

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Plzeň 2012

Tereza SMITKOVÁ

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku

**Assessment of the effectiveness of personnel policy of the
enterprise**

Smitková Tereza

Plzeň 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne,

.....

Podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce, PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D., za jeho cenné rady a připomínky, kterými přispěl k vypracování této práce. Velké díky patří vedení společnosti Borgers, které mi umožnilo v dané organizaci vypracovat tuto práci. Zvláštní poděkování patří Ing. Radce Cafourkové, vedoucí personálního oddělení ve společnosti Borgers CS, za konzultantskou činnost, poskytnuté materiály a informace.

Obsah

Obsah	5
Úvod	7
1 Základní charakteristika společnosti	9
1.1 Historie společnosti Borgers AG	9
1.2 Borgers Group.....	10
1.3 Borgers CS	12
1.4 Poslání.....	14
1.5 Vize.....	14
1.6 Strategické cíle.....	16
1.7 Strategie	16
2 Analýza prostředí.....	18
2.1 Analýza makroprostředí.....	18
2.2 Analýza mezoprostředí	23
2.2.1 Zhodnocení analýzy externího prostředí.....	25
2.3 Analýza interního prostředí	26
2.3.1 Zhodnocení analýzy mikroprostředí	35
2.4 Strategická analýza	36
2.4.1 Hodnocení interních a externích faktorů	36
2.4.2 Matice SPACE.....	36
2.4.3 Zhodnocení strategické analýzy a výběr strategie	37
3 Konkretizace cílů dle metodiky Balanced Scorecard	39
3.1.1 Finanční perspektiva	39
3.1.2 Zákaznická perspektiva.....	40
3.1.3 Perspektiva interních procesů	40
3.2 Plánované záměry personálního oddělení.....	43
4 Analýza interních procesů se zaměřením na lidský kapitál.....	44
4.1 Personální oddělení Borgers CS	44
4.1.1 Činnosti personálního útvaru	44
4.2 Lidské zdroje ve společnosti Borgers CS	44
4.2.1 Struktura zaměstnanců dle zaměření	45
4.2.2 Struktura zaměstnanců dle věku	46

4.3	Plánování	47
4.4	Získávání a přijímání pracovníků	48
4.4.1	Agenturní pracovníci	50
4.5	Adaptace pracovníků	52
4.6	Hodnocení pracovníků	54
4.7	Vzdělávání a rozvoj	56
4.7.1	Vzdělávejte se pro růst!	59
4.8	Odměňování	60
4.9	Personální informační systém	62
4.10	Komunikace a informovanost	63
4.11	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	64
4.12	Shrnutí zjištěných silných a slabých stránek personálních činností	66
4.13	Hodnocení personální práce	67
4.13.1	Personální controlling	68
4.13.2	Personální audit	68
4.14	Vyhodnocení dotazníkového šetření	69
4.14.1	Zjištěné silné a slabé stránky	77
5	Stanovení cílů personálního oddělení	78
6	Návrhy opatření ke zvýšení výkonnosti lidského kapitálu	81
6.1	Specifikace navržených opatření	81
6.2	Zhodnocení rizik navržených opatření	91
6.3	Finanční vyjádření navržených opatření	94
	Závěr	96
	Seznam tabulek	98
	Seznam obrázků	99
	Seznam zkratk	100
	Seznam použité literatury	101
	Seznam příloh	104

Úvod

Cílem práce je zhodnotit efektivnost personální politiky podniku a její schopnost podpořit naplnění cílů společnosti. Pro tyto účely byla vybrána společnost Borgers CS, která je jedním z nejvýznamnějších podniků zabývajících se výrobou pro automobilový průmysl na Rokycansku. Borgers vyrábí komponenty do interiéru i exteriéru aut pro téměř všechny významné světové automobilky, čímž si získal velice dobré jméno na trhu, na kterém působí.

V současné době roste význam lidského kapitálu. Nejsou již opomíjeny investice do zvyšování kvalifikace pracovníků a stejně tak není brána na lehkou váhu investice do samotné kvalitní firemní kultury. Kvalifikovaní zaměstnanci jsou tak bráni jako zdroj významné konkurenční výhody, o které je nutné neustále pečovat a jejichž výběr, získávání i udržování by neměl být podceňován.

Diplomová práce je rozdělena do šesti kapitol. První část bude pojednávat o společnosti Borgers CS. Seznámí tak nejen s historií společnosti, ale také se současnou činností. V této kapitole bude je taktéž zmíněno poslání společnosti, vize na následující střednědobé období, strategické cíle a vhodné strategie na jejich naplnění.

Druhá část bude zaměřena na analýzu prostředí podniku. Analyzováno zde bude interní i externí prostředí, z čehož budou následně vyvozeny silné a slabé stránky podniku a taktéž příležitosti a hrozby. Součástí této kapitoly bude také provedení strategické analýzy, která za pomoci několika matic určí vhodný směr, kterým se společnost má vydat.

Pro upřesnění se v následující kapitole využije metodika Balanced Scorecard. Pomocí ní budou konkretizovány cíle do čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a potenciálu. Toto rozdělení napomůže vyvození požadavků na personální oblast. Postupy zmíněné metodiky zde nebudou rozpracovány do podrobností, jelikož toto není hlavním cílem práce, slouží pouze jako nástroj pro objasnění vazeb mezi cíli, které jsou popsány u každého z nich v daných perspektivách.

Čtvrtá kapitola bude obsahovat analýzu procesů zaměřených na lidský kapitál. Probrány budou hlavní procesy, jimiž se zabývá personální oddělení. U každé této činnosti se vyvodí silné a slabé stránky, které se využijí v následující kapitole. Nedílnou součástí bude také provedení dotazníkového šetření, které se stane zdrojem dalších potřebných

informací. Respondenty budou THP pracovníci, kteří odpoví na dvanáct předložených otázek.

Závěrečná kapitola bude obsahovat návrhy opatření na zvýšení výkonnosti lidského kapitálu. Tyto návrhy jsou vyvozeny z cílů společnosti a následně cílů personálního oddělení, z provedeného dotazníkového šetření a z analýzy procesů zaměřených na personální činnosti. Součástí je také stanovení rizik, která se pojí s některými opatřeními a návrhy na jejich možná ošetření. Posledním bodem této kapitoly je finanční zhodnocení, které naznačí, zda jsou dané návrhy ve společnosti realizovatelné.

K vytvoření této práce bylo zapotřebí velké množství informací, které nebyly zjištěny pouze z literatury, ale využity byly také cenné připomínky vedoucího práce a samozřejmě četné konzultace s vedoucí personálního oddělení. Ta poskytla nejen své rady, ale i potřebné interní dokumenty a materiály.

1 Základní charakteristika společnosti

Obchodní firma: BORGERS CS spol. s r.o.

Sídlo: Plzeň, Mánesova 81, PSČ 301 00

Identifikační číslo: 497 87 365

DIČ : CZ49787365

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 223 740 000,- Kč

Předmět podnikání: - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- výroba textilních potahovin a výrobků, stejně jako výroba průmyslových a užitkových textilií, parou lisovaných materiálů, protkávaných filců, spřádaných tkanin a textilních podlahových krytin

Oborová klasifikace NACE:

2932	Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla, kromě motocyklů
1393	Výroba koberců a kobercových předložek

1.1 Historie společnosti Borgers AG

Firma Borgers AG byla založena v roce 1866 ve vestfálském městě Bocholt. Zakladatelem společnosti byl pan Johann Borgers, podle něhož má firma své jméno. Původně se společnost zabývala recyklací textilu a výrobou filců a plstí, čímž se brzy stala známou v tomto oboru a přispěla k rozvoji města Bocholt, aby se z něho stala jedna z textilních metropolí země. Během 2. světové války utrpěla firma, stejně jako mnoho jiných, velké ztráty a po válce si musela znovu vydobýt svoji pozici na světovém trhu. Mezi její první zákazníky patřili výrobci kočárů, kterým společnost dodávala materiál pro čalounění. Později s rozvojem automobilového průmyslu se firma zaměřila na výrobu vnitřního automobilového prostoru.

V současné době má společnost Borgers s mnoha svými pobočkami po celé Evropě velmi silné postavení v automobilovém průmyslu, neboť zaujímá vedoucí roli dodavatele koberců, vnitřních odlehčovacích dílů, obložení zavazadlového prostoru, izolačních dílů a dílů pro tlumení hluku a otřesů. Navíc úspěšně rozvíjí svou činnost v recyklaci textilu a umělých hmot. Je úspěšná v oboru tkalcovství jako dodavatel vaty a filců, zabývá se výrobou a zdokonalováním tkalcovských strojů, tvarovacích strojů a zařízení. Mimo jiné také vyrábí materiály, které tlumí hluk u domácích spotřebičů a podlahové krytiny. K výrobě těchto produktů jsou zapotřebí speciální stroje, které plánuje a konstruuje pro světový trh sesterská společnost, firma Herbert Olbrich GmbH & Co. KG. Také CAD (Computer Aided Design – navrhování s podporou počítačové techniky) – konstrukce a výroba forem má pro ostatní podniky skupiny Borgers veliký význam.

Ve vývojovém a plánovacím centru v Bocholtu se provádí vývoj materiálů, design produktů a další vývoj a výzkum. Vyvíjí se zde materiály, které mají nový standard ve své flexibilitě a zatížení. Jsou při tom využívány výrobní postupy, které dbají na to, aby nezatěžovaly životní prostředí.

Od svého vzniku až do dnešní doby je firma ve vlastnictví rodiny Borgers. Současným představitelem a zároveň vlastníkem firem Borgers je pan Werner Borgers, který je již pátou generací původních majitelů.

1.2 Borgers Group

Firma Borgers AG má sídlo v německém Bocholtu. Dceřiné společnosti vyrábějí výrobky v 21 výrobních závodech v 7 evropských zemích a v USA.

Součástí Borgers Group jsou mimo Borgers CS následující podniky [2] :

- Borgers AG
- Johann Borgers GmbH&Co. KG
- Herbert Olbrich GmbH&Co. KG
- Johann Borgers Berlin GmbH&Co. KG
- Borgers Beteiligungs – GmbH
- Gebrüder Rensing GmbH&Co. KG

- Borgers S.A.
- Olbrich CZ spol. s. r. o.
- Timtex CZ
- R+S Technik Bocholt
- Borgers Ltd.
- Borgers France S.A.S.
- Borgers Nord AB
- Borgers USA Corp.

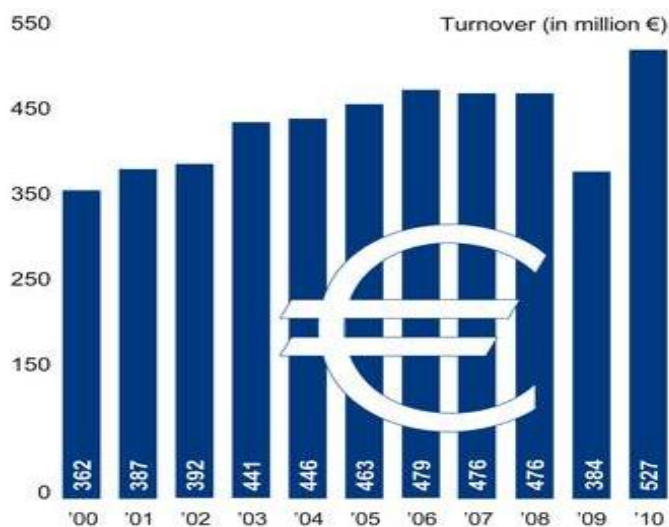
Na uvedeném obrázku jsou zobrazeny všechny závody, ve kterých je vyráběna produkce spadající pod Borgers Group.

Obrázek 1: Společnosti patřící do Borgers Group



Zdroj: <http://www.borgers.de> (online 2012-01-29) [2]

Obrázek 2: Obrat Borgers Group v milionech €



Zdroj: <http://www.borgers.de> (online 2012-01-29) [2]

1.3 Borgers CS

Společnost Borgers CS, s.r.o. vznikla v roce 1993 v Rokycanech. Je koncipována jako pobočka rodinné společnosti, která si velice zakládá na své dlouholeté tradici.

První výrobní hala byla na území Rokycanska vybudována v roce 1994, hned o dva roky později byl prostor rozšířen o další halu. Vzdávajícímu počtu odběratelů a přibývajícím zakázkám stávající prostor přestával stačit. V Rokycanech již žádné vhodné lokality pro výstavbu nebyly, proto společnost investovala do nákupu pozemků v blízkém okolí, a to v Hrádku a Volduchách. Zde postupně vznikaly další výrobní haly. V současné době společnost disponuje třemi výrobními halami, laboratoří a skladovacím prostorem. Haly zaujímají celkem cca 61 000 m² zastavěné plochy.

Společnost vyrábí širokou škálu výrobků, z nichž každý je vyráběn jiným postupem. Každá výrobní se zaměřuje na jiný typ výrobků, některé jsou však vyráběny ve všech provozech a liší se např. jen rozměrem. Častým případem je též postup, že se polotovary vyrobí v jedné provozovně a přepraví se do druhé, kde jsou k němu přidány další díly. Mezi hlavní odběratele patří téměř všichni automobiloví výrobci známých značek, na vyšší obratu se nejvíce podílejí Audi, DC Cars, BMW. Denně opouští závody Borgersu CS 150 000 dílů, které jsou vyváženy 65 kamióny.

Sdílené hodnoty společnosti

Mezi hlavní firemní principy patří především [2] :

- Spokojenost zákazníků – společnost považuje tento princip za hlavní. Existence společnosti závisí na důvěře svých zákazníků, proto si zaslouží takovou kvalitu výrobků a služeb, za kterou platí.
- Informace – základem je působit otevřeně a důvěryhodně, proto se společnost snaží poskytovat svým zákazníkům, dodavatelům a ostatním zainteresovaným složkám co nejvíce informací o počínání firmy a o svých výrobcích a službách.
- Neustálé zlepšování – společnost razí heslo: „Neexistuje nic, co by nemohlo být ještě lepší.“
- Dodavatelé jako partneři – firma si zakládá na dobrých partnerských vztazích s dodavateli a na vzájemném využívání výhod plynoucích z těchto vztahů.
- Začlenění zaměstnanců – spočívá v zahrnutí zaměstnanců do procesu vývoje výrobků a v uvědomění pracovníků, že za kvalitu produktů a ochranu životního prostředí je odpovědný každý bez výjimky.
- Úsporné zdroje – především použití obnovitelných zdrojů a recyklace výrobků.
- Bezpečnost – jednou ze základních hodnot společnosti Borgers je ochrana zdraví zaměstnanců a uživatelů produktů. Společnost věří, že všem úrazům a nemocím z povolání lze předejít mimořádným výkonem v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví.
- Top dodavatelé – vysoká kvalita zajišťuje budoucnost společnosti, proto si firma důkladně prověřuje a vybírá své dodavatele a snaží se tak eliminovat negativní důsledky těchto rozhodnutí.
- Ochrana životního prostředí – součástí aktivní politiky ochrany životního prostředí jsou neustálé kontroly, pravidelné sledování a audity hodnotící vlivy činnosti společnosti na životní prostředí.
- Prevence před nápravou – pozdě zjištěné vady v produktech přinášejí vyšší náklady na odstranění těchto chyb a ztrátu dobrého jména, proto je třeba se věnovat více prevenci těchto pochybení.

