozhodovat včas a orientovaně na cíl. Odpovědnost za rozhodnutí leží na managementu. [10]

Obr. č. 2: Controlling jako průnik množin odpovědností manažera a controllera



Zdroj: [10, s. 6]

Je patrné, že controlling funguje, pokud controller a manažer spolupracují. Následující Tab. č. 1 ukazuje dělbu práce mezi řídicími pracovníky a controllingem. Controlling není úkolem jen controllera a řízení není úlohou jen řídicích pracovníků – role se částečně překrývají.

Tab. č. 1: Dělnba práce mezi řídicími pracovníky a controllingem

<b>ŘÍZENÍ</b>	<b>CONTROLLING</b>
Je kapitán, který přijímá controlling jako partnera s odpovědností za řízení.	Funguje jako průzkumník, lodivod, monitor a interní poradce.
Hledá výhled a chce mít přehled o otevřených otázkách a možnostech jednání.	Hledá informace k přípravě řídicích rozhodnutí a připravuje je.
Chce dosáhnout cílů a prosadit plány.	Analyzuje podmínky k provádění plánů.
Stanoví normy, strategie, cíle rozpočtu a opatření k jejich provedení.	Řídí a koordinuje procesy plánování a provádění.
Upravuje normy, strategie, cíle a opatření dle měnícího se okolí.	Informuje vedení o příležitostech, rizicích, možných odchylkách nebo změnách okolí a organizace.
Provádí opatření při odchylkách od cíle.	Informuje vedení o velikostech a příčině odchylek od cíle.

Zdroj: [8, s. 54]

I manažer zaujímá svou roli v procesu controllingu. Filosofie controllingu je odvozena z následujících tří zásad vedení: jednání je zaměřené na plán, existuje decentralizovaná osobní odpovědnost, jsou kvantifikované veličiny řízení. [10]

Controlling souvisí s kulturou řízení. Předpoklady řízení, které podporují efektivní fungování procesu controllingu jsou:

- ✓ „management by controlling“ neboli uvědomění si controllingu – všichni zaměstnanci musí chápat, že organizace je lépe vedena za pomoci controllingu, na druhou stranu může být požadavek na sebecontrolling, kde není funkce controllingu vázána přímo na osobu controllera,
- ✓ řízení musí být zaměřeno na řídicí okruh, musí reagovat cíleně, plánovaně, kontrolovatelně a informovaně,
- ✓ je vyžadován kooperativní styl řízení, který podporuje kompetence a silné stránky pracovníků, řízení musí být dostatečně operativní,
- ✓ podpora vytváření transparentních struktur a procesů, odtabuizování chyb,
- ✓ průkazné účetnictví,
- ✓ commitment pracovníků k trvalému rozvoji podniku a současně k permanentní změně bez překvapení,
- ✓ podniková kultura musí být v souladu s představami o hodnotách, vlastnostmi, zkušenostmi a znalostmi nositelů úkolů controllingu,
- ✓ vhodné organizační začlenění controllingu do organizační struktury podniku. [8]

Nevhodným prostředím je takové prostředí, kde manažer chápe radu jako vměšování a neumí kriticky zhodnotit svá rozhodnutí. [8]

## **1.5 Začlenění a vnitřní organizace controllingu v podniku**

Začlenění funkce controllingu do podniku a způsob organizace controllingového útvaru ovlivňují následující faktory: cíle a úkoly controllingu, interní a externí prostředí (stupeň vzdělání a odborné zkušenosti zaměstnanců, program produktů, technologie a produkce, právní forma a vlastnické poměry, celková hospodářská situace, styl vedení, zákonodárství, odbytový trh, trh dodavatelů, trh práce a kapitálový trh, konkurenční

prostředí). Z terénních výzkumů vyplývá, že nejdůležitějšími faktory, které ovlivňují podobu controllingu, jsou *velikost podniku a dynamika prostředí*. [10]

Základní otázky, které je nutné v rámci organizačního řešení zodpovědět:

1. Má být controlling organizován samostatným útvarům, nebo je možné jej vyřizovat tzv. „na vedlejší úvazek“?
2. Jak začlenit oddělení controllingu do podniku, případně skupiny podniků?
3. Jak určit vnitřní strukturu controllingového oddělení, pokud má více než jednoho pracovníka? [8], [18]

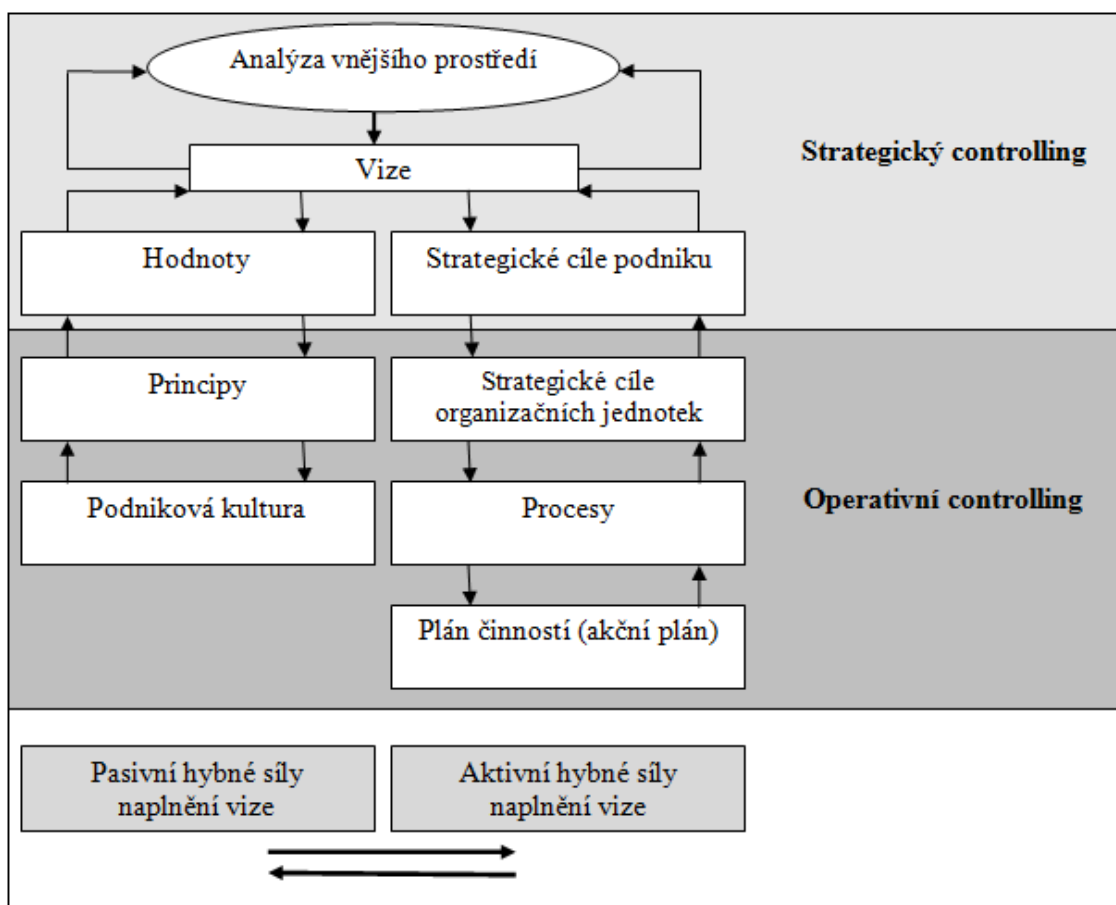
První z výše zmiňovaných otázek bývá diskutována zejména v malých a středních podnicích. Na druhou otázku lze najít odpověď rozhodnutím pro liniovou nebo štábní funkci controllingu. V této otázce má jasno Eschenbach [8], který doporučuje controlling zařadit do organizační struktury jako liniovou funkci, se kterou souvisí příslušná zodpovědnost za své chování v rámci rozhodovacích a řídicích procesů a nejen za podaná doporučení. Poslední otázka související s vnitřním uspořádáním je spojena s dělbou práce. Je možné rozeznávat tři formy rozdělení úkolů v rámci controllingu uvnitř podniku: specializace podle činností (podnikové plánování a tvorba rozpočtu, reporting, analýza investic), specializace podle funkce a specializace podle organizačních jednotek (divizní controller, regionální controller). [8]

Prostřednictvím organizace controllingu podle funkce vznikají specializovaní controlleři, např. finanční controller, marketingový controller, výrobní controller projektový controller a v neposlední řadě také **personální controller**. [8]

### **1.5.1 Strategický versus operativní controlling**

Na Obr. č. 3 je zachyceno odvození strategie organizační jednotky od vize, hodnot a strategických cílů organizace. Schéma lze univerzálně použít i pro odvození strategie řízení lidských zdrojů. Na Obr. č. 3 je zároveň zjednodušeně zachycena souvislost mezi strategickým a operativním controllingem. V praxi je nutné dosáhnout mnohem ucelenějšího systému vnitřní komunikace. [8]

Obr. č. 3: Odvození strategie organizační jednotky od vize, hodnot a strategických cílů podniku



Zdroj: [20., s. 32], upraveno

Stejně jako byla diskutována propojenost úkolů controllingu a managementu, lze diskutovat i překrývání úkolů strategického managementu s úkoly strategického controllingu, obdobně u operativního managementu a operativního controllingu.

V rámci strategického controllingu vykonává controller funkci podpory strategického vedení společnosti. V rámci výkonu koordinační funkce usměrňuje strategické plánování a kontrolu a při výkonu informační funkce získává relevantní informace pro strategii. [10] Strategický controlling znamená **myšlenkový postoj** (předpokladem je strategické myšlení a jednání) a **zřízení infrastruktury** (instituce, systémy nástrojů, formalizované procesy) – oboje pro podporu plánování strategie a následné prosazování strategie. Musí být zajištěna jednotnost podnikového plánování a řízení podniku a také konzistentní převedení strategií do operativ. [7]

Úkolem operativního controllingu je podpora při operativním plánování. Zabývá se krátkodobými dopady (náklady a výnosy) a trendy. Úhel pohledu je směřován na

podnik (nikoli na jeho okolí, tím se zabývá strategický controlling) a na operativní činnosti. [10]

Strategický controlling musí poznat problémy a odchylky od stanoveného cíle dřív, než se projeví v operativních číslech. Operativní a strategický controlling se prolínají, jen tak je možné odhalit dopad strategických rozhodnutí a zajistit promítnutí strategií do operativního plánování, případně provádět žádoucí regulaci. [7]

Znaky strategického a operativního controllingu jsou znázorněny v následující Tab. č. 2.

Tab. č. 2: Znaky strategického a operativního controllingu

Znaky \ Typy	<b>Strategický controlling</b>	<b>Operativní controlling</b>
<b>Orientace</b>	Prostředí a podnikání: Adaptace	Podnikání: Hospodárnost provozních procesů
<b>Stupeň</b>	Strategické plánování	Taktické a operativní plánování a rozpočtování
<b>Dimenze</b>	Šance/Rizika Přednosti/Slabiny	Výdaje/Výnosy Náklady/Výkony
<b>Cílové veličiny</b>	Zajištění existence, potenciál úspěchu	Hospodárnost, zisk, rentabilita

Zdroj: [10, s. 188]

V rozdílných úrovních řízení se využívají jiné techniky a metody (nástroje). Jejich souhrnný přehled podle [18] je uveden v Tab. č. 3.

Tab. č. 3: Nástroje controllingu v dílčích fázích řízení

<b>Fáze analytická</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>analýza globálního (makro) okolí – PEST a PESTEL analýza</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>analýza odvětví (mikrookolí) – Porterův model pěti sil</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>analýza podniku – analýza základního strategického postavení podniku (SWOT, strategická bilance), analýza hodnotového řetězce, analýza funkčních oblastí</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>analýza produktu – analýza životního cyklu, portfolio techniky, analýza stáří výrobního programu, analýza progresivity výrobků, analýza stáří výrobního programu, analýza progresivity výrobků</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>analýza cílů podniku prováděná z hlediska jejich hierarchie, významu a vzájemných vazeb</li> </ul>



<b>Fáze prognostická a koncepční</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• prognostické metody a techniky kvalitativního charakteru – individuální a skupinové výpovědi (kreativní a expertní techniky), techniky scénářů, metody analogie, strategické hry</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• prognostické metody a techniky kvantitativního charakteru – časové řady, kauzální techniky, modelování</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• metody pro hodnocení a výběr variant – porovnávání nákladů, příspěvků na úhradu, analýzy citlivosti, propočty založené na časové řadě, simulační postupy, modely</li> </ul>
<b>Fáze realizační</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nákladové modely</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kalkulační metody</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kapacitní propočty</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• analýza úzkých profilů</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tržní analýzy</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• analýzy životního cyklu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ABC analýzy</li> </ul>
<b>Fáze kontrolní</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvantitativní a kvalitativní porovnání plánu a skutečnosti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvantitativní a kvalitativní porovnání plánu a očekávání</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza odchylek a analýza příčin odchylek</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systémy včasné výstrahy</li> </ul>

Zdroj: [18, s. 29-30]

Detailněji bude rozebrána jen SWOT analýza, která bude využita v praktické části práce.

**SWOT analýza** je nástroj, který určuje základní strategické postavení podniku. Jsou v ní využity informace získané zkušeností, expertním odhadem či intuicí. Matice SWOT integruje závěry z interních a externích analýz a zahrnuje v sobě příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky. Příležitosti a hrozby vycházejí z externích analýz, silné a slabé stránky odrážejí interní prostředí společnosti. Strategické plánování by mělo cílit na posílení silných stránek a příležitostí, v případě nutnosti odbourání slabých stránek a blokování hrozeb. Matice by měla být aktualizovaná jednou ročně, protože jen tak je

možné včas rozpoznat možná budoucí nebezpečí a zjistit, zda byla minulá opatření účinná. [18]

## 1.6 Reporting

Reporting je součástí controllingového procesu. Cílem reportingu je předat všem členům managementu podniku informace, které poté využívají pro rozhodování. Odpovědnost za reportované informace má controllingové oddělení nebo osoba, která provádí controlling (může jít i o jednotlivé vedoucí konkrétních oddělení). Reporting si žádá přípravu, zpracování, sumarizace a předání dat konkrétním zainteresovaným adresátům. Smyslem reportingu je zajištění aktuálních a kvalitních informací z interního i externího prostředí, které jsou prezentovány ve vypracované zprávě – reportu. [18]

Aby byl report vypovídající, musejí být dopředu zjištěny potřebné údaje, metodika zpracování, výstupy z hlediska dat a finální výstupy jako doporučení. Pokud jsou reporty vypracovávány jen z důvodu povinnosti a nejsou nikde a nikým využívány, jde o ztrátu času a ukazuje to na špatnou organizaci celého systému controllingu. [18]

Report by měl obsahovat omezené množství dat, která napomáhají k přijetí potřebných opatření a k učinění správných rozhodnutí. Existuje řada metodik reportingu, pokud je využívána metodika zpracovaná správně a pokud je reporting prováděn v souladu s metodikou, potom reporting plní následující úkoly:

- ✓ přispívá k dosahování strategických cílů podniku a zajišťuje rozhodování v souladu s cíli,
- ✓ umožňuje kontrolu,
- ✓ napomáhá k přijetí správného rozhodnutí,
- ✓ umožňuje posouzení dopadů přijatých opatření,
- ✓ umožňuje delegovat opatření konkrétním zaměstnancům a stanovit termíny pro jejich splnění. [18]

Reporting je možné členit např. na interní, externí a externí vůči třetím stranám. Interní reporting zahrnuje reporty pro představenstvo, dozorčí radu a jednotlivé úseky v rámci organizační struktury společnosti. Externí reporty jsou určeny mateřské společnosti. Externí reporting vůči třetím stranám obsahuje výkaznictví pro banky a úřady. [18]

## 2 Řízení lidských zdrojů

### 2.1 Úkoly a aktivity v rámci řízení lidských zdrojů

V souladu s literaturou [17] je možné personální práci definovat následovně:

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ [17, s. 13]

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů se řadí:

- ✓ „zlepšení kvality pracovního života,
- ✓ zvýšení produktivity,
- ✓ zvýšení spokojenosti pracovníků,
- ✓ zvýšení rozvoje pracovníků jako jedinců a kolektivu,
- ✓ zvýšení připravenosti na změny.“ [17, s. 19]

Výkonnou složkou pro zvládnutí úkolů personálního řízení jsou konkrétní personální aktivity v rámci personálních procesů. V literatuře lze najít různé počty a různé pojetí personálních aktivit, následující výčet je uveden v publikaci [5]:

- ✓ *analýza a popis práce* – zkoumání obsahu práce a pracovních podmínek s návazností na specifikaci požadavků na pracovníky,
- ✓ *personální plánování* – plánování potřebného počtu a struktury zaměstnanců,
- ✓ *získávání, výběr a rozmisťování pracovníků* – způsoby pokrytí potřeb pracovníků, metody výběru, orientace nových zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
- ✓ *hodnocení zaměstnanců* – organizace hodnocení pracovníka jako součást řízení pracovního výkonu,
- ✓ *vzdělávání a rozvoj* – analýza potřeb, plánování, příprava a organizace vzdělávání,

- ✓ *odměňování a zaměstnanecké výhody* - tvorba mzdového systému a systému zaměstnaneckých výhod, rozbor mzdové diference,
- ✓ *pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,*
- ✓ *bezpečnost práce a ochrana zdraví zaměstnanců,*
- ✓ *péče o zaměstnance* – organizace sociálních služeb a volnočasových aktivit,
- ✓ *komunikace a informování zaměstnanců* – sledování úrovně komunikace a informovanosti pracovníků, podpora informačních médií,
- ✓ *personální informační systém* – jeho tvorba a využití při administrativních činnostech a při vnitřní komunikaci. [5]

Provádění jednotlivých činností na sebe musí navazovat, činnosti (aktivity, služby, funkce) musí být sladěny a musí se podporovat navzájem. [17]

## **2.2 Personální strategie a personální politika**

“Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.” [17, s. 23]

Komplexní pojetí cílů znamená, že cíle v oblasti lidské práce jsou provázány s ostatními cíly organizace. Personální strategie je odvozena z celkové strategie podniku, zároveň sama vytváří jádro celopodnikové strategie, protože pracovníci jsou rozhodujícím zdrojem organizace. Strategie lidských zdrojů jsou považovány za strategie druhého či třetího řádu. [5], [17]

Účelem personální strategie je usměrňovat proces vytváření a realizace programu řízení lidských zdrojů. Jde o prostředek, kterým společnost oznamuje všem zainteresovaným stranám, jak budou řízeny lidské zdroje. Strategie tvoří základnu strategického plánování a umožňuje organizaci pozorovat dosažené pokroky, hodnotit výsledky s cíli. Strategie lidských zdrojů nabízejí vizi a zároveň definují potřebné akce, kterými by měla být vize uskutečněna. [2]

Lze rozeznat dva základní typy strategií – strategie rámcové (obecné) a specifické strategie, které se váží k různým aktivitám řízení lidských zdrojů. [2]

Personální strategie je efektivní, pokud:

- ✓ uspokojuje potřeby podniku a podnikání,
- ✓ vychází z analýzy a zkoumání, nejen z přání,
- ✓ může být transformována na akceschopné programy, které předvídají budoucí požadavky a předchází očekávaným problémům,
- ✓ je promyšlená, integrovaná, složená z komponentů, které jsou ve vzájemné symbióze a navzájem se podporují,
- ✓ bere v úvahu potřeby organizace – liniových manažerů a pracovníků a zainteresovaných stran. [2]

### Personální politika

Formulovaná personální politika vychází z cíle, cílové představy, strategie a strategického záměru společnosti. [17] Personální politika jsou stabilní pravidla přístupu k řízení lidských zdrojů, které organizace uplatňuje. Personální politika definuje „obecný způsob jednání“. Je důležité politiku formalizovat, pak je možné ji využít pro nové zaměstnance a pro manažery při jejich vzdělávání, aby pochopili filosofii a hodnoty organizace. Politika musí být podporována odpovídající kulturou společnosti. Do politiky lidských zdrojů je vhodné zahrnout následující body: spravedlnost, ohleduplnost, učení probíhající v organizaci, vytváření kultury výkonu, rovnováha mezi osobním a pracovním životem, kvalita pracovního života, pracovní podmínky. Bývá obtížné sledovat podnikatelsky orientovanou politiku zaměřenou na úspěch podnikatele a zároveň plnit deklarované závazky vůči pracovníkům. [2]

Politika lidských zdrojů je uskutečňována především prostřednictvím liniových manažerů. Úloha personálního útvaru je politiku sdělovat, vysvětlovat a propagovat. [2]

Dobře zformulovaná a přijatá personální politika vytváří příznivé klima v podniku a minimalizuje pracovní konflikty. Je vhodné vymezit dílčí personální politiky (např. politiku získávání a výběru pracovníků, politiku odměňování, politiku vzdělávání, politiku hodnocení pracovníků atd.). [17]

## 2.3 Strategické řízení lidských zdrojů

„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“ [17, s. 24]

Strategické řízení lidských zdrojů je provázáno se strategickým řízením celé organizace. Dvořáková [5] definuje následující důvody existence strategického řízení lidských zdrojů:

- ✓ umožnění dosažení konkurenční výhody získáním, stabilizací a rozvojem pracovní síly,
- ✓ udržení si konkurenční výhody pomocí nalezení souhry mezi pracovními kompetencemi lidí a příležitostmi podniku,
- ✓ zaměření se na klíčové zaměstnance,
- ✓ vytvoření podmínek pro synergický efekt, který plyne z optimální kombinace finančních zdrojů, portfolia výrobků/služeb, technologie a organizační kultury. [5]

V následující Tab. č. 4 jsou zmíněny otázky, které musí řešit strategické řízení organizace, z nich vyplývají otázky, které jsou řešeny strategickým řízením lidských zdrojů a v průběhu strategických úvah vyplývají na povrch otázky, které jsou více konkretizované. Pro získání spolehlivých odpovědí je nutné prozkoumat **vnitřní a vnější podmínky** organizace. Mezi vnější podmínky patří populační vývoj, vývoj trhu práce, změny techniky a technologie, prostorová mobilita obyvatelstva a mnohé další. Vnitřní podmínky můžeme dělit do tří skupin – podmínky související přímo s organizací, s prací a se samotnými pracovníky. [17]

Tab. č. 4: Otázky, které řeší strategické řízení

<b>Otázky, které řeší strategické řízení organizace</b>
Jakou podnikatelskou filosofii si chce organizace vytvořit, jaké chce mít poslání a jakou roli si přeje hrát trhu či ve společnosti?
Jakým pozitivním a negativním vnějším faktorům musí organizace čelit?
Jaké jsou přednosti a nedostatky organizace?
Jakých cílů chce organizace dosáhnout?
Jak chce těchto cílů dosáhnout?

<b>Otázky, které řeší strategické řízení lidských zdrojů</b>
<p>Jaké míry souladu mezi pracovními místy a pracovníky chce organizace v budoucnosti dosáhnout?</p> <p>Jaká je současná míra souladu a z ní vyplývající úroveň produktivity práce a osobního uspokojení pracovníků?</p> <p>Jaké změny v politice i praktické činnosti na úseku lidských zdrojů jsou nezbytné, aby bylo dosaženo žádoucího souladu mezi pracovními místy a pracovníky?</p>
<b>Více konkretizované otázky</b>
<p>Kolik a jaký druh pracovníků bude organizace potřebovat?</p> <p>Jaká nabídka pracovních sil se perspektivně předpokládá v organizaci i mimo ni?</p> <p>Co je třeba udělat, aby byla pokryta žádoucí perspektivní potřeba pracovníků v organizaci?</p>

Zdroj: vlastní zpracování dle [17, s. 24-25], 2014

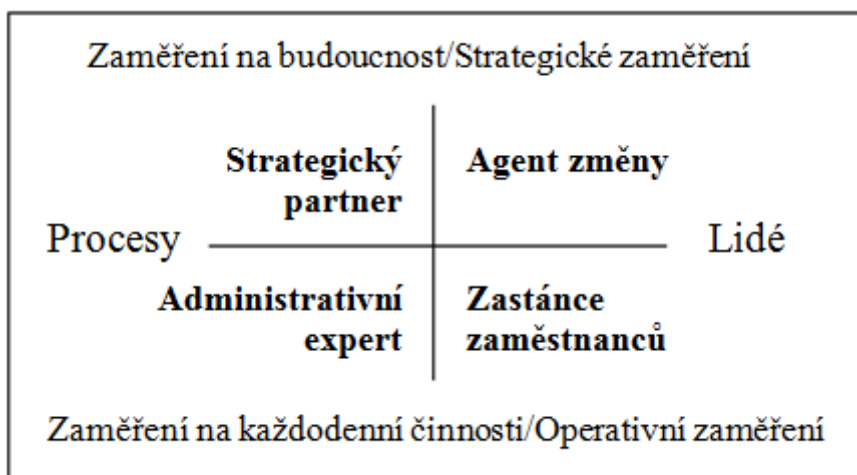
Je patrné, že otázky na úrovni strategického řízení lidských zdrojů se týkají zejména aktivit v rámci procesu personálního plánování.

### **2.3.1 Personální manažer ve funkci business partnera**

V souvislosti s personálním strategickým řízením je možné uvést známou a zajímavou koncepci, kterou vytvořil Dave Ulrich. Personální manažer by měl plnit funkci **business partnera**. Business partnerem se stává takový personální manažer, který je zároveň strategickým partnerem, agentem změny, administrativním expertem a zastáncem zaměstnanců. Personální manažer funguje jako multifunkční profesionál, který stojí na úrovni liniových manažerů. Tento model je prakticky použitelný prostřednictvím dotazníku, který vyplňují ostatní manažeři a určují tak, jakou roli by měl personální manažer zastávat, aby bylo celkové strategické řízení co nejefektivnější. [20]

Obr. č. 4 ukazuje zobrazení rolí na osách. Vodorovná osa zobrazuje míru orientace na procesy/lidi, svislá osa zobrazuje míru strategického/operativního zaměření.