Tyto principy musí ctít každý zaměstnanec, ať už výroby, vývoje či členové vedení bez výjimky. Společnost si také vybírá spřízněné společnosti, které plní podobné principy jako Borgers CS. Splnění těchto zásad považuje společnost za základ dosažení všech zmíněných hodnot v poslání.

1.4 Poslání

Posláním společnosti Borgers je provozovat rodinný podnik, který se zaměřuje na co největší spokojenost zákazníků, a to poskytováním vysoce kvalitních a neustále inovovaných produktů, při dodržování firemních principů.

1.5 Vize

Vize napovídá, kam se chce daná organizace během uvažovaného období dostat. Je vhodné se na ni dívat z různých pohledů a dbát na to, aby obsahovala postoje vůči všem stakeholders. [28]

Společnost Borgers se bude snažit udržet své velice dobré postavení na trhu. Toho chce dosáhnout díky vysoké kvalitě produktů, profesionalitě a znalostech personálu a také díky dlouholetému dobrému jménu, které je se samotnou kvalitou spojováno.

Základní komponenty vize pro roky 2012 - 2016:

Zákazníci dotyčného strategického záměru

Zákazníky společnosti Borgers jsou především světové automobilové společnosti. Borgers bývá jejich výhradním dodavatelem kobercových obložení a jiných komponentů z tohoto materiálu. Mezi své zákazníky řadí 17 společností světových značek. Ztráta, kteréhokoliv z nich, by se výrazně projevila na obratu společnosti, proto je hlavním úkolem udržet si stávající zákazníky a plnit co nejlépe jejich potřeby a stejně tak díky svému dobrému jménu získávat zákazníky nové.

Produkt a jeho výjimečnost

Jak již bylo zmíněno, jednou z hlavních firemních hodnot jsou neustálé inovace v oblasti produktového portfolia. Společnost se tedy bude chtít co nejvíce přiblížit přáním svých zákazníků a vyvíjet produkty podle jejich představ. Důležitým bodem bude též udržet stávající standard vysoké kvality, kterou společnost Borgers představuje.

Popis trhu a jeho segmentů

Společnost Borgers se pohybuje na trhu automobilového průmyslu, tedy na velmi perspektivním trhu, který je ale velmi náchylný na vývoj světové ekonomické situace. Komponenty společnosti jsou obchodovány celosvětově. Borgers tak má stabilní pozici na uvedených trzích, kterou si chce v následujících letech udržet.

Technické, technologické a užité přednosti produktu

Díky vlastní laboratoři a určeným pracovníkům přímo ve výrobě je společnost schopná neustálé kontroly vlastností výrobků. Ty jsou podrobeny velkému množství testů na různé vlivy, které by mohly výrobky poškodit. Tím se společnost bude snažit snižovat zmetkovitost a získat tak vysoce kvalitní výrobky. Stejně podrobnou kontrolou bude procházet i dodaný materiál, což zaručí výrobu z kvalitních zdrojů. Další důležitou součástí bude i neustálé zlepšování kvalifikace zaměstnanců.

Strategie záměru

Společnost hodlá zvyšovat obrát, prostřednictvím zvýšení prodeje a inovací, které zvýší poptávku po výrobcích. Dále má firma v plánu si udržet svou pozici na trhu, kterou bude i nadále upevňovat.

Filosofie záměru

Firma Borgers chce udržet a posílit konkurenceschopnost pomocí dodržování základních principů. Důležité bude zapojení všech účastníků do inovačních procesů (zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů). Základem toho je vytvoření partnerských vztahů s dodavateli a dobrých vztahů se zaměstnanci, ve kterých společnost vidí velký potenciál do budoucnosti.

Vliv na koncepci a postavení podniku

Firma očekává upevnění své pozice jednoho z předních dodavatelů textilního vybavení automobilů a omezit tak vstup nových konkurenčních společností. Významná pozice v tomto oboru tak stíží přetažení zákazníků možnými „nováčky“ na trhu.

Veřejná image

Společnost se prezentuje jako rodinná společnost, která si zakládá na tradici. Chce být veřejností brána jako symbol kvality ve svém oboru za odpovídající cenu. To hodlá zajistit systémem preventivních kontrol, kterými se chce vyvarovat chyb, které by její

image u zákazníků a ostatních zainteresovaných stran poškodilo, a vysoce kvalifikovanými pracovníky.

Sociální koncepce

Společnost bere na vědomí, že bez zaměstnanců, kteří budou se svou prací spokojeni, kteří budou dostávat patřičné ohodnocení a benefity, nikdy nedosáhne požadované úrovně. Proto pozornost bude zaměřena též na spokojenost stávajících zaměstnanců, patřičnou motivaci a zajištění bezpečného pracovního prostředí, které bude stimulovat k lepším výkonům. Pracovníkům bude též poskytnuta možnost různých vzdělávacích kurzů a budou se účastnit odborných školení.

1.6 Strategické cíle

Cíle musí být definovány tak, aby byly SMART – specifické, měřitelné, dosažitelné, orientované na výsledek a časové vymezené. [28] V uvažovaném strategickém období, tedy v letech 2012-2016, se společnost zaměří na splnění těchto cílů:

- Růst tržeb - každoroční zvýšení objemu tržeb o 8%.
- Udržení výhradního postavení na českém trhu vzhledem ke konkurenci.
- Získání zakázek na nové typy automobilů.
- Postupná obnova zastaralé technologie za technologii snižující materiálovou náročnost.
- Udržení stávajících zákazníků a nepřekročit limit vnějších ztrát ze zaviněných reklamací ve výši 0,13% z hodnoty odbytu.
- Neustálé zvyšování kvality a snížení limitu ztrát ze zmetků ve výši 1,4% z hodnoty obrátu.
- Změna firemní kultury a zvýšení motivace zaměstnanců.
- Rozvoj vzdělanosti a kvalifikace pro zvýšení kvality finálních výrobků.

1.7 Strategie

Postup, kterým se firma snaží dosáhnout svých cílů, je nazýván strategií. K tomu, aby cíle byly splněny, není důležitá pouze formulace strategie, ale i její řádná implementace, řízení a samozřejmě i kontrola. Uvedené cíle vycházejí z vize společnosti a jejich splnění je plánováno v dlouhodobém horizontu. [28] Ačkoliv je strategie formulována na nejvyšší úrovni, musí být realizována dole, tedy výrobními pracovníky, pracovníky kvality, prodejci atd. Základem zdárného úspěchu strategie je tedy to, aby ji zaměstnanci znali a byli dostatečně motivováni k dosažení její realizace. [11]

„Systémového vyladění lidského kapitálu je dosaženo tehdy, když cíle všech zaměstnanců, jejich příprava a výcvik i pobídkové systémy jsou vyladěny s podnikatelskou strategií.“ [11, s. 278]

Společnost Borgers vidí svou budoucnost ve spokojenosti svých zákazníků. Té chce dosáhnout hlavně pomocí svých výrobků, u kterých je klíčová kvalita. Proto se bude zaměřovat na veškeré procesy od výběru kvalitního materiálu, výroby s minimální zmetkovostí až po řádnou kontrolu hotových výrobků. Také se bude snažit zachovat poměr kvality a ceny přijatelné pro zákazníky. Velký vliv na spokojenost zákazníků mají i zaměstnanci, od kterých se očekává, že budou ctít firemní hodnoty, podle kterých by měl být pracovník společnosti Borgers spolehlivý, inovativní, angažovaný, lidský a dlouhodobě setrvat ve společnosti. Takovíto pracovníci zajistí naplnění cílů jako: vysoké kvality, snížení zmetkovitosti a reklamací. Jedině přes spokojenost zákazníků může dosáhnout společnost zvýšených tržeb a poté celkové ziskovosti.

Společnost nemá tedy zájem ubírat se cestou integračních strategií, ale věnovat se bude především strategiím intenzivního růstu. Společnosti se nabízí tři možné: **pronikání na trh, vývoj produktu a rozvoj trhu**. Borgers se hodlá zaměřit především na vývoj produktu, jehož prostřednictvím chce dosáhnout požadované vysoké kvality, splnit očekávání zákazníků a držet krok s vývojem technologie. Tato strategie je ve společnosti podpořena zejména vlastním výzkumem a vývojem. Vhodná je též strategie pronikání na trh ve formě získání nových zakázek a následného zvýšení prodejů. Intenzivní strategie napomohou společnosti k udržení konkurenceschopnosti a zvýšení tržeb. Společnost také hodlá využít strategií diverzifikace a to koncentrické či horizontální, tedy vývoje nového produktu pro stávající zákazníky či přidání generačně návazného produktu.

2 Analýza prostředí

Při zpracování analýzy prostředí byly využity a rozšířeny poznatky zjištěné při zpracování projektu „Formulace strategického plánu“ (Vlastní zpracování, 2011).

2.1 Analýza makroprostředí

Legislativa

Každý podnik je ovlivňován řadou zákonů, ať už jde o Zákon o DPH, o dani z příjmů, o ochraně životního prostředí, Zákoník práce atd. Je jich obrovské množství a s každým z nich musí společnost při své činnosti počítat. Společnost, která má právní formu s.r.o., je též ovlivňována Obchodním zákoníkem.

Borgers jako výrobní společnost, zabírající velké plochy uprostřed města, musí dbát právě na ochranu životního prostředí. Pracovníci zde zacházejí se spoustou strojů, musí být tedy též zajištěna všechna nařízení ohledně bezpečnosti práce. U velkého množství zaměstnanců je požadována dokonalá znalost Zákoníku práce. U většiny zaměstnanců je požadován řidičský průkaz a řada speciálních kurzů, např. svářečský nebo povolení na řízení vysokozdvizných vozíků, bez kterého se řada zaměstnanců neobejde. U každého z těchto speciálních povolení je zákonem stanoveno přeškolení po určité době, aby byla zajištěna bezpečnost.

Borgers je certifikován dle ISO 9001 a ISO/TS 16949. Každá z těchto norem přináší společnosti povinnosti, které musí být dodržovány. ISO 9001 řeší management jakosti. Každá společnost podléhající této normě se zavazuje k neustálému zlepšování a spokojenosti zákazníka. ISO/TS 16949 zohledňuje speciální požadavky na management jakosti v automobilovém průmyslu. Zabývá se managementem jakosti v sériové výrobě a ve výrobě náhradních dílů pro automobily. Tyto certifikáty mají řadu výhod pro společnost: zvyšují důvěru veřejnosti a kontrolních úřadů, jsou uznávanými normami zákazníky společnosti Borgers, přinášejí flexibilní reakce na změny požadavků zákazníků nebo legislativních požadavků. [10] V současné době je význam ochrany životního prostředí stále důležitější, společnosti berou v úvahu konkurenční výhodu, kterou tím získávají, ale též hrozbu vysokých sankcí, které je mohou postihnout. Očekávat se dá stále přísnější dodržování a kontrola, při jejichž činnosti by případně odhalené nedostatky společnost finančně výrazně zasáhly.

Ekonomika

Zkušenosti z hospodářské krize v roce 2008 ukazují, jak je společnost velice náchylná na vývoj nejen národní, ale i světové ekonomiky. V době krize byl automobilový průmysl jedno z nejpostiženějších odvětví v ekonomice. Tato krize se nevyhnula ani společnosti Borgers, která se potýkala s existenčními problémy, a jejich následky byly patrné ještě donedávna, i když už se dnes dá říct, že se dostala do stavu před krizí. Nadále se však snaží o stabilní financování a o stabilizaci počtu pracovníků, jejichž množství se během krize neustále měnilo. Pozitivní vývoj ekonomiky, s nízkou nezaměstnaností a inflací, zvyšuje poptávku po automobilech a tím i poptávku po výrobcích společnosti Borgers a samozřejmě i naopak. Opačná situace přináší katastrofální důsledky pro společnost. Velký vliv má pro Borgers vývoj měnového kurzu, společnost je nejen významným exportérem, ale též nakupuje převážnou část materiálu ze zahraničí. Dovoz a vývoz je pro ni tedy důležitým faktorem.

Vzhledem k panující situaci v eurozóně se nedá zcela vyloučit opakující se krize, která zasáhla ekonomiku v roce 2008, což je pro společnost hrozbou. V České republice se však očekává spíše stagnace. Tyto předpovědi zcela závisí na tom, jak rychle a s jakým úspěchem bude situace vyřešena. I přesto, že se čeká zpomalení v odvětví průmyslu, nepředpokládají se žádné katastrofické scénáře. Je to především díky připravenosti společností na budoucí situaci, díky níž se předpokládá, že se výroba udrží minimálně na úrovni minulých let.

Ekonomický růst bude bržděn obavami, a tak HDP bude v roce 2012 spíše stagnovat, mírné oživení se však očekává již v roce 2013, tento trend bude pokračovat i v dalších letech uvedeného výhledu. Toto oživení je pozitivním signálem pro společnost. V roce 2012 se na vývoji inflace odrazí administrativní opatření, jako je např. zvýšení sazby DPH z 10% na 14%, dopad nepřímých daní a ze zvýšení cen označovaných jako regulované (zemní plyn, teplo, elektřina, vodné a stočné, regulované nájemné). Rok 2013 sebou ponese změnu ve sjednocení sazeb DPH na 17,5%, což ovlivní průměrnou míru inflace. Ovlivněny budou také ceny společnosti, do kterých budou muset být zahrnuty zvýšené ceny vstupů. Inflace v roce 2014 a 2015 se bude pohybovat okolo inflačního cíle ČNB. [18] Vývoj měnového kurzu ukazuje na očekávanou apreciaci, výsledný vývoj je však dle výše uvedených okolností velice nejistý. [24]

Tabulka 1: Vývoj makroekonomických veličin v letech 2008-2015

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
					Predikce		Výchled	
Hrubý domácí produkt (mld.Kč)	3635	3465	3560	3622	3630	3689	3787	3923
Hrubý domácí produkt (růst v %)	3,1	-4,7	2,7	1,8	0,2	1,6	2,7	3,6
Průměrná míra inflace (růst v %)	6,3	1,0	1,5	1,9	3,2	1,5	2,0	2,1

Zdroj: <http://www.mfcr.cz/> (online 2012-02-04) [24]

Tabulka 2: Vývoj měnového kurzu v letech 2012-2014

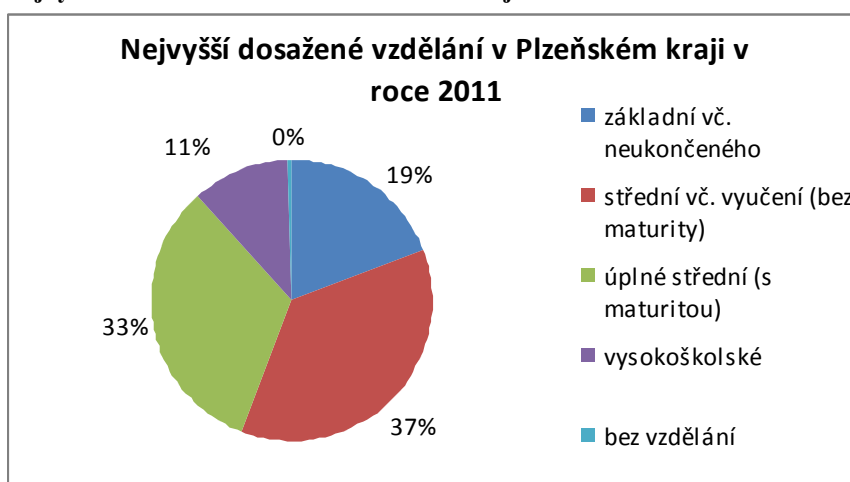
	2012	2013	2014
Měnový kurz CZK/EUR	23,9	23,4	22,9

Zdroj: <http://www.mfcr.cz/> (online 2012-02-04) [24]

Demografie

Zákazníci poptávající produkty ze závodů společnosti Borgers jsou tuzemské i světové automobilové společnosti, nejedná se tedy o trh obyvatel, ale o tzv. B2B trh. Z tohoto důvodu nemá demografie vliv v otázkách odbytu. Úhel, ze kterého se již tato oblast dá posuzovat, je vzdělanost obyvatel. Společnost má zájem především o vyučené pracovníky na pozice dělníků, u kterých se předpokládá dostatečná manuální zručnost.

Obrázek 3: Nejvyšší dosažené vzdělání v Plzeňském kraji



Zdroj: <http://czso.cz> (online 2012-02-04) [3]

Jak je vidět z výše uvedeného grafu [3] společností požadovaná vzdělanostní skupina je v Plzeňském kraji výrazně zastoupena, proto zde nevzniká problém ve vyhledávání nových zaměstnanců. Při obsazování manažerských pozic zde problém také není,

Jelikož na uvažovaném území je poměrně velké množství absolventů s ekonomickým zaměřením.

Vývoj míry nezaměstnanosti bude ovlivněn nejistou ekonomickou situací vyvolanou situací v eurozóně. Dle informací MFČR se tak dá předpokládat nárůst nezaměstnanosti v roce 2012 a taktéž k mírnému nárůstu i v roce 2013. Toto zvyšování sebou přináší i další jev a to pokles ekonomického růstu. [18] I přes tento fakt je Plzeňský kraj na třetím místě s nejnižší mírou nezaměstnanosti v České republice za rok 2011.

Tabulka 3: Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Míra nezaměstnanosti (v%)		Predikce		Výhled	
	6,7	7,0	7,2	7,0	6,7

Zdroj: <http://www.mfcr.cz> (online 2012-02-04) [24]

Politika

Politické dění uvnitř státu může ovlivnit rozhodování zákazníků. Nestabilita tak může odradit potenciální, ale i současné odběratele a společnosti se tak mohou snížit tržby. Velké výhody přinesl pro Borgers vstup do Evropské unie, se kterým později přišlo i uvolnění hranic. Pro společnost, která denně vysílá kolem čtyřiceti kamiónů svým zákazníkům po celé Evropě, to přineslo značné zjednodušení. To také umožnilo propojování a integraci mezinárodních trhů. Tento trend je pro společnost, která je ovlivněna exportem i importem, velice příznivý. Politické programy ovlivňují činnost společnosti zejména daňovou politikou, v rámci které např. dochází ke klesajícímu trendu daně z příjmů právnických osob nebo.

Technologie

Žádná společnost nesmí ztratit kontakt s vývojem technologie. Jelikož Borgers je společností, která se zaměřuje na vlastní výzkum a vývoj, je pro ni vývoj technologie ještě důležitější. Vývoj se zde odráží také v tom, že jsou neustále vyvíjeny nové typy automobilů, do kterých musí být vyvinuty nové typy kobercových obložení atd. Společnost bere v úvahu, že je nutné obnovovat své technologické prostředky, jako je např. plánované zefektivnění technologických postupů snižujících materiálovou náročnost. Náročná technologie výroby se projevuje ve značných bariérách vstupu nových firem do tohoto odvětví, což se stává příležitostí pro společnost Borgers.

Sociologie, kultura

V oblasti sociologie se zde promítají pravidla pro zaměstnanost, ta jsou upravena Zákoníkem práce, který obsahuje řadu nařízení a povinností, kterým se každá firma musí řídit. Společnost Borgers je největším zaměstnavatelem v okrese. Najímá nejen pracovníky prostřednictvím pracovního úřadu, ale též zaměstnává agenturní pracovníky. Ovlivňována je především pravidly pro vyplácení nemocenských dávek, sociálního a zdravotního pojištění, ale také pravidly pro vytváření bezpečného pracovního prostředí a ochrany zdraví při práci. Borgers se též řadí mezi společnosti, které vytvářejí pracovní pozice pro zaměstnance se změněnou pracovní schopností. K roku 2012 je tak ve společnosti celkem 55 takových zaměstnanců.

Kultura je velice důležitá z pohledu vstupu na zahraniční trhy a jednání se zahraničními společnostmi. Jelikož firma jedná především se zahraničními odběrateli a dodavateli je pro ni důležité znát zásadní změny v jejich kultuře oproti české. Špatně zvolené jednání pak může způsobit ztrátu dobrého jména a zabránit tak uskutečnění obchodních transakcí v dané zemi.

Ekologie

Během své činnosti musí společnost dodržovat především Zákon o životním prostředí. Při zavedení nové technologie či výroby je důležité dbát o to, aby byly splněny podmínky na ochranu životního prostředí. Je zde však i řada dalších předpisů, které se týkají této problematiky. Důležitým bodem tohoto faktoru je zacházení s odpady, společnost denně produkuje tisíce kusů výrobků a s tím jsou spojeny tuny odpadu. Řádné zacházení s ním popisuje zákon 185/2001 Sb. O odpadech v platném znění.

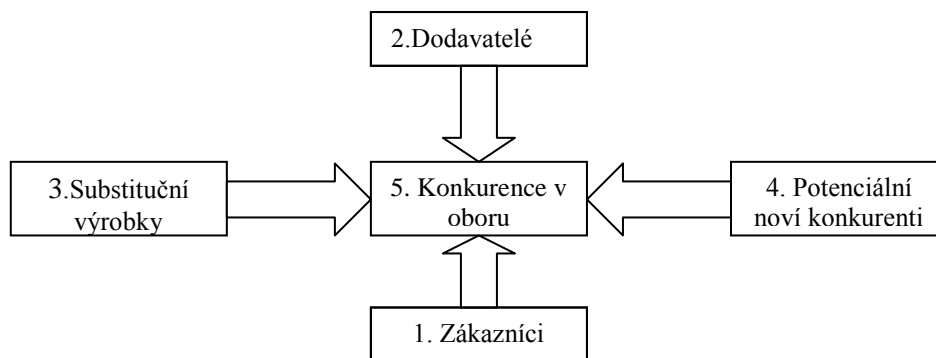
Nutné je řešit dopady činnosti firmy na ovzduší a vodu a zacházení s chemickými látkami a přípravky. Kontrolu dodržování předpisů na ochranu životního prostředí provádí Česká inspekce životního prostředí, která může udělit vysoké sankce, které by mohly společnost významně zasáhnout. Společnost je certifikována dle ISO 14001. Tato norma právě nabádá k ochraně životního prostředí a prevenci znečišťování. Jejím dodržováním získá společnost řadu výhod: značnou konkurenční výhodu, posiluje motivaci zaměstnanců, zlepšuje image firmy, společnost tak dává na vědomí, že si uvědomuje svoji odpovědnost. [10] V následujících letech se ochrana životního prostředí nebude týkat pouze získání konkurenčních výhod, ale zavedení potřebných

norem bude důležitou povinností. Význam tedy vzroste, stejně tak i pokuty za prohřešky firem.

2.2 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí zkoumá síly, které jsou nazývány konkurenční. Používán je model pěti sil, který byl vytvořen M. Porterem. [28]

Obrázek 4: Model pěti sil podle M. Portera



Zdroj: ŠULÁK, M., VACÍK, E. Strategické řízení v podnicích a projektech [28]

Zákazníci

Každá firma se snaží zaměřit na co nejlepší uspokojení svých zákazníků. Snaží se tak správně určit potřeby a přání svých odběratelů a získat si tak jejich důvěru a loajalitu. Společnost má velké množství zákazníků v segmentu automobilových společností, pohybuje se tedy na trhu B2B. Mezi největší z nich, měřeno podílem na obratu společnosti, patří: AUDI, DC Cars, BMW, VW, VOLVO. Těchto pět odběratelů vytváří celých 70% tržeb společnosti Borgers. O zbylých 30% se dělí další automobilové společnosti, např. ŠKODA, FORD, OPEL, SUZUKI, VOLVO, DC Truck, Porsche, Renault. Jejich podíly jsou však velmi malé. Chod společnosti by tedy mohla ohrozit ztráta zákazníka z „první pětky“. Tito hlavní odběratelé mohou také využívat značné vyjednávací síly ohledně ceny, která je jim dána díky důležitému postavení v portfoliu zákazníků. Od roku 2008 byla společnost ovlivněna špatnou platební morálkou svých zákazníků. Ti byli většinou zasaženi krizí a jejich platební schopnost byla snížena. Z důvodu možného návratu hospodářské recese je důležité se zaměřovat nejen na stálé zákazníky, ale též vyhledávat nové a brát v úvahu riziko tohoto faktoru.

Dodavatelé

Společnost si velice zakládá na výběru svých dodavatelů, chce tím zejména zabezpečit co nejkvalitnější vstupní materiál. Největším dodavatelem v rámci skupiny Borgers

Group je společnost **Johann Borgers GmbH& Co. KG**, která dodává koberce do automobilů, z nichž je vyráběna velká část platových desek. Dalšími dodavateli podle podílu na závazcích společnosti jsou: **Silon** – dodávky polyesterových vláken, **Mistra Autex** – dodávky rolí a koberců, **Krosglass** – skelné vlákno a řada dalších jako: **AXXOR, Konfektion, Valcverk, Elastrogan** atd. Společnost Borgers využívá jak tuzemských, tak zahraničních dodavatelů. Společnosti dodávají produkty, jejichž substituty by se velice špatně hledaly. Také zde hraje roli dlouholetá spolupráce, díky níž vznikly výhodné partnerské vztahy. Jsou poskytovány výhodnější ceny, které jsou odměnou za stálé objednávky vysokých objemů. Společnost se během uvažovaného období bude snažit udržet stálé portfolio svých dodavatelů.

Konkurence

Na území České republiky se nachází tři společnosti, které se zabývají stejným předmětem podnikání jako Borgers, žádná z nich však není obratem ani velikostí podobná Borgersu. Nejedná se vždy o zcela stejnou činnost, ale v mnohém si konkurují. Jde o následující společnosti s uvedeným předmětem podnikání: **IDEAL AUTOMOTIVE Bor, s.r.o.**, který sídlí v Tachově (výroba textilních částí automobilů); **HP-Pelzer s.r.o.** v Plzni (výrobky pro automobilový průmysl, zvukové a tepelné izolace) a **Faurecia Automotive Czech Republic s.r.o.** v Písku (výroba přístrojových desek a výfuků pro osobní automobily). I přes výskyt těchto konkurentů má společnost Borgers poměrně stabilní postavení na trhu. Je to tak především proto, že má vytvořeno stálé portfolio zákazníků, se kterými již dlouhodobě spolupracuje, ale dokáže také díky své inovační činnosti, standardu kvality a dobrému jménu získávat i velice perspektivní nové zakázky.

Substituty

Hrozba substitutů není v případě společnosti Borgers velká. V rámci České republiky není nikde stejné produktové portfolio nabízeno a evropský trh je též pokryt převážně produkcí ze závodů společnosti Borgers.

Potenciální noví konkurenti

Nově přicházející firmy přinášejí riziko pro současné společnosti na trhu ve formě vytvoření tlaku na ceny. Nové společnosti budou zákazníkům nabízet zaváděcí ceny, inovativní přístup atd. Každá taková společnost se však nejprve bude muset vyrovnat s bariérami vstupu na trh, které jsou zde velké. Zájemci o vstup na tento trh si nejprve

budou muset poradit s vysokými vstupními investicemi, jelikož se jedná o kapitálově náročnou činnost. Borgers jako již dlouhá léta zavedená společnost také využívá výhody v podobě úspor z rozsahu. Této výhody nováčci na trhu nebudou moci využít. Další bariérou je vytvoření portfolia dodavatelů a odběratelů. Borgers zásobuje svou produkcí velké společnosti, se kterými dlouhodobě obchoduje. Mají tak mezi sebou vytvořeny dobré vztahy, které se zakládají na vzájemné důvěře. Tyto společnosti nebudou jistě zcela ochotny přejít k jiné společnosti, která je na trhu krátce. S tím jsou spojeny náklady zákazníka na přechod k jinému dodavateli. Nová společnost by musela nabídnout vysoce výhodné ceny (s minimální marží) nebo něco naprosto speciálního. Vzhledem ke všem uvedeným překážkám, se kterými se nově přicházející společnosti budou muset vyrovnat, se nepředpokládá, že by si s nimi nové firmy poradily během uvažovaného období. Tato výhoda je pro společnost velkou příležitostí.

2.2.1 Zhodnocení analýzy externího prostředí

Toto vyhodnocení je prováděno pomocí matice EFE. Základem matice je seznam hrozeb a příležitostí, které vyplynou z analyzování makroprostředí a mezoprostředí podniku. Postup probíhá následujícím sledem činností. Poté co určíme seznam příležitostí a hrozeb, kterých musí být stejný počet, přiřadíme každé položce váhu. Tato váha musí být z intervalu $\langle 0,1 \rangle$ a položky jsou ohodnoceny podle důležitosti. Kromě těchto vah musíme ještě každé příležitosti a hrozbě přiřadit hodnotu podle vlivu na vizi a cíle. Přiřazujeme hodnoty 1-4 (1=nejvyšší, 4=nejnižší vliv). Poté budeme vycházet z vážených poměrů. Matice nám pomůže objasnit citlivost na externí prostředí. [28]

Tabulka 4: Seznam hrozeb

Seznam hrozeb	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Zvýšení cen vstupního materiálu	0,11	4	0,44
Návrat hospodářské krize	0,15	4	0,6
Špatná platební morálka zákazníků	0,1	2	0,2
Závislost na produkci automobilek	0,12	3	0,36
Vývoj měnového kurzu vůči zahraničním měnám	0,1	2	0,2
Celkem	x	x	1,8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Tabulka 5: Seznam příležitostí

Seznam příležitostí	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Bariéry vstupu do odvětví	0,08	2	0,16
Získání nových zákazníků	0,1	4	0,4
Nízká konkurence	0,06	3	0,18
Rostoucí poptávka po automobilech	0,11	4	0,44
Stálé portfolio zákazníků	0,07	1	0,07
Celkem	x	x	1,25

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Celkový vážený poměr hrozeb a příležitostí je 3,05.

2.3 Analýza interního prostředí

Analýza interního prostředí společnosti slouží k vyhledání silných a slabých stránek.

Management

Plánování – Společnost oblast plánování nepodceňuje. Jsou sestavovány plány dlouhodobé, střednědobé i operativní, a to na většině úseků. Využíván je také program XPPS, pomocí kterého je zařízeno optimální plánování výroby a dodávek.

Organizační struktura – Ve společnosti se uplatňuje funkcionální organizační struktura. Pro tuto strukturu je charakteristická odbornost a hierarchie. V čele stojí jednatel společnosti Rudolf Altrogge se svým zástupcem Uwem Hengstermannem. Ti jsou ve vedení dvou hlavních složek společnosti, řízení provozu a řízení organizace. Pod řízení provozu spadají úseky jako výroba, prodej, finance a všeobecná správa. V sekci řízení organizace se nachází projektový nákup, logistika, IT, kvalita, Lean team. Personální oddělení spadá pod finance podniku a je tedy podřízené finančnímu řediteli.