Obr. č. 4: Role personálního manažera jako business partnera



Zdroj: [20, s. 28]

V následující Tab. č. 5 jsou uvedeny úkoly, které spadají pod jednotlivé role. Úkoly upravil autor Petr Bucman podle běžné podnikové praxe. [20].

Tab. č. 5: Obsah jednotlivých rolí personálního manažera jako business partnera

<b>Strategický partner</b>	<b>Agent změny</b>
Zná podnik (business, procesy, kulturu) Zná strategické cíle podniku (prodejní, výrobní, finanční, klíčových zákazníků apod.) Staví personální strategii Aktivně se podílí na vytváření strategie pro dosažení všech podnikových cílů	Komunikuje a prosazuje změny Vytváří nástroje pro motivaci lidí ke změnám
<b>Administrativní expert</b>	<b>Zastávce zaměstnanců</b>
Pracovněprávní záležitosti Mzdová agenda Organizace sociálních programů BOZP Interní předpisy, politiky, směrnice, atd.	Vytváří motivační programy (pobídkové složky mzdy, zaměstnanecké výhody apod.) Zajišťuje interní komunikaci (cíle podniku, ekonomická situace, zaměstnanecké výhody apod.) Hájí oprávněné zájmy (arbitráž) zaměstnanců, spolupracuje s odbory, ale na druhé straně také zajišťuje proces řízení pracovního výkonu jednotlivců a týmů

Zdroj: [20, s. 28]



Jinou koncepcí, která souvisí se strategickým managementem je koncepce **HR scorecard** (karta výsledků řízení lidských zdrojů), jde o jeden z nástrojů strategického personálního controllingu, kterému bude více pozornosti věnováno v kapitole 4.1.1.

## 3 Personální controlling

### 3.1 Vymezení pojmu personální controlling

Lidské zdroje jsou jedním ze zdrojů firmy, pomocí kterých se vytváří zisk, stejně jako zdroje finanční, materiální a informační. [17]

Znalosti, zkušenosti a dovednosti mají ekonomickou hodnotu, neboť jsou nezbytností pro flexibilitu a finanční výkonnost organizace. Rozdíl od ostatních aktiv organizace je takový, že je lze využívat jen ve spojení s konkrétními jedinci. Pro efektivní využití těchto aktiv je nutné vytvářet aktivity a řídit procesy, které budou zajišťovat jejich optimální chování a strukturu. To s sebou samozřejmě nese i určitou úroveň nákladů. V tradičním pojetí jde o režijní náklady, které je nutné minimalizovat. Cílem řízení je dodržet rozpočtované náklady. Jiný – moderní pohled – pracuje s přidanou hodnotou aktivit v oblasti lidských zdrojů a jejich dopadem na celkové výsledky organizace. Při každém rozhodování je žádoucí uvažovat o návratnosti vynaložených prostředků. Pokud by byla pozornost zaměřena pouze na nákladové hledisko, bylo by dosaženo nákladově efektivního provádění personálních procesů, chyběla by ale vazba na žádoucí výsledky. [4]

Personální controlling pomáhá manažerům lidských zdrojů lépe kvantifikovat a prezentovat dopady využitých opatření na celkové výsledky organizace a také umožňuje kalkulovat jejich návratnost. [4]

Pokud je vyhledán výraz „personální controlling“ ve slovníku pojmů k řízení lidských zdrojů [5], je nalezeno následující vymezení.

Personální controlling je možné chápat jako plánování, hodnocení a kontrolu personálních opatření a analýzu odchylek nákladů a výkonů. Jde o integrované hodnocení personálního řízení a hodnocení jeho ekonomických a sociálních důsledků. Cíle se dělí podle pojetí personálního controllingu na „provýkonové“ personální řízení nebo ex ante na koordinaci rozhodnutí, případně regulaci aktivit při vedení pracovníků. Personální controlling je využíván zejména u personálních činnostech, kde existují kvantifikovatelné ukazatele, které ovlivňují výkonnost organizace. Jde zejména o získávání a výběr, uvolňování, rozvoj, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. [5]

## 3.2 Cíle personálního controllingu

Z obecně definovaných podmínek pro fungování organizace, lze vymezit následující cíle personálního controllingu:

- ✓ „podpora adaptability systému řízení lidských zdrojů,
- ✓ podpora flexibility systému řízení lidských zdrojů ve smyslu zajištění včasných a adekvátních reakcí na změny,
- ✓ podpora schopnosti vnitřní a vnější integrace.” [4, s. 430]

Je patrné, že cíle HR controllingu úzce souvisí s cíli (funkcemi) celkového systému controlling v podniku. Cíl **adaptability** s sebou nese požadavek na včas dodané informace o současných a očekávaných změnách v okolí i uvnitř podniku. Nemělo by jít jen o strohé předkládání informací, ale o podporu v celém procesu řízení změn (v rozhodování, realizaci opatření a kontrole výsledků). [4]

Systém bude **flexibilní**, pokud budou všechny zainteresované osoby včas informovány o skutečném stavu systému řízení lidských zdrojů a odchylkách od stavu žádoucího. HR controlling má tedy představovat informační a kontrolní systém, který zobrazuje průběžný stav mezi plánovanými a skutečnými hodnotami výkonu a měl by včas eliminovat vzniklé poruchy. Zde je patrná vazba na kybernetický řídicí systém, který byl představen v kapitole 1.3.3. [4]

Nejvýznamnějšími cíli HR controlling jsou **integrační cíle**. Je třeba integrovat plánovací a kontrolní procesy, jen tak mohou být transparentně propojeny výsledky personálních procesů se strategií a cíli organizace. Jinými slovy je nutné koordinovat podnikové a personální plánování. Také je nutné integrovat jednotlivé personální procesy navzájem. Je žádoucí vhodně propojit HR controlling s controllingovým systémem podniku, který integruje všechny systémy řízení. [4]

## 3.3 Úkoly personálního controllingu

Aby mohl být uplatněn controlling v oddělení HR, je nutné dodržovat princip řízení podle cílů. Cíle musejí být SMART a musejí být pravidelně vyhodnocovány. Pro fungování HR controllingu je podstatné, aby byly jednoznačně formulované cíle organizace a z nich vycházející cíle personálního útvaru. Styl vedení musí být takový,

že všichni zaměstnanci cíle znají a jsou motivováni k jejich naplnění. Musí být zajištěna pravidelná kontrola dosahování stanovených cílů a příprava (realizace) korekčních opatření. [4]

Úkoly personálního controllingu přímo vycházejí z potřeby vymezení cílů a lze je členit na tři vzájemně provázané skupiny.

První skupinou úkolů je **stanovení** dlouhodobých **strategických** a krátkodobých **operativních cílů** podniku v oblasti lidských zdrojů tak, aby podporovaly celkovou strategii podniku. [19]

Druhým oddílem úkolů je **sledování plnění stanovených cílů**. To v sobě zahrnuje zjišťování a analýzu odchylek skutečné úrovně procesů řízení lidských zdrojů od jejich plánované úrovně, dále sledování mnohých kvalitativních a kvantitativních personálních ukazatelů a určení faktorů, které souvisejí s úspěšností plnění cílů v oblasti HR. [19]

Třetí a nejpodstatnější skupinou úkolů personálního controllingu je návrh **opatření na zlepšení**. Jde o umění eliminovat nedostatky v oblasti řízení lidských zdrojů a tím zvyšovat efektivnost vynaložených nákladů. [19]

Stýblo [25] a Ďurian [6] uvádějí další úkoly personálního controllingu – přibližování činností personálního oddělení potřebám firemních zákazníků (vedoucích pracovníků a zaměstnanců) a získávání argumentů pro komunikaci personálního manažera se zaměstnanci, vlastníky a ostatními zainteresovanými stranami podniku.

Výše popsané úkoly korespondují s definicí personálního controllingu podle Urbana [27]: „Vytyčování konkrétních cílů v oblasti řízení lidských zdrojů, sledování a rozbor odchylek mezi cíli a skutečností, analýzy efektivity personálních opatření a řízení kvality personálního managementu.“ [27]

### **3.4 Strategický versus operativní personální controlling**

Strategický personální controlling je personálním controllingem v širším slova smyslu. Je zaměřený na dlouhodobé řízení, jeho hlavním úkolem je sledovat budoucí příležitosti a hrozby (je orientovaný na externí prostředí a zohledňuje trendy vývoje, které souvisejí s řízením lidských zdrojů). Využívá více kvalitativní data (např. budoucí potřebná

kvalifikace zaměstnanců vzhledem k plánovanému zavedení nové technologie, motivace zaměstnanců, cíle personálního rozvoje apod.). [19]

Operativní personální controlling je možné chápat jako personální controlling v užším slova smyslu. Je zaměřený na výsledky personálního řízení v současnosti, případně v blízké budoucnosti (týdny až jeden rok). Zkoumá vývoj zejména kvantitativních ukazatelů, které odrážejí okamžité výsledky činností řízení lidských zdrojů (např. náklady a výnosy spojené s aktivitami personálního oddělení, počet a struktura zaměstnanců, jejich výkon a potenciál rozvoje). [19]

## 4 Nástroje personálního controllingu

Nástroje personálního controllingu je možné dělit z hlediska jejich charakteru na ty, které sledují kvantitativní aspekty personálního řízení (náklady, kvantifikovatelné výsledky), a na nástroje, které sledují kvalitativní aspekty personálního řízení. Dále je možné nástroje dělit podle jejich zaměření na nástroje strategické a operativní, což závisí na tom, jestli se využívají v operativním nebo strategickém řízení podniku. Rozdělení schematicky znázorňuje Obr. č. 5.

Obr. č. 5: Přehled nástrojů personálního controllingu



Zdroj: [19]

Urban [28] vymezuje pět základních kategorií nástrojů personálního controllingu: „personální statistiky, personální ukazatele a personální benchmarky, personální indexy plynoucí z výsledků dotazování zaměstnanců a personální standardy.“ [28]

Větší pozornost bude s ohledem na praktickou část práce věnována jen personálním ukazatelům a personálním indexům, které vyplývají z kvalitativních zjišťování názoru zaměstnanců.

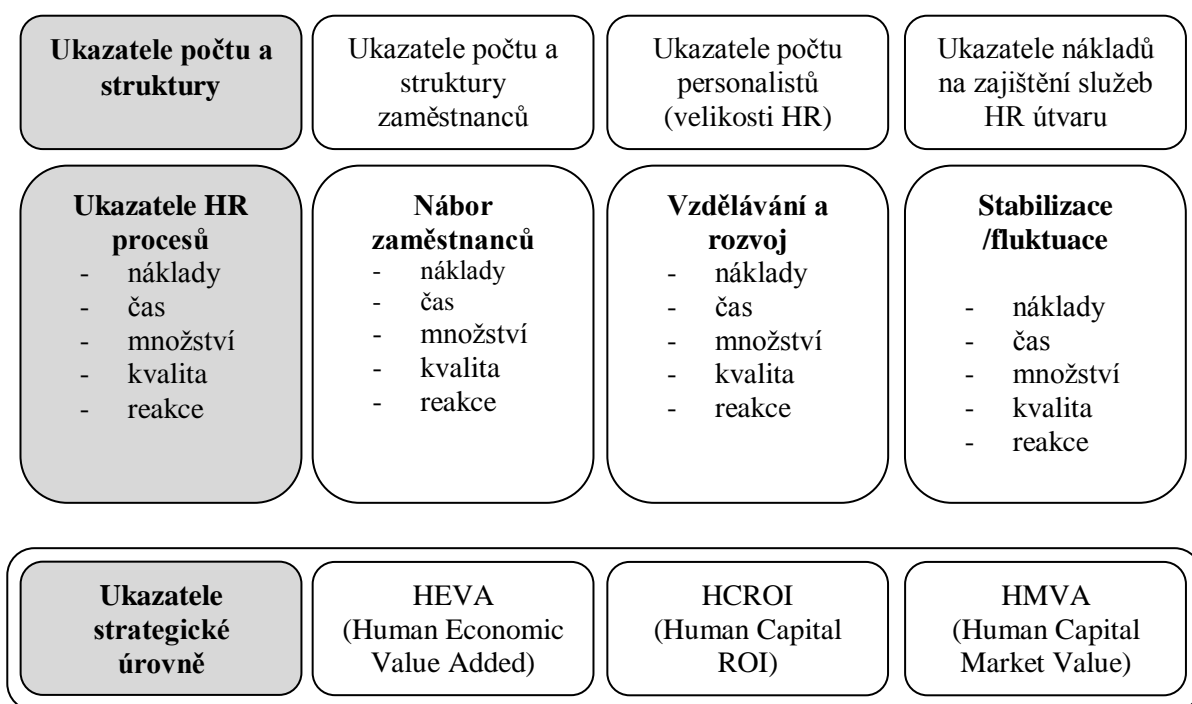
### 4.1 Personální ukazatele

Personální ukazatele tvoří rozhodující soustavu nástrojů personálního controllingu. Jde o souhrnné poměrové veličiny, které umožňují rychlou orientaci ve firemním vývoji, také je možné je jednoduše srovnávat s ukazateli jiných podniků (provádět

benchmarking). Personální controlleři (manažeři) by měli umět vymezit soubor sledovaných ukazatelů, který plně vyhovuje potřebám realizace cílů a strategie organizace. Soubor ukazatelů by měl obsahovat jen omezený počet ukazatelů, aby nedošlo k zahlcení neúčelnými informacemi. [4], [28]

Je vhodné personální ukazatele členit do skupin: ukazatele celkové efektivity řízení lidských zdrojů (ukazatele přidané hodnoty pracovní síly) a ukazatele jednotlivých personálních funkcí. [28] Ke stejnému dělení se přiklání i Dvořáková [4], rozeznává ukazatele na taktické úrovni (výsledky jednotlivých procesů a jejich dopady na výsledky ostatních organizačních jednotek podniku) a ukazatele, které se vztahují k výsledkům celé organizace (ukazatele na strategické úrovni). Podrobněji lze vymezit tři úrovně personálních ukazatelů, které jsou znázorněny na Obr. č. 6.

Obr. č. 6: Příklady personálních ukazatelů



Zdroj: [4, s. 434]

#### Ukazatele počtu a struktury (statistiky)

Vstupními daty pro personální ukazatele počtu a struktury jsou údaje z účetnictví, personální a mzdové evidence. Statistiky charakterizují současný personální stav firmy a také jeho vývoj v celkovém i strukturálním vyjádření. Takové údaje jsou v podniku

obvykle běžně dostupné. Nevýhodou využití personálních statistik je, že jsou obtížně srovnatelné s podobnými údaji ostatních firem. [4], [28]

Mezi ukazatele počtu a struktury zaměstnanců patří např.:

- ✓ počet a struktura pracovníků podle kategorií, úseků a úrovní řízení,
- ✓ demografická struktura personálu podle věku, pohlaví, bydliště a kvalifikace,
- ✓ celkový počet hodin odpracovaných všemi zaměstnanci, celkový počet proplacených hodin,
- ✓ průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců apod. [19], [25]

Dále je vhodné sledovat náklady, které souvisejí s odměňováním zaměstnanců (základní mzda, prémie a odměny, příplatky, mzdová zvýhodnění, nepravidelné odměny, náhrady mzdy, příspěvky na zákonné pojištění placené zaměstnavatelem). [19]

#### Ukazatele HR procesů

Úroveň těchto ukazatelů se dotýká jednotlivých zákazníků uvnitř organizace (organizačních jednotek). Ukazatele HR procesů lze sledovat v pěti rovinách: náklady, čas, množství, kvalita a reakce. [4]

*Náklady* jsou velmi lehce zjistitelné, ať jde o náklady na nábor zaměstnanců, odměňování nebo např. na programy péče o zaměstnance. *Časem* lze měřit např. rychlost obsazení volných pracovních míst. Ukazatele *množství* jsou jednoduše zjistitelné z informačního systému, jde o počet přijatých nebo např. proškolených zaměstnanců. Obvykle jsou zjištěné počty poměřovány s množstvím vstupů, které je nutné vynaložit na požadovaný výstup. *Kvalita* odráží naplnění požadavků na výstup. Odchylky od požadovaných parametrů výstupu považujeme za poruchy. Ukazatele vztahující se k úrovni *reakce* jsou kvalitativními veličinami. Jsou zjistitelné pomocí vhodně koncipovaných dotazníků, rozhovorů či focus group. Tyto ukazatele odrážejí psychologické, emociálně citlivé a fyzické vnímání vlivů poskytovaných služeb pro vnitřní zákazníky (zaměstnance a manažery). [4]

Ukazatele, které se vztahují k úrovni reakce, definuje Urban [28] jako **personální indexy**, které slouží k hodnocení „měkkých“ personálních aspektů. Pomocí připravené stupnice se hodnotí spokojenost a motivace zaměstnanců, míra identifikace s podnikem,



ochota ke změnám, ale i kvalita servisu (poskytovaného personálním oddělením) pro zaměstnance. [28]

Ukazatelů HR procesů je nepřehledné množství, jde např. o nemocnost, fluktuaci, průměrnou délku zaměstnání, pracovní úrazovost apod. [25]

#### Ukazatele strategické úrovně

Tato skupina ukazatelů propojuje systém řízení lidských zdrojů s výsledky organizace. [4]

**Ukazatele strategické úrovně** využívají tzv. FTE (Full Time Equivalent)<sup>4</sup>, jde o rozsah využití lidské práce v organizaci. Obvykle jsou k FTE vztaženy výnosy. Sofistikovanějšími ukazateli jsou ukazatele vztahující se k přidané hodnotě. Z ukazatele EVA vyplývá ukazatel HEVA. [4]

$$HEVA = \frac{(NOPAT - WACC * C)}{FTE} \quad (1)$$

Kde NOPAT – čistý provozní zisk po zdanění,

WACC – vážený průměr nákladů na kapitál,

C – dlouhodobě investovaný kapitál,

FTE – full time equivalent (rozsah zapojené pracovní síly). [4]

Je vhodnější využívat ukazatel HCVA (přidaná hodnota lidského kapitálu). Jde o ukazatel, který porovnává výnosy k lidským zdrojům.:

$$HCVA = \frac{Tržby - (Náklady - Celkové náklady na mzdy a benefity)}{FTE_s} \quad (2)$$

Tento ukazatel (2) je možné interpretovat jako průměrnou ziskovost jednoho zaměstnance v organizaci. Do nákladů vztahujících se k zapojení lidských zdrojů je možné zapojit i náklady na fluktuaci a absenci zaměstnanců. [4]

---

<sup>4</sup> Ekvivalent jednoho pracovníka na plný úvazek. 1 FTE znamená obvykle 8 hodin denně, 0,5 FTE znamená 4 hodiny denně. Ekvivalent je synonymem **přepočteného stavu zaměstnanců**.

Další ukazatel strategické úrovně je HCROI:

$$HCROI = \frac{\text{Tržby} - (\text{Náklady} - \text{Celkové náklady na mzdy a benefity})}{\text{Celkové náklady na mzdy a benefity}} \quad (3)$$

Jde o ukazatel návratnosti investic do lidského kapitálu neboli o rentabilitu vstupů v podobě nákladů (na mzdy a benefity) vložených do lidských zdrojů. Tento ukazatel je možné upravit o kapitál vložený do vzdělání, který se přičítá k nákladům na mzdy a benefity, které jsou uvedeny ve jmenovateli. Touto úpravou lze získat ukazatel využívaný pro efektivní řízení investic do vzdělání a rozvoje. [4]

V praxi existuje mnohem více ukazatelů, které jsou vázány na celkové výsledky organizace. Je důležité použít takové ukazatele, které reflektují priority organizace. [4]

Funkčním a v praxi využívaným nástrojem, který umí propojit systém měřítek v podobě kvantitativních i vhodně formulovaných kvalitativních ukazatelů napříč celým podnikem, je koncepce **Balanced Scorecard**. [4]

Koncepci Balanced Scorecard rozebírá Dvořáková ve svých publikacích [4], [5]. Jde o nástroj, který slouží k řízení a měření výkonnosti podniku a staví na teorii řízení hodnoty podniku. Hodnotu organizace je možné zvyšovat, pokud má tato organizace správnou strategii a pokud tuto strategii umí oživit. Koncepce vychází z teorie – co nejde měřit, nejde ani řídit. Sledují se strategické ukazatele a zároveň varovné indikátory, které ukazují, že strategických cílů není dosahováno předpokládaným způsobem. [5]

Hodnotu podniku určují finanční výsledky, které jsou výstupem chování podniku. Balanced Scorecard zachycuje (pomocí ukazatelů) chování podniku ve všech relevantních oblastech. Ukazatele jsou nejenom měřeny, ale zároveň i řízeny. Ohodnocení musí být vyvážené (balanced) v následujících perspektivách: **finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu (vývoje)**. [5]

„Stěžejní myšlenkou Balanced Scorecard je převést podnikovou strategii do podoby vnitropodnikových aktivit vykonavatelů strategie.” [5, s. 5] Pracovníci na všech úrovních dostávají jasnou informaci, jak mohou oni sami konkrétně přispět k dosažení cílů. [5]

Řízení lidských zdrojů a s tím spojené jednání pracovníků se promítá do všech čtyř známých perspektiv, nejvíce ale do perspektivy interních procesů a perspektivy učení se a růstu. Centrálním bodem celé koncepce je komunikace vize, strategie podniku a dosažených výsledků směrem ke všem zaměstnancům. [5]

#### **4.1.1 Koncepce HR scorecard**

Koncepce HR scorecard (vyvážená karta výsledků řízení lidských zdrojů) vychází ze stejných principů jako Balanced Scorecard, ale je zaměřena na vazby mezi personálními procesy a finančními výsledky celé organizace. Koncepce bývá často využívána jako nástroj plnění úkolů HR controllingu, proto je zařazena do této kapitoly. [4]

Z praktického úhlu pohledu je vytvoření jednoduchého „řídícího panelu“, který zobrazuje základní personální ukazatele, velmi užitečné. HR scorecard by měla být součástí informačního systému a měla by být sestrojena tak, aby zachycovala klíčové personální faktory, které mají vazbu na celkovou firemní úspěšnost. Personální ukazatele je vhodné prezentovat společně s požadovanými cíli. [28]

Vytvořená HR scorecard umí poskytnout odpověď na otázku, jak nejvhodněji začlenit roli HR do celkového systému měření finanční i celkové výkonnosti podniku. [20]

Dave Ulrich [26] napsal článek, ve kterém pojednává o hodnocení řízení lidských zdrojů jako o součásti Balanced Scorecard. Koncepce Balance Scorecard je vystavěna na logice, že úspěch podnikání je závislý na uspokojování požadavků **investorů, zákazníků a zaměstnanců.**

Investoři požadují finanční výkonnost, kterou je možné hodnotit pomocí ekonomického zisku, tržní hodnoty a cash flow. Zákazníci požadují kvalitu produktů (služeb). Uspokojení této cílové skupiny je měřeno pomocí podílu na trhu a zákaznické věrnosti. Zaměstnanci požadují, aby ve firmě bylo „zdravé“ prostředí pro práci. Uspokojení požadavků zaměstnanců se hodnotí podle chování jednotlivých pracovníků i celé organizace. V základu se sledují tři oblasti, které jsou při měření HR posuzovány: **produktivita, lidé a procesy** (Tab. č. 6). [26]

Tab. č. 6: Měření HR v rámci koncepce Balanced Scorecard

<i>Investor</i>	<i>Zákazník</i>	<i>Zaměstnanec</i>		
		<i>Produktivita</i>	<i>Lidé</i>	<i>Procesy</i>
		Poměr: výstup/vstup Výnosy na zaměstnance Počet vyrobených jednotek na zaměstnance Zisk na zaměstnance	Pocity, jednání a vědomosti Uspokojení Angažovanost Kompetence Fluktuace/stabilizace Stížnosti Nemocnost	Jak zaměstnanci plní své úkoly Leadership Inovace Rychlost/doba cyklu Učení se Individuální/sdílené myšlení Spravedlnost

Zdroj: [26], vlastní překlad

**Ukazatele produktivity** mají obvykle formu výstup/vstup. Výstupem mohou být tržby, zisk nebo počet vyrobených produktů. Vstupem je čas, práce a ostatní zdroje využitě při vytváření výrobků nebo služeb. V koncepci Balanced Scorecard se zaměřením na HR se pracuje s ukazatelem typu *výstup na zaměstnance*. Obvykle jsou využívány statistiky, které určují počet pracovníků, počet hodin práce a výši vyplacených odměn za práci. [26]

Je výhodné hodnotit efektivitu řízení HR ukazateli produktivity, protože jsou lehce konstruovatelné, jejich interpretace je všem srozumitelná a jdou lehce porovnávat s ukazateli produktivity ostatních firem. Slabá stránka tohoto přístupu je, že produktivita není správným ukazatelem zaměstnaneckých kompetencí. Do produktivity vstupuje mimo lidský faktor např. i technologie, která může nahradit schopnosti a angažovanost zaměstnanců. Je proto důležité při řízení lidí chápat produktivitu jako výsledek, nikoli jako prostředek. [26]

Dále je možné se při měření výsledků HR oddělení zajímat o *lidi* (karta lidé). Zajímavé je, jak se lidé chovají, jak se cítí a jaké jsou jejich znalosti. Takové měření zjišťuje odezvy zaměstnanců na politiky a organizační postupy v podniku. [26]