Motivace – Společnost považuje své zaměstnance za základ úspěchu při svém podnikání, proto se snaží zajišťovat jim co nejvíce možných výhod. Samozřejmostí je patřičné osobní ohodnocení a příplatky získané za práci přesčas či prémie za splnění norem ve výrobě. Problém zde nastává v odlišeném ohodnocení dělníků a THP pracovníků. Rozdíl v platovém ohodnocení uvedených dvou skupin tkví v tom, že pracovníkům výroby jsou propláceny přesčasové hodiny a pracovníkům THP nikoliv.

Zaměstnancům jsou nabízeny např. jazykové kurzy organizované společností. V současnosti je v jednání možnost získání příspěvku na vzdělávání pracovníků.

Personální práce – Společnost má vlastní personální a mzdové oddělení, v jejichž čele stojí manažerka lidských zdrojů. Při výběru a získávání pracovníků spolupracuje s Pracovním úřadem v Rokycanech a s pracovními agenturami. V současné době je ve všech závodech Borgersu CS 2399 zaměstnanců (včetně agenturních pracovníků). Zaměstnanci jsou zde rozděleni v kategoriích „blue collar“ a „white collar“. Blue collar pracovníci jsou výrobní dělníci, jichž je ve společnosti celých 86%. Druhá část pracovníků – white collar – pojímá zaměstnance v administrativě a managementu podniku.¹

Kontrola – Jelikož je kvalita důležitá pro dobré jméno firmy. Je kontrola prováděna na každém stupni podnikových procesů. Při dodání materiálu do skladů je ihned kontrolován stav zásilky, kvantitativně i kvalitativně. Během výroby se kontroluje dodržování výrobních postupů a norem. Poté hotové výrobky jsou namátkově kontrolovány ve speciálním oddělení, kde se zkoumá stav jejich užitných hodnot. Cílem je minimální zmetkovitost a zvýšení produktivity práce. Nejen výroba je podrobena důkladné kontrole, samozřejmě se i v předem určených časových intervalech kontroluje plnění plánu na všech úsecích a předkládají se průběžné zprávy. Pravidelný reporting je poskytován také mateřské společnosti.

Marketing

Společnost by v oblasti marketingu mohla mnohé vylepšovat. Společnost spoléhá na dlouholetou tradici a široké kontakty mezi odběrateli, a tak odsouvá důležitost marketingu, především marketingové komunikace, na vedlejší kolej. V této oblasti se zaměřuje spíše na event marketing a sponzoring. Borgers CS však nedisponuje vlastním marketingovým oddělením a všechny jeho záležitosti jsou řešeny v oddělení prodeje. Co se týče analýzy zákazníků, zde problém není, společnost má velice dobře zmapovanou svou pozici na trhu. Těž není problémem zjišťování přání a speciálních požadavků zákazníků, a to díky dobrým vztahům založených na vzájemné důvěře. Propagační materiály tedy posílá přímo svému portfoliu zákazníků. Problém nastává

¹ O personální práci a motivaci pracovníků bude podrobně pojednáno v kapitolách zabývajících se analýzou procesů zaměřených na lidský kapitál.

u ne zcela dobře nastavených propagačních aktivit na přilákání nových zákazníků. V této oblasti společnost využívá výhody reklamy plynoucí z mateřské společnosti.

Výroba

Hlavní činnost Borgersu je v oblasti automobilového průmyslu. V této oblasti vyvíjí výrobní řešení pro všechny kategorie osobních a užitkových vozidel – od motoru a zavazadlového prostoru po exteriér. Ve výrobě se uplatňuje standard nulové vady. Borgers považuje dokonalost za vizionářský model ve všem co dělá, proto ani výroba není výjimkou. Snahou je dosahovat minimální zmetkovitosti. Důležité je, aby malé chyby neměly vliv na stabilitu výrobních procesů a další možné chyby byly odstraněny rychle a přesně. Opět se zde promítá důležitý faktor – kvalita.

Další zásadou ve výrobě je používání úsporných zdrojů, a to zdroje s nejvyšší účinností a nejnižší spotřebou energie, vody, surovin a pohonných hmot. Výroba je rozdělena do třisměnného (ranní, noční, odpolední) a čtyř směnného provozu (čtyři dny dvanácti hodinová směna – ranní či noční a čtyři dny volno). Podílejí se na ní jak vlastní pracovníci, tak pracovníci dosazení pracovní agenturou.

S výrobou je spojeno i zásobování. V důsledku permanentního programu optimalizace výrobních postupů dochází od roku 2009 ke snižování materiálové náročnosti. Firma Borgers má několik skladů umístěných v lokalitách v blízkosti výroben. Všechny sklady jsou propojeny speciálním program XPPS, který umožňuje zjišťování aktuálních stavů. Veškeré nakoupené zboží se nejprve uskladňuje v centrálním skladu „Kasárna“, který se nachází v Rokycanech. Následně podle požadavků výroben převáží vnitropodnikové vozy materiál z Kasáren do výroby. Tento proces je nákladově náročnější, než kdyby byly u každé výrobní skladové prostory dostatečné pro jejich výrobu.

Informační systémy

Ve společnosti Borgers hrají informační systémy významnou roli. Firma využívá speciálního počítačového programu XPPS. Tímto programem jsou vybaveny všechny počítače ve společnosti, pomocí něj je ve firmě prováděno optimální plánování a řízení výroby. Má však i řadu dalších důležitých funkcí. Obsahuje následující moduly:

- správa kmenových dat dílů
- správa kusovníků
- správa technologických postupů

- výrobní a operativní plánování
- dispozice nákupu
- hodnocení dodavatelů
- skladové hospodářství konvenčních skladů
- zpracování inventur
- zpracování výrobních zakázek, řízení výroby
- předkalkulace
- výsledná kalkulace
- on-line vyhledávací systém

Jak je vidět z tohoto výčtu, je program XPPS velice důležitý téměř v každém procesu ve společnosti. Společnost také hojně využívá program MS Excel.

Finanční analýza

Při zpracování finanční analýzy podniku byly použity výkazy typu Rozvaha a Výkaz zisku a ztrát společnosti Borgers za poslední čtyři roky (**Přílohy B a C**). V rámci interpretace zjištěných hodnot byly některé ukazatele porovnávány s oborovými průměry, které byly čerpány ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu. [5] Teoretický popis a vzorečky vycházejí z literatury [27] a [16].

Ukazatele rentability

Tyto ukazatele poměrují celkový zisk s výší zdrojů, které byly použity na jeho dosažení. Jedná se o nejdůležitější způsob, kterým se hodnotí podnikatelská činnost.

Tabulka 6: Ukazatele rentability v letech 2008-2011

Ukazatel v %	2008	2009	2010	2011
ROE	7,68	1,15	7,58	8,13
ROA	5,29	4,55	7,96	8,35
ROS	2,26	0,35	2,11	2,18
ROIC	5,00	4,61	8,65	8,48

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

- Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \text{ČHV} / \text{vlastní kapitál} * 100 [\%]$$

Tento ukazatel hodnotí výnosnost kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci nebo akcionáři. Je jím tedy zjišťováno, zda kapitál přináší dostatečný výnos. Investorem je požadováno, aby výsledná hodnota byla vyšší než výnos z alternativní investice, kterou může být např. nákup obligací.

Hodnoty rentability vlastního kapitálu se vzpamatovávají z hlubokého propadu v roce 2009, který byl způsoben vlivem hospodářské recese. V tuto dobu byl velice nízký EBIT, proto jsou všechny hodnoty z této kategorie tímto faktorem ovlivněny. Rostoucí trend je pozitivním signálem pro společnost, ale i přes tuto skutečnost jsou hodnoty pod oborovým průměrem, který se na konci roku 2010 pohyboval okolo 11%.

- Rentabilita úhrnných vložených prostředků

$$ROA = \text{EBIT} / \text{celková aktiva} * 100 [\%]$$

Tento ukazatel hodnotí produkční sílu podniku. Je zde poměřován zisk s celkovými aktivy, a to bez ohledu na to, z jakých zdrojů byla financována.

Opět je vidět stejný trend jako u ROE. Výsledné hodnoty jsou v porovnání se společnostmi v odvětví vyšší.

- Rentabilita tržeb

$$ROS = \text{ČHV} / \text{tržby} * 100 [\%]$$

Pomocí uvedeného ukazatele zjistíme míru zisku připadajícího na jednu korunu tržeb. Rentabilita tržeb díky rostoucí složce tržeb i hospodářského výsledku stoupá, ale ani v této chvíli se nepohybuje na vysokých hodnotách a na úrovni před krizí.

- Rentabilita vloženého kapitálu

$$ROIC = \text{EBIT} (1 - s_{dp}) / \text{VK} + \text{CK}_{\text{úročný}} * 100 [\%]$$

Poměr provozního zisku a vloženého kapitálu vyjadřuje efektivnost dlouhodobého investovaného kapitálu. Zde je vhodné zohlednit cizí úročný kapitál.

Výsledné hodnoty naznačují pozitivní vývoj, větší propad byl zaznamenán v roce 2009, kdy došlo k výraznému snížení hospodářského výsledku.

Ukazatele likvidity

Jednou z hlavních podmínek existence společnosti je schopnost hradit své závazky, tedy schopnost přeměnit aktiva na peněžní prostředky, kterými mohou být závazky kryty. Nabízí se tři stupně výpočtu likvidity: běžná, pohotová, okamžitá.

Tabulka 7: Ukazatele likvidity v letech 2008-2011

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Běžná likvidita	4,00	6,85	4,60	3,69
Pohotová likvidita	1,27	2,93	2,10	1,95
Okamžitá likvidita	0,03	0,90	0,80	0,58

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

- Běžná likvidita

$BL = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$

Tento ukazatel udává, kolikrát dokáží oběžná aktiva pokrýt krátkodobé závazky. Jeho doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 1,5-2,5. Toto rozmezí se však vzhledem k různému pojetí autorů a různosti odvětví liší. Problém zde nastává u příliš vysokých hodnot, které mohou signalizovat např. to, že některá aktiva jsou špatně či vůbec nepřeměnitelná na peníze, ale i u nízkých hodnot. Nízké hodnoty (< 1) ukazují zásadní problém, kterým je nemožnost hradit krátkodobé závazky z oběžných aktiv.

Rok 2009 nese vysoké hodnoty, které jsou způsobeny nízkým odbytem a tudíž vyšším stavem zásob na skladě. Společnosti se podařilo hodnotu 6,85 snížit a v roce 2011 se tak pohybuje na přijatelné úrovni. Toto snížení je způsobeno klesajícím stavem zásob. Uvedené hodnoty jsou pro Borgers signálem dobré platební schopnosti a snižující se vázanosti peněžních prostředků v oběžných aktivech.

- Pohotová likvidita

$PL = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$

Tento typ likvidity se vyznačuje lepší vypovídací schopností a tím tak odstraňuje nevýhody prvního typu – běžné likvidity. Tato nevýhoda je odstraněna vyloučením zásob z oběžných aktiv.

Z uvedených hodnot je patrné, že společnost nemá ani dle druhého stupně likvidity problém s platební schopností. Hodnoty jsou nad oborovým průměrem, který byl v roce

2010 1,29. Společnost by tak chtěla hodnoty likvidity během uplynulých let snížit, aby zabránila snižování rentability, ale zároveň chce tuto hodnotu udržet minimálně nad 1.

- Okamžitá likvidita

$$OL = \text{finanční majetek/krátkodobé závazky}$$

Tímto ukazatelem se dá měřit schopnost podniku hradit právě splatné závazky. V čitateli se nachází peníze v hotovosti a na běžných účtech a také případně hotovost, která je uložena v krátkodobě obchodovatelných papírech.

Okamžitá likvidita se pohybuje ve všech letech nad oborovým i obecným průměrem, který je 0,2.

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatelé měří rychlost obratu vložených prostředků a jejich jednotlivých složek. Dá se jimi vyjádřit vázanost kapitálu ve zkoumaných složkách. Jejich hodnota se počítá jako počet obrátek – kolikrát se určitý majetek obrátí a jako doba obratu – tato doba vyjadřuje jak dlouho je majetek v určité formě vázán.

Tabulka 8: Ukazatele aktivity v letech 2008-2011

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Obrat zásob	3,86	3,86	5,35	6,75
Obrat aktiv	1,32	1,26	1,61	1,78
Doba obratu zásob	93,30	92,00	67,30	53,30
Doba obratu pohledávek	33,10	30,50	22,63	22,93
Doba obratu závazků	34,19	23,48	27,00	30,53

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

- Obrat aktiv a doba obratu

$$\text{Doba obratu aktiv} = 360/\text{obrat aktiv}$$

$$\text{Obrat aktiv} = \text{Tržby}/\text{aktiva}$$

Ukazatel hodnotí, kolikrát se aktiva za rok v podniku otočí. Zde by hodnoty měly být vyšší než 1,5. Doba obratu se naopak požaduje co nejnižší.

Vypočtené hodnoty naznačují, že doporučeného obratu bylo dosaženo v roce 2010 a nadále se zvyšuje. Doba obratu aktiv naopak příznivě klesá.

- Obrat zásob a doba obratu

$$\text{Obrat zásob} = \text{Zásoby/tržby} * 360$$

$$\text{Doba obratu zásob} = 360 / \text{obrat zásob}$$

I zde u obratu platí, že čím vyšší hodnoty, tím pro společnost lépe. Nízký počet obrátek může představovat nebezpečí pro platební schopnost podniku, např. velkým množstvím nepotřebných nebo neprodejných zásob. Doba obratu zásob se opět požaduje co nejnižší a tím možnost zásoby obrátit vícekrát.

Doba obratu zásob se od let, kdy byl velmi nízký odbyt způsobený recesí v letech 2008 a 2009, velice snížila. Společnost snížila stav zásob díky plynulé výrobě a současně se zvyšovaly tržby. S tímto pozitivním trendem je spojen i pozitivní vývoj počtu obrátek zásob.

- Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek} = (\text{pohledávky/roční tržby}) * 360$$

Tento ukazatel vyjadřuje počet dní, po které zůstávají odběratelé dlužní. Jedná se tedy o dobu, která vzniká mezi prodejem na obchodní úvěr a přijetím peněz.

Vypočtené hodnoty se vyznačují klesajícím trendem. Společnost tak rychleji získává peněžní prostředky ze splacení odběratelských faktur, které tak mohou být dále vhodně použity.

- Doba obratu závazků

$$\text{Doba obratu závazků} = (\text{závazky z obchodního styku/roční tržby}) * 360$$

Tato doba vyjadřuje počet dní, které uběhnou od koupě zásob a její úhrady, tedy dobu, po kterou je společnost dlužna svým dodavatelům.

I přesto, že se doba pro uhrazení závazků prodlužuje, nejsou tyto hodnoty příliš vysoké. Žádoucí by bylo jejich zvýšení.

Ukazatele zadluženosti

Vyjadřují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování ve společnosti. Zadluženost není vždy pouze negativním jevem. Ve finančně stabilní společnosti může růst zadluženosti pozitivně přispívat k celkové rentabilitě.

Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti v letech 2008-2011

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
Zadluženost	0,61	0,62	0,55	0,51
Úrokové krytí	1,76	2,20	2,90	3,76

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

- Celková zadluženost

Celková zadluženost = cizí zdroje/celková pasiva

Uvedený ukazatel udává, jak se podílí zapojení cizích zdrojů na pasivech. Doporučená hodnota je pod 50%.

Společnost se ve všech sledovaných letech pohybuje nad doporučenou hodnotou, žádoucí tedy bude míru zadluženosti snížit. Jak je vidět, ukazatel v čase klesá a to je příznivým signálem pro další snižování.

- Úrokové krytí

Úrokové krytí = EBIT/úroky

Pomocí tohoto ukazatele se zjišťuje, kolikrát EBIT pokrývá nákladové úroky společnosti. Hodnota, která vyžaduje obezřetnost managementu se pohybuje okolo 3, naopak hodnota 8 ukazuje na bezproblémovost podniku v této oblasti.

Z uvedené tabulky hodnot je patrné, že k optimální hodnotě 8 má společnost v rámci úrokového krytí ještě daleko. Společnost v období během a po krizi využívala značné množství dlouhodobých úvěrů, které refinancovala dalšími úvěry, proto není divu, že hodnota nákladových úroků značně snižovala tento ukazatel.

Výzkum a vývoj

Jedním z důležitých bodů pro společnost je právě výzkum a vývoj produktů. Zaměřuje se na kontinuální proces zlepšování a vyvíjení. K tomu firmě velice pomáhá vlastní výzkumné pracoviště. Zaměření výzkumu a vývoje je nejvíce na zajištění vysoké kvality produktů a na co největší spokojenost zákazníků pomocí přizpůsobení se jejich požadavkům na výrobky. Vývojové náklady společnost amortizuje v prodejních cenách výrobků. Tato sekce je situována ve výrobní hale ve Volduchách, kde je zaměstnáno 10 pracovníků a jeden mistr. Skupina se zaměřuje především na testování materiálu,

délky výroby, potřebného lisovacího času, nutného počtu pracovníků na danou výrobu a její předsérie.

2.3.1 Zhodnocení analýzy mikroprostředí

Zde je použita matice IFE. K jejímu vytvoření musíme sestavit seznam silných a slabých stránek podniku. Tato matice musí být souměrná, je tedy nutné, aby byl od každého stejný počet. Další postup je totožný s maticí EFE, opět stanovíme váhy a stupně vlivu a počítáme s váženými průměry. Stupně vlivu přiřazujeme následovně: 4 = největší S, 3 = malé S, 2 = malé W, 1 = největší W. [28]

Tabulka 10: Seznam silných stránek

Seznam silných stránek	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Vysoká kvalita výrobků	0,14	4	0,56
Kvalitní informační systém	0,06	3	0,18
Dlouholetá tradice spojená s dobrým jménem	0,08	3	0,24
Efektivní výrobní postupy na snižování materiálové náročnosti	0,11	4	0,44
Schopnost vyhovět požadavkům zákazníků	0,13	4	0,52
Celkem	x	x	1,94

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Tabulka 11: Seznam slabých stránek

Seznam slabých stránek	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Nízká marketingová činnost	0,11	1	0,11
Roztříštěnost skladovacích prostor	0,06	2	0,12
Vyšší zadluženost	0,12	1	0,12
Nízká rentabilita	0,12	1	0,12
Velká vázanost peněžních prostředků v OA	0,07	2	0,14
Celkem	x	x	0,61

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

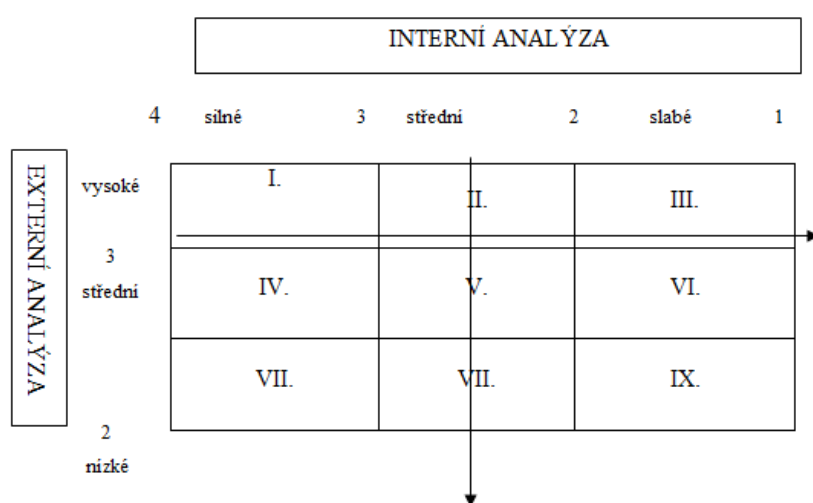
Celkový vážený poměr silných a slabých stránek je 2,55.

2.4 Strategická analýza

2.4.1 Hodnocení interních a externích faktorů

Jako první bude provedeno hodnocení interních a externích faktorů pomocí matice IE. Tato matice je složena z devíti polí. Na horizontální ose je měřeno interní hodnocení a na vertikální externí hodnocení a to na škále 1-4. Zaneseny budou hodnoty, které jsou výsledným váženým poměrem provedených analýz prostředí, tedy 3,05 a 2,55. [28]

Obrázek 5: Matice IE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Dle zadaných hodnot se společnost nachází v kvadrantu, který se nazývá „Stavěj a zajišťuj růst“. Použitelnými strategiemi jsou zde: penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná, zpětná a horizontální.

2.4.2 Matice SPACE

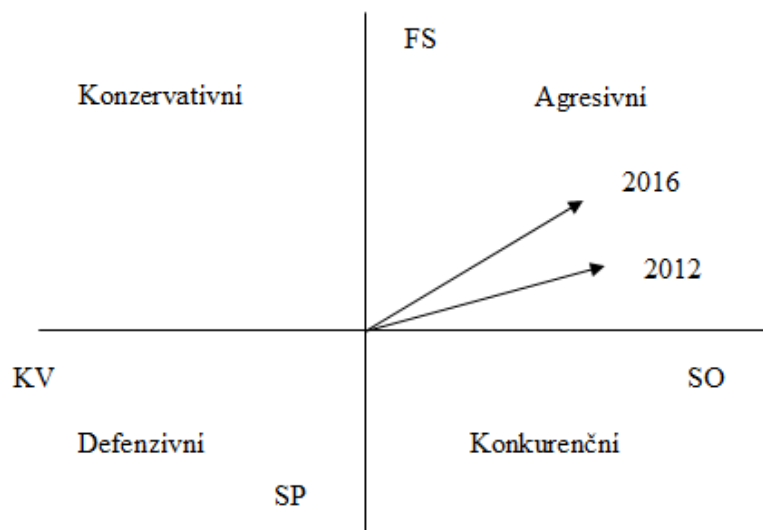
Hodnocení zde probíhá ve dvou skupinách – interní a externí charakteristiky. Mezi zkoumané parametry patří [28]²:

- Finanční síla (FS) – hodnotí se výsledky provedené finanční analýzy a ostatní hospodářské výsledky
- Konkurenční vlastnosti (KV) – posuzuje se podíl na trhu, kvalita produktu, oblíbenost produktu u zákazníků, úroveň dodavatelů a distributorů, získávání informací atd.

² Tabulka s vyhodnocením faktorů matice je v Příloze A.

- Stabilita prostředí (SP) – důležitý je zde vývoj poptávky, úroveň inflace, vyjednávací síla zákazníků, náročnost na inovace atd.
- Síla odvětví (SO) – dynamika růstu odvětví, finanční stabilita, bariéry vstupu, úroveň technologie atd.

Obrázek 6: Výsledný kvadrant matice SPACE



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Podle očekávání se společnost nachází v kvadrantu, kterým je agresivní profil. Ten vyznačuje dobrou pozici společnosti, která využívá dobrých interních charakteristik i externích příležitostí. Doporučené strategie pro tento profil jsou: penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, koncentrická diverzifikace, horizontální diverzifikace, složená diverzifikace, dopředná, zpětná a horizontální integrace. Společnost v tomto profilu je finančně silná, má dobré konkurenční vlastnosti a provozuje svou činnost ve vzrůstajícím odvětví.

2.4.3 Zhodnocení strategické analýzy a výběr strategie

Z provedených analýz vyšly doporučené strategie: vývoj produktu, penetrace na trh, rozvoj trhu a strategie diverzifikace.

V případě společnosti Borgers strategie „vývoj produktu“ plně vyhovuje. Tato společnost má potenciál vývoje a má tomu přizpůsobeno i pracoviště. Velkou váhu pro ni hrají přání zákazníků, podle kterých je schopna produkty přizpůsobovat. Hlavní zásadou je pro společnost kvalita, dle které se snaží neustále výrobky vyvíjet k dokonalosti. Řada cílů společnosti je též zaměřena právě na zajištění efektivních

procesů, které danou kvalitu ještě znásobí, jako např. vyškolení svých pracovníků nebo zefektivňování výrobních postupů.

Druhou strategií, která přichází ve společnosti v úvahu je „penetrace na trh“. Tato strategie by vyhovovala v rámci zvýšení podílu na trhu, ale již neodpovídá dravosti společnosti, která se svými produkty chce neustále přibližovat dokonalosti.

Uvedené strategie odpovídají strategiím navrženým v úvodu práce, dá se tedy konstatovat, že jsou vhodně vybranými a odpovídají poslání, vizi a cílům společnosti Borgers.

Pro personální útvar vyplývá důraz na interní procesy. Především půjde o zajištění kvality finálních výrobků prostřednictvím zprostředkování dostatečného vzdělávání pracovníků, o doplnění potřebných znalostí nutných pro zvýšení šance při ucházení se o nové zakázky a samozřejmě také zajištění spokojenosti pracovníků, která se odrazí na jejich produktivitě a kvalitě odvedené práce.

3 Konkretizace cílů dle metodiky Balanced Scorecard

Koncepce BSC byla vytvořena na začátku devadesátých let 20. století Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem. Ti navrhli rozdělit parametry podnikové výkonnosti do čtyř základních perspektiv, které umožňují zhodnotit výkonnost celé společnosti: finanční, zákaznické, interních procesů a potenciálu³. [31] Tato metodika bude v práci využita pouze pro nastínění provázanosti firemních cílů, nebudou tak dodrženy všechny předepsané postupy a celá BSC nebude zpracována detailně. Důraz bude dán především na konkretizaci strategických cílů společnosti, o jejichž naplnění bude usilováno, současně z této kapitoly budou viditelné požadavky na personální útvar.

3.1.1 Finanční perspektiva

Finanční cíle jsou základem úspěchu strategického plánu. Ostatní perspektivy musí jejich úspěšnému plnění napomáhat. „Finanční cíle jsou ohniskem, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv v BSC.“ [12, s. 48]

Tabulka 12: Cíle finanční perspektivy

Cíl finanční perspektivy	Popis cíle	Měřítko
Zvyšování finanční výkonnosti	Jde o základní cíl, kde bude hodnocena schopnost společnosti zhodnotit vložené prostředky. Důležité bude pohybovat se v kladných hodnotách EVA .	Hodnota EVA
Zvyšování provozního zisku	K dosažení tohoto cíle bude nutný růst tržeb a současné snižování materiálové náročnosti, které sníží náklady.	Hodnota EBITu
Růst tržeb	Pro dosažení předchozích finančních cílů je důležité meziroční zvyšování tržeb o 8% .	Objem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

³ Tato perspektiva byla dříve označována jako „perspektiva učení a růstu“.

3.1.2 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě jsou identifikovány segmenty a činnosti, které budou pro podniky zdrojem obrátů, které napomohou ke splnění vytyčených finančních cílů. „Když chce SBU (*strategická obchodní jednotka*) dosáhnout skvělé dlouhodobé finanční výkonnosti, musí dodávat výrobky a služby poskytující zákazníkům hodnotovou výhodu.“ [12, s. 61]

Tabulka 13: Cíle zákaznické perspektivy

Cíl zákaznické perspektivy	Popis cíle	Měřítko
Získání nových zákazníků a výhodných zakázek	Naplnění tohoto cíle zajistí požadovaný růst tržeb a udrží důležitou konkurenceschopnost společnosti. Žádoucí je získání minimálně 5 dlouhodobých zakázek.	Počet nově uzavřených kontraktů
Udržení stávajících zákazníků	Pro naplnění vize je zásadní udržení stálého portfolia zákazníků a udržovat s nimi dobré vztahy. Zásadní bude nepřekročení ztrát z reklamací ve výši 0,13% z hodnoty odbytu.	Objem tržeb stávajících zákazníků % reklamací z hodnoty odbytu
Zvyšování spokojenosti zákazníků	Jelikož je vysoká kvalita jedním z nejdůležitějších bodů vize, bude prostřednictvím ní zvyšována spokojenost zákazníků.	Hodnocení dotazníkového šetření

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

3.1.3 Perspektiva interních procesů

„V perspektivě interních podnikových procesů manažeři charakterizují procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější.“ [12, s. 85] Cíle a měřítko jsou zde sestavována až po jejich stanovení v perspektivě finanční a zákaznické. Dle Kaplana a Nortona je doporučeno definovat úplný interní hodnotový řetězec. Ten je tvořen následujícím sledem procesů: inovační proces – odhalení potřeb zákazníků – vývoj způsobů řešení zjištěných potřeb – provozní proces – dodávky výrobků zákazníkům – poprodejní servis. [12]

Tabulka 14: Cíle perspektivy interních procesů

Cíle perspektivy interních procesů	Popis cíle	Měřítko
Inovace produktů	Nepřetržitý proces výzkumu a vývoje umožňuje aplikovat vysokou inovační schopnost, díky které společnost přiláká nové zákazníky a udrží stávající, kterým bude moci vyjít vstříc i ve speciálních požadavcích.	Počet inovovaných produktů
Zvyšování kvality	Aby si společnost udržela dobrou image a stále zákazníky, musí dbát o co nejnižší zmetkovitost a počet reklamací prostřednictvím vysoké kvality. Usilovat se bude o nepřekročení limitu 1,4% z hodnoty obratu.	% ztrát ze zmetků z hodnoty obratu
Absolvování kontrolního auditu	Důležité je obhájení certifikátu dle ISO 16949, ten je nutný k udržení konkurenceschopnosti a stávajících zákazníků.	Certifikát obhájen ano/ne
Zvýšení produktivity práce	Jedná se především o snižování materiálové náročnosti a tím snížení nákladů na materiál. V uvažovaném strategickém období se předpokládá snížení nákladů o 5%.	% úspora nákladů
Zlepšení sociálních procesů	Snížení nemocnosti zvýší časový fond pracovníků a zvýší tak produktivitu. Požadovaná hodnota činí 7%. Stejně tak bude důležité udržet bezpečné pracovní prostředí a zamezit tak úrazům s pracovní neschopností.	% nemocnosti

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

3.1.4 Perspektiva potenciálu

„Cíle v perspektivě učení se a růstu vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů ve třech ostatních perspektivách.“ [12, s. 112] Tyto cíle jsou tedy hybnými silami, díky kterým bude dosaženo požadovaných výsledků v předchozích perspektivách. V perspektivě potenciálu jsou tři základní oblasti: schopnosti zaměstnanců; schopnosti informačního systému; motivace, delegování pravomocí a angažovanost. [12]