Chování zaměstnanců reflektuje jejich postoje. V této oblasti je možné měřit fluktuaci, stabilizaci zaměstnanců a nemocnost. Fluktuace odráží míru angažovanosti pracovníků. Pokud lidé dobrovolně opouštějí svá pracovní místa, určitě jsou na svých pracovních pozicích nespokojeni. Hlubšího vhledu do problematiky se dosahuje pomocí analýzy odchodů zaměstnanců z firmy (zejména odchodů talentů), k tomuto účelu slouží dotazník pro odcházející pracovníky. Ve středu zájmu stojí také proces obsazování volných pracovních míst – jak rychle jsou obsazeny kritické pracovní pozice. Sledují se dopady odchodů na cíle podniku. [26]

V kategorii lidé se dále hodnotí pocity pracovníků. Většina zaměstnavatelů využívá průzkumy zjišťování spokojenosti. Data z těchto průzkumů mohou být užitečná, ale je zde požadavek, aby byla důvěryhodná, komplexní a prakticky orientovaná. Pro ilustraci je uveden příklad společnosti Sears<sup>5</sup>, která už několik let organizuje program „Můj názor se počítá“. Díky němu dlouhodobě sleduje a zaznamenává postoje zaměstnanců ve dvou rovinách – postoj k organizaci jako celku a postoj ke své pracovní pozici. Právě takové utříděné informace z průzkumů spokojenosti zaměstnanců mohou být využity pro měření efektivity řízení lidských zdrojů, i když se jedná primárně o kvalitativní veličiny. [26]

V souvislosti s lidmi jsou zajímavé také jejich znalosti a kompetence, které souvisejí s nástupnictvím, zastupitelností a využíváním lidského potenciálu. Vždy je lepší mít v záloze schopné pracovníky, kterým lze nabídnout povýšení, než neustále hledat nové kvalifikované pracovníky z externích zdrojů. Úroveň znalostí a kompetencí odráží sílu a pružnost organizace jako celku. [26]

Podle Tab. č. 6. je zřejmé, že jsou hodnoceny také **procesy**. Hodnocení procesů se zaměřuje více na systém a dynamiku firmy než na lidi samotné. Např. společnost AT&T<sup>6</sup> se v rámci zjišťování přidané hodnoty zaměstnanci zaměřila na dva procesy – leadership a diverzitu. Každoročně provádí šetření mezi zaměstnanci, kteří tak mohou vyjádřit názor na styl vedení a celkový přístup svého přímého nadřízeného. Šetření je personalisty vyhodnoceno a výsledky jsou diskutovány během hodnoticích pohovorů, stávají se i jedním z faktorů navýšení/ponížení mzdy. [26]

---

<sup>5</sup> Americký řetězec obchodních domů

<sup>6</sup> Americká telekomunikační společnost

Dave Ulrich sumarizuje téma „lidské zdroje jako součást Balanced Scorecard“ následovně. Manažeři jsou odpovědní za investory, zákazníky i zaměstnance. Význam koncepce Balanced Scorecard stále roste, proto je nutné umět hodnotit výsledky aktivit personálního oddělení. Úspěchy zaměstnanců, které vstupují do Balanced Scorecard, je možné vyjádřit prostřednictvím produktivity, zaměstnanecké angažovanosti, nízké míry nemocnosti (karta „lidé“) a/nebo prostřednictvím zavedených procesů. [26]

## 4.2 Nákladový model náhrady zaměstnance

V zahraniční literatuře je možné se setkat s pojmem „human resousces accounting“ (HRA). Pojem je možné přeložit jako účetnictví lidských zdrojů. Problematikou HRA se zabývá článek Sawicha a Ehrenreicha [23]. Autoři rozebírají tři hlavní teorie z oblasti HRA, jejich výhody a nevýhody. Jde o historický nákladový model na lidské zdroje, diskontovaný cash flow model a nákladový model na náhradu zaměstnance. Třetí zmiňovaný model bude rozebrán podrobněji, protože jde o užitečný a jednoduše aplikovatelný nástroj, který je možné využít při personálním manažerském rozhodování. Model pracuje s aktuálními cenami na trhu. Nevýhoda modelu spočívá v nezahrnutí časového hlediska. [23]

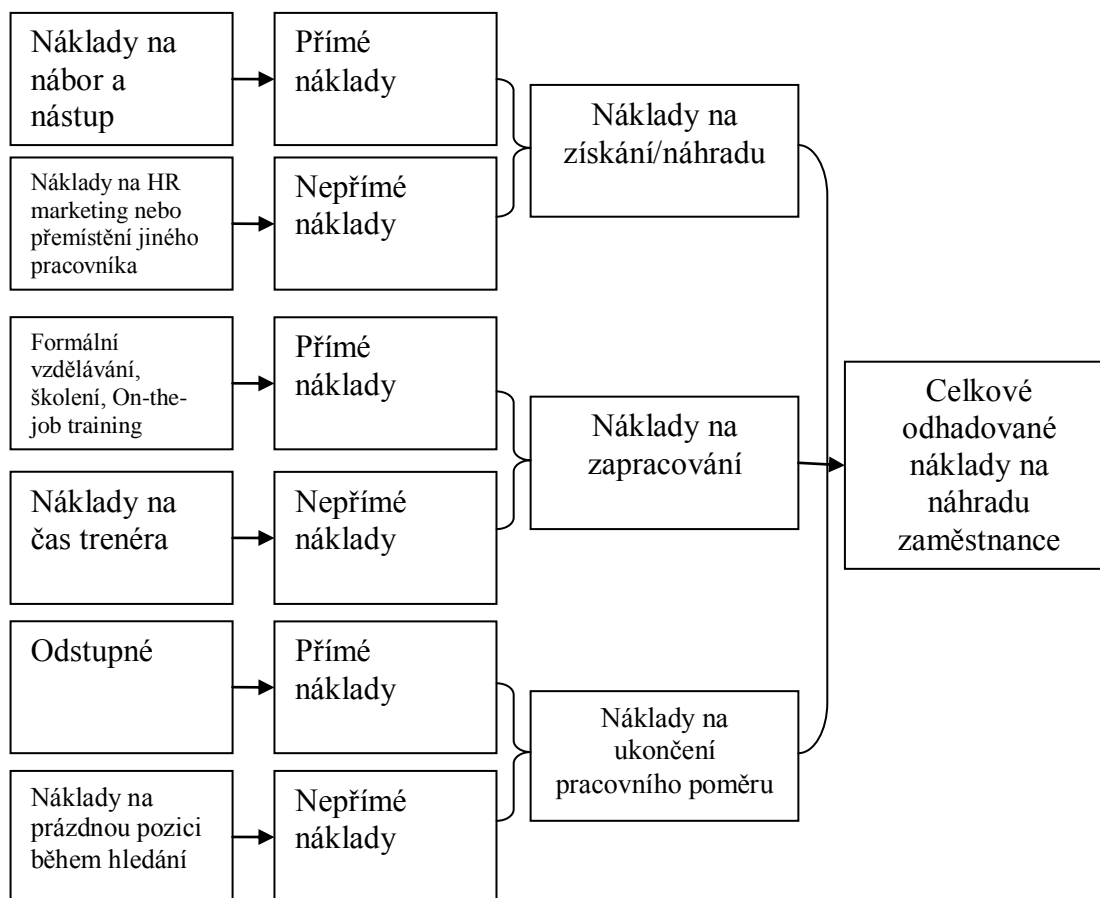
Výpočet celkových odhadovaných nákladů na náhradu zaměstnance je možné provést podle schéma, které zobrazuje Obr. č. 7.

První kategorie nákladů je spojená s oslovením a výběrem uchazečů. Mezi přímé náklady patří např. náklady na inzerci, poplatky personální agentuře a náklady na cestování a nocleh odborného poradce. Mezi nepřímé náklady se řadí prostředky, které jsou investovány do zvyšování dobré image společnosti, náklady spojené s dočasným přemístěním jiného zaměstnance apod. [23]

Náklady na zapracování je nutné vynaložit v každém případě. Mezi přímé náklady patří zaměstnancův plat během „on the job training“ (během doby, kdy se seznamuje s pracovištěm, během tréninkových rozhovorů a sezení). Mezi nepřímé náklady patří čas trenéra a náklady na různá školení. [23]

Náklady na ukončení pracovního poměru jsou členěny na odstupné a na náklady, které souvisejí se ztrátami během doby, kdy je pracovní místo neobsazené. [23]

Obr. č. 7: Nákladový model náhrady zaměstnance



Zdroj: [23], vlastní překlad

Příklad situace, kdy je vhodné využít nákladový model náhrady zaměstnance: personální manažer se rozhoduje, zda volné pracovní místo obsadit zaměstnancem z vnitřních zdrojů organizace, nebo hledat úplně nového pracovníka z vnějších zdrojů.

Pokud je pracovní místo obsazeno zaměstnancem z interního prostředí, bývají náklady na zapracování nižší. Náklady na povýšení jsou přičteny k nákladům na obsazení nově vzniklého volného pracovního místa (v organizační struktuře je toto pracovní místo umístěno níž než původně volné pracovní místo) a suma je porovnána s obsazením původně volného pracovního místa bez povýšení. Takto lze rozhodnout o nejlevnějším způsobu náhrady zaměstnance.

# 5 Charakteristika podniku

## 5.1 Představení společnosti

<b>Název subjektu:</b>	Key Plastics Janovice s.r.o., člen skupiny Key Plastics
<b>Sídlo:</b>	Janovice nad Úhlavou, Rozvojová zóna 555
<b>Datum zápisu do OR:</b>	9. prosince 2004
<b>Identifikační číslo:</b>	271 99 037
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Základní kapitál:</b>	100 000 000,- Kč
<b>Webové stránky:</b>	<a href="http://www.keyplastics.com">www.keyplastics.com</a> [29]

Společnost Key Plastics Janovice s.r.o., člen skupiny Key Plastics (dále také jen Key Plastics Janovice, KP Janovice) sídlí v Janovicích nad Úhlavou (západní Čechy) v budově bývalých kasáren a svou činnost zahájila již v polovině roku 2005. Od té doby se velmi rychle rozvíjela. [31]

Společnost Key Plastics Janovice se zabývá výrobou **plastových interiérových součástek** pro automobilový průmysl. Díky kvalitě výrobků se stala významným dodavatelem pro přední světové výrobce automobilů – Škoda Auto, Volkswagen, Volvo, Audi, Ford, Jaguár, Peugeot a další. [31]

Dle obchodního rejstříku je předmětem podnikání společnosti následující:

- ✓ výroba plastových a pryžových výrobků,
- ✓ velkoobchod,
- ✓ pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor a poskytování pouze základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor. [29]

Základní kapitál společnost se od roku 2005 nezměnil, činí 100 000 000 Kč a je tvořen peněžitém vkladem zakladatele. Statutárním orgánem společnosti jsou nyní dva jednatele. Od 22. března 2011 je jedním jednatelem Terrence Gerard Gohl, druhým se stal od 13. září 2013 Scott Allan Wawrzyniak, oba jednatele pocházejí z USA a jednají jménem společnosti samostatně ve všech věcech. Společnost Key Plastics Janovice



zmocnila k zastupování a podepisování smluv za společnost také prokuristu, kterým je Carsten Oleff z Německa. Jediným společníkem firmy Key Plastics Janovice s.r.o. je společnost OLHO Finance Czech GmbH, která sídlí v Německu a vlastní 100% podíl. [29]

## **5.2 Historie společnosti**

Společnost Key Plastics Janovice má dlouholetou tradici, která sahá až do roku 1963. V tomto roce byla založena v Löhne v Německu mateřská společnost OLHO-Technik Oleff & Holtmann oHG. Tato mateřská společnost přišla s nabídkou komponentů pro automobilový průmysl a během několika let se z ní stala globální partnerská síť, která čítala desítky poboček na území Anglie, Německa, Španělska, Portugalska, ale také Indie, Brazílie a České republiky. [15]

V České republice díky rozšiřování působnosti skupiny OLHO-Technik vznikla 9. prosince 2004 společnost s názvem OLHO-Technik Czech s.r.o., jejímž zakladatelem a jediným společníkem byla mateřská společnost OLHO-Technik Oleff, která má sídlo v Löhne v Německu. OLHO-Technik Czech s.r.o. byla postavena v roce 2005 „na zelené louce“ v Janovicích nad Úhlavou coby supermoderní závod pro výrobu plastových dílů používaných do interiérů automobilů. Výstavba trvala 9 měsíců, investice činila 20 milionů EUR. Dokončení výstavby výrobní haly a dokončení rekonstrukce administrativní budovy (bývalý posádkový dům armády a kino) proběhlo v prosinci 2005, kdy byl také zahájen zkušební provoz. V lednu 2006 společnost zahájila svoji sériovou výrobu. Během první poloviny roku 2006 byl počet zaměstnanců navýšen o 100. [11], [31]

V roce 2007 společnost dokončila certifikaci systému managementu jakosti ISO 9001:2000. To společnosti přineslo zvýšení její image a získání nových projektů. Rok 2007 a první polovina roku 2008 se nesly v duchu zvyšování produkce a počtu zaměstnanců. [31]

Velký vliv na historii podniku měla světová hospodářská krize, která ovlivnila zejména společnosti a podniky působící v automobilovém průmyslu. Společnost OLHO-Technik Czech s.r.o. se s krizí vyrovnala dobře, nemusela ani propouštět své zaměstnance, zato její mateřská společnost se dostala do finančních potíží a musela v roce 2009 vyhlásit

insolvenci. V té době byly plánované a připravované nové projekty, za něž už měli zodpovědnost specialisté a vedení společnosti OLHO-Technik Czech v Janovicích. [31]

Hlavní oživení přišlo v druhé polovině roku 2009 a na začátku roku 2010, kdy přešly do výroby nové projekty, za které již nesl plnou odpovědnost tým specialistů z Janovic.

Významným rokem byl také rok 2010, v dubnu tohoto roku přešla celá skupina OLHO (tedy OLHO-Technik Czech s.r.o., mateřská společnost OLHO-Technik Oleff & Holtmann oHG i všechny její pobočky) pod nového vlastníka – skupinu Key Plastics. Janovická pobočka se přejmenovala z OLHO-Technik Czech s.r.o. na Key Plastics Janovice s.r.o. a stala se členem skupiny Key Plastics. Ke dni 11. ledna došlo ke změně obchodního názvu v obchodním rejstříku. [31]

V roce 2011 byl kladen největší důraz na co nejlepší přechod od systému řízení předchozího vlastníka na standardy, které uznává vlastník nový. Společnost se dále rozvíjí a spolupracuje s ostatními firmami ve skupině, společně jsou připravovány nové projekty. Společnost se chce stále více osamostatňovat v oblasti výroby i v řízení, konstrukci a vývoji projektů. [31]

Společnosti se pod novým majitelem daří a rok 2012 se stává pro společnost jedním z nejúspěšnějších z hlediska objemu produkce. Tým specialistů intenzivně pracuje na nových projektech, které v roce 2013 a 2014 nahradí projekty s končící životností a obohatí výrobní portfolio o dveřní panely (významný projekt Ford Mondeo). [31]

Rok 2013 byl pro společnost také úspěšným, ale rozjetí nového významného projektu se nakonec neuskutečnilo a bylo odloženo na rok 2014. Do sériové výroby byl zaveden projekt pro francouzského zákazníka. Oproti roku 2012 došlo k poklesu tržeb za vlastní výrobky a služby. Z hlediska řízení lidských zdrojů se v roce 2013 stala významná událost. Vedoucí personálního, paní Mgr. Šárka Zíková Ph.D., která stála u zrodu společnosti, předala 1. 9. 2013 svou funkci paní Ing. Janě Hamplové, která byla povýšena z pozice asistentky personálního oddělení. [31]

V průběhu roku 2014 se společnosti velmi daří – celkově budou výrazně navýšeny prodeje oproti roku 2013. Do sériové výroby byly předány dva projekty a bylo vytvořeno nové oddělení, které se orientuje na inženýrsko-obchodní činnost. [31]

Významné milníky v historii společnosti jsou znázorněny na následujícím Obr. č. 8.

Obr. č. 8: Časová osa významných událostí v historii společnosti KP Janovice

Vznik společnosti	Zahájení sériové výroby	První kladný výsledek hospodaření	Světová hospodářská krize	Insolvence mateřské společnosti	Přechod pod skupinu Key Plastics	Nástup nové vedoucí personálního oddělení
1. 4. 2004	Leden 2006	2007	2/2 2008	2009	2010	1. 9. 2013

Zdroj: vlastní zpracování dle [31], 2014

### 5.3 Informace o skupině Key Plastics

Společnost Key Plastics L.L.C. je mateřskou společností společnosti Key Plastics Janovice od jara roku 2010. Dříve byla společnost známá jako KP Technology, LLC, svůj název na současný změnila v roce 1998. [13]

Společnost Key Plastics L.L.C. zajišťuje design, vývoj, výrobu a montáž vstřikovaných plastových komponent pro interiéry a exteriéry automobilů světových značek. Společnost se pyšní širokým portfoliem výrobků – držáky nápojů, ofukovače, loketní opěrky, zásobníky kapalin, obložení zrcátek a sedadel, kliky, kryty na airbagy, rámečky na rádia, opěrky hlavy, řadicí páky apod. Společnost je dodavatelem kategorie OE (Original Equipment) a Tier 1<sup>7</sup> (první dodavatel komponentů). [13]

Mezi zákazníky skupiny patří výrobci automobilů po celém světě. Sídlo společnosti se nachází v Northville v Michiganu (Severní Amerika). Výrobních poboček je celkem 12 a jsou umístěny v USA (4), Mexiku (2), České republice (1), Německu (1), Portugalsku (2), Číně (1) a Japonsku (1). V roce 2012 společnost zaměstnávala přibližně 3 500 zaměstnanců na třech kontinentech. V Příloze A je vyobrazena organizační struktura celé skupiny. Ta zobrazuje vlastnické vztahy mezi mateřskou a dceřinými společnostmi. Kuzívou jsou zvýrazněny ty podniky, které jsou samostatnými

<sup>7</sup> Zkratky OE a Tier 1 označují prvovýrobu dílů do automobilů světových značek. Součástky všech OE dodavatelů jsou smontovány dohromady a celý výsledný produkt je prodáván pod jedinou značkou. Každý OE díl musí splňovat přísná kritéria kvality daná zákazníkem.

pobočkami společnosti, mezi ně patří i Key Plastics Janovice s.r.o., člen skupiny Key Plastics. [13]

Společnost KP Janovice se snaží iniciovat směry a aktivity, které budou přenosné jako know-how na ostatní firmy skupiny. Jedná se zejména o znalosti v oblasti *montážních systémů a procesů*. [31]

## 5.4 Organizační struktura, styl řízení, strategie

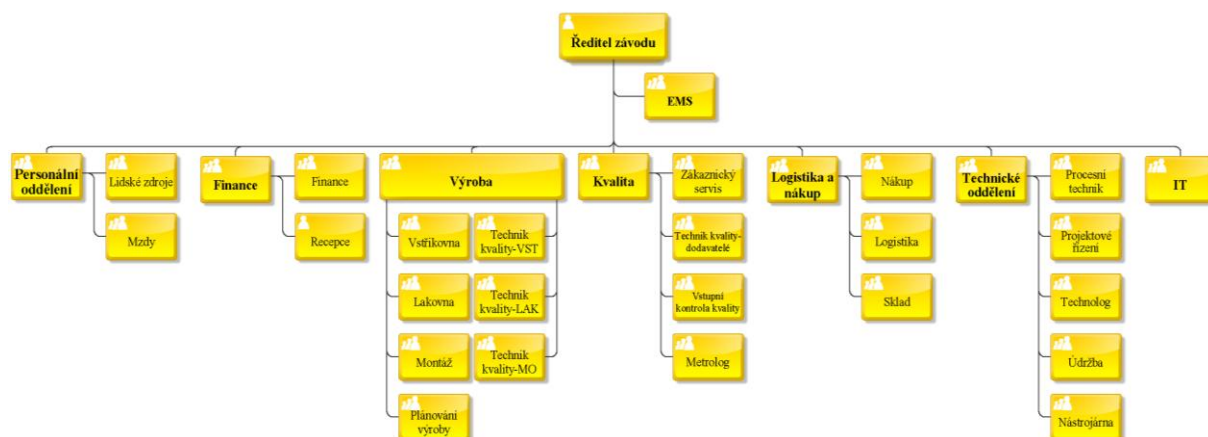
Vedení firmy se od založení společnosti snaží prosazovat tzv. lean management. Znakem tohoto přístupu je plochá organizační struktura, která podporuje možnost delegování pravomocí až na jednotlivé pracovníky výroby. Ve společnosti je využívána metodika 5S ve výrobě i v administrativě, Kaizen – motivace zaměstnanců k neustálému zlepšování a přísun materiálu i dodávání výrobků odběratelům JIT. Neustálý tlak je vyvíjen na snižování nákladů, zvyšování kvality a spokojenost zákazníka, což ani jinak nejde, pokud chce být společnost dodavatelem OE a Tier 1. Kvalita je samozřejmostí, protože komponenty jsou součástí osobních automobilů, kde jde v extrémních případech o záchranu lidských životů. Firma musí procházet pravidelně přísnými zákaznickými audity. [31]

Na Obr. č. 9 je znázorněna organizační struktura společnosti. Management má sedm členů: ředitel firmy, technický ředitel, vedoucí výroby, vedoucí kvality, vedoucí HR, vedoucí finančního oddělení a vedoucí logistiky<sup>8</sup>. Oddělení IT je ve struktuře zařazeno jako liniový útvar, ale ve skutečnosti jde spíše o štábní útvar sloužící jako podpora všem oddělením. Vedoucí kvality zastává i pozici zmocněnce pro jakost a je interním auditorem kvality. Vedoucí technického oddělení je zodpovědný za technickou podporu a řízení projektů. [31]

---

<sup>8</sup> Pokud bude dále v textu použit pojem *vedoucí*, myslí se jím vedoucí oddělení, tedy zároveň člen managementu.

Obr. č. 9: Organizační struktura společnosti Key Plastics Janovice



Zdroj: [31]

**Strategie** společnosti je zveřejněná ve výročních zprávách, na internetových stránkách a ve Zpravodaji (firemní časopis). Jde především o nástroj public relations (PR), kterým se společnost prezentuje a přibližuje strategii firmy všem zaměstnancům v co nejvíce zjednodušené formě. Propracovaný strategický záměr, strategický plán a z něj vyplývající podnikové plány a rozpočty nejsou nikde zveřejněny a pracuje s nimi ředitel, s podnikovými plány a rozpočty pak management společnosti. Pro potřeby této práce není žádoucí rozebírat „tajnou“ strategii. Personální manažerka se stará především o níže uvedenou zjednodušenou formu strategie, kterou ve vhodné vizuální podobě komunikuje mezi zaměstnanci (Příloha B).

„**POSLÁNÍ:** Být dynamickou, kreativní a inovativní společností v oboru plastových dílů a kinematických modulů pro automobilový průmysl. (dynamický = flexibilní, přizpůsobivý, schopný rychle reagovat na změny, kinematické moduly = pohybové součástky).“ [31]

„**VIZE:** Podpora vzdělávání zaměstnanců na všech úrovních v podniku. Využívání znalostí, dovedností a nápadů všech zaměstnanců, a jejich aktivní zapojení do chodu podniku. Být přístupní změnám a novým technologiím v našem oboru i moderním trendům v oblasti řízení výroby.“ [31]

Vize je dále rozpracovaná na následující složky: KP Group, trh, finance, kvalita, personál, projekty, životní prostředí a PR s veřejností.

## „KP Group

Firma KP Janovice chce iniciovat směry a aktivity, které bude možno později využít i v ostatních firmách skupiny. Vedení společnosti bude i nadále podporovat aktivity, které vedou ke zlepšování hospodářského výsledku a je snahou tyto aktivity dále přenášet jako know-how do sesterských závodů Key Plastics. Jedná se především o znalosti v rámci tvorby a organizace montážních systémů a procesů.

## Trh

V roce 2013 se portfolio zákazníků vyrovnalo poměrově tak, že zastoupení klíčových zákazníků je vyrovnané. Tím byla podpořena lepší kapacitní vyváženost výrobních strojů a sníženo riziko možného kolapsu výroby zapříčiněné náhlým poklesem odvolávaného zboží jedním významným zákazníkem.

## Finance

Firma KP Janovice vede účetnictví v souladu s platnou legislativou a kontrolní finanční audity neshledaly závažné nedostatky v účetnictví. Zpráva auditora byla vydána s výrokem bez závad.

Vypracovaná metodika kalkulace nákladů na projekt je pravidelně aktualizována a pravidelně je hodnocena ziskovost jednotlivých projektů.

Firma bude investovat do posílení odborných znalostí pracovníků controllingu a jejich role ve skupině.

## Kvalita

Firma KP Janovice bude pokračovat v implementaci „Lean Production“ s hlavní orientací na snižování nákladů, zvyšování kvality a spokojenosti zákazníka. V roce 2013 proběhl úspěšný re-certifikační audit ISO 16949 – systém řízení kvality.

Pokračují aktivity vedoucí k posílení 5S aktivit a jejich implementace do administrativy.

Firma iniciuje kroky na podporu zvýšení celkového povědomí o kvalitě ve firmě.

## Personál

Mezi hlavní potenciál firmy KP Janovice se řadí motivovaný a odborně zdatný personál, který již sehrál pozitivní roli v období výrazných nárůstů výroby a zavádění nových projektů.

Personální oddělení sehrává důležitou roli v oblasti rozvoje a hodnocení personálu a je opravdovou podporou všem vedoucím pracovníkům. Mezi strategické cíle se řadí aktivní účast v odborných komisích, na konferencích a seminářích. Snahou firmy je pomoc studentům jak ze středních, tak studentům vysokých škol, ať už se jedná o semestrální práce či přímo témata prací diplomových.

Firma nadále podporuje rovné příležitosti a otevřenost vůči všem pracovníkům bez rozdílu pohlaví, rasy, národnosti, věku, atd.

### Projekty

Cílem firmy je dokončit sestavení týmu projektových specialistů a vytvoření skupiny, která bude zodpovědná za konstrukci montážních linek, přípravků a uchopovačů jak pro nové, tak optimalizaci projektů současných.