Tabulka 15: Cíle perspektivy potenciálu

Cíle perspektivy potenciálu	Popis cíle	Měřítko
Udržení kvalifikovaného personálu	Udržení kvalifikovaného personálu má pozitivní vliv na vykazovaný provozní zisk, jelikož jsou uspořeny náklady na proškolení nových zaměstnanců.	Míra fluktuace
Zvyšování motivace	Společnost hodlá motivovat finančními i nefinančními nástroji. Motivovaní a spokojení pracovníci jsou více produktivní a loajální.	Index spokojenosti
Zlepšení informovanosti a komunikace se zaměstnanci	Důležité je, aby pracovníci byli dobře informováni o plánech a cílech společnosti a mohli tak napomáhat jejich naplnění. Neméně důležité je zajištění zpětné vazby.	Zpětná vazba od zaměstnanců
Rozvoj vzdělanosti a kvalifikace	Pro naplnění vize společnosti a hlavních cílů, je nutné mít vysoce kvalifikované zaměstnance na pozicích dělníků i THP pracovníků, kteří budou i významnou konkurenční výhodou společnosti. Náklady na vzdělávání budou zvyšovány každoročně minimálně o 5% .	Náklady na vzdělávání a školení

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

3.2 Plánované záměry personálního oddělení

Ze strategických cílů společnosti, které byly rozděleny s využitím metodiky BSC do čtyř perspektiv, je důležité stanovit záměry personálního oddělení, kterými hodlá podpořit naplnění cílů. Personální oddělení tak plánuje realizaci především těchto bodů:

- Motivace klíčových zaměstnanců společnosti – společnost hodlá posílat nejlépe hodnocené pracovníky na **prohlídky výroby** u zákazníků Borgersu, což jsou světové automobilové společnosti. O tuto zkušenost je ve společnosti veliký zájem.
- Systematické vzdělávání a rozvoj kvalifikace pracovníků – aby byla dosažena tolik požadovaná kvalita, je potřeba systematicky vzdělávat pracovníky výroby. Stejně tak je důležité zavedení více vzdělávacích akcí na prohlubování znalostí THP pracovníků a manažerů.
- Zavedení **pilotního projektu** – ten povede ke zvyšování motivace pracovníků kvality. K základní mzdě budou přidělovány prémie dle parametrů sestavených vedoucím pracovníkem kvality. Bude zhodnocována znalost cizích jazyků, test QM, procesní auditor, výrobní dokumentace, statistické vyhodnocování.
- Zlepšení informovanosti pracovníků – zavést **informační technologii**, která usnadní sdílení informací mezi jednotlivými odděleními společnostmi.
- Zavedení **kontroly práce neschopných** - prostřednictvím agentury v prvních 21 dnech nemoci a snažit se pomocí tohoto nástroje a nabídky prémie za 100% dodržení docházky o snížení nemocnosti.
- Podporovat **proaktivní přístup** k BOZP. Namísto řešení důsledků nehod vytvářet podmínky, které zajistí, aby k nehodám nedocházelo a předcházet tak pracovním úrazům a s tím spojené dlouhodobé nemocnosti.
- **Najmutí dodatečných pracovníků** z důvodu zvýšení výroby v důsledku nových zakázek a jejich udržení.

4 Analýza interních procesů se zaměřením na lidský kapitál

4.1 Personální oddělení Borgers CS

Ve společnosti Borgers CS spadá personální oddělení pod jeden z hlavních úseků, a to finance. Do roku 2010 bylo toto oddělení nazýváno mzdově-personální, v současnosti již jen personální. Vedoucí je zde manažerka lidských zdrojů, která je zaměstnána na trvalý pracovní poměr. Podřízené jsou jí mzdové účetní, které jsou v každé pobočce v celkovém počtu 7, a to Rokycany 2 účetní, Hrádek 2 účetní, Volduchy 3 účetní. Manažerka lidských zdrojů se tak stará o všechny tři závody Borgers CS.

4.1.1 Činnosti personálního útvaru

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Plánování pracovníků
- Získávání, přijímání a rozmisťování pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Mzdový systém – odměňování pracovníků
- Vzdělávání a školení
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Poradenství pro zaměstnance
- Spolupráce s úřady (Finanční úřad, Úřad práce, OSSZ)
- Ukončování pracovních poměrů
- Dohled na dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků
- Personální evidence a reporting

4.2 Lidské zdroje ve společnosti Borgers CS

Dle literatury [1,s. 35], „jsou lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnavatelské organizace, jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody.“ Již v 90. letech 20. století byl ražen názor, že lidé by měli být považováni spíše za bohatství než za zdroj variabilních nákladů, a proto by se s nimi mělo zacházet jako s lidským kapitálem, který je významným zdrojem oné zmíněné konkurenční výhody. [1]

4.2.1 Struktura zaměstnanců dle zaměření

Vývoj počtu zaměstnanců kopíruje finanční situaci podniku. Poté co v roce 2008 zasáhla společnost světová hospodářská krize, byl Borgers nucen ke snižování stavů svých zaměstnanců. V následujících letech se situace začala zlepšovat a s tím docházelo k najímání dalších pracovníků. Jak naznačují cíle společnosti, které se budou zaměřovat na získání nových zákazníků a výhodných zakázek, je nutné najmutí dodatečného personálu, aby byla zajištěna plynulá výroba. Využit je zde ve značné míře i zdroj pracovníků získaných prostřednictvím personálních agentur, se kterým se nepojí vždy pouze výhody pro společnost, o čemž bude pojednáno v jedné z následujících kapitol.

Tabulka 16: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009-2012

Rok	White collar	Blue collar	Agenturní pracovníci	Celkem
2009	116	1 898	50	2 064
2010	121	1 948	155	2 224
2011	131	2 048	150	2 329
2012*	127	2 052	220	2 399

Zdroj: Interní dokumenty Borgers CS

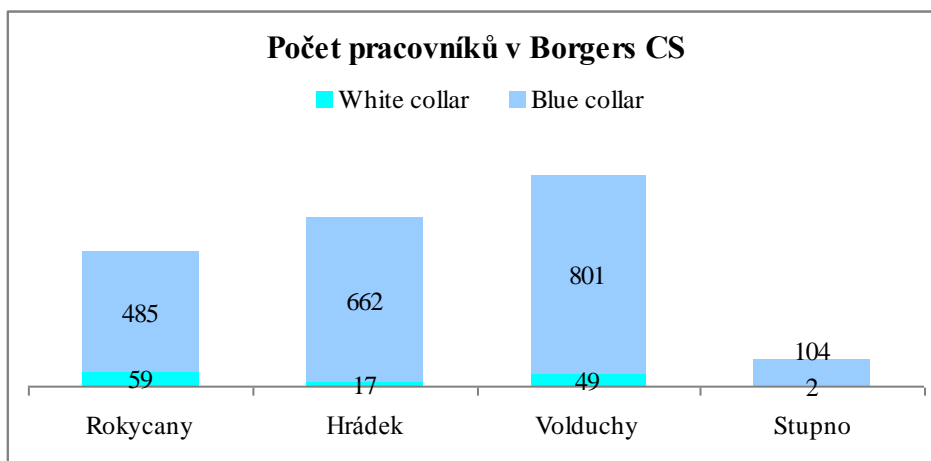
Ke dni 29.2.2012 je ve společnosti Borgers CS evidováno celkem 2179 kmenových zaměstnanců. Ti jsou rozmístěni ve třech výrobních závodech a ve společnosti Rensing, která patří do Borgers Group, avšak její činnost je odlišná. Pobočka v Rokycanech je centrálou Borgers CS. Je zde veškeré hlavní vedení, ve kterém je zastoupen velký počet německých manažerů, kteří jsou dosazeni z mateřské společnosti. Jelikož se jedná o centrálu, je zde sídlo největšího počtu tzv. white collar pracovníků a to celých 46%, kteří odsud řídí odpovědná oddělení i v ostatních závodech, taktéž ostatní závody mají své administrativní pracovníky přímo v místě výroby. Výrobní hala Volduchy je největší z hal a pojímá tak 39% dělníků. Rensing Stupno je odnoží společnosti a zabývá se šitím pracovních oděvů pro ostatní závody. Pracují zde výhradně ženy na pozicích švadlen. O administrativní chod se zde starají pouze dva pracovníci, zbytek administrativy je řízen z centrály.

Tabulka 17: Počet white collar a blue collar pracovníků k 29.2.2012

	Rokycany	Hrádek	Volduchy	Stupno	Celkem
White collar	59	17	49	2	127
Blue collar	485	662	801	104	2052

Zdroj: Interní dokumenty Borgers CS

Obrázek 7: Počet white collar a blue collar pracovníků v roce 2012



Zdroj: Interní dokumenty Borgers CS

Druhá uvedená tabulka ukazuje vývoj počtu zaměstnanců během roku 2011. Jak je vidět došlo k přírůstku zaměstnanců na straně dělníků i na straně white collar pracovníků. Počet dělníků je více rozkolísaný, počet administrativních pracovníků se snaží společnost udržovat na stabilní úrovni, jelikož si váží cenných zkušeností, které již jejich pracovníci mají.

Tabulka 18: Vývoj počtu pracovníků v roce 2011

Měsíc	Počet pracovníků	White collar	Blue collar
Leden	2104	121	1981
Únor	2111	121	1990
Březen	2145	117	2028
Duben	2142	119	2023
Květen	2142	118	2024
Červen	2147	123	2022
Červenec	2142	122	2020
Srpen	2116	121	1995
Září	2170	126	2040
Říjen	2196	124	2072
Listopad	2206	126	2083
Prosinec	2179	131	2048

Zdroj: Interní dokumenty Borgers CS

4.2.2 Struktura zaměstnanců dle věku

Ve společnosti je nejvíce zastoupena věková skupina 18-25 let, a to 17%. Jedná se především o mladé lidi, kteří právě dokončili školy. Jelikož jsou přímo v Rokycanech dvě odborná učiliště, která nabízí řadu výučních oborů, není každým rokem o příliv zaměstnanců na pozice dělníků této věkové skupiny nouze. Pracovníci ve věkových

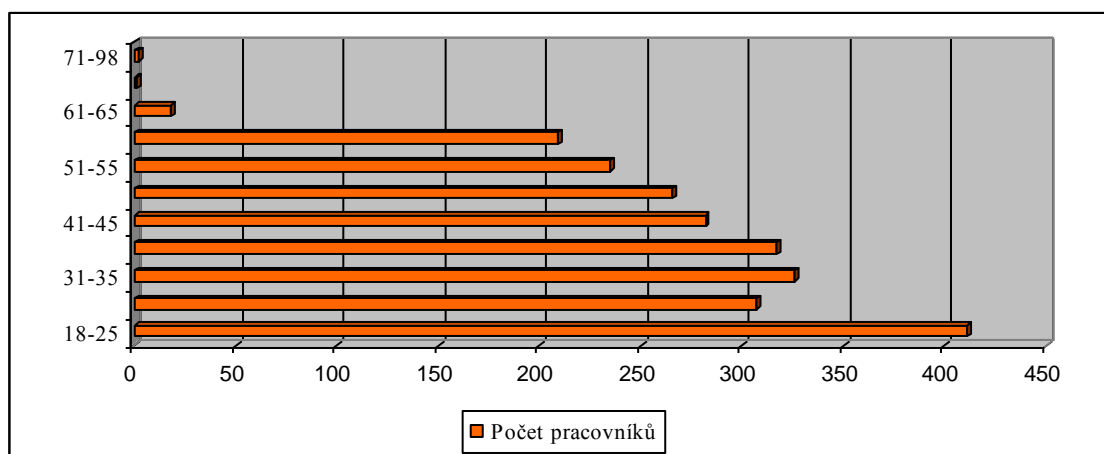
skupinách od 60 let a více jsou především manažeři a administrativní pracovníci, kteří stáli u zrodu české pobočky.

Tabulka 19: Věková struktura zaměstnanců

Věk	Počet pracovníků	Průměrný věk
18-25	411	22
26-30	307	28
31-35	326	33
36-40	317	38
41-45	282	43
46-50	266	48
51-55	235	53
56-60	209	58
61-65	18	62
66-70	1	66
71-98	2	72

Zdroj: Interní dokumenty Borgers CS

Obrázek 8: Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Interní dokumenty Borgers CS

4.3 Plánování

Plánováním lidských zdrojů se společnost snaží předpovědět budoucí požadavky na ně kladené. V podstatě se jedná o vytyčení rozdílů mezi tím co je a co by mělo být. [15] „To pomáhá managementu rozhodovat o získávání pracovníků, předcházení nadbytečnosti zaměstnanců, rozmístění pracovníků, podnikovém vzdělávání a rozvoji, vývoji personálních nákladů a organizaci práce a o pracovní době.“ [4, s. 120]

Plánování zaměstnanců není ve společnosti Borgers možné dlouhodobě dopředu, jelikož se podmínky výroby a zakázek velice často mění. Probíhá tak krátkodobé plánování formou objednávání zaměstnanců. Krátkodobé plánování je ve společnosti podpořeno

databází uchazečů o práci, kde jsou zájemci ochotni nastoupit ihned po oslovení a stejně tak využívání služeb personálních agentur, které jsou schopny ihned překlenout nesoulad mezi požadovaným množstvím pracovníků. Tyto objednávky se zpracovávají pro:

- nový personál, jehož potřeba plyne po získání zakázek,
- novou výrobu,
- náhrady za pracovníky, kteří ukončili pracovní poměr,
- agenturní pracovníky.

Plánování výrobních pracovníků probíhá přes vedoucího výroby v jednotlivých závodech. Ten vyplňuje tabulku na objednávku personálu na základě požadavků od mistrů nebo na základě plánovaných nových zakázek. Na vyplněné objednávce musí být uvedeno středisko, na které je pracovník požadován, zda-li to má být muž či žena, datum nástupu a další doplňující informace. Následně jsou údaje zkontrolovány vedoucí personálního oddělení, která porovná současný stav se stavem, který je uveden od vedoucího výroby.

Stejným způsobem je plánován i stav pracovníků na pozice THP, a to pouze s tím rozdílem, že požadavky na nové síly zde plynou od vedoucích jednotlivých oddělení. Pro THP pracovníky zcela chybí zpracovaný plán kariérního postupu.

Silné stránky

Využívání personálních agentur ke krytí momentálního nedostatku pracovních sil.

Slabé stránky

Chybějící kariérní plán.

4.4 Získávání a přijímání pracovníků

Základem v procesu získávání pracovníků je poskytnutí realistické představy o nabízené pozici a o požadavcích, které budou kladeny na případné uchazeče. Tím může společnost zefektivnit tento proces, jelikož má uchazeč možnost si předem srovnat osobní priority s nabízenou skutečností a snadněji tak může dojít k souladu mezi potřebami zájemce a společnosti. [4]

Nábor pracovníků probíhá ve spolupráci s vedoucím výroby a pracovníkem. Ovlivněn je požadavky na nové pracovníky, které vychází z ukončování pracovních poměrů, získání nových zakázek a z navýšení kapacit ve výrobě. Tyto informace jsou získávány

od výrobních mistrů, personálního oddělení nebo vedoucího výroby. Naplánovaný počet nových pracovníků je poté postoupen mzdové účetní. Ta má k dispozici databázi nashromážděných nástupních dotazníků, které prochází a hledá vhodné kandidáty.

Nástupní dotazník má možnost do firmy přinést jakýkoliv žadatel o práci. Hlavními body dotazníku jsou osobní údaje, informace o dosaženém vzdělání, včetně veškerých údajů o specializacích či absolvovaných závěrečných zkouškách, úroveň jazykové vybavenosti a předešlá zaměstnání. Samozřejmostí jsou data o pozici, o kterou se žadatel uchází a konkrétní datum možného nástupu. Na konci dotazníku je prostor pro záznamy organizace, kde se příslušné osoby vyjadřují k přijetí či nepřijetí uchazeče, v případě přijetí o jeho zařazení na příslušný úsek, do určité tarifní třídy a podmínky nástupu.