### Životní prostředí

Odpovědnost firmy vůči životnímu prostředí byla podpořena re-certifikací podle normy ISO 14001. Dodržování pravidel není jen požadavkem normy, ale především postojem každého zaměstnance k životnímu a pracovnímu prostředí.

### PR s veřejností

Firma KP Janovice si je vědoma své morální odpovědnosti za své obchodní a výrobní aktivity vůči místní komunitě a městu Janovice nad Úhlavou. Firma bude, tak jako v minulosti, v přiměřené míře a v rámci svých finančních možností podporovat sportovní a společenské aktivity v regionu.

Zvláštní pozornost bude nadále věnována spolupráci s Mateřskou školkou v Janovicích nad Úhlavou a Fondem na ochranu ohrožených dětí Klokánek.“ [31]

Z vize vyplývají **cíle společnosti**, které jsou vyjádřené jako cílové hodnoty KPIs (key performance indicators), jde o roční cíle, které by měly být pravidelně aktualizovány. Následující KPIs byly stanoveny v roce 2012 a od té doby nebyly změněny, proto je vhodné chápat stanovená procenta jen jako ukázkou:

- „efektivní využití strojů > 85%,
- produktivita > 85%,
- náklady na údržbu < 3%,

- objem skladových zásob < 10%,
- inventurní rozdíly < 3%,
- náklady na extra transport < 0,1%,
- nemocnost < hodnoty v minulém roce,
- výše mzdových nákladů k obratu < 10% atd.“ [12]

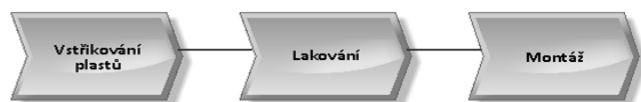
K dosažení strategických cílů přispívá zákaznický orientovaná strategie společnosti, která má následující podobu: „Nejvyšší míra servisu a kvality, orientace na požadavky zákazníka, zvyšování komplexnosti výrobků, trvalé zlepšování, předcházení chybám.“ [31]

Z ročních cílů společnosti vyplývají měsíční cíle jednotlivých oddělení (např. strojní vytížení, efektivita práce, zmetkovitost, finanční ukazatel, 5S) a také cíle každého pracovníka. Každý pracovník by měl vědět, že svojí činností naplňuje cíle svého oddělení a tím i cíle firmy. Cíle pracovníků jsou dlouhodobé (produktivita, kvalita, dodržování 5S), krátkodobé (osobní půlroční cíle) a etické (pracovní kázeň, dodržování Desatera zaměstnance. [12]

## 5.5 Výrobní program

Výrobní program společnosti je založen na výrobě loketních opěrek a ofukovačů pro různé světové výrobce automobilů. Stejně jako u mateřské společnosti jsou vyrobené výrobky dodávány přímo OEMs nebo integrátorům funkčních celků (až poté putují JIT k výrobcům automobilů). Dále se společnost řadí mezi Tier 1 dodavatele (splňuje normu ISO/TS16949). Výroba sestává ze tří hlavních procesů, které dohromady tvoří přidanou hodnotu společnosti (Obr. č. 10). Firma disponuje následujícími technologiemi, kterou využívá ve výrobě: vstřikování a svařování, lakování a potisk plastových dílů, montážní linky na finalizaci výrobků. V areálu se nachází tři propojené výrobní haly: vstřikovna, lakovna a montáž. [12]

Obr. č. 10: Model přidané hodnoty společnosti KP Janovice



Zdroj: vlastní zpracování, 2014



První plastové výrobky byly vyrobené v roce 2006 pro Škodu Octavii, Volkswagen Transporter a Volkswagen Touran. V roce 2012 byly ve společnosti realizovány tyto projekty: Škoda Octavia, Fabia, Roomster, SuperB a Yeti, VW Touareg, Touran, Audi Q7, BMW X1, Citroen C3 a C4, Peugeot 308 a 4008, Volvo C70 a Opel Insigni. [12]

Na podzim v letošním roce 2014 se podařilo rozjet dlouho připravovaný projekt Ford Mondeo, jde o velmi důležitý projekt, díky kterému se typově rozšířilo portfolio výrobků o dveřní panely. V druhé polovině roku 2014 se také rozjel nový projekt výroby ofukovačů pro tuzemského výrobce Škodu. Pokud společnost realizuje projekt, stává se jediným dodavatelem těchto OE dílů na trhu. Doba životnosti projektů je přímo úměrná době výroby konkrétní generační verzi typu automobilu, pokud je zákazník spokojený, dochází k plynulému zavedení nových projektů pro generačně vylepšenou verzi.

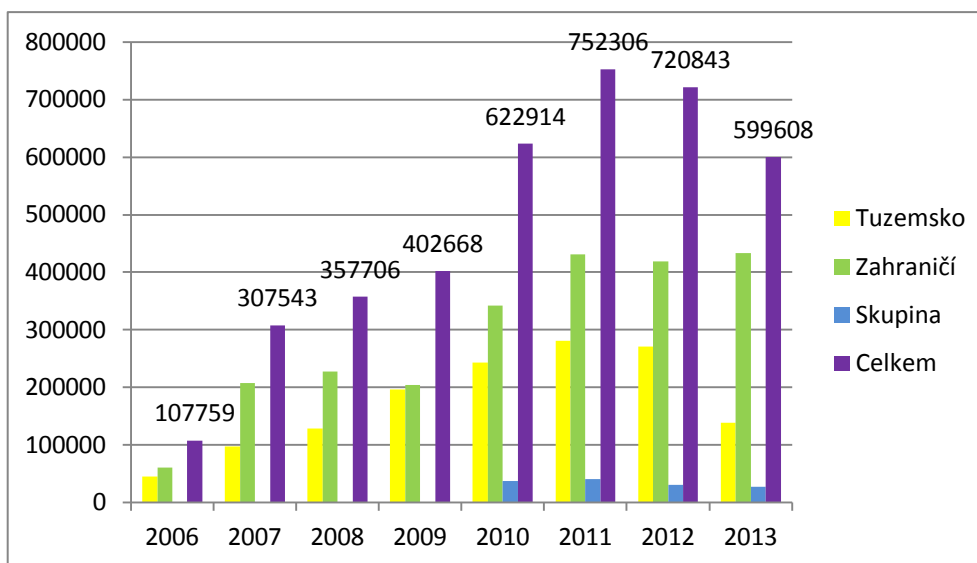
Společnost KP Janovice konstantně převádí do výroby nové projekty a rozšiřuje tak svůj výrobní program, respektive úspěšně nahrazuje projekty, které jsou na konci své životnosti. V roce 2012 byla realizována investice do třech nových vstřikolisů, díky nimž se navýšila kapacita vstřikovny o 20 %. Také byl postaven nový přístřešek pro prázdné obaly a sklad s kapacitou 300 paletových míst. Za zmínku stojí, že ve společnosti již od počátku výroby funguje plně automatizovaný moderní sklad polotovarů. [31]

Výroba je realizována v souladu s normami ISO 9001/2000, ISO 16949 a ISO 14001. [11]

## **5.6 Finanční výkonnost**

Pro určení finanční situace společnosti byly využity tržby za vlastní výrobky a služby z výsledovek od roku 2006 do roku 2013 (Obr. č. 11). Pro rok 2014 nejsou ještě známé sumarizované výsledky, ale je očekáván nárůst tržeb oproti roku 2013.

Obr. č. 11: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2006 až 2013 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle [31], 2014

Je dobré výsledky srovnat s jinou výrobní firmou působící v automobilovém průmyslu nebo s celkovou výkonností v odvětví.

V Tab. č. 7 je provedeno srovnání meziročního růstu tržeb společnosti KP Janovice s meziročním růstem vyrobených osobních automobilů značky Škoda v České republice. Data o počtu vyrobených automobilů zveřejňuje každoročně Ministerstvo průmyslu a obchodu v analýze vývoje ekonomiky ČR (viz grafy v Příloze B). [1] Ministerstvo data získává od Sdružení automobilového průmyslu. Společnost Škoda je jedním z klíčových zákazníků společnosti KP Janovice, proto lze očekávat podobný trend. Počet prodaných automobilů odráží situaci na trhu, ta by se měla promítnout i do obrátů přímých dodavatelů.

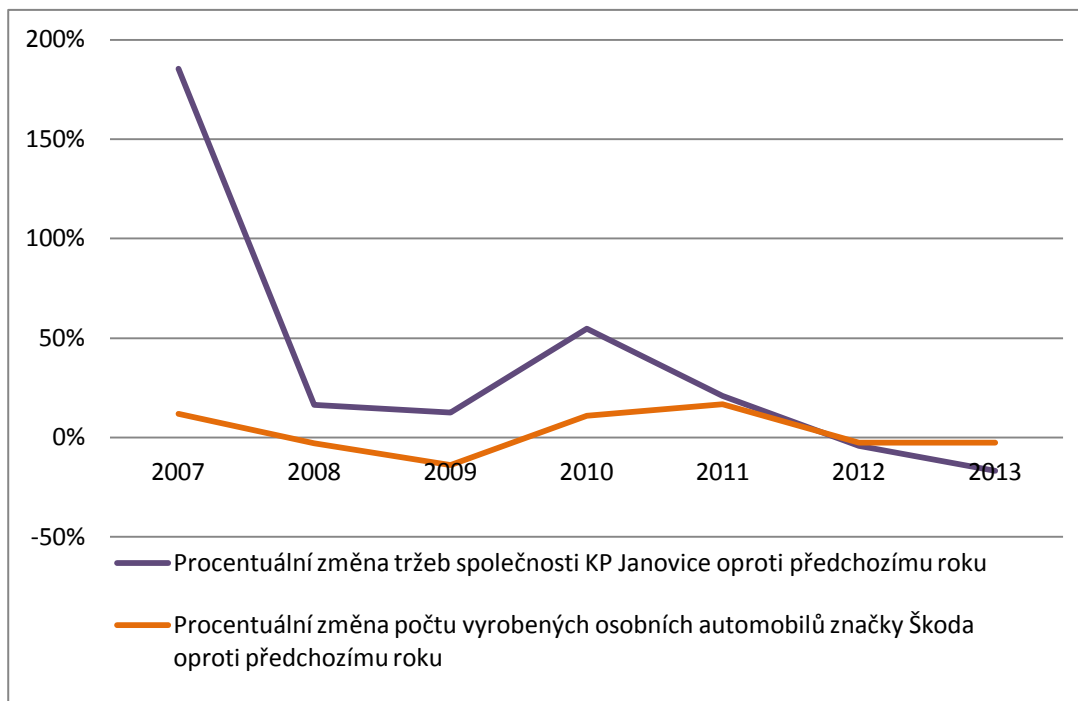
Tab. č. 7: Meziroční procentuální změna tržeb KP Janovice a počtu vyrobených automobilů značky Škoda

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Růst/pokles tržeb v KP Janovice oproti předchozímu roku	185%	16%	13%	55%	21%	-4%	-17%
Růst/pokles počtu vyrobených automobilů značky Škoda oproti předchozímu roku	12%	-3%	-14%	11%	17%	-2%	-3%

Zdroj: vlastní zpracování dle [1], [31], 2014

Pro lepší představu byl zkonstruován spojnicový graf, který zobrazuje Obr. č. 12. Graf vizualizuje data uvedená v Tab. č. 7.

Obr. č. 12: Porovnání procentuálního růstu tržeb společnosti KP Janovice s růstem počtu vyrobených automobilů značky Škoda



Zdroj: vlastní zpracování dle [1], [31], 2014

V roce 2007 se zvýšily tržby společnosti o 185 %, to je logické, protože v té době stála na počátku svého podnikání, trendy je možné porovnávat zhruba od roku 2008, kdy byla výroba v KP Janovicích již stabilizovaná. V roce 2008 a 2009 poklesl počet vyrobených automobilů značky Škoda o 3 % a 14 %, společnosti KP Janovice naopak obrat vzrostl (o 16 % a 13 %), to dokazuje, že společnost KP Janovice se s krizí vyrovnala statečně a dokázala i přes nepříznivou situaci na trhu navyšovat své prodeje. V roce 2010 došlo k oživení odbytu automobilů a k výraznému růstu tržeb. V letech 2011 a 2012 se společnost KP Janovice pružně přizpůsobovala trhu. Problémový se zdá být rok 2013, kdy poklesl počet produkce automobilů Škoda i výše tržeb společnosti KP Janovice. U společnosti KP Janovice byl ovšem propad markantnější. Podle předpokladů a dosavadního vývoje se v roce 2014 očekává pro tento rok zvyšování počtu vyrobených automobilů Škoda i nárůst tržeb ve společnosti KP Janovice.

## 6 Charakteristika controllingu ve společnosti

### KP Janovice

Jak je vidět na Obr. č. 9 na straně 53, controlling není ve společnosti zřízen jako samostatný útvar. **Za controllingové aktivity jednotlivých oddělení jsou odpovědni vedoucí pracovníci** (členi managementu). Finanční controlling je organizován v rámci oddělení financí a jde o jediný funkční typ controllingu, kterému se naplno věnují dvě pracovnice (nemají téměř žádné jiné pracovní úkoly). Samozřejmě se finanční controlling dotýká všech oddělení, celá organizace tvoří systém, kde všechno souvisí se vším a kde je nutná synergie všech oddělení. Finanční controlling zastřešuje všechny aktivity v podniku a hlídá zejména náklady, u jednotlivých projektů i výnosy. Finanční controlling je možné považovat za celopodnikový controlling. Finančním controllingem se ve společnosti zabývají vedoucí administrativy a referentka controllingu. [11]

Vedoucí administrativy je podřízena řediteli firmy a je vedoucí oddělení financí, v souvislosti s controllingem zastává následující činnosti:

- ✓ rozpočtování, roční a dlouhodobé finanční plánování,
- ✓ pravidelná aktualizace finančních plánů,
- ✓ kontrola a vyhodnocování nákladovosti jednotlivých středisek,
- ✓ provádění finančních analýz,
- ✓ hodnocení efektivnosti a návratnosti investic,
- ✓ sledování a hodnocení finančního vývoje firmy,
- ✓ spolupráce s mateřskou firmou (zpracování dat),
- ✓ spolupráce s finanční účetní (podklady pro finanční controlling),
- ✓ rozborová činnost dle požadavků jednotlivých vedoucích,
- ✓ reporting dle požadavků skupiny KP. [11]

Referentka controllingu je podřízena výše jmenované pozici Vedoucí administrativy a zajišťuje podporu pro správné vyhodnocování dat. Jejími pracovními úkoly jsou:

- ✓ údržba kmenových dat v SAP,

- ✓ kalkulace výrobků – plánované, výsledné,
- ✓ sledování tržeb a profitability projektů,
- ✓ controlling zásob – stavy zásob, obrátkovost zásob vyhodnocení inventur,
- ✓ vyhodnocování nákladovosti jednotlivých středisek,
- ✓ kontrola správnosti účtování nákladů a výnosů,
- ✓ zpracování reportů, statistických výkazů,
- ✓ tvorba nákladů pro rozpočtování, plánování,
- ✓ provádění finančních analýz. [11]

Z přehledu výše uvedených pracovních činností vyplývá, že ve společnosti KP Janovice je vykonávána pouze operativní složka controllingu. Controllingové oddělení nepracuje žádným způsobem se strategií. „Vizionářem“ je mateřská společnost v USA, společnost KP Janovice přijímá strategický záměr (včetně strategických cílů) jako daný. Zakázky si shání společnost částečně sama, ale část je diktována mateřskou společností (pokud např. v německém Löhne nezvládají vyrábět své zakázky, jejich část může být přesunuta do Janovic apod.). [11]

Podle teoretického vymezení funkcí controllingu, které bylo provedeno v teoretické části práce, vykonávají pracovníci controllingu funkci koordinační a informační. Koordinační funkce je skryta v rozpočtování a plánování, informační funkce vyplývá ze zpracování dat – data jsou získávána z účetnictví a z reportů a jsou dále ve vhodné podobě předávána svým uživatelům, kterými jsou vedoucí pracovníci, ředitel pobočky a mateřská společnost. Inovační funkci vykonává mateřská společnost a výrobně-technické oddělení, které lze z tohoto pohledu považovat za controllera výroby.

Jedním z úkolů controllingu je vytvářet finanční plány na tři roky dopředu. Pro následující rok jsou plány poměrně přesné a neočekávají se výrazné odchylky. S plánováním na dva a více let dopředu je to složitější, protože se přesně neví, kdy se přestanou vyrábět jednotlivé generační verze automobilů a kdy budou nahrazeny novými. V roce 2014 má společnost naplánované zakázky do roku 2022, ale s určitými časovými rezervami. Finanční plány se vytvářejí v relaci k tržbám.

Finanční Controlling je členěn na controlling zásob, controlling pohledávek a závazků a controlling cash flow. Náklady jsou přiřazovány jednotlivým nákladovým střediskům, kterých je ve společnosti mnoho – jde o jednotlivá oddělení, jednotlivé procesy ve výrobě (vstřikovna, lakovna, montáž) a také se sledují náklady na jednotlivé projekty. Jedním nákladovým střediskem je i personální oddělení.

Za hlavní ukazatele výkonnosti se ve společnosti považují ukazatele EBITDA, prodeje (tržby) a produktivita práce. Tyto ukazatele jsou vykazovány jednou týdně mimo jiné i v reportu Weekly Forecast (viz kapitola 7.4).

Největší vazba mezi celopodnikovým controllingem a personálním controllingem se skrývá v osobních nákladech. Osobní náklady jsou tvořeny z položek: mzdy a platy, odměny, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, sociální náklady. Osobní náklady má ve společnosti na starost mzdová účetní, která je podřízena vedoucí personálního oddělení. Mzdy vcházejí do kalkulací výrobků a do rozpočtů jednotlivých nákladových středisek. Kalkulace pracují s členěním zaměstnanců na přímé (direct), nepřímé (indirect) a fixní (salaried<sup>9</sup>). Mzdy přímých zaměstnanců jsou přímo přiřazeny výrobkům, mzdy nepřímých zaměstnanců jsou režijními náklady a jsou k výrobkům rozpočítávány, stejně tak mzdy fixních zaměstnanců (tyto mzdy jsou nákladem fixním).

Do celkových nákladů společnosti vcházejí náklady, které souvisejí s aktivitami personálního oddělení – např. náklady na vzdělávání. Takové náklady jsou účtovány ke středisku, kam patří proškolený zaměstnanec. Z informačního systému společnosti lze kdykoliv získat sestavu s přehledem nákladů na školení podle jednotlivých nákladových středisek. Podobně je to i s ostatními náklady, které se váží na personální procesy.

V Tab. č. 8 je vyjádřeno schéma rozpočtu personálního oddělení, za jehož plnění odpovídá manažerka personálního oddělení. Rozpočet je sestavován v rámci finančních controllingových aktivit. Náklady jsou rozpočtovány po měsících na rok dopředu podle předpokládaných prodejů (tržeb).

---

<sup>9</sup> Salaried staff – pracovníci pobírající plat. Jde o pracovníky, kteří pobírají pravidelnou pevnou výplatu (na rozdíl od pracovníků, kteří mají časovou/úkolovou mzdu). [16] V KP Janovice je pojem salaried používán spíše ve smyslu klíčových zaměstnanců. V textu budou tito zaměstnanci označováni jako salaried a fixní (vzhledem k povaze nákladů na mzdy těchto pracovníků).

Tab. č. 8: Schéma rozpočtu personálního oddělení na rok 2014

Nákladová položka	Měsíce (01-12)	Celkem 2014 (tis. CZK)	Celkem 2013 (tis. CZK)
Knihovna			
Reklama			
PR			
ID karty, SAP			
Dárky k výročí			
Legislativa			
Pracovní oblečení			
Vzdělávání			
Firemní akce			
Sponzorské dary			
Další			
Součet po měsících			

Zdroj: vlastní zpracování dle [11], 2014

V prvním sloupci Tab. č. 8 jsou vypsány všechny nákladové položky, jejichž výši může personální manažerka přímo ovlivňovat. Druhý sloupec je ve skutečnosti rozdělen na 12 sloupců. Každý z těchto sloupců je věnován jednomu měsíci v roce a je v něm uvedena rozpočtovaná částka pro aktuální rok. Tato částka vychází z vyčerpané částky ve stejném měsíci minulého roku a z plánovaných prodejů. Pro porovnání je v posledním sloupci tabulky uvedena částka, která byla za danou nákladovou položku čerpána v minulém roce. Tab. č. 8 není vyplněna konkrétními částkami z důvodu diskrétnosti údajů.

Podobné rozpočty mají k dispozici všechna oddělení.

# 7 Charakteristika personálního controllingu ve společnosti KP Janovice

## 7.1 Organizace personálního oddělení

Jak je vidět na Obr. č. 9 na straně 53, personální oddělení je v organizační struktuře společnosti zařazeno jako liniový útvar na stejné úrovni jako např. výroba, kvalita a finance. Personální oddělení se skládá ze dvou pracovníků – vedoucí personálního oddělení (personální manažerka) a mzdové účetní. Personální manažerka je součástí managementu, který je složen z šesti členů a ředitele. Jde o důkaz toho, že si společnost uvědomuje důležitost personálního útvaru a současně svých zaměstnanců. Personální oddělení je specifické tím, že jeho činnosti nejsou řízeny mateřskou společností. Při přechodu pod skupinu Key Plastics bylo personální manažerce garantováno, že personální procesy mohou dále probíhat v zavedeném a osvědčeném režimu. O úspěšném personálním řízení svědčí mnohá ocenění:

- ✓ „6. nejlepší zaměstnavatel ČR 2007 (Hewitt Associates),
- ✓ ocenění Gender Studies 2009 a 2010 za sladění pracovního a osobního života zaměstnanců,
- ✓ ocenění HREA 2009 za projekt týkající se firemní kultury,
- ✓ držitel certifikátu Investors in People v letech 2008-2011,
- ✓ ocenění Mamma friendly firma 2012,
- ✓ ocenění HREA 2012 za projekt, který byl věnovaný motivačnímu programu pro zaměstnance.“ [11]

Tato ocenění společnost získala v době, kdy oddělení vedla paní Mgr. Šarka Zíková Ph.D., tu v roce 2013 nahradila paní Ing. Jana Hamplová, která pokračuje v nastavených aktivitách velmi úspěšně a daří se jí zavádět novinky, které přispívají nebo budou přispívat k vyšší spokojenosti zaměstnanců. Paní Hamplová se více orientuje na zdraví zaměstnanců a např. na kvalitu pracovních oděvů.



Jak je uvedeno ve výroční zprávě: „Personální oddělení sehrává důležitou roli v oblasti rozvoje a hodnocení personálu a je opravdovou podporou všem vedoucím pracovníkům.“ [31]

V rámci analytické části práce byla personální manažerka požádána, aby se ohodnotila podle teoretického modelu personálního manažera jako business partnera (viz kapitola 2.2.1). Její hodnocení zobrazuje Obr. č. 13.

Obr. č. 13: Plnění funkcí business partnera personální manažerkou společnosti KP Janovice



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Podle samohodnocení se personální manažerka cítí být nejvíce administrativním expertem (plnění úkolů na 100 %) a nejméně zastáncem zaměstnanců (70 %). Prostor pro zlepšení je v také v kategorii strategický partner (80 %), což je spojené s tím, že personální oddělení nemá svou vlastní personální strategii a rámcová celopodniková strategie, která je prezentovaná zaměstnancům a veřejnosti, je neaktualizovaná od roku 2012. Celkové hodnocení je vysoké, personální manažerka se ohodnotila 34 body z možných 40. Opravdu se tedy považuje za business partnera všech vedoucích pracovníků.

## 7.2 Strategie a politiky lidských zdrojů

Manažerka personálního oddělení nemá k dispozici formálně zaznamenanou personální strategii. Jako každé oddělení má i personální oddělení stanovené měsíční cíle, které vyplývají z vize společnosti:

- ✓ podíl agenturních zaměstnanců < 15 %,
- ✓ nemocnost v měsíci  $\leq$  nemocnost ve stejném měsíci v loňském roce,
- ✓ počet pracovních úrazů s pracovní neschopností = 0. [11]

Politika lidských zdrojů je ve společnosti KP Janovice determinována Motivačním programem, Morálním kodexem, Desaterem zaměstnance a Paterem dobrého vedoucího. Velmi důležitými dokumenty jsou Pracovní řád a Vnitřní mzdový a prémiový předpis. Dokumenty jsou volně přístupné na personálním oddělení a v odpočinkové místnosti ve výrobě. [11]

### 7.3 Personální procesy ve společnosti KP Janovice

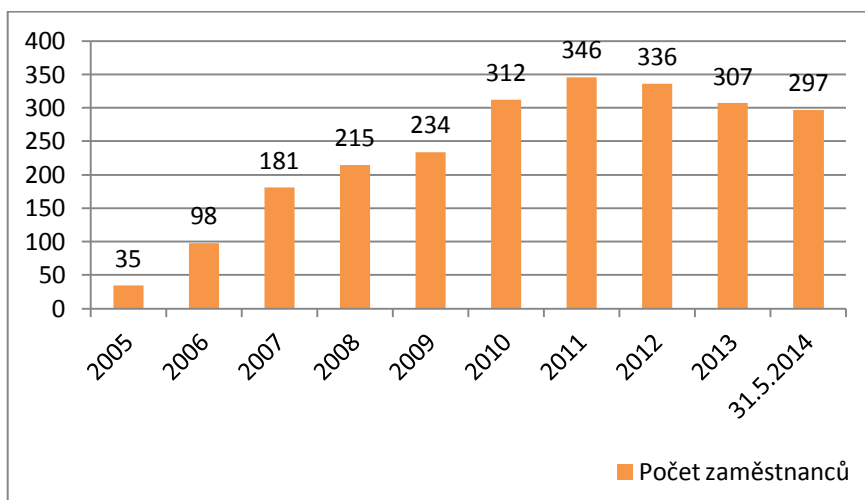
Podle definic uvedených v teoretické části práce je hlavním úkolem personálního controllingu plánovat, kontrolovat a hodnotit personální opatření. [4] Controllingové řízení by mělo být pro každý personální proces nastavené zvlášť. [22]

V následující části práce budou popsány jednotlivé procesy a s nimi související činnosti, které zabezpečuje personální oddělení ve společnosti KP Janovice. Tyto činnosti vedou k naplňování cílů personálního oddělení a tím i k naplňování cílů celé organizace.

#### 7.3.1 Personální plánování

Jde o proces, který souvisí se **zajišťováním potřebného počtu a struktury zaměstnanců**. V roce 2006 se rozbíhala sériová výroba pouze s 35 zaměstnanci. Během první poloviny roku 2006 bylo přijato 100 nových pracovníků. Od roku 2006 počet zaměstnanců rostl do roku 2011. V posledních letech celkový počet zaměstnanců KP Janovice (v Tab. č. 9 na straně 67 řádek s označením *celkový počet zaměstnanců KPJ*) kolísá kolem počtu 300. Celkové počty zaměstnanců ke konci jednotlivých let jsou znázorněny na Obr. č 14.

Obr. č. 14: Počty zaměstnanců společnosti KP Janovice v letech 2005-2014



Zdroj: vlastní zpracování dle [31], 2014

Nad počty zaměstnanců, které jsou znázorněny na Obr. č. 14, jsou najímání pracovníci přes personální agenturu.

Počty zaměstnanců jsou sledovány ve třech rovinách. Personální manažerku a ostatní zainteresované osoby zajímají počty zaměstnanců podle jejich organizačního zařazení, podle jiných charakteristik (jde o klasické třídění používané většinou firem) a podle jejich smluvního vztahu ke společnosti a zapojení do výroby.

#### **a) Členění podle organizačního zařazení**

Ve společnosti se sledují počty zaměstnanců podle následujících středisek: ředitel + administrativa, logistika, kvalita, výrobně-technické oddělení, údržba, vstříkovna, lakovna a montáž.

#### **b) Členění podle pohlaví, věku, pobírání důchodů a národnosti**

Struktura zaměstnanců dle těchto kritérií má vliv na atmosféru v podniku a souvisí s podporováním diverzity.

#### **c) Členění podle smluvního vztahu ke společnosti a zapojení do výroby**

Toto členění je přehledně znázorněno v Tab. č. 9. Pracovníci jsou rozřazeni na tři základní skupiny: přímé, nepřímé a fixní. Jak již bylo uvedeno, toto dělení je využíváno pro kalkulace cen výrobků a další controllingové aktivity. Personální manažerka sleduje a plánuje potřebu zaměstnanců v dělení na tyto tři skupiny a také takto upravené počty zaměstnanců vstupují do ukazatelů produktivity (viz kapitola 7.4).

Tab. č. 9: Struktura zaměstnanců ve společnosti KP Janovice

Řádek	Název v AJ	Výklad	Výpočet
1	Direct Plant Headcount	Počet přímých zaměstnanců	Prostý součet
2	Temp Direct Plant Headcount	Počet dočasných přímých zaměstnanců	Prostý součet
3	Temp Direct Plant Headcount (recalculated)	Přepočtený počet dočasných přímých zaměstnanců	FPD/počet skutečně odpracovaných hodin
4	Indirect Plant Headcount	Počet nepřímých zaměstnanců	Prostý součet
5	Temp Indirect Plant Headcount	Počet dočasných nepřímých zaměstnanců	Prostý součet
6	Salaried Labor	Počet fixních pracovníků	Prostý součet
7	Temp Salaried Labor	Počet dočasných fixních pracovníků	Prostý součet
<b>8</b>	<b>SUM total</b>	<b>Celkový počet zaměstnanců</b>	<b>Součet řádků 1, 2, 4, 5, 6, 7</b>
9	KPJ Staff	KPJ zaměstnanci	Rozdíl řádků 8 a 10, 11
10	Outsourcing Temps	Počet agenturních zaměstnanců	Prostý součet
11	Our temps	Počet brigádníků	Součet řádků 2, 5, 7
<b>12</b>	<b>Suma KPJ Staff</b>	<b>Celkový počet zaměstnanců KPJ</b>	<b>Součet řádků 1, 4, 6, 11</b>
13	KPJ goal	Cíl - procento agenturních zaměstnanců z celkového počtu zaměstnanců KPJ	<b>15%</b>
14	Outsourcing Temps	Skutečné procento agenturních zaměstnanců z celkového počtu zaměstnanců KPJ	<b>(Řádek 10*100)/řádek 12</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle [11], 2014

Kde je v Tab. č. 9 uvedeno „prostý součet“, jsou počty zaměstnanců převzaty z personálního informačního systému. Ve společnosti KP Janovice je personální informační systém tvořen HR modulem podnikového informačního systému SAP a docházkovým systémem ID-Ware.

Mezi přímé zaměstnance se řadí operátoři výroby v oddělení vstříkovna, lakovna a montáž (případně např. kontroloři kvality, kteří se věnují jen jedné lince). Nepřímí zaměstnanci pracují také ve výrobě, ale jejich mzdy se musejí k jednotlivým výrobkům rozpočítávat. Nepřímými pracovníky jsou vedoucí směn, skladníci, manipulanti, seřizovači vstříkovacích lisů, nástrojáři apod.

Zaměstnanci označovaní jako salaried nepracují přímo ve vazbě na výrobu. Jde o některé administrativní pracovníky a členy managementu. Tito zaměstnanci tvoří „jádro“ společnosti a jsou pro společnost klíčoví. Pokud dochází ke snižování stavu zaměstnanců, jde o přímé nebo nepřímé zaměstnance. V lednu roku 2014 bylo ve společnosti zaměstnáno 34 fixních pracovníků. V lednu předchozího roku 2013 byl

tento počet vyšší – 47 zaměstnanců. V režii nového ředitele a nové vedoucí personálního oddělení bylo rozhodnuto o přeřazení části fixních pracovníků do skupiny nepřímých zaměstnanců, toto opatření mělo dopad i na controllingové aktivity podniku.

Personální manažerka sleduje také počty tzv. dočasných zaměstnanců. Jde o brigádníky, kteří pracující ve společnosti na dohodu a o pracovníky, kteří jsou do společnosti přiděleni personální agenturou. V souvislosti s agenturními zaměstnanci je přepočítáván jejich počet na tzv. přepočtený počet zaměstnanců, který vyjadřuje, jakou práci agenturní zaměstnanci skutečně odvedli – poměruje se hodinový fond pracovní doby (FPD) a skutečně odpracovaný počet hodin (viz Tab. č. 9).

Pokud je potřeba přijímat nové přímé zaměstnance do výroby, je možné využít zmíněné agenturní zaměstnance. Jedním z cílů oddělení HR je udržení počtu agenturních zaměstnanců na takové úrovni, aby byl maximálně 15 % z celkového počtu zaměstnanců (výpočet je uveden v Tab. č. 9). Tento cíl se daří dlouhodobě plnit bez problémů, existuje tedy jistá rezerva pro případ nutnosti rychle přijmout větší počet operátorů výroby.

Členění pracovníků podle Tab. č. 9 je využíváno při plánování, získávání a propouštění zaměstnanců. U fixních pracovníků je pozornost zaměřena zejména na jejich stabilizaci.

Otázky, které se týkají pracovní kapacity, souvisejí se strategickým personálním řízením. [17] Ve společnosti KP Janovice je plánování potřeby zaměstnanců orientované spíše krátkodobě dle aktuální potřeby. Jen velmi těžko se plánuje potřeba pracovní síly do budoucna – je těžké určit, kdy dojde k předání projektů do sériové výroby. Částečně se počty odhadují z plánovaných tržeb, ale jde jen o velmi hrubý odhad. Velkou roli hraje mateřská společnost, která se může ze dne na den rozhodnout o přesunu projektů např. z Německa do České republiky. V takovém případě se personální manažerka ocitne pod velkým tlakem potřeby nových pracovních sil. Částečně je pro takové případy kryta možností využití dalších pracovníků personální agentury.

### **7.3.2 Nábor a výběr nových zaměstnanců**

Nábor a výběr nových zaměstnanců navazuje na personální plánování. Personální manažerka společnosti zjišťuje potřebu přijetí nového zaměstnance od vedoucího pracovníka. Z popisu pracovní pozice vyplývají potřebné odborné a kvalifikační

požadavky uchazečů. Nabídka volného pracovního místa je zveřejněna v médiích a na úřadu práce (v regionálním časopisu Rozhled, na webu firmy [12], na pracovních portálech Praceunas.cz, Easy-prace.cz, Nabidky-prace.cz apod.). Inzerce je aktivní zhruba měsíc.

Z došlých reakcí vybírá personální manažerka kandidáty do dalších kol výběrového řízení. U prvního kola pohovorů je přítomna jen personální manažerka, do druhého kola jsou vybráni maximálně 3 uchazeči, kteří se zhruba za týden představí svému potenciálnímu vedoucímu a zkusí si práci přímo na pracovišti.

Nástupy jsou ve společnosti organizované nejlépe k prvnímu pracovnímu dni následujícího měsíce. Vstupní školení probíhá v areálu společnosti v zasedací místnosti, kde je instalován projektor. Z připravené prezentace se noví pracovníci dozvědí základní informace o společnosti včetně mise, vize a strategie, jsou jim představeny směrnice, předpisy, nařízení a další důležité informace.

Ze zákona je nutné zaměstnance proškolit v oblasti BOZP, PO a environmentální politiky. Během vstupního školení zaměstnanec dostane pracovní oděv a bezpečnostní pomůcky.

Ve společnosti KP Janovice funguje adaptační program (proces zaškolení), který je tříměsíční. Na jeho konci probíhá hodnotící pohovor s nadřízeným pracovníkem. Součástí hodnocení je i „samotest“, kterým zaměstnanec hodnotí celý proces adaptace (komentář k průběhu zaškolení, k dostupnosti informací, další přání a námítky).

Ve zkušební době dochází k největší fluktuaci, jde o jev, který lze vyčíslit náklady na přijetí nového pracovníka (více v kapitole 9). Při odchodu zaměstnance ve zkušební době se personální manažerka snaží získat informace o příčinách odchodu. Častý důvod ze strany zaměstnanců bývá problém s dojížděním. Vedoucí pracovníci propouštějí zaměstnance ve zkušební době nejčastěji z důvodu nízkého výkonu a časté absence.

### **7.3.3 Motivování zaměstnanců**

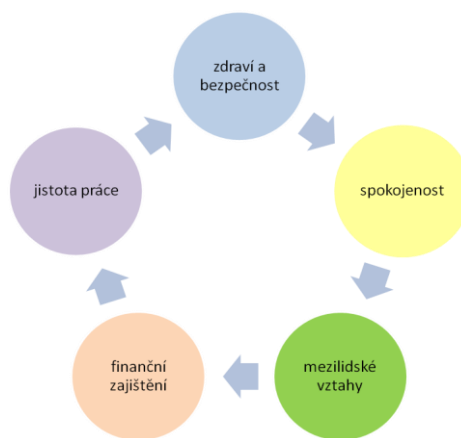
„Mezi hlavní potenciál firmy KP Janovice se řadí motivovaný a odborně zdatný personál.“ [31] Aby toto tvrzení bylo pravdivé, musí personální oddělení vyvíjet aktivity, které podporují motivaci a spokojenost pracovníků. Personální ředitelka vytváří, aktualizuje a prezentuje Motivační program a zajišťuje jeho funkčnost.

K motivaci a spokojenosti zaměstnanců přispívají následující benefity:

- ✓ **finanční odměny:** výkonová prémie pro výrobní zaměstnance, půlroční cílová odměna pro administrativní pracovníky, každoroční navýšení mzdy při dobrém finančním výsledku firmy o stanovené procento, firemní jídelna, příspěvek na dojíždění,
- ✓ **nefinanční odměny:** kurzy cizích jazyků, proplacení účtenek v celkové hodnotě 1 200 Kč ročně na wellness a kulturu, lékařská prohlídka, pracovní oděvy, dárky za zlepšovací nápady, dárek k narození dítěte, dny dovolené navíc, dárky k pracovnímu výročí,
- ✓ **Další odměny:** firemní kultura, otevřená komunikace, čisté a bezpečné pracovní prostředí, možnost profesního růstu a odborných školení, zázemí nadnárodní společnosti, která má zajištěné zakázky na dlouhou dobu dopředu, firemní akce, pružná pracovní doba pro THP pracovníky, možnost sladění osobního a profesního života vhodnou úpravou pracovní doby. [11]

**Motivační program** byl zaveden v roce 2012. Společnost za něj získala ocenění HREA, které je každoročně uděleno za nejlepší projekty v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Systém motivačního programu je založen na rozdělení benefitů do pěti podskupiny (viz Obr. č. 15) a na postupném navyšování možnosti čerpání benefitů podle odpracované doby ve společnosti. Motivační program nese motto: „Vyberte si sami, čeho chcete u firmy Key Plastics Janovice s.r.o. dosáhnout...“ [11]

Obr. č. 15: Pět oblastí Motivačního programu



Zdroj: [11]

Zdá se být těžké vyhodnotit, zda má společnost motivovaný a spokojený personál. Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, funkčním nástrojem personálního controllingu v této oblasti jsou sociální ankety (kvalitativní zjišťování názorů zaměstnanců – např. program typu „Můj názor se počítá“). Spokojenost se dá také měřit pomocí ukazatelů fluktuace a nemocnosti. Personální oddělení má stanovené tři měsíční cíle oddělení (viz kapitola 7.2), sledování úrovně nemocnosti a počtu úrazů úzce souvisí s motivací a spokojeností zaměstnanců. Ve společnosti se sleduje také fluktuace, ale není překvapivě zařazena do měsíčních cílů oddělení. Sledují se počty zaměstnanců, kteří odešli v daném měsíci ze společnosti a důvody odchodů. Více o sledování úrazovosti, nemocnosti a fluktuaci je uvedeno v kapitole 7.4.

Ve společnosti KP Janovice se provádí pravidelné **zjišťování spokojenosti** podle směrnice z roku 2006. Hodnocení je organizované interně, v rámci certifikace či ucházení se o ocenění. V roce 2007 bylo hodnocení provedeno společností Aon Hewitt a v roce 2008 v rámci certifikace Investors in People. Na závěr roku 2014 je naplánované pravidelné zjišťování spokojenosti, které zajistí personální manažerka pomocí anonymních dotazníků.

Vyhodnocení zjišťování spokojenosti bývá prezentované všem zaměstnancům. Součástí prezentace je akční plán, který reaguje na připomínky zaměstnanců. Akční plán obsahuje aktivity, které lze vykonat okamžitě (např. nákup nové rychlovarné konvice do odpočinkové místnosti) a aktivity, které vyžadují dlouhodobou snahu a plán. Po splnění všech akcí z plánu by mělo dojít ke zlepšení *indexu spokojenosti*.

Anonymní dotazník pro zaměstnance je v plné verzi uveden v Příloze D. Obsahuje otázky v oblastech: pracovní prostředí, organizace práce, orientace na cíl, školení a vzdělávání, informovanost, styl vedení, podpora zaměstnanců, pracovní klima, ohodnocení a hodnocení zaměstnavatele. Pracovník se vyjadřuje k pravdivosti výroku, důležitosti kritéria pro svou osobu a je vybízen k uvedení komentářů. Hodnotí se návratnost, výsledky podle jednotlivých oblastí a výsledek souhrnný. Je využíván jednoduchý algoritmus:

$$\text{Index spokojenosti zaměstnanců} = \frac{\text{Počet bodů udělených zaměstnanci}}{\text{Nejvyšší možný počet bodů}} [\%] \quad (4)$$



Cílová hodnota byla v předešlých letech stanovena na úrovni 80 %.

Společnost spolupracuje s Kaizen Institut a motivuje své zaměstnance k zlepšovatelství. Každý může připravit zlepšovací návrh a tím přispět k lepší efektivitě procesů. Určená porota podaný návrh ohodnotí body a podle počtu bodů obdrží navrhovatel zlepšovacího návrhu dárek. Nejlépe jsou hodnoceny návrhy v oblasti bezpečnosti práce, potom v oblasti kvality a nejmenší počet bodů zaměstnanec získá za návrh, který přinese úsporu času. Personální manažerka sleduje měsíční počet odevzdaných „zlepšováků“ a procento realizovaných návrhů.

Spokojenost zaměstnanců souvisí s **bezpečností práce**. Jde o velmi důležitou oblast, která je legislativně ošetřena. Organizaci obligatorních školení zabezpečují vedoucí pracovníci. Personální manažerka zadává splněná školení do personálního systému a kontroluje, zda vedoucí plní řádně své povinnosti v této oblasti.

Na prosinec roku 2014 se plánuje zavedení nového kompenzačního ergonomického cvičení pro všechny zaměstnance a zejména pro zaměstnance z výroby. Proběhne několik výukových lekcí přímo ve výrobě a v rehabilitačním centru v Klatovech bude během příštího roku vyčleněna jedna hodina týdně jen pro zaměstnance KP Janovice.

#### **7.3.4 Hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců**

Na proces hodnocení přímo navazuje proces odměňování a proces vzdělávání. Se systémem hodnocení a odměňování se mohou zaměstnanci seznámit ve Vnitřním mzdovém a prémiovém předpisu. [30]

Zaměstnanci jsou odměňováni měsíční mzdou, která je tvořena základní mzdou (pevnou měsíční mzdou), pohyblivou složkou mzdy (prémii) a příplatky (zákonnými, popřípadě přiznanými zaměstnavatelem nad rámec zákona). [30]

**Základní mzda** se odvíjí od zařazení do mzdového stupně. Přílohou Vnitřního mzdového a prémiového předpisu je *katalog mzdových stupňů*. Mzdových stupňů je sedm a jsou odstupňovány podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti a podle obtížnosti pracovních podmínek a pracovního prostředí. [30]

Prémie jsou přidělovány odlišně podle toho, zda jde o přímé, nepřímé a salaried zaměstnance. Přímí a nepřímí pracovníci dostávají prémie podle toho, do jaké prémiové skupiny jsou zařazeni (výjimku tvoří oddělení montáž, kde jsou prémie přidělované

podle ceny vyrobených dílů nad normu, nikoli podle zařazení do prémiové skupiny a sklad, kde jsou prémie určeny maximální částkou). Ve firmě jsou zavedeny tři prémiové skupiny B (0-10 %), C (0-20 %) a D (0-30 %). Zaměstnanec je zařazen do prémiové skupiny podle výsledků hodnocení, které bude popsáno níže. Konkrétní částku prémie určuje po uplynutí každého měsíce trvání pracovního poměru nadřizený zaměstnanec podle individuálních pracovních výsledků zaměstnance. Pro určení konkrétní měsíční částky prémie jsou zavedena pevná pravidla zvláště pro jednotlivé pozice v odděleních vstříkovna, sklad a expedice, montáž, lakovna a údržba. Např. pro dělníky na vstříkovně jsou prémie podmíněny ze 40 % produktivitou práce, ze 40 % kvalitou a z 20 % dodržování pravidel 5S v příslušném kalendářním měsíci.

Salaried zaměstnanci dostávají prémie (osobní ohodnocení) dvakrát ročně ve výši 55 % základní mzdy podle pracovních výkonů a plnění cílů.

Další ustanovení, která jsou ve Vnitřním mzdovém a prémiovém předpisu se týkají mzdového zvýhodnění, mimořádných odměn, odměn za pracovní pohotovost, vydávání mzdových záloh, vydávání mimořádných mzdových záloh (sociální výpomoc) a společná ustanovení. [30]

**Hodnocení** lze rozdělit na dva základní typy:

- ✓ hodnocení, které souvisí se zařazením do prémiové skupiny a s valorizací základních mezd,
- ✓ hodnocení plnění stanovených cílů, od kterého se odvíjí konkrétní výše měsíčních/půlročních prémie (viz popis vyplývající z Vnitřního mzdového a prémiového předpisu).

Za proces prvního výše jmenovaného hodnocení odpovídá personální manažerka a provádějí ho vedoucí pracovník společně se zaměstnancem prostřednictvím hodnotícího pohovoru. Hodnocení se provádí po uplynutí zkušební doby nebo doby určité, při přeřazení na jinou pracovní pozici, po uplynutí 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců trvání pracovního poměru, mimořádně na přání zaměstnance nebo zaměstnavatele. [30]

Hodnotí se 12 výkonnostních kritérií v následujících oblastech: cíle a strategie společnosti / cíle oddělení, pracovní výkon a osobnost zaměstnance (dle Desatera

zaměstnanec). Zaměstnanec je bodován na stupnici 1-5 v každém kritériu: 1 – nesplňuje očekávání, 2 – částečně splňuje očekávání, 3 – splňuje očekávání, 4 – překračuje očekávání, 5 – výrazně překračuje očekávání. Maximální počet bodů je 60.

Podle celkového bodového součtu je zaměstnanec zařazen do prémiové skupiny. Mimo bodové hodnocení kritérií hraje roli i intenzita nemocnosti zaměstnanec v předchozím roce. V Tab. č. 10 je ukázka podoby hodnoticích kritérií.

Tab. č. 10: Část hodnoticího formuláře (oblast cíle a strategie společnosti / cíle oddělení)

<b>Kritéria</b>	<b>Slovní popis</b>
Produktivita	Zaměstnanec zvládá předepsanou produktivitu a plní stanovené normy (ve smyslu ohodnocení 3 = produktivitu plní na 100 %).
Znalosti, schopnosti, dovednosti	Zaměstnanec zvládá předepsané pracovní činnosti na požadované úrovni dle matice zastupitelnosti a popisu pozice. Zaměstnanec má snahu dále rozšiřovat své znalosti a učit se nové věci formou interních firemních školení i externích kurzů.
Spolehlivost	Zaměstnanec plně využívá pracovní dobu k vykonávání své práce, soustředí se na práci (neztrácí čas jinými činnostmi), dodržuje nařízené nebo jím slíbené přesčasy.

Zdroj: Vlastní zpracování dle [11], 2014

Z ročního hodnocení vyplývá závěrečné shrnutí, které obsahuje:

- ✓ návrh na školení a vzdělávání,
- ✓ možný kariérní postup,
- ✓ návrh na změnu mzdového zařazení a
- ✓ návrh na prodloužení pracovní smlouvy.

**Valorizace (zhodnocování) mezd** je prováděno každoročně a je svázáno s hodnocením. V každém roce je vyhlášeno procento ze základních mezd ředitelem společnosti a v průměru o tuto částku jsou postupně navyšovány základní mzdy během celého roku tak, jak jsou postupně prováděna hodnocení. V letošním roce 2014 bylo procento stanoveno ve výši 1,5 %, v roce 2015 bude valorizace v průměru 3 %. I toto zhodnocení

mezd má působit motivačně. Vedoucí pracovníci vědí, o kolik peněz mohou celkově navýšit základní mzdy všech svých podřízených. Někomu mohou základní mzdu navýšit více, ale poté musí jinému zaměstnanci částku navýšení snížit (např. v případě časté nemocnosti). Po ukončení hodnotícího pohovoru je zaměstnanci předán nový mzdový výměr. Každý nový mzdový výměr musí schválit ředitel společnosti – musí podepsat nejprve vyplněnou žádanku na navýšení mzdy a potom i nový mzdový výměr.

**Vzdělávání** je ve firmě zajišťováno nahodile podle potřeby (podle požadavků vedoucích) a podle plánu školení, který vychází z ročních hodnocení zaměstnanců a z legislativy. Manažerka HR má na realizaci všech školení k dispozici rozpočtovanou částku, která odpovídá plánovaným prodejům. V předešlých letech byla vždy částka poměrně vysoká a nebyla nikdy využita úplně. Tento fakt nemotivuje manažerku HR, aby sledovala náklady na školení. Náklady na školení jsou dohledatelné a na požádání je umí vyčíslit pracovníce controllingu, které tyto náklady evidují jako náklady konkrétních nákladových středisek.

Plán školení je sestavován vždy jednou za půl roku. Součástí procesu vzdělávání je hodnocení již proběhlých školení. Hodnotí se názor školených osob a vedoucí pozoruje a zjišťuje, co si zaměstnanci zapamatovali a co využívají v praxi. Proces hodnocení je neformální v nepsané formě. Dále je sledováno % již realizovaných školení z celkového počtu naplánovaných školení.

## **7.4 Personální reporting ve společnosti KP Janovice**

Personální manažerka reportuje data svým kolegům a zároveň vytváří reporty, které jsou odesílány do USA (do mateřské společnosti).

Každý týden se doplňují data do excelovského souboru s názvem **Weekly Forecast** (týdenní prognóza). Tento dokument je určen řediteli společnosti. Jsou zde údaje z controllingu, z výroby, ze skladu atd. Důležité údaje doplňuje i personální manažerka. Jednotlivá data spolu souvisí a dokument je plný vzorců. Je nezbytně nutné, aby všichni zainteresovaní vedoucí pracovníci doplnili data včas a správně. Personální manažerka reportuje pracovní úrazy – detailní popis okolností úrazu a počty zaměstnanců (celkový počet, počet přímých, nepřímých a fixních zaměstnanců).

Počty zaměstnanců vstupují do ukazatelů: prodeje na jednoho přímého zaměstnance, prodeje na jednoho nepřímého zaměstnance, prodeje na jednoho salaried zaměstnance, prodeje na jednoho zaměstnance bez ohledu na zařazení. Jde o ukazatele, které poměří tržby k počtu zaměstnanců podle vzorce 5:

$$\text{Produktivita} = \frac{\text{Celkové tržby} - \text{Tržby za prodej forem}}{\text{Počet zaměstnanců}} \quad (5)$$

Pokud se kterýkoliv z dílčích ukazatelů produktivity výrazně změní, ředitel společnosti urguje management společnosti k nápravě.