Společnost dále využívá externích zdrojů na získávání pracovníků, a to inzerátů v novinových periodikách, zde se jedná především o regionální noviny Rokycanský deník. Dalším zdrojem uchazečů je Úřad práce v Rokycanech, kde Borgers nahlašuje volná místa. Společnost také využívá služeb personálních agentur, a to na výběr pracovníků na dělnické pozice (viz dále) i THP pracovníků.

Po zjištění nutnosti přijetí dalších pracovníků a výběru vhodného zdroje, následuje krok, kterým je posouzení vhodnosti kandidáta na pracovní pozici na základě kvalifikačního profilu, který je požadován na dané místo. Vybraní kandidáti jsou telefonicky vyzváni, aby se dostavili k nástupnímu pohovoru. Tento pohovor provádí vedoucí personálního oddělení ve spolupráci s nadřízeným pracovníkem daného úseku, na který pracovník nastupuje. Na pozice dělníků jsou konány pohovory s vedoucími výroby pro daný závod, tedy Rokycany, Volduchy, Hrádek či Stupno. Na základě výsledku pohovoru jsou pak noví pracovníci vyzváni, aby se dostavili k závodnímu lékaři, který posoudí jejich zdravotní způsobilost k práci. Toto vyšetření je velmi důkladné a probíhá nejen u závodního lékaře, ale také u lékaře z plicního oddělení a ORL.

Silné stránky

Databáze dotazníků uchazečů.

Osobní kontakt při pohovoru.

Využívání externích zdrojů (inzeráty, kontakt s ÚP, personální agentury).

Slabé stránky

Chybí analýza průběhu získávání a výběru zaměstnanců.

Neověřování referencí od předešlých zaměstnavatelů.

Nedostatečné využívání interních zdrojů pracovníků.

4.4.1 Agenturní pracovníci

Borgers využívá služeb pracovních agentur, ze kterých dosazuje pracovníky do výroby, řidiče VZV a na pozice uklízeček. V současnosti spolupracuje se čtyřmi agenturami: Pemanobra, Deson, Dineos a F.V.I.

Výhody využívání pracovních agentur [26]:

- „Okamžité řešení nedostatku pracovních sil
- Možnost okamžité náhrady pracovníka při nespokojenosti s odvedenou prací
- Úspora nákladů
- Snížení administrativních činností – vyhledávání, výběr, nábor zaměstnanců, zpracování mezd
- Pracovník zůstane ve společnosti jen po dobu, po kterou firma jeho služby potřebuje"

Nevýhody:

- Vyšší zmetkovitost
- Chybějící motivace pro agenturní pracovníky
- Problematika kulturních rozdílů

Ačkoliv existuje prokazatelné množství výhod z najímání pracovníků z uvedeného zdroje, jsou zde i záporné důsledky, které již nejsou na první pohled viditelné, a proto jim není přikládán velký význam. Bezpochybně hlavním důvodem proč je najímat je úspora nákladů. Společnost má možnost si najmout pracovníka za hodinovou sazbu, která se odvíjí od pozice, na které je zaměstnán. Tato sazba se v rámci využívaných agentur společnosti Borgers pohybuje okolo 115 Kč/ hod. Tím náklad na pracovníka pro společnost končí. Společnost se nezajímá o placení pojistného na sociální a zdravotní pojištění, jelikož o to se stará pracovní agentura.

Další „úspora“ je v rámci vyplácení prémie. Kmenovým pracovníkům ve výrobě jsou vypláceny příplatky za plnění norem, to je velkou motivací pro vyšší výkony, ta však u agenturních pracovníků chybí, jelikož nemají možnost svou mzdu tímto způsobem zvýšit. S tímto problémem je spojen i problém další, a to vyšší zmetkovitost. Pracovníci bez patřičné motivace neodvádějí nejlepší výkony a nedbají na potřebnou kvalitu, která

je jedním z hlavních cílů společnosti. To vyvolává konflikty. Na řadě výrobních úseků je jedna činnost výroby závislá na další, tedy výkon jednoho pracovníka závislý na druhém. V případě, kdy na jednom z těchto úseků pracují současně kmenoví i agenturní pracovníci, se jedna skupina snaží o bezchybnou výrobu a druhé na výsledku tolik nezáleží. Prémie kmenových pracovníků jsou tak ovlivněny výkonem „agenturníků“.

Posledním zásadnějším problémem jsou kulturní rozdíly. Najatí pracovníci většinou pochází z Bulharska, Ukrajiny či Rumunska a česky mnoho z nich nemluví, ani nerozumí. To vyvolává potřebu překladatele, ten ovšem nemůže být přítomen neustále, a tak vznikají problémy, kdy např. pracovník přesně nechápe požadavky na něj kladené. Kulturní rozdíly jsou patrné i ve skupinách vznikajících na určitých směnách, českých a cizích pracovníků, které spolu ne vždy vycházejí nejlépe.

Jak ukazuje přiložená tabulka, služby agenturních pracovníků jsou využívány ve značné míře. Na výši počtu najímaných pracovníků mají vliv hlavně nové zakázky, které jsou např. jednorázové a společnosti se tak nevyplatí získání nových kmenových pracovníků.

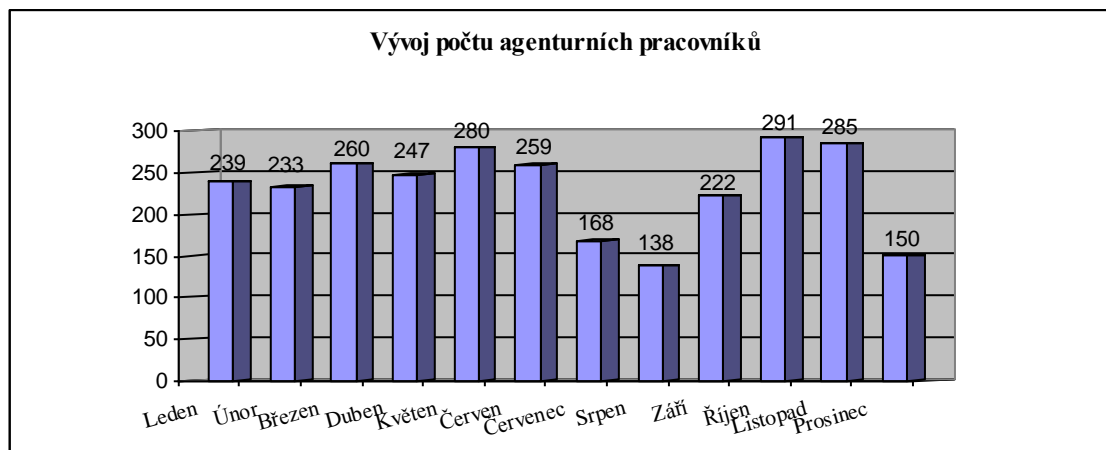
Tabulka 20: Vývoj počtu agenturních pracovníků v letech 2009-2012

	2009	2010	2011	2012
Počet agenturních pracovníků	50	155	150	220

Zdroj: Interní dokumenty Borgers CS

Fluktuace uvedených zaměstnanců je vysoká a způsobena hlavně důvody, které byly uvedeny výše (překlenování nesouladu mezi požadovanými pracovníky na jednotlivé zakázky). Pro názornou ukázkou je uveden vývoj počtu pracovníků v roce 2011. Zde není výjimkou snížení počtu „agenturníků“ během jednoho měsíce téměř o sto.

Obrázek 9: Vývoj počtu agenturních pracovníků v roce 2011



Zdroj: Interní dokumenty Borgers CS

4.5 Adaptace pracovníků

Proces adaptace je zaměřen na začlenění nového pracovníka, a to do kulturního, sociálního a pracovního prostředí v dané společnosti. [4]

Adaptační proces není ve společnosti oficiálně sepsán, probíhá spíše na základě zažitých pravidel. První krok tohoto procesu začíná v Borgersu v úseku mzdové účtárny, do které se pracovník dostaví z důvodu podepsání smlouvy. Nový zaměstnanec tak obdrží pracovní smlouvu, jejíž součástí je i tzv. „mzdový výměr“. Zde je uvedena hodinová sazba nebo měsíční plat, pokud se jedná o THP pracovníka. Tyto dokumenty si pracovník musí pečlivě prostudovat. Na druhou stranu je od něj požadováno předložení zápočtového listu, průkazu zdravotní pojišťovny, číslo účtu. Dále je nutné, aby si pracovník vyplnil „Prohlášení k dani z příjmů“. Po této formální stránce je pracovníkovi předán píchací čip , průkaz ke vstupu do objektu společnosti Borgers CS a uděleno osobní číslo. Na základě tohoto čísla je pracovník zaveden do mzdového systému Nugget SW 400.

V tuto chvíli je zaměstnanec předán do rukou odpovědné osoby na BOZP a je provedeno vstupní školení bezpečnosti práce a požární ochrany, které zahrnuje probrání důležitých bodů, jako je např.:

- Plnění výkonových norem – na každém pracovišti je nutné plnit předepsanou normu.
- Pohyb v závodě – pracovníci se mohou pohybovat pouze na přiděleném pracovišti a pro příchod a odchod musí používat vyznačené cesty ve výrobní hale. Volný pohyb je zde povolen v prostorách odpočíváren a venkovních prostorách určených k odpočinku.
- Řízení procesních parametrů a opravy – pracovníci nesmí zasahovat do nastavených procesních parametrů na výrobním zařízení, stejně tak nesmí provádět žádné opravy a pouze neprodleně nahlásit závadu nadřízenému pracovníkovi. Za žádných okolností není možné, aby pracoval dále a došlo tak k výrobě zmetků.
- Kvalita výroby – každý pracovník je povinen dbát na nejvyšší kvalitu výrobku. Při zjištění špatné kvality polotovaru nebo vzhledu a kvality hotového dílu nesmí dále pokračovat v práci, ale ihned musí upozornit nadřízeného odpovědného pracovníka.

Poté co proběhne vstupní školení, je pracovník poslán do centrálního skladu společnosti, kde obdrží ochranné pracovní pomůcky. Ty se liší dle pracovního zařazení, obecně se však jedná o: oblek, pracovní obuv, tričko s logem firmy, brýle, chrániče sluchu, respirátor a rukavice. Pracovník je povinen je nosit. Příslušné zařazení je patrné už z přiděleného oblečení. Ve společnosti je uplatňován barevný systém, který umožňuje snadnou a rychlou orientaci na výrobní hale.

Mistři: modrý pracovní oblek se žlutým pruhem

Předáči: oranžový pracovní oblek

Skladníci: zelený pracovní oblek

Údržba: šedivý pracovní oblek

Kvalitáři: červený pracovní oblek

V další fázi se o pracovníka postará mistr, ke kterému je přidělen. Ten ho proškolí na výrobu v daném úseku, ukáže mu místo výkonu práce a seznámí s kolektivem, do kterého je pracovník přiřazen. Každé absolvované školení musí být stvrzeno podpisem, aby bylo doloženo jeho provedení.

V tuto chvíli pracovníkovi začíná běžet tří měsíční zkušební lhůta, během které je jeho pracovní výkon pozorován nadřízeným mistrem. Ten využívá předepsaného dokumentu „Matice zastupitelnosti – kvalifikační profil“ (**Příloha D**), do kterého průběžně zaznamenává hodnocení dle předepsaného klíče.

Tabulka 21: Klíč hodnocení pracovníků

Klíč hodnocení:	
1	: Rozsah úkolů je <u>kompletně</u> zvládán
2	: Rozsah úkolů je <u>částečně</u> zvládán
3	: Rozsah úkolů <u>není</u> zvládnut
	: Kvalifikace se <u>musí</u> zprostředkovat

Zdroj: Interní dokumenty Borgers CS

U THP pracovníků je proces odlišný. Po sepsání smlouvy a absolvování BOZP školení, které není zaměřené na všechny body jako u dělníků, jsou předáni noví zaměstnanci příslušnému nadřízenému. Ten uvede zaměstnance do nového kolektivu, popíše mu činnost daného oddělení a přidělí ho k profesně staršímu kolegovi, který ho zaučí na jeho pracovní pozici.

Silné stránky

Důkladné vstupní proškolení v rámci BOZP.

Hodnocení pomocí matice zastupitelnosti.

Slabé stránky

Není zpracován adaptační program.

Nedostatečné zaškolení pracovníků výroby.

Chybí možnost zpětné vazby pro zaměstnance při problematičtém začlenění.

4.6 Hodnocení pracovníků

Hodnocení výkonů pracovníků patří k základním úkolům managementu lidských zdrojů, který má mít vazbu na jejich zkvalitňování a rozvoj. Podmínkou je fungující systém hodnocení, který by měl být podpořen dostatečně proškolenými pracovníky na pozicích hodnotitelů. Výstupem by nemělo být pouze samotné hodnocení konkrétního pracovníka, ale měla by zde být i zpětná vazba, díky které hodnocený zjistí požadavky na zlepšení některé z posuzovaných oblastí a jsou mu tak stanoveny požadované cíle do budoucnosti. [4,11]

Ve společnosti Borgers probíhá hodnocení v těchto milnících:

- při prodloužení smlouvy
- při navýšení mzdového tarifu
- při změně pracovního zařazení

Při uzavření smlouvy na dobu určitou, může být prodlužována až třikrát a to po dvou letech, při každém tomto prodloužení je potřebný níže uvedený hodnotící proces, dle kterého je určeno, zda pracovník ve společnosti zůstane. Po odpracování určité doby má pracovník také právo na požádání o navýšení mzdového tarifu, tato doba je různá pro jednotlivé pracovní pozice.

Hodnocení zde probíhá prostřednictvím hodnotícího dotazníku. Provádí ho nadřízený pracovník, pro dělníky směnový mistr a pro pracovníky THP vedoucí daného úseku, a to při pohovoru s daným zaměstnancem. Každá z oblastí je posouzena na hodnotící škále (1 - výborně, 2 - chvalitebně, 3 - dobře, 4 - dostatečně, 5 - nedostatečně).

Kritéria:

- Odborné znalosti: Zda zaměstnanec disponuje odpovídajícími znalostmi a schopnostmi, které potřebuje k plnění jeho úkolů.
- Flexibilita : Zda zaměstnanec může být nasazen na jiná střediska, na kterých bude schopný vyřídit dané práce.

- Samostatnost: Zda zaměstnanec vyřizuje uložené úkoly bez pomoci nadřízeného pracovníka nebo kolegů.
- Iniciativa, pracovní nasazení: Zda zaměstnanec včas rozpozná problémová místa, splňuje zadané úkoly a je flexibilní s ohledem na pracovní čas.
- Uvědomění si kvality, spolehlivost: Zaměstnanec pracuje ve styku se zařízením a materiálem hospodárně a účelně.
- Náklady: Zda zaměstnanec pracuje ve styku se zařízením a materiálem hospodárně a účelně.
- Schopnost pracovat v týmu: Zda je zaměstnanec schopný své odborné znalosti vnést do týmu a zapojit se do něj.

Poté co nadřízený pracovník ohodnotí daná kritéria, musí se vyjádřit k tomu, jestli je zaměstnanec v rámci své kvalifikace a profesní zdatnosti zařazen správně a jestli doporučuje změnu jeho zařazení ve společnosti.

Druhým hodnotícím článkem je mzdová účetní, která doplní údaje o tom, zda byl pracovník v minulosti dlouhodobě nemocný a o jeho průměrné nemocnosti. Personální oddělení dohlíží na tento proces hodnocení a eviduje získané poznatky o zaměstnanci.

Ve společnosti probíhá také denní hodnocení výkonu pracovníků. Každý pracovník ve výrobě po skončení směny vypisuje „směnovou zprávu“. Ta obsahuje údaje o pracovišti, na kterém je v daný den práce vykonávána, počet vyrobených kusů a norma. Je zde tedy hodnocena produktivita pracovníka, která má přímou vazbu na jeho odměňování, a to ve formě stanovení prémiové složky mzdy.

Silné stránky

Využívání hodnotícího dotazníku.

Možnost účasti pracovníka při hodnocení.

Slabé stránky

Neprobíhá pravidelné (např. roční) hodnocení pracovníků.

Chybí zpětná vazba na to, zda má být zaměstnanec dál proškolen či vzděláván, aby zlepšil své schopnosti a mohl požádat o zařazení na jiné místo později.

Zaměstnanci nemají dostatečné školení na hodnocení svých podřízených.

4.7 Vzdělávání a rozvoj

Prostřednictvím vzdělávání a rozvoje se formují pracovní schopnosti jedince. Dochází tak ke zlepšení pracovního výkonu, naplnění osobních cílů zaměřených na kariéru a samozřejmě ke zlepšení výkonnosti celé organizace. Sledován je zde cíl, který má za úkol zefektivnit činnosti celé organizace prostřednictvím zlepšení kvality lidských zdrojů, které jsou pro společnost jedním z nejcennějších aktiv. [4, 1]

Jelikož je cílem společnosti systematicky vzdělávat své pracovníky, je důležité vzdělávání věnovat trvalou pozornost a považovat ho za jednu z hlavních aktivit personální práce. Tento typ vzdělávání sebou přináší řadu výhod [4,s. 288]:

- přispívá ke zlepšení produktivity práce a pracovního výkonu podstatně více než jiné způsoby vzdělávání (např. než nesystematické vzdělávání),
- zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců,
- napomáhá růstu atraktivity a konkurenceschopnosti organizace na trhu práce,
- zlepšuje mezilidské vztahy.

Systematické vzdělávání je považováno za opakující se cyklus, kde se promítají následující kroky: identifikace potřeby, plánování, realizace, hodnocení výsledků a účinnosti. Aby byl proces vzdělávání co nejefektivnější, je nutné si hned na začátku stanovit výsledky, kterých má být dosaženo a z nich utvořit cíle, a to nejen pro školeného, ale i pro školitele. [4]

Ve společnosti je zpracován pokyn, který se zabývá vzděláváním a dalším rozvojem pracovníků, díky kterému má být zajištěno, že každý zaměstnanec disponuje potřebnými odbornými znalostmi. Pro splnění vytyčených cílů je důležité zaměřit se zejména na osoby, které přicházejí do styku s činnostmi, kde se zabývají zajišťováním kvality, ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce a samotné výroby.

Každý vedoucí oddělení je zodpovědný za organizaci školení a dalšího vzdělávání (interní i externí) pro své podřízené. Omezen je rozpočtem, který je stanoven pro daný úsek. Vedoucí je také zodpovědný za splnění programů podporujících kvalitu a ochranu životního prostředí v rámci své působnosti. Po zjištění potřeby dalšího vzdělávání předkládá vedoucí personálního oddělení požadavky na přidělení finančních prostředků na školení, která jsou plánovaná i mimořádná. Vedoucí personálního oddělení je tak

zodpovědná za plánování a sledování ročních rozpočtů na školení a vzdělávání a zabývá se tedy vyhodnocením daných požadavků.

Pro naplnění cílů je důležitá činnost těchto zodpovědných pracovníků:

Vedoucí managementu kvality

Je zodpovědný za školení týkající se kvality v rámci podniku, jedná se především o ta, která přesahují rámec jednotlivých oddělení. Zabývá se tedy koordinací programů ke zvyšování úrovně kvality. Pro pracovníky kvality je vyčleňován nejvyšší finanční rozpočet na vzdělávání.

Vedoucí pro životní prostředí a BOZP

Tento pracovník je zodpovědný za všechna školení týkající se ochrany životního prostředí a dodržování podmínek udělených certifikací v rámci této oblasti a samozřejmě i BOZP ve společnosti. Právě v rámci vstupního školení BOZP jsou již zahrnuty také body o vysoké kvalitě odvedené práce.

Mistr výroby

Mistr výroby je zodpovědný za kvalifikaci výrobních pracovníků. Odpovídá především za správné a úplné zpracování dokumentace a záznamů o školení svých podřízených pracovníků a jejich průběžnou aktualizaci a také za prosazování a realizaci podpůrných kvalitativních programů (v rámci své působnosti). Vyhledávání školitelů na výrobu ve společnosti Borgers je velice náročné, nevyužívá se tak služeb externích školitelů. Na školení se zde podílejí pracovníci zaslání z mateřské společnosti Borgers Bocholt či jiných přidružených společností, kde mají s daným problémem zkušenosti.

Vedoucí odborných oddělení

Tito vedoucí se starají o kvalifikaci THP pracovníků na svém úseku. Každý z nich je informován o momentální kvalifikaci svých podřízených. Pro jednotlivé pracovníky je zpracován formulář „Kvalifikace zaměstnanců“, kde jsou posouzena všechna potřebná kritéria. Tyto záznamy jsou důvěrné a podléhají ochraně dat. Po srovnání současného kvalifikačního potenciálu a potenciálu potřebného pro splnění daných úkolů se určí potřeba dalšího školení. Celkovou potřebu školících a vzdělávacích akcí zpracovává vedoucí oddělení. Tento dokument slouží jako přehled plánovaných a uskutečněných školení a pro kontrolu jednotlivých školících rozpočtů.

Pro THP pracovníky jsou zajišťována školení v případě např. změny daňových podmínek, při změnách v Zákoníku práce, SZP či jiné oblasti potřebné pro dané oddělení. Dále je zde možnost jazykových kurzů, jelikož se jedná o mezinárodní společnost, je jazyková vybavenost velice důležitá. Pracovníci se mohou účastnit kurzů anglického nebo německého jazyka ve čtyřech stupních náročnosti. Tato možnost je nabízena každému zaměstnanci společnosti, nejen THP pracovníkům, každý z nich si však účast na kurzech během pracovní doby musí napracovat. Negativem je zde chybějící zaměření vzdělání na rozvoj manažerských kompetencí či jiné školení, které učí manažery jak správně zvládat svou roli.

Tabulka 22: Finanční prostředky vynaložené na vzdělávání v letech 2007-2011 v Kč

	2007	2008	2009	2010	2011
Prostředky vynaložené na vzdělávání	1 141 922	1 620 730	808 617	1 455 040	1 151 416

Zdroj: Interní dokumenty Borgers CS

Výše uvedená tabulka ukazuje přehled vynaložených finančních prostředků na vzdělávání v rámci Borgers CS, a to za posledních pět let. Nejméně tak bylo vynaloženo v roce 2009, kdy tato nižší částka byla zapříčiněna úspornými opatřeními, které si vynutila světová hospodářská krize. Náklady na vzdělávání jsou hrazeny z vlastních finančních prostředků. V současnosti je společností vyvíjena snaha na úsporu, která by mohla vyplynout ze schváleného příspěvku, o který Borgers žádá⁴.

Naplánováním a realizací daného školení tento proces pro společnost nekončí. Po školení musí pracovník absolvovat pohovor se svým nadřízeným pracovníkem. Ten má za úkol zjistit, zda proškolený účastník obsah školení pochopil. Tento pohovor je zdokumentován a výstupem je zápis známky, která hodnotí stupeň pochopení. Je-li navrhnutá známka 3, musí být provedeno nové a hlubší školení.

Pokud zaměstnanci absolvují externí školení, mají povinnost zhodnotit obsah přednášených témat, úroveň a kvalifikovanost lektorů a organizační zajištění na předepsaném formuláři, který odevzdají svému nadřízenému. Na základě toho probíhá hodnocení dodavatelů vzdělávacích akcí (**Příloha E**).

Silné stránky

Sledování zpětné vazby školení pomocí hodnoceného pohovoru.

⁴ Viz kapitola 4.7.1.

Prováděné hodnocení dodavatelů vzdělávacích akcí.

Snaha o získání příspěvku z projektu.

Slabé stránky

Nejsou stanoveny výsledky a cíle, kterých má být školením dosaženo.

Nedostatečná motivace pro další vzdělávání, chybí plán kariérního růstu.

Chybí vzdělávací akce pro rozvoj manažerských kompetencí.

4.7.1 Vzdělávejte se pro růst!

Důkazem zájmu vedení společnosti o rozvoj kvalifikace svých zaměstnanců je i zájem o vzdělávací program. Tento projekt je vytvořen pro zaměstnavatele, kteří se potýkali s dopady světové hospodářské recese a tyto dopady úspěšně překonali a v současnosti tak realizují svoji činnost v odvětvích s významným podílem na tvorbě HDP. Projekt je realizován v období 31.5.2011 – 31.7.2013 a na jeho realizaci bylo z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost vyčleněna částka 850.000.000 Kč. [30]

„Projekt je určen pro všechny typy podniků (malé, střední i velké) ve vybraných odvětvích:

- strojírenství,
- stavebnictví,
- nezávislý maloobchod (v tom případě jen malé a střední podniky),
- pohostinství, gastronomie,
- terénní sociální služby,
- odpadové hospodářství.“ [30]

Podmínkou zažádání o finanční příspěvek je kromě zařazení v uvedených odvětvích také to, že společnosti musí nabírat nové pracovníky, které je nutné vyškolit nebo rekválifikovat, nebo chtějí zvýšit odbornou kvalifikaci stávajících zaměstnanců.

Realizace projektu vyžaduje také účast pracoviště ÚP ČR, které je příslušné dle místa výkonu práce, pro Borgers tedy Úřad práce v Rokycanech. V této instituci je podána žádost a konány konzultace. Po schválení příspěvku žádající organizace obdrží zaměstnavatelé finanční příspěvek na potřebné vzdělávání a rekválifikaci svých pracovníků a současně jim budou hrazeny mzdové náklady zaměstnanců vybraných na vzdělávací akce (po dobu jejich vzdělávání), jelikož v danou dobu nemůže společnost vybrané pracovníky využít na jinou práci. [30]

V současné době je Borgers žadatelem o tento příspěvek a vše je ve fázi jednání s Úřadem práce v Rokycanech. Příspěvek na vzdělávání hodlá využít pro zvyšování kvalifikace pracovníků IT, kvality, plánování výroby a přípravy výroby, ve kterých společnost vidí potenciál.

4.8 Odměňování

„Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace.“ [1, s. 515]

Řízení odměňování má řadu cílů, z nichž některé jsou [1]:

- odměňovat pracovníky dle toho, jak si jich společnost cení
- odměňovat za hodnoty, které svou prací vytvářejí
- odměňovat za správné věci, aby bylo jasně dáno jaké chování a výsledky jsou oceňovány
- umožňuje motivovat pracovníky a získat tak jejich oddanost
- napomáhá udržování vysoce kvalitních pracovníků

Ve společnosti Borgers mohou být zaměstnanci odměňováni uvedenými složkami:

- Hodinová mzda
- Fixní mzda
- Příplatky
- Prémie

Hodinovou mzdou jsou ohodnoceni především dělníci. Každý z nich patří do jednoho z předepsaných mzdových tarifů. Ty se pohybují průměrně pro muže v dělnické pozici okolo 78-90,50 Kč/hod a pro ženy 72-82,50 Kč/hod. Jak již bylo v kapitole o hodnocení zmíněno, o navýšení tarifu si pracovník může požádat po odpracování předepsané doby. K základní hodinové mzdě dostává pracovník příplatky. Jedná se o zákonné příplatky, jako je např. za práci přesčas, práci ve svátek, práci v noci.

Dělníci ve výrobě mají ještě jednu možnost, jak zvýšit svou mzdu, a to prémie. Od roku 2009 je ve společnosti uplatňován premiový systém. Dříve závisela tato složka mzdy na ohodnocení mistra, které nemuselo být vždy objektivní. V současnosti je výše prémie stanovena na základě směnové zprávy, kterou denně vypisuje každý zaměstnanec

po ukončení směny. Údaj o počtu vyrobených kusů je pak porovnán s požadovanými normami, zanesen do počítačového systému, který vyhodnotí výši prémiové složky. Šanci na získání prémie mají i pracovníci, kteří jsou teprve ve zkušební době.

THP pracovníci, kteří spadají pod výrobu (úseky plánování výroby, příprava výroby) jsou ohodnoceni taktéž hodinovou mzdou s příplatky. Ostatní jsou odměňováni fixní mzdou. Zde je nevýhoda v tom, že i tito pracovníci pracují hodiny přesčas, které jim však nejsou propláceny, ale je jim umožněno si takto napracované hodiny později vybrat ve formě volna. Prémie jsou u této složky vypláceny na základě osobního ohodnocení, které provádí nadřízený pracovník.

Zaměstnancům je nabízena i řada benefitů:

- **Prémie za 100% docházku v hodnotě 5000,- Kč**

Tato prémie je vyplácena 2x do roka formou zálohy. Může ji získat každý zaměstnanec (nové nástupy dostávají poměrnou část dle měsíce, ve kterém nastoupí). Prémie má sloužit ke snížení nemocnosti. Pokud pracovník celý půl rok není nemocen (pracovní úraz, nepracovní úraz, OČR, nemoc), nečerpá neplacené volno, nemá neomluvenou absenci a pokud je dárce krve a daruje krev v termínech stanovených společností získává tuto prémie. Ta je vždy vyplácena na začátku období a pokud zaměstnanec během tohoto období "poruší" 100% docházku z výše uvedených důvodů, je mu tato prémie okamžitě sražena. Prémie funguje od roku 2011 a po zhodnocení na konci roku byla shledána jako úspěšná a proto bude vyplácena i v následujících letech.

- **Pracovní výročí**

Prémie je vyplácena pracovníkům, kteří odpracují 3,5,10,15 let a dle počtu odpracovaných let získávají výši prémie (př. 3 roky = 3000,- Kč). Platí od roku 2010.

- **Prémie při odchodu do starobního důchodu**

Prémie je vyplácena pracovníkům na vlastní požádání a její výše je závislá na hodnocení pracovníka (plnění pracovních úkolů, nemocnost, přesčasové práce atd.) Platí od roku 2010.

- **Stravenky (příspěvek zaměstnavatele na stravování)**

Stravenky jsou v hodnotě 40,- Kč (2-3 směnný provoz a THP pracovníci) a 60,-Kč (čtyř směnný provoz).

- **Prémie při narození dítěte**

V současné době společnost uvažuje o výplatě této prémie, zatím však není konkrétní znění za jakých podmínek, v jaké výši a jak by měla být prémie vyplácena

Silné stránky

Široké portfolio nabízených benefitů.

Možnost zařazení do vyššího mzdového tarifu na základě kladného hodnocení zaměstnance.

Slabé stránky

Není zde vazba odměňování na plnění cílů společnosti.

4.9 Personální informační systém

V dnešní době se žádná větší společnost neobejde bez nástroje v podobě informačního systému, který napomůže zefektivnit řadu procesů, ke kterým je určený. „Personální informační systém (PIS) je tedy souborem veškerých údajů a informací a procesů jejich zpracování