Podobně další sledovaný ukazatel (ukazatel 6) poměří osobní náklady včetně vedlejších benefitů k tržbám, od kterých se opět odečítají tržby za prodej forem. Ukazatel vyjadřuje, kolik procent z tržeb představují náklady spojené s prací zaměstnanců. Pokud procento stoupne nad stanovenou hranici, je nutné zasáhnout (propustit zaměstnance, zvýšit tržby, snížit pohyblivou složku mezd). Při sledování tohoto ukazatele je nutné vzít v potaz počty agenturních zaměstnanců, výrazné zvýšení počtu agenturních zaměstnanců na úkor zaměstnanců společnosti snižuje položku osobní náklady, ale ve výsledovce se projeví nárůstem výkonové spotřeby – platba za služby personální agentuře.

$$\text{Osobní náklady z tržeb} = \frac{\text{Osobní náklady}}{\text{Celkové tržby} - \text{Tržby z prodeje forem}} [\%] \quad (6)$$

Pokud je nutné propouštět, propouštějí se přímí a nepřímí zaměstnanci. V reportu Weekly Forecast je počítán poměr přímí/nepřímí zaměstnanci, který se musí pohybovat v určitém rozmezí, aby byla výroba efektivní. Na určitý počet přímých pracovníků musí být určitý počet nepřímých pracovníků.

Personální manažerka na začátku každého měsíce reportuje data za měsíc uplynulý. Vytváří dva reporty:

- ✓ report pro vnitřní potřeby pobočky,
- ✓ report pro mateřskou společnost v USA.

**Report pro vnitřní potřeby pobočky** je určen řediteli společnosti, managementu a je prezentován na setkáních, které se ve firmě pořádají. Odráží mimo jiné i plnění

tří měsíčních cílů oddělení. Personální manažerka sleduje a reportuje *počty zaměstnanců, míru nemocnosti, fluktuaci, úrazovost, skutečně odpracovanou dobu, náklady na benefity, jmenovitá povýšení a také pracovní pozice*. Celý report je vytvořen v dokumentu kancelářského programu Excel a každé sledované oblasti je věnován jeden list.

Jakým způsobem jsou sledovány a reportovány počty zaměstnanců bylo popsáno v kapitole 7.3.1. V následující Tab. č. 11 a na Obr. č. 16 je ukázka reportu, který byl odeslán na začátku června roku 2014.

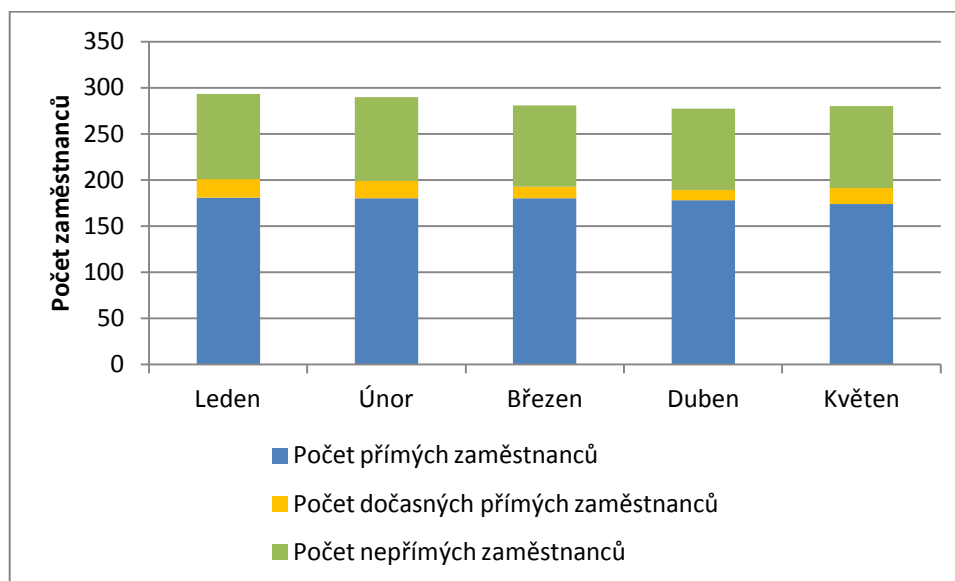
Tab. č. 11: Počty zaměstnanců společnosti KP Janovice za období leden-květen 2014

<b>2014</b>	<b>Leden</b>	<b>Únor</b>	<b>Březen</b>	<b>Duben</b>	<b>Květen</b>
Počet přímých zaměstnanců	181	180	180	178	174
Počet dočasných přímých zaměstnanců	20	19	13	11	17
Přepočtený počet dočasných přímých zaměstnanců	25	17	17	18	24
Počet nepřímých zaměstnanců	92	91	88	88	89
Počet dočasných nepřímých zaměstnanců	0	0	0	0	0
Počet fixních pracovníků	34	34	34	34	34
Počet dočasných fixních pracovníků	0	0	0	0	0
<b>Celkový počet zaměstnanců</b>	<b>327</b>	<b>324</b>	<b>315</b>	<b>311</b>	<b>314</b>
KPJ zaměstnanci	307	305	302	300	297
Počet agenturních zaměstnanců	20	19	13	11	17
Počet brigádníků	0	0	0	0	0
<b>Celkový počet zaměstnanců KPJ</b>	<b>307</b>	<b>305</b>	<b>302</b>	<b>300</b>	<b>297</b>
Cíl - procento agenturních zaměstnanců z celkového počtu zaměstnanců KPJ	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
<b>Skutečné procento agenturních zaměstnanců z celkového počtu zaměstnanců KPJ</b>	<b>7 %</b>	<b>6 %</b>	<b>4 %</b>	<b>4 %</b>	<b>6 %</b>
Ženy	175	174	174	173	171
Muži	132	131	128	127	126
Zaměstnanci pobírající důchod	8	8	8	8	9
Cizinci	10	10	11	11	11

Zdroj: vlastní zpracování dle [11], 2014

Počet zaměstnanců kolísá okolo počtu 300. Od ledna do května roku 2014 společnost nezaměstnávala žádného brigádníka a počet fixních zaměstnanců zůstával neměnný ve výši 34 zaměstnanců. Cíl související s počtem agenturních zaměstnanců se dařilo plnit bez problémů na úrovni okolo 6 %. Pro lepší přehlednost je report doplněn grafem, který zobrazuje počty přímých a nepřímých zaměstnanců (Obr. č. 16).

Obr. č. 16: Počty zaměstnanců společnosti KP Janovice za období leden-květen 2014



Zdroj: vlastní zpracování dle [11], 2014

Míra nemocnosti je sledovaná podle oddělení a celkově za celou společnost. Není vhodné zveřejňovat míru nemocnosti, proto Tab. č. 12 a Obr. č. 17 obsahují smyšlená data (počty dlouhodobě nemocných – LTI a náklady jsou skutečné).

Tab. č. 12: Nemocnost ve společnosti KP Janovice za období leden-květen 2014

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
Cíl	12%	10,90%	11,50%	9%	6,80%
<b>2014</b>	<b>11,5%</b>	<b>8,10%</b>	<b>11,10%</b>	<b>8,20%</b>	<b>7,00%</b>
Ředitel, administrativa	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,10%
Logistika	0,10%	0,20%	0,30%	0,50%	0,30%
Kvalita	0,30%	0,20%	0,40%	0,30%	0,40%
Výrobně-technické oddělení	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Údržba	0,60%	0,80%	0,40%	0,40%	0,60%
Vstřikovna	1,20%	1,30%	1,40%	1,40%	1,40%
Lakovna	0,50%	0,60%	0,70%	0,70%	0,70%

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen
Montáž	8,80%	5%	7,90%	4,90%	3,50%
LTI 2014	16	26	20	21	18
LTI in %	5,21%	8,52%	6,62%	7,00%	6,06%
Náklady v CZK	55 543	48 987	46 962	34 380	26 326
Náklady na přímé zaměstnance v CZK	41 644	30 529	24 070	27 939	18 207
Náklady na přímé zaměstnance v %	75,00%	62,3	51,30%	81,30%	69,20%
LTI 2013	25	29	22	20	16
LTI in %	7,60%	8,79%	6,81%	6,19%	5,14%
Náklady v CZK	91 876	63 403	127 441	96 537	55 441
Náklady na přímé zaměstnance v CZK	71 242	36 073	89 528	69 046	37 148
Náklady na přímé zaměstnance v %	77,50%	56,90%	70,30%	71,50%	67,00%

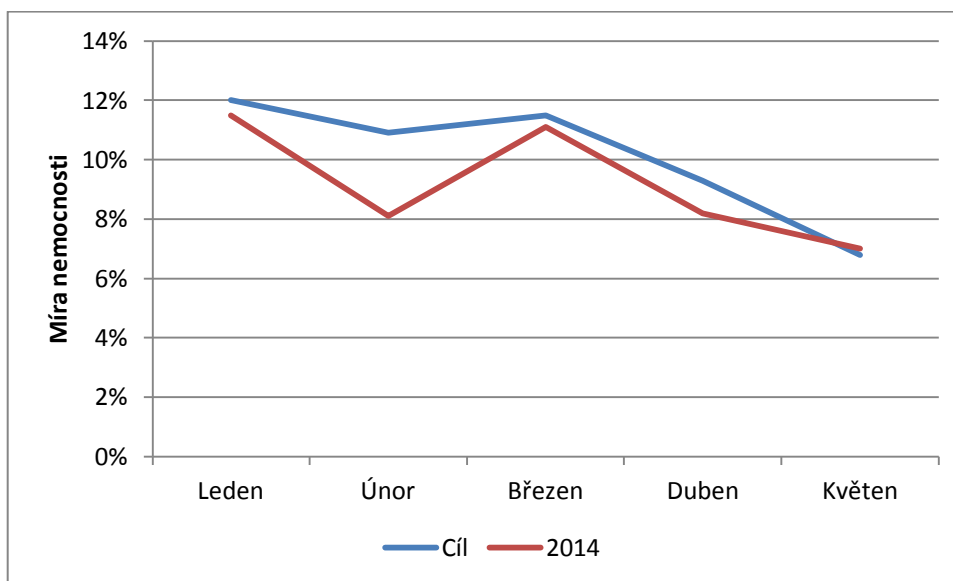
Zdroj: vlastní zpracování dle [11], 2014

Do výpočtu míry nemocnosti vchází FPD (fond pracovní doby) a počet hodin, který proplácí zaměstnavatel jako náhradu mzdy zaměstnanci, který nemůže z důvodu nemoci vykonávat svoji práci (v roce 2014 proplácí zaměstnavatel zaměstnanci náhradu mzdy v prvních 14 kalendářních dnech, ale až od čtvrtého dne pracovní neschopnosti). Nesmějí být opomenuti zaměstnanci, kteří jsou dlouhodobě nemocní (jsou jim vypláceny nemocenské dávky Okresní správou sociálního zabezpečení), jde o lidi po úrazu, popracovním úrazu a pracovníky, kteří jsou např. onkologicky nemocní. Tito pracovníci jsou evidováni zvlášť, ale zároveň jsou započítáni do celkové míry nemocnosti. V souvislosti s dlouhodobou pracovní neschopností jsou také sledovány na ni vynaložené náklady.

Obr. č. 17 zobrazuje grafické vyjádření plnění měsíčního cíle personálního oddělení nižší nemocnosti než ve stejném měsíci v minulém roce.



Obr. č. 17: Nemocnost ve společnosti KP Janovice za období leden-květen 2014



Zdroj: vlastní zpracování dle [11], 2014

V první čtvrtině roku 2014 se dařilo plnit cíl úspěšně. První překročení stanovené hranice se událo v květnu 2014 o 0,2 %.

Personální manažerka vykazuje dále míru fluktuace. Fluktuace by neměla měsíčně překročit hranici 3 %. Velmi důležité jsou pro společnost informace o důvodu odchodů pracovníků. Fluktuace je počítaná velmi jednoduše. Poměruje se počet pracovníků, se kterými byl ukončen pracovní poměr (často ve zkušební době) k celkovému počtu zaměstnanců. Dlouhodobě se daří držet míru fluktuace pod úroveň 3 %.

V souvislosti s pracovními úrazy se sleduje – počet úrazů, okolnosti jednotlivých úrazů a počet dní pracovní neschopnosti v jejich důsledku. V návaznosti se vytváří akční plán předcházení podobných situací.

Dále se sleduje skutečně odpracovaný počet hodin včetně informace o počtu hodin přesčasů v členění na přímé, nepřímé a fixní zaměstnance a na jednotlivá oddělení, počet zaměstnanců, kteří byli v daném měsíci povýšení a čerpání benefitů (počet pracovníků, kteří čerpali příspěvek na kulturu a wellness, podíl již vyčerpaných benefitů z celkového počtu a vyplacenou částku navýšenou o 34 % zákonné odvody na sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem).

Poslední list je věnovaný výčtu pracovních pozic a jejich rozdělení na přímé, nepřímé a fixní.

Třetím a posledním reportem je **report pro mateřskou společnost v USA**. Tento report je zpracován na začátku každého měsíce v Excelu a obsahuje: *organigram, report počtu zaměstnanců a bezpečnost*. Jsou sledovaná podobná data jako v interním reportu, jen s malými odlišnostmi.

V reportu počtu zaměstnanců jsou sledovány počty zaměstnanců v trochu jiném členění, než bylo uvedeno v předchozí části práce. Sledují se salaried, hodinoví – přímí, hodinoví – nepřímí a nepřímí zaměstnanci. Salaried jsou zaměstnanci, jejichž výkon práce nesouvisí s výrobou (THP), hodinoví zaměstnanci se dále člení na přímé a nepřímé (mzdy jsou nákladem, který souvisí s výrobou) a nepřímí jsou pracovníci, jejichž mzda je nákladem režijním. Členění je stejné, jako bylo popsáno výše, jen s tím rozdílem, že není důležité, zda jde o zaměstnance se smlouvou na hlavní pracovní poměr, zaměstnance, kteří pracují na dohodu, nebo o agenturní pracovníky. Vedení firmy v USA nevyžaduje tak detailní členění, které provádí personální manažerka pro potřeby pobočky. Sledují se také počty zaměstnanců, kteří v daném měsíci nastoupili do zaměstnání a kteří byli naopak propuštěni, nebo dali výpověď.

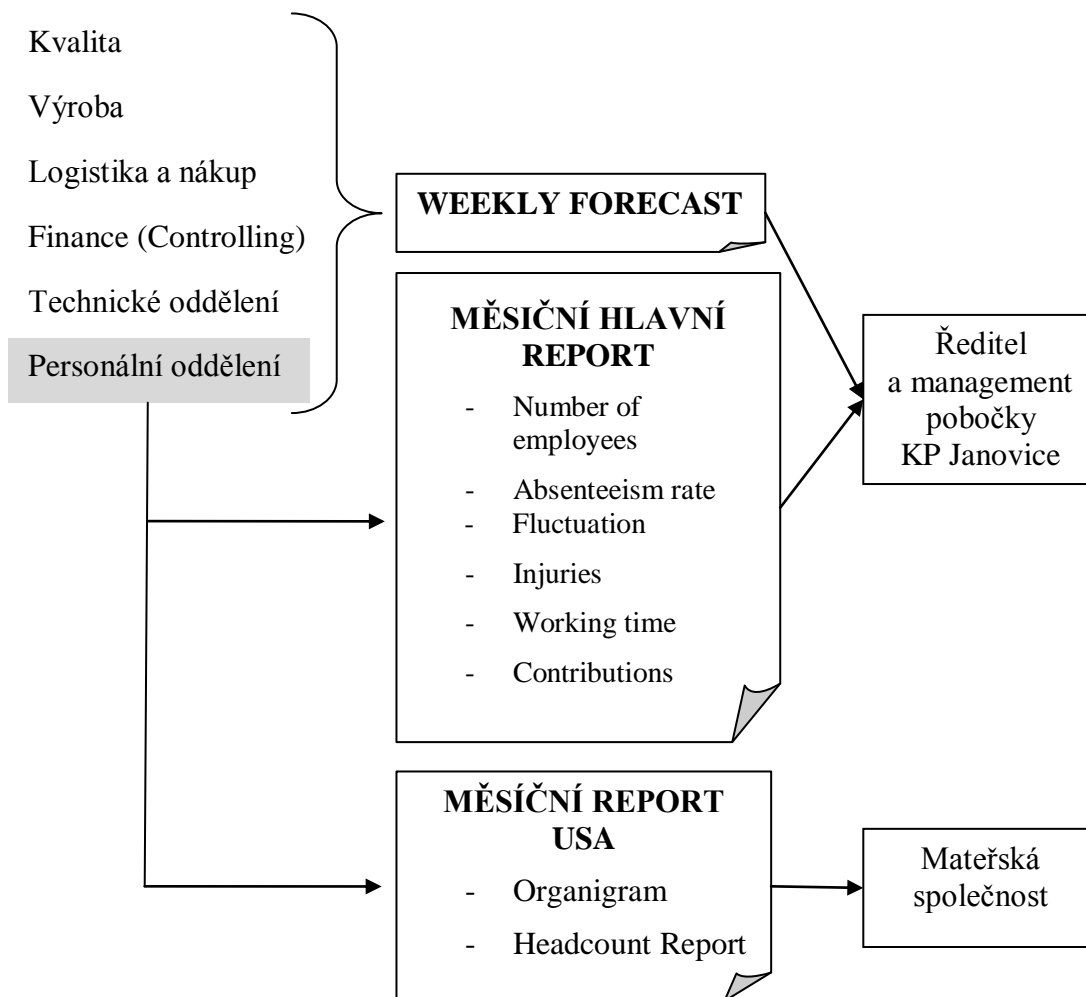
Zajímavé je, že v reportu se zrcadlí kulturní odlišnost mezi Evropou a USA. V rámci reportu počtu zaměstnanců se musejí každý měsíc vykazovat soudní spory se zaměstnanci. Samozřejmě pobočka v Janovicích nemá žádné soudní spory se svými zaměstnanci, ale v USA je tato praxe běžná.

Report bezpečnost sleduje úrazy, absence a přesčasy. U úrazů se sleduje počet úrazů s neschopenkou ve výrobě, manažerka musí vykazovat popis události v angličtině a také akční plán k nápravě (kdo je odpovědný za nápravu, kdy bude náprava provedena). Dále je vykazován počet hodin neomluvené absence, počet hodin pracovní neschopnosti, neplaceného volna a absence z důvodu pracovních úrazů – tyto počty hodin se poměřují k fondu pracovní doby a vykazují se v procentech.

Přesčasové hodiny se sledují opět v členění na salaried, hodinové – nepřímé, hodinové – přímé a nepřímé pracovníky. Hodinoví zaměstnanci se sledují v dalším třídění na vstříkovnu, lakovnu a montáž.

Přehled reportovaných informací je znázorněn na Obr. č. 18.

Obr. č. 18: Struktura reportů, které zpracovává personální manažerka společnosti KP Janovice



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Ve výše uvedeném schématu jsou názvy ponechány v angličtině, aby přehled odpovídal co nejvíce reálné struktuře reportů ve společnosti KP Janovice.

## 8 Shrnutí analytické části

Společnost KP Janovice je významným zaměstnavatelem v bývalém okrese Klatovy, jde o podnik s velmi dobrou pověstí. Společnosti se finančně daří a zakázky jsou naplánované na téměř deset let dopředu.

ve společnosti jsou využívány zásady lean managementu a řízení podle cílů (MBO). Od tohoto přístupu je jen krůček k využití metodiky Balanced Scorecard, která stojí na stejných principech jako MBO, ale je propracovanější a umožnila by firmě více provázat jednotlivé cíle mezi všemi čtyřmi známými perspektivami. Přesto nelze společnosti doporučit zavedení tohoto strategického nástroje na celopodnikové úrovni, protože za strategii odpovídá mateřská společnost, která jistě využívá své strategické nástroje, podle kterých řídí aktivity v dceřiných pobočkách.

Další směřování udává mateřská společnost ve spolupráci s ředitelem pobočky, který působí jako spojovací článek mezi mateřskou společností a pobočkou v Janovicích. Rámcový (veřejný) strategický záměr je zformulován v písemné grafické podobě a měl by být známý všem zaměstnancům. O prezentaci a částečně i formulaci veřejné strategie se stará personální manažerka ve spolupráci s ředitelem.

Controlling není ve společnosti organizován jako samostatné oddělení. Podle popisu pozice je Vedoucí administrativy vedoucí finančního oddělení a zároveň vedoucí controllingu. Controllingovými činnostmi se zabývá také Referentka controllingu. V organizační struktuře chybí útvar controllingu, i když jde o součást oddělení financí stejně jako finance a recepce.

Při controllingových aktivitách jsou využívány nástroje, které spadají do operativní roviny (fáze realizační a kontrolní). Strategická rovina controllingových aktivit (fáze analytická, prognostická a koncepční) je plně v kompetenci mateřské společnosti v zastoupení ředitele pobočky. Controllingové aktivity jsou „omezeny“ na finanční plánování a rozpočtování, zjišťování ziskovosti jednotlivých projektů, kalkulační a nákladové modely, porovnávání skutečně dosažených hodnot s plánovanými a stanovení KPIs, které fungují jako systém včasné výstrahy.

Personální manažerka je členkou managementu a má přehled o všech důležitých aktivitách ve společnosti. Je podporou pro ostatní oddělení a můžeme ji označit

za business partnera společnosti. Řízení lidských zdrojů zůstalo po převzetí americkým majitelem plně v rukou personální manažerky, nebylo nutné měnit zavedené personální procesy, které jsou silnou stránkou personálního řízení.

Personální controlling a reporting zajišťuje personální oddělení a controllingová část finančního oddělení. Mezi personálním a finančním controllingem je možné najít vazby v podobě osobních nákladů, struktury zaměstnanců a nákladů nutných na vykonávání personálních činností, pro které je vytvářen roční rozpočet dle plánovaných prodejů. Personální controlling využívá informace, které zpracovává finanční controlling a naopak. Vykazované hodnoty personálním oddělením vstupují stejně jako informace ostatních oddělení do centrálního týdenního reportu Weekly Forecast. Dalšími reporty, za které odpovídá personální oddělení, jsou měsíční hlavní report a měsíční report mateřské společnosti do USA.

V rámci personálního controllingu jsou vytvářeny plány, jsou sledovány mnohé ukazatele a statistiky. Jedním z výstupů této práce je vytvoření karty výsledků řízení lidských zdrojů (viz kapitola 9). V reportech jsou počítány ukazatele produktivity, poměr přímí/nepřímí zaměstnanci, jsou v nich vykazovány počty skutečně odpracovaných hodin, přesčasových hodin, náklady na dlouhodobě nemocné apod. Tato data nejsou přímo využívána k personálnímu řízení, proto nejsou ani zahrnuta v kartě výsledků.

Je patrné, že procesy jsou dobře nastaveny, jsou vzájemně propojeny a díky ukazatelům je personální manažerka včas informovaná o možném problému. Zlepšení je možné u procesů školení a vzdělávání a odměňování. U školení a vzdělávání je sledované jen plnění plánu školení, ale nesleduje se návratnost investic do vzdělávání a rozvoje v podobě např. vyšší produktivity. Odměňování není z pohledu zaměstnanců zcela spravedlivé díky jinému prémiovému systému v oddělení vstříkovna a montáž.

## 9 Návrhy na zlepšení

Z analytické části práce vyplývají následující návrhy na zlepšení:

1. zavedení controllingového útvaru do organizační struktury podniku,
2. aktualizace a úprava rámcové strategie společnosti,
3. provedení externího a interního benchmarkingu odměňování,
4. rozšíření pracovní náplně personální manažerky o činnosti strategického řízení,
5. využití nákladového modelu náhrady zaměstnance.

### 1. Zavedení controllingového útvaru do organizační struktury podniku

V každém podniku jsou prováděny controllingové aktivity. Ve společnosti KP Janovice se strategickým controllingem zabývají mateřská společnost a ředitel pobočky, operativnímu controllingu se věnují všichni vedoucí pracovníci a zejména dvě pracovnice financí, jejichž náplň práce je složena převážně z controllingových aktivit. Oddělení s názvem Finance se fakticky dělí na finanční účetnictví, controlling a recepci. Toto uspořádání by bylo vhodné zanést do organizační struktury pro lepší orientaci všech, kteří se o organizační strukturu zajímají.

### 2. Aktualizace a úprava rámcové strategie společnosti

Společnosti lze dále doporučit aktualizovat dokument z roku 2012 (Příloha C). Jde o graficky ztvárněnou již zastaralou strategii společnosti, kterou by měli znát všichni pracovníci. Dokument visí na nástěnkách a v kancelářích po celé firmě, proto by si zasloužil pozornost.

Vize by měla více vymezovat podobu organizace na konci výhledového období tak, aby z ní mohli vycházet SMART strategické cíle a měla by být časově ohraničena. [9]

Návrh správně formulované vize pro společnost KP Janovice: „*V následujících třech letech budeme zejména díky novému týmu projektových specialistů přístupní změnám a novým technologiím v našem oboru i moderním trendům v oblasti řízení výroby. Díky komplexní nabídce vysoce kvalitních produktů zvýšíme prodeje na tuzemském i zahraničním trhu. Naši zaměstnanci budou podporováni ve svém kvalifikačním růstu,*

*při chodu podniku budou aktivně využívány jejich znalosti, dovednosti a nápady. Všechny činnosti budou i nadále prováděny v souladu se životním prostředím.“*

Měřítka výkonnosti v podobě KPIs by bylo vhodné přezkoumat, zda jsou dobře nastavena. Bylo by přínosné nastavit nový slogan i nový grafický design. Slogan by mohl být např.: „*Týmovým plněním cílů dosáhneme společného úspěchu*“.

### **3. Provedení externího a interního benchmarku odměňování**

Pracovníkům vstřikovny a lakovny přísluší prémie podle zařazení do příslušné prémievé skupiny. Toto zařazení vyplývá z ročního hodnocení. Jiný systém je zavedený v oddělení montáž, kde jsou prémie přiřazovány podle ceny vyrobených dílů nad normu. Kvůli rozdílným prémieovým systémům vládne ve společnosti pocit nespravedlivého odměňování.

V blízkosti společnosti KP Janovice se v roce 2015 rozběhne výroba v nové výrobní hale společnosti Intertell s.r.o., která zaměstnává stejnou strukturu zaměstnanců jako společnost KP Janovice.

Z těchto důvodů by bylo vhodné provést interní a externí benchmarking odměňování. Interní benchmarking pomůže odhalit niance mezi výší mezd na jednotlivých odděleních. Případná změna prémievého systému by mohla přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců a k nižší fluktuaci. Externí benchmarking odhalí adekvátnost mezd pracovníků KP Janovice vzhledem k jiným zaměstnavatelům v regionu. To je velmi důležité, pokud společnost nechce, aby jí pracovníci „utekli“ ke konkurenci.

Poradenství při odměňování a motivaci nabízí síť společností PwC (PricewaterhouseCoopers). Nástrojem pro správné nastavení odměňování je pravidelná studie PayWell, která analyzuje trendy ve vývoji mezd a zaměstnaneckých benefitů na mnoha pracovních pozicích. Výstupy z této studie jsou důležité pro společnosti, které chtějí být úspěšné v konkurenčním boji o přijímání, stabilizaci a motivaci zaměstnanců. [21]

Pokud se společnost rozhodne zapojit do studie a využít její plnou verzi, obdrží celková mzdová data a úrovně ročních hodnot benefitů podle kategorií sektor, region, celý český trh, velikost podniku podle počtu zaměstnanců a podle obrátu. V roce 2013 se studie zúčastnilo 111 společností a přehled základních a celkových mezd včetně pohyblivé

složky byl vypracován pro více než 700 pracovních pozic. Kompletní studie, která obasahuje závěrečnou zprávu s názvem Zaměstnanecké výhody a trendy v odměňování, dále mzdovou analýzu pro všechny pozice a interaktivní firemní porovnání, stojí 62 000 Kč. [21]

Je možné využít také poradenské služby v rámci přehodnocení strategie odměňování, klasifikace pracovních míst, přípravě rozpočtu mzdových nákladů, vytváření úrovně a struktury mezd, využívání nefinančních benefitů, optimalizaci řešení v souvislosti s daňovou povinností a propojení odměňování s hodnocením. [21]

V roce 2015 by se společnost KP Janovice mohla zapojit do studie a provést tak externí benchmarking odměňování a zvážit, zda nevyužít i další poradenské služby, které by byly užitečné při realizaci interního benchmarkingu.

Podobné služby nabízí společnost PwC i v oblasti HR Controllingu, kde jsou porovnávány HR scorecards přihlášených společností. Výstup v podobě balíčku standard stojí 60 000 Kč. [21]

#### **4. rozšíření pracovní náplně personální manažerky o činnosti strategického řízení**

Vzhledem k ponechání autonomie personálních procesů by měla personální manažerka více prohloubit své strategické myšlení a více se orientovat do budoucna a na přispění své práce k výkonnosti celé organizace (skupiny).

Tato část zlepšovacích návrhů bude rozdělena následovně: provedení SWOT analýzy personálního řízení, návrh nové personální strategie včetně vymezení nových ukazatelů strategické úrovně, sestavení karty výsledků řízení lidských zdrojů (HR scorecard).

##### **a) Provedení SWOT analýzy personálního řízení**

Personální manažerka pro potřeby této práce provedla SWOT analýzu a sestavila matici, která odráží pozici personálního řízení (viz Tab. č. 13). Při sestavování matice bylo nutné zamyslet se nad vlivy interního a externího prostředí, které ovlivňují aktivity personálního řízení.



Tab. č 13: SWOT analýza personální řízení ve společnosti KP Janovice

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Personální benchmarking	Změna mateřské společnosti
Dobrá pověst společnosti jako zaměstnavatele	Výkyvy na trhu práce
Účast na školeních, HR konferencích, získávání ocenění	Stavba nové výrobní haly jiného výrobce v těsné blízkosti společnosti
Spolupráce se studenty	Další krize v automobilovém průmyslu
	Nedostupnost veřejné dopravy
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Vysoká míra autonomie personálního oddělení	Leadership
Pozice vedoucí personálního oddělení v nejvyšším managementu společnosti	Neochota managementu vzdělávat se v soft skills
Komunikace se zaměstnanci	
Dobré systémové zavedení procesů	

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Bylo by vhodné zabývat se jednotlivými faktory vnitřního a vnějšího prostředí podrobněji a sestavovat matici SWOT alespoň jednou ročně. Tak bude personální manažerka umět včas reagovat na změny, které mají dopady na její práci.

#### **b) Návrh nové personální strategie včetně vymezení nových ukazatelů strategické úrovně**

Návrh personální strategie vychází z vysledovaných cílů v analytické části práce a z poznatků zjištěných při studiu literatury:

*„Strategie lidských zdrojů v janovické pobočce usiluje o zvyšování úspěchu celé skupiny Key Plastics. K tomu je nutné získat dostatek pracovníků v potřebné vzdělanostní struktuře a díky správně nastaveným personálním procesům z nich vytvářet spokojený a motivovaný kolektiv, který bude dosahovat vysoké produktivity.“*

Strategické cíle budou vymezeny v návaznosti na návrh znění strategie. Půjde o cíle, které sledují zabezpečování potřebného počtu zaměstnanců, jejich efektivní vzdělávání a vysokou produktivitu.

První dva cíle lze podle literatury [4] jednoduše podchytit ukazateli HCVA a HCROI (viz kapitola 4.1). Potřebný počet lidí nelze přesně kvantifikovat, protože zařazení nových projektů do výroby a ukončení starých projektů se nedá dostatečně přesně plánovat. Cílem tedy je zabezpečit potřebný počet pracovníků, který bude korespondovat s plánem počtu zaměstnanců a aktuální potřebou během roku.

Personální manažerka vyplňuje report Weekly Forecast, kde se počítají různé druhy produktivity, ale sama tyto ukazatele nesleduje. Původním návrhem na zlepšení bylo sledovat nové ukazatele strategické úrovně HCVA (vzorec 2) a upravený HCROI (vzorec 7). Tyto ukazatele by personální manažerce umožnily sledovat návratnost nákladů vložených do pracovníků a do jejich vzdělávání.

$$HCROI = \frac{\text{Tržby} - (\text{Náklady} - \text{Celkové náklady na mzdy a benefity})}{\text{Celkové náklady na mzdy a benefity} + \text{Náklady na vzdělávání}} \quad (7)$$

Během implementace návrhu se tyto ukazatele projeví jako nevhodné, protože se v nich nejvíce projevují náklady, které nemůže personální manažerka ovlivnit. Naopak osobní náklady se v jednotlivých letech mění méně výrazně a náklady na školení zaujímají jen velmi malé procento celkových nákladů – v upraveném ukazateli HCROI se téměř neprojevují. Výpočet je uveden v Tab. č. 14.

Tab. č. 14: Výpočet ukazatelů HCROI a HCVA (částky v tis. Kč)

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží	779 721	744 538	616 842
Náklady vynaložené na prodané zboží	23 916	19 243	13 859
Výkonová spotřeba	511 486	496 118	406 855
Odpisy dlouhodobého majetku	27 640	28 659	28 924
Ostatní provozní a finanční náklady	213 465	112 344	184 070
Osobní náklady	113 633	120 031	117 418
Náklady celkem	890 140	776 395	751 126
Náklady-osobní náklady	776 507	656 364	633 708
Náklady na školení a vzdělávání	3 182	1 010	882
<b>HCROI (dle vzorce 7)</b>	<b>2,75%</b>	<b>72,85%</b>	<b>-14,26%</b>

	2011	2012	2013
Počet zaměstnanců	346	336	307
<b>HCVA (dle vzorce 2)</b>	<b>9 289 Kč</b>	<b>262 423 Kč</b>	<b>-54 938 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle [31], 2014

Je zřejmé, že ukazatele HCROI i HCVA (pro zjednodušení bylo ve jmenovateli využito počtu zaměstnanců k 31. 12. daného roku místo FTEs) vyjadřují návratnost investic do lidského kapitálu (včetně nákladů na vzdělávání) a průměrnou ziskovost na jednoho zaměstnance, ale je těžké z nich vyčíst míru efektivity personální práce. V roce 2011 způsobily výkyv ukazatele zejména vyšší ostatní provozní a finanční náklady, které personální manažerka nemůže ovlivnit a dokonce ani neví, co je v nich zahrnuto. Náklady na školení a vzdělávání se v jednotlivých letech odlišují, což je důsledek získané dotace na vzdělávání z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, kterou musela společnost čerpat v roce 2011, přesto se odlišné hodnoty v ukazateli neprojevují. Výsledky dle výše zmíněných ukazatelů jsou velmi kolísavé a určovat cílové hodnoty do budoucna by bylo velmi složité.

Po domluvě s personální manažerkou bylo rozhodnuto použít jako ukazatel strategické úrovně ukazatel **Osobní náklady z přidané hodnoty** (ON/PH) podle vzorce 8.

$$\text{Osobní náklady z přidané hodnoty} = \frac{\text{Osobní náklady}}{\text{Přidaná hodnota}} [\%] \quad (8)$$

Ukazatel využívá přidanou hodnotu (obchodní marže + výkony – výkonová spotřeba) a osobní náklady. Informace o výši přidané hodnoty i osobních nákladů jsou vedoucí pracovníci personálního oddělení dobře dostupné a lze je jednoduše srovnat s výsledky v oboru, které jsou zveřejňované Ministerstvem průmyslu a obchodu na internetových stránkách [1].

Osobní náklady k přidané hodnotě ukazují, jakou část hodnoty vytvořené v provozu spotřebují osobní náklady. Čím je výsledné procento menší, tím má společnost lepší výkonnost na jednu korunu vyplavenou zaměstnancům. [24]

Výpočet nového ukazatele ON/PH je uveden v Tab. č. 15.

Tab. č 15: Výpočet ukazatele ON/PH (částky v tis. Kč)

	2011	2012	2013
<b>KP Janovice</b>			
Osobní náklady	113 633	120 031	117 418
Přidaná hodnota	245 090	237 789	204 994
<b>ON/PH</b>	<b>46,36%</b>	<b>50,48%</b>	<b>57,28%</b>
<b>Odvětví: Výroba pryžových a plastových výrobků</b>			
Osobní náklady	12 009 799	12 078 858	8 936 343
Přidaná hodnota	32 456 901	38 135 093	37 829 476
<b>ON/PH</b>	<b>37,00%</b>	<b>31,67%</b>	<b>23,62%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [1], [31]

Z tabulky č. 15 je evidentní, že oborové hodnoty jsou lepší, než hodnoty KP Janovice, určitě tedy existuje prostor pro zlepšení. Hodnoty v odvětví se během minulých let zlepšovaly a v KP Janovice se zhoršovaly. Je zde evidentní souvislost s poklesem tržeb v roce 2012 a 2013. Pro rok 2014 je cíl ukazatele ON/PH stanoven vzhledem k předpokladu růstu tržeb na úroveň 50 %. Postupné plnění bude manažerka sledovat čtvrtletně. Strategickým cílem je dosáhnout hodnoty 45% do konce roku 2017.

Nového hlavního strategického cíle personálního řízení (ON/PH) je dosahováno prostřednictvím personálních procesů, jejichž efektivnost je měřena mnoha ukazateli, které byly popsány v analytické části práce. K nim bude nově přidáno **hodnocení jednotlivých vzdělávacích akcí**. Účastníci školení a vedoucí pracovníci budou hodnotit všechna realizovaná školení prostřednictvím nově navrženého formuláře (Příloha E). Takové hodnocení je zavedeno již v roce 2014, jen není formalizované a probíhá formou volného rozhovoru s personální manažerkou. Cílem v jednotlivých letech bude dosáhnout spokojenosti účastníků a vedoucích pracovníků se systémem školení v průměru na úrovni 60 %. Původně navrhovaný ukazatel HCROI by byl vnímán jako ukazatel strategické úrovně. Hodnocení jednotlivých vzdělávacích akcí, které bylo popsáno výše, bude vstupovat do karty výsledků jako ukazatel úrovně personálních procesů.

Navržené strategické cíle personálního řízení společnosti KP Janovice jsou následující:

- ✓ **zabezpečit potřebný počet pracovníků, který bude korespondovat s plánem počtu zaměstnanců a aktuální potřebou během roku,**
- ✓ **zlepšit hodnotu strategického ukazatele Osobní náklady z přidané hodnoty (ON/PH) na 45 %. do konce roku 2017.**

### **c) Sestavení karty výsledků řízení lidských zdrojů (HR scorecard)**

Pro lepší přehlednost je vhodné strategické cíle, jednotlivé procesy s příslušnými ukazateli a vazbami zaznamenat do karty výsledků (ukazatelů) – tzv. **HR scorecard**. Karta výsledků se může stát základním nástrojem personálního controllingu. Jde o dokument, kterým manažerka lidských zdrojů může prezentovat aktivity v rámci operativního i strategického personálního řízení. Tyto aktivity jsou prováděny efektivně, pokud měřítko výkonnosti dosahují stanovených cílů.

V rámci této diplomové práce byla vytvořena karta výsledků řízení lidských zdrojů ve společnosti KP Janovice (Příloha F). Tato karta obsahuje zavedené personální ukazatele i nově navržené ukazatele (ON/PH a hodnocení vzdělávacích akcí). K jednotlivým ukazatelům jsou přiřazeny požadované (cílové) hodnoty a frekvence kontroly. V kartě výsledků jsou zaznamenány ukazatele ve vazbě na konkrétní personální procesy, šipkami jsou znázorněny vazby mezi jednotlivými procesy a cíli. Červeně jsou označeny měsíční cíle oddělení (nově i fluktuace), žlutě jsou označeny navrhované změny. Je patrné, že pokud se personální manažerka a všem vedoucím podaří nastavit efektivní personální procesy, bude se společnost přibližovat k ideálnímu stavu – bude zaměstnávat pracovníky v potřebném počtu a struktuře, zaměstnanci budou motivovaní a spokojení, výkonní a angažovaní, kvalifikovaní a budou spravedlivě odměňováni. Takový personál bude zvyšovat celkovou výkonnost firmy, což se projeví ve zlepšení ukazatele ON/PH.

## **5. Využití nákladového modelu náhrady pracovníka**

Slabou stránkou společnosti je neschopnost vedoucích pracovníků řídit a motivovat své zaměstnance, všeobecně vládne ve společnosti neochota vzdělávat se v tzv. soft skills (měkkých dovednostech). V důsledku nevhodného přístupu k pracovníkům může docházet k odchodu schopných zaměstnanců ze společnosti. V KP Janovice jsou

využívány různé flexibilní formy zaměstnávání, pokud provoz dovolí, je možné upravit pracovníkům jejich pracovní dobu. S takovou úpravou nemusí souhlasit např. ředitel společnosti nebo mistr ve výrobě. Vedení společnosti se někdy rozhoduje, zda přijmout na volné pracovní místo úplně novou pracovní sílu nebo řešit potřebu interním výběrovém řízení. Předpokladem je, že sehnat a zaučit nového montážního dělníka je levnější než přijmout a zapracovat nového mistra.

Jako argument v podobných situacích může personální manažerka využít rozbor nákladů na přijetí nového pracovníka na různých úrovních řízení. Jde o vyčíslení nákladů podle modelu, který byl popsán v teoretické části práce (viz kapitola 4.2).

Příklad zjednodušeného vyčíslení nákladů na náhradu jednoho přímého zaměstnance ve sledované společnosti je uveden v následující Tab. č. 16.

Tab. č. 16: Výpočet nákladů na náhradu jednoho přímého zaměstnance

<i>Nábor a nástup</i>	
Práce personalisty = nábor, smlouva, zadání do systému, seznámení s pracovištěm	1 000 Kč
Vstupní prohlídka	200 Kč
Nová čipová karta	160 Kč
Nový pracovní oděv	700 Kč
<i>Náklady na zapracování</i>	
Vstupní školení, školení BOZP, PO a EMS	500 Kč
Cena času spolupracovníka určeného k doзору a zaškolení po dobu tří měsíců	3 000 Kč
<i>Náklady na prázdnou pozici během hledání</i>	
Příplatek za přesčasové hodiny pracovníků, kteří musejí pracovat nad rámec svých povinností po dobu jednoho týdne	2 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>7 560 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23], [31]

Náhrada jednoho pracovníka stojí firmu přibližně 7 560 Kč, nejde o úplně zanedbatelnou částku. Peníze by mohly být využity jinde, např. na zakoupení hodnotnějších dáreků za zlepšovací návrhy. Podobně by bylo vhodné vyčísřit náklady na obsazování pozic různých úrovní řízení.

## 10 Závěr

Pojmy, které se v literatuře opakují v souvislosti s controllingem jsou řízení a koordinace. Celopodnikový controlling i jeho funkční části (včetně personálního controllingu) slouží jako podpora (poradenství) pro řízení. Podnik představuje komplexní a složitý systém, aby všechny činnosti přispívaly k vyšší úspěšnosti a výkonnosti organizace, je nutné mít správně nastavené controllingové aktivity, poté bude controlling plnit funkci informační, inovační a zejména funkci koordinační.

Ve společnosti KP Janovice je pozornost věnovaná zejména operativnímu controllingu, strategický controlling zajišťuje mateřská společnost.

Pokud se ve společnosti (controllerovi, personálnímu manažerovi) podaří správně nastavit **personální controlling**, přináší to následující výhody: personální plánování počtu a struktury zaměstnanců je koordinované s podnikovým plánem, personální manažer má k dispozici rozpočty, kalkulace a analýzy nákladů v oblasti řízení lidských zdrojů, je vyhodnocován vliv jednotlivých personálních činností na ostatní procesy organizace, je zřejmá kvalita personální práce a personální manažer tak získává argumenty pro jednání s vlastníky, managementem, zaměstnanci a všemi zainteresovanými stranami společnosti. [6] Personální manažer může díky controllingu provádět personální řízení mnohem efektivněji a přispívat k úspěšnosti celé organizace. Indikátorem účinnosti je dosahování požadovaných cílových hodnot správně nastavených personálních ukazatelů.

Společnost KP Janovice si velmi cení svých zaměstnanců a snaží se co nejlépe využívat jejich potenciál. Proto je úkolem personální manažerky mít k dispozici požadovaný počet pracovníků, kteří budou spokojení, motivovaní a budou dosahovat co nejvyšší výkonnosti. Ve společnosti KP Janovice je zaveden personální operativní controlling na velmi vysoké úrovni. Efektivnost jednotlivých procesů je měřena mnoha ukazateli, jsou stanovené cíle personálního oddělení. Málo pozornosti je věnováno strategickému personálnímu řízení.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současný stav využívání personálního controllingu ve společnosti Key Plastics Janovice s.r.o. a na základě zjištěných

nedostatků navrhnout možné změny pro zefektivnění využívání nástrojů personálního controllingu.

Cíl diplomové práce byl naplněn v praktické části práce, zejména v kapitolách 8 a 9. Na základě zjištěných nedostatků bylo navrženo několik změn, které by měly přispět k efektivnějšímu řízení lidských zdrojů ve společnosti KP Janovice.

Personální oddělení disponuje autonomií rozhodování ve vztahu k mateřské společnosti, proto by bylo vhodné, aby se personální manažerka ve spolupráci s ředitelem společnosti více věnovala strategickému řízení lidských zdrojů a tedy i strategickému personálnímu controllingu. Takové zlepšení přinese intenzivnější propojení personálního řízení s cíli organizace a možnost vhodně reagovat na změny přicházející z interního i externího prostředí společnosti.

Hlavním přínosem práce je navržená karta výsledků řízení lidských zdrojů ve společnosti KP Janovice (HR scorecard). Ta v sobě zahrnuje všechny personální procesy, s nimi související ukazatele a cíle, včetně vzájemných vazeb a nového ukazatele strategické úrovně. Díky kartě došlo k lepší orientaci v celém systému personálního controllingu ve společnosti KP Janovice.

Při psaní této práce autorka velmi intenzivně spolupracovala s personální manažerkou společnosti KP Janovice, proto doufá, že si personální manažerka najde v předložené diplomové práci nové nástroje, které zefektivní její každodenní práci a stane se ještě lepším business partnerem celé společnosti.



## 11 Seznam zkratek

5S	5 sigma
ABC	kalkulace podle aktivit
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
EBITDA	zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace
EVA	ekonomická přidaná hodnota
FPD	fond pracovní doby
GmbH	společnost s ručením omezeným
HCROI	návratnost investic do lidského kapitálu
HEVA	ekonomická přidaná hodnota lidského kapitálu
HCVA	přidaná hodnota lidského kapitálu
HMVA	tržní přidaná hodnota lidského kapitálu
HR	lidské zdroje
HRA	účetnictví lidských zdrojů
HREA	cena za excelentní řízení lidských zdrojů
ID	identifikace
ISO	mezinárodní organizace pro standardizaci
JIT	právě včas
KP	Key Plastics
KPI	klíčový výkonnostní ukazatel
L.L.C.	společnost s ručením omezeným
LTI	dlouhodobá nemoc
MBO	řízení podle cílů
NOPAT	čistý provozní zisk po zdanění

OE	originální díl
OEM	výrobce originálního výrobku
ON	osobní náklady
PEST	politické, ekonomické, sociální, technické okolí podniku
PESTEL	politické, ekonomické, sociální, technické, legislativní, ekologické okolí podniku
PH	přidaná hodnota
PO	požární ochrana
PR	styk s veřejností
PwC	PricewaterhouseCoopers
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SAP	Systémy, aplikace a produkty ve zpracování dat (modulární softwarový systém určený pro firmy)
SMART	specifický, měřitelný, dosažitelný, reálný, termínovaný
SWOT	silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
THP	technicko-hospodářský pracovník
USA	Spojené Státy Americké
WACC	Průměrné náklady na kapitál

## 12 Seznam tabulek a obrázků

Tab. č. 1: Dělbá práce mezi řídicími pracovníky a controllingem.....	19
Tab. č. 2: Znaký strategického a operativního controllingu .....	23
Tab. č. 3: Nástroje controllingu v dílčích fázích řízení .....	23
Tab. č. 4: Otázky, které řeší strategické řízení.....	29
Tab. č. 5: Obsah jednotlivých rolí personálního manažera jako business partnera .....	31
Tab. č. 6: Měření HR v rámci koncepce Balanced Scorecard .....	43
Tab. č. 7: Meziroční procentuální změna tržeb KP Janovice a počtu vyrobených automobilů značky Škoda.....	57
Tab. č. 8: Schéma rozpočtu personálního oddělení na rok 2014 .....	62
Tab. č. 9: Struktura zaměstnanců ve společnosti KP Janovice .....	67
Tab. č. 10: Část hodnoticího formuláře (oblast cíle a strategie společnosti / cíle oddělení) .....	74
Tab. č. 11: Počty zaměstnanců společnosti KP Janovice za období leden-květen 2014.....	77
Tab. č. 12: Nemocnost ve společnosti KP Janovice za období leden-květen 2014 .....	78
Tab. č. 13: SWOT analýza personálního řízení ve společnosti KP Janovice .....	88
Tab. č. 14: Výpočet ukazatelů HCROI a HCVA (částky v tis. Kč).....	89
Tab. č. 15: Výpočet ukazatele ON/PH (částky v tis. Kč) .....	91
Tab. č. 16: Výpočet nákladů na náhradu jednoho přímého zaměstnance .....	93
Obr. č. 1: Controlling jako princip procesu regulace .....	17
Obr. č. 2: Controlling jako průnik množin odpovědností manažera a controllera .....	19
Obr. č. 3: Odvození strategie organizační jednotky od vize, hodnot a strategických cílů podniku .....	22
Obr. č. 4: Role personálního manažera jako business partnera .....	31
Obr. č. 5: Přehled nástrojů personálního controllingu.....	37

Obr. č. 6: Příklady personálních ukazatelů .....	38
Obr. č. 7: Nákladový model náhrady zaměstnance .....	46
Obr. č. 8: Časová osa významných událostí v historii společnosti KP Janovice.....	50
Obr. č. 9: Organizační struktura společnosti Key Plastics Janovice .....	52
Obr. č. 10: Model přidané hodnoty společnosti KP Janovice.....	55
Obr. č. 11: Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2006 až 2013 (v tis. Kč) .....	57
Obr. č. 12: Porovnání procentuálního růstu tržeb společnosti KP Janovice s růstem počtu vyrobených automobilů značky Škoda .....	58
Obr. č. 13: Plnění funkcí business partnera personální manažerkou společnosti KP Janovice .....	64
Obr. č. 14: Počty zaměstnanců společnosti KP Janovice v letech 2005-2014 .....	66
Obr. č. 15: Pět oblastí Motivačního programu.....	70
Obr. č. 16: Počty zaměstnanců společnosti KP Janovice za období leden-květen 2014.	78
Obr. č. 17: Nemocnost ve společnosti KP Janovice za období leden-květen 2014 .....	80
Obr. č. 18: Struktura reportů, které zpracovává personální manažerka společnosti KP Janovice .....	82

## 13 Seznam použité literatury

- [1] *Analýzy vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2005 [cit. 31.10.2014]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>
- [2] ARMSTROG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] *Company Overview of Key Plastics L.L.C.* [online]. Businessweek, 21.11. 2014 8:59 [cit. 16.10.2014]. Dostupné z: <http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=30523>
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
- [6] ĎURIAN, Jozef. *Kontroling v práci personálního manažera*. In: *mktraining.sk* [online]. Bratislava: MK Training s.r.o., 22.06.2012 [cit. 29.10.2014]. Dostupné z: <http://www.mktraining.sk/kontroling-v-praci-personalneho-manazera>
- [7] ESCHENBACH, Rolf a kol. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [8] ESCHENBACH, Rolf a SILLER, Helmut. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. xiv, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.
- [9] FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [10] Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu: 5. přepracované vydání*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-002-2.
- [11] Interní materiály společnosti Key Plastics Janovice s.r.o.

- [12] *Key Plastics Janovice s.r.o.* [online]. Key Plastics Janovice, ©2007 [cit. 31.10.2012]. Dostupné z: <http://janovice.keyplastics.net/>
- [13] Key Plastics L.L.C. [online]. Key Plastics L.L.C. : ©2014 [cit. 16.10.2014]. Dostupné z: <http://www.keyplastics.com/>
- [14] KEMMLER, Tomáš. Controlling a jeho implementace. *Finanční řízení a controlling v praxi* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR a. s., 2012, č. 5 [cit. 5.10.2014]. Dostupné z: <http://www.floowie.com/cs/cti/Financni-rizeni-controlling-05-12/#/strana/18/zvacseni/100/>
- [15] KNÍŽKOVÁ, Markéta. *Ekonomický přínos flexibilních forem zaměstnávání v podniku*. Plzeň, 2012. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.
- [16] KOUBEK, Josef. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 190 s. ISBN 80-7261-080-5.
- [17] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [18] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [19] MIŽIK, Petr. *Modul E: Personální controlling: Modulový vzdělávací program Řízení lidských zdrojů*. Praha: Národní vzdělávací fond, ©1998. Studijní materiál byl vytvořen pro kurz Personální controlling organizovaný firmou Traicon dne 18. 9. 2013 v Praze.
- [20] NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.
- [21] PayWell: Trendy v odměňování v České republice. In: *pwc.com* [online]. © 2014 PricewaterhouseCoopers [cit.5.12.2014]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/poradenstvi-pro-lidske-zdroje/paywell.jhtml>
- [22] REISSOVÁ, Alice a HRACH, Karel 2011. Personální controlling a řízení personálních procesů. *E+M Ekonomie a management*. No. 1.

- [23] SAVICH, Richard S., EHRENREICH, Keith B. Cost/benefit analysis of human resource accounting alternatives. *Human resource management*. 1976, vol. 15, no. 1, s. 7-18.
- [24] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN: 978-80-247-4004-1.
- [25] STÝBLO, Jiří. Personální aspekty posuzování konkurenceschopnosti firem. In: *Mzdovapraxe.cz* [online]. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 15.3.2006 [cit. 23.9.2014]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d470v446-personalni-aspekty-posuzovani-konkurenceschopnosti-firem/?search\\_query=%24index%3D516](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d470v446-personalni-aspekty-posuzovani-konkurenceschopnosti-firem/?search_query=%24index%3D516)
- [26] ULRICH, Dave. Measuring human resources: an overview of practise and a prescription for result.. *Human Resource Management*. John Wiley & Sons, Inc, 1997, vol. 36, no. 3, s. 303–320. CCC 0090-4848/97/030303-18
- [27] URBAN, Jan. Metody a nástroje personálního controllingu. In: *Ihned.cz*. [online]. Hospodářské noviny iHNed, 22.9.2008 00:00 [cit. 23.10.2014]. Dostupné z: [http://ihned.cz/c3-27838310-000000\\_d-27838310-000000\\_d-27838310-metody-a-nastroje-personalniho-controllingu](http://ihned.cz/c3-27838310-000000_d-27838310-000000_d-27838310-metody-a-nastroje-personalniho-controllingu)
- [28] URBAN, Jan. Personální controlling pomůže posoudit efektivitu řízení. In: *Ihned.cz*. [online]. Hospodářské noviny iHNed, 24. 3. 2006 08:10 [cit. 23.10.2014]. Dostupné z: [http://ihned.cz/c3-18102600-000000\\_d-18102600-000000\\_d-18102600-personalni-controlling-pomuze-posoudit-efektivitu-rizeni](http://ihned.cz/c3-18102600-000000_d-18102600-000000_d-18102600-personalni-controlling-pomuze-posoudit-efektivitu-rizeni)
- [29] *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*, Výpis z obchodního rejstříku [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: © 2012-2014 [cit. 16.10.2014]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=682418&typ=PLATNY>
- [30] *Vnitřní mzdový a prémiový předpis*. Janovice nad Úhlavou: Key Plastics Janovice s.r.o., 2012.
- [31] *Výroční zprávy společnosti Key Plastics Janovice s.r.o.* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: © 2012-2014 [cit. 16.10.2014]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=682418>

## 14 Seznam příloh

**Příloha A:** Organizační struktura skupiny Key Plastics

**Příloha B:** Výroba osobních automobilů v ČR v letech 2005-2013

**Příloha C:** Rámcové zobrazení strategie společnosti KP Janovice

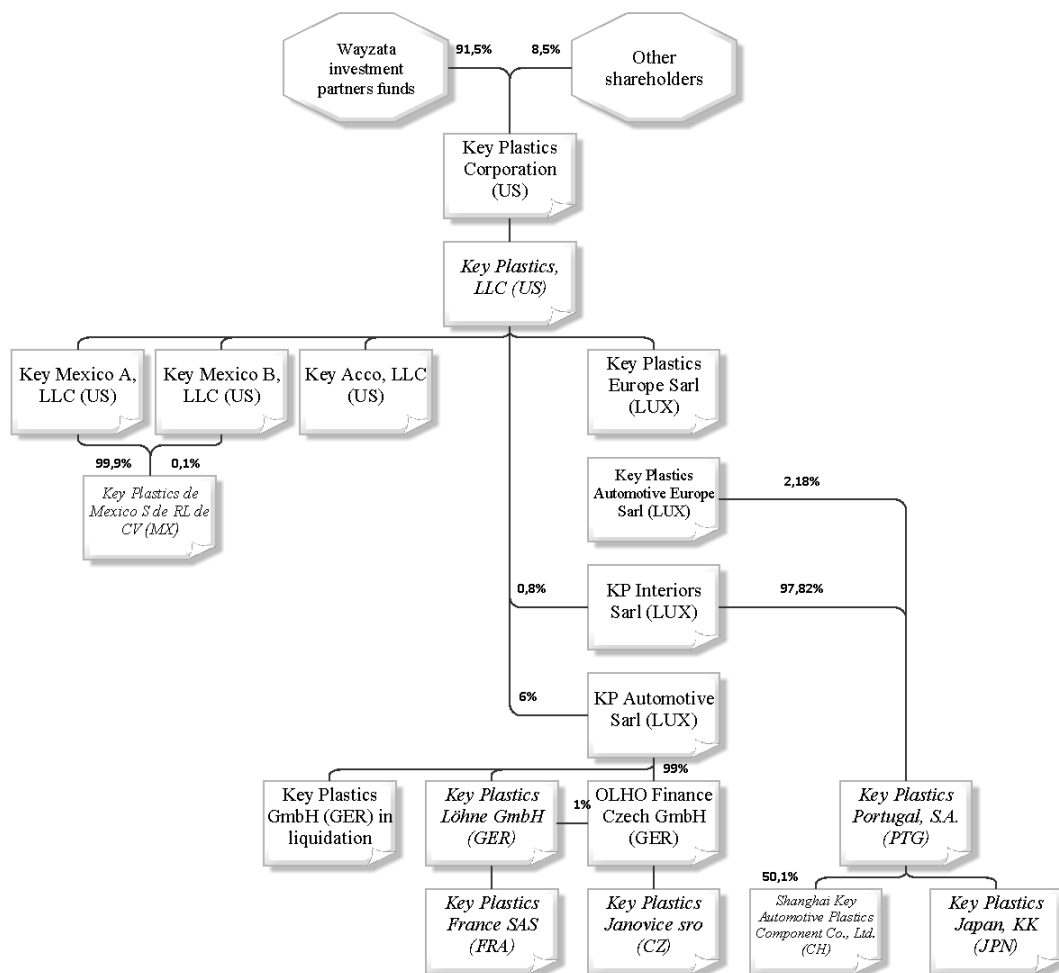
**Příloha D:** Dotazník pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců ve společnosti KP Janovice

**Příloha E:** Návrh formuláře pro hodnocení vzdělávací akce ve společnosti KP Janovice

**Příloha F:** Návrh karty výsledků řízení lidských zdrojů ve společnosti KP Janovice



## Příloha A: Organizační struktura skupiny Key Plastics

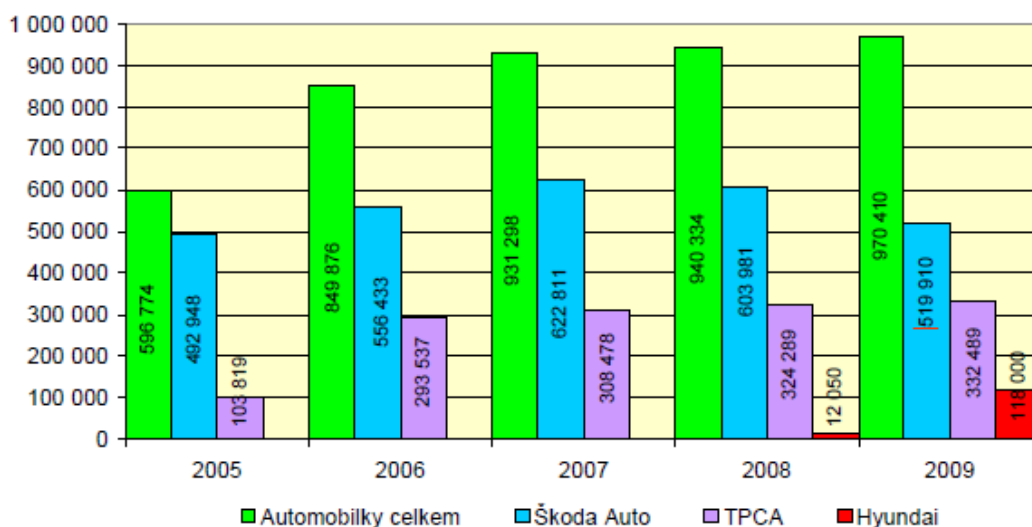


Pokud není uvedeno jinak, vlsatnický podíl je 100%

Zdroj: [31]

## Příloha B: Výroba osobních automobilů v ČR v letech 2005-2013

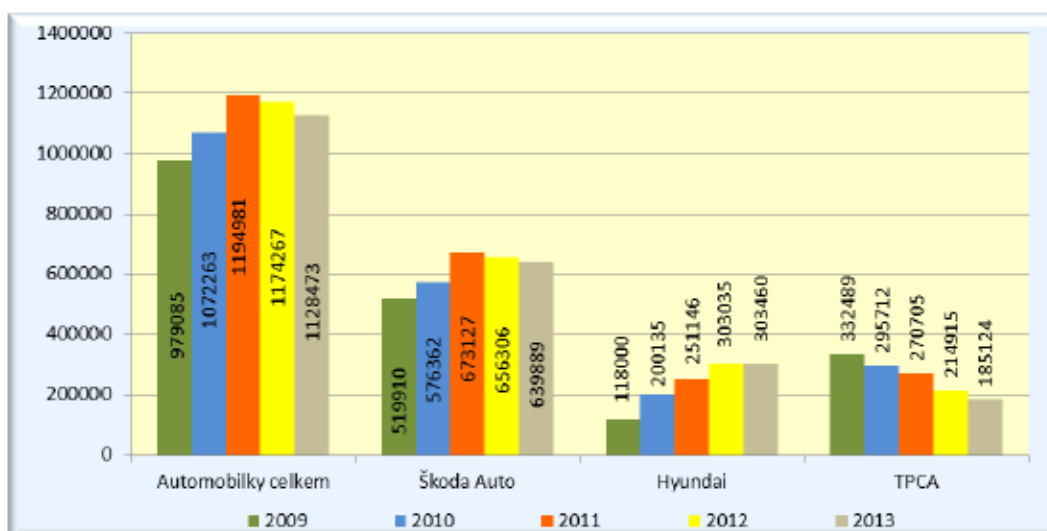
### Graf č. II.1.2. Výroba osobních automobilů v ČR v letech 2005 – 2009 (počet vozidel)



Pramen: Sdružení automobilového průmyslu, graf MPO

Poznámka: v celkovém počtu vyrobených automobilů je zahrnuta produkce malé automobilky KAIPAN se zaměřením na výrobu sportovních roadsterů (např. v roce 2009 bylo vyrobeno celkem 11 vozů určených pro domácí trh)

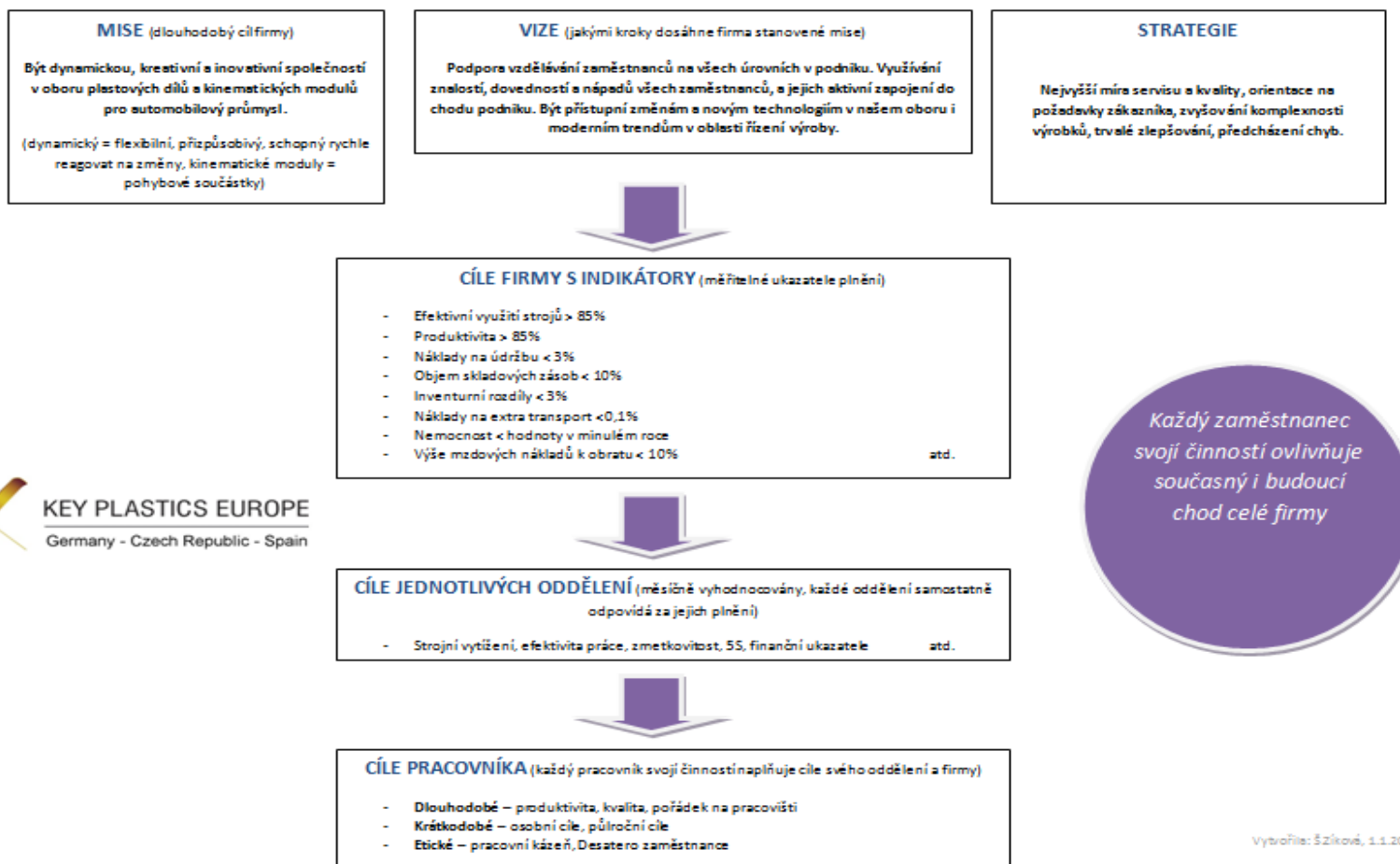
### Graf č. II.1.1.4 Výroba osobních automobilů v ČR v letech 2009 až 2013 (počet vozidel)



Pramen: Sdružení automobilového průmyslu, graf MPO

Poznámka: celkový počet vyrobených automobilů zahrnuje i produkci malé automobilky Kaipan

## Příloha C: Rámcové zobrazení strategie společnosti KP Janovice



Zdroj: [11]

## Příloha D: Dotazník pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců ve společnosti KP Janovice

ZJIŠŤOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ												
		Pravdivost výroku					Důležitost pro mě					Komentáře (pokud s výrokem nesouhlasíte, napište podrobněji důvod) použijte i 2 stranu formuláře
Pracovní prostředí	Mám příjemné pracovní prostředí a dostatečné vybavení pro vykonávanou práci	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Proč nejsem spokojen:
	Pracovní prostředí ve firmě splňuje všechny parametry bezpečnosti práce	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	V čem nespítuje:
Organizace práce	Práce v mém oddělení je jasně definována a organizována; vždy vím, co mám dělat	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	V čem není jasno:
	Moje práce je uspořádána tak, že je možné dodržovat stanovené termíny a předepsanou kvalitu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Co není možné dodržet:
Orientace na cíl	Je mi jasný cíl mé práce a strategie firmy	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Co mi není jasné:
	Potřeboval bych změnit podmínky, abych dosáhl ještě vyššího výkonu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Jak změnit podmínky:
	V současném složení týmu (spolupracovníků) jsme schopni dosáhnout požadovaného výkonu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Kdo mi nevyhovuje, proč:
Školení, vzdělávání	Na pracovní činnosti, které vykonávám, jsem byl dostatečně zaškolen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Co bych ještě potřeboval doplnit:
	Svoji práci považuji za perspektivní	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Proč nepovažuji:
	Podle mého názoru mám u firmy Key Plastics Janovice možnost profesního rozvoje a růstu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Proč nemám:
Informovanost	Mám dostatek informací o událostech ve firmě	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Co bych potřeboval k vyšší informovanosti:
	Vždy vím, na koho se můžu obrátit s problémem, či připomínkou	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Kdo by to měl být:
Styl vedení	Můj nadřízený je otevřený v komunikaci se mnou, naslouchá mým názorům a problémům	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	V čem vedoucí nespítuje:
	Vyhovuje mi styl vedení mého nadřízeného	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Co mi nevyhovuje:
	Můj nadřízený se chová ke všem zaměstnancům spravedlivě	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	V čem se nechová spravedlivě:
Podpora zaměstnanců	Na personálním oddělení cítím podporu pro řešení mých pracovních problémů	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Co je potřeba zlepšit:
Pracovní klima	Cítím se jako součást pracovního týmu (dobré vztahy s kolegy, týmová spolupráce)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Proč se necítím:
Ohodnocení	Má mzda je v rámci našeho regionu odpovídající za vykonávanou práci	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Pokud není, proč:
	Za svou práci cítím uznání (nejen finanční)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Co bych potřeboval:
	Za svou práci dostávám spravedlivý plat a prémii	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Proč nesouhlasím:
Hodnocení zaměstnavatele	Mám jistotu zaměstnání	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Proč nemám:
	Firmu Key Plastics Janovice považuji za atraktivního zaměstnavatele v regionu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Proč nepovažuji:
	Jsem spokojený s nabízenými zaměstnaneckými výhodami (stravné, jízdné, kurzy atd.)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Co bych já osobně ocenil:
	Etické hodnoty, které uznává firma Key Plastics, jsou mi blízké (Desatero zaměstnance apod.)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Pokud ne, proč:
	Své zaměstnání bych mohl doporučit	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Proč ne:
Uvažuji o změně zaměstnání	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Proč, co by to mohlo změnit:	
<b>Hodnotící rozmezí:</b> Pravdivost: 1 nesouhlasí, 2 částečně souhlasí, 3 spíše souhlasí, 4 souhlasí, 5 naprosto souhlasí Důležitost: 1 zcela nepodstatné, 2 nepodstatné, 3 středně důležité, 4 důležité, 5 velmi důležité												
<b>! Vyplněte prosím oddělení, ve kterém pracujete: _____</b>												
Děkujeme za Váš čas a ochotu vyjádřit vlastní názor a pomoci firmě ke zlepšení. Na Vaše připomínky se pokusíme rychle reagovat.												

Zdroj: [11]

**Příloha E:** Návrh formuláře pro hodnocení vzdělávací akce ve společnosti KP Janovice

**Hodnocení vzdělávací akce jednotlivými účastníky:**

Název vzdělávací akce:	
Datum konání:	
Místo konání:	
Školitel:	

*Následující část vyplní účastník bezprostředně po ukončení vzdělávací akce.*

**Zakroužkujte podle svého názoru – 5 nejlepší hodnocení, 1 nejhorší hodnocení.**

Organizační zajištění	1	2	3	4	5
Kvalita školitele	1	2	3	4	5
Přínos školení pro výkon pracovních činností	1	2	3	4	5

**Připomínky:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## **Celkové hodnocení vzdělávací akce:**

Název vzdělávací akce:	
Datum konání:	
Místo konání:	
Školitel:	

*Následující část vyplní vedoucí pracovník po jednom měsíci po ukončení vzdělávací akce.*

Datum hodnocení:

**Zakroužkujte podle svého názoru – 5 nejlepší hodnocení, 1 nejhorší hodnocení.**

Zvolený způsob a forma vzdělávání	1	2	3	4	5
Přínos školení (zlepšení pracovního výkonu účastníků)	1	2	3	4	5

**Připomínky:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*Následující část vyplní personalista po hodnocení vedoucím pracovníkem.*

Datum hodnocení:

**Vynaložené náklady v Kč:**

**Celková spokojenost účastníků v %:**

**Celková spokojenost vedoucího pracovníka v %:**

**Celkové hodnocení spokojenosti v %:**

**Poznámky:**

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

**Příloha F:** Návrh karty výsledků řízení lidských zdrojů ve společnosti KP Janovice

Vazby	Personální strategie/procesy	Opatření	Ukazatel výkonnosti	Cíl 2014	Plnění	Vazby	
	Personální strategie	Plán počtu zaměstnanců	Počet, struktura zaměstnanců	<b>Zajištění potřebné kapacity</b>	Týdně		
			Podíl agenturních zaměstnanců	< 15 %	Měsíčně		
			ON/PH	50 %	Ročně		
	Motivace zaměstnanců	Motivační program		<b>Motivovaný a spokojený personál</b>			
			Zjišťování spokojenosti	Míra spokojenosti	80 %		Dvouročně
			Přehled vyčerpaných benefitů	Postupné čerpání	100 %		Měsíčně
				Nemocnost	Menší než v uplynulém roce v daném měsíci		Měsíčně
				Fluktuace	< 3 %, < 20 %		Měsíčně, ročně
	Zlepšovací návrhy	Počet realizovaných návrhů	3 návrhy	Měsíčně			
	BOZP a PO	Dodržování 5S, pravidelná školení	Počet pracovních úrazů s pracovní neschopností	0	Týdně		
Nábor a výběr	Adaptační hodnotící formulář	Počet bodů jednotlivců	36-60	Tři měsíce od nástupu			
		Počet přijatých zaměstnanců	Zajištění potřebné kapacity	Měsíčně			
Hodnocení			<b>Výkonný a angažovaný personál</b>				
	Hodnotící formulář	Počet bodů jednotlivců	36-60	Ročně			
Školení a vzdělávání			<b>Kvalifikovaný personál</b>				
	Plán školení	Kontrola plnění	100 %	Měsíčně			
	Hodnocení vzdělávacích akcí	Míra spokojenosti	60 %	Ročně			
Odměňování	Mzdový a prémiový předpis	Interní a externí benchmarking	<b>Spravedlivé a motivující odměňování</b>	Dvouročně			

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

## **Abstrakt**

KNÍŽKOVÁ, Markéta. *Nástroje personálního controllingu a jejich využití ve vybraném podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 103 s., 2014

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, controlling, reporting, personální controlling, nástroje personálního controllingu.

Diplomová práce se zabývá využíváním nástrojů personálního controllingu ve společnosti Key Plastics Janovice s.r.o., člen skupiny Key Plastics.

Celá diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je definován controlling obecně, jeho cíle, funkce, organizace a reporting, následuje teoretické vymezení řízení lidských zdrojů, personálního controllingu, jeho operativních a strategických nástrojů.

V praktické části je charakterizovaná společnost Key Plastics Janovice s.r.o., v dalších kapitolách je provedena analýza controllingových aktivit zejména v souvislosti s jednotlivými personálními procesy, pozornost je také věnovaná personálnímu reportingu. V závěru praktické části je provedeno její shrnutí a jsou navrženy možné změny ve využívání nástrojů personálního controllingu, které by měly zefektivnit personální řízení ve společnosti Key Plastics Janovice s.r.o.



## **Abstract**

KNÍŽKOVÁ, Markéta. *Personnel controlling instruments and their use in chosen company*. Diploma thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia, 103 p., 2014

**Keywords:** human resources management, controlling, reporting, personnel controlling, personnel controlling instruments.

The diploma thesis is focused on a use of personnel controlling instruments at Key Plastics Janovice Co., member of Key Plastics group.

The whole thesis is divided into two parts - theoretical and practical. The theoretical part deals with a term of controlling – its objectives, functions, organization, also it deals with terms of human resources management, personnel controlling and its operative and strategic instruments.

The practical chapter is devoted to a presentation of the Key Plastics Janovice Co. and analysis of controlling activities, especially in connection with individual human resources processes, there is also described a personnel reporting. In the end of the practical part, there are summary and recommendations for possible changes in using of personnel instruments which should help streamline human resources management at Key Plastics Co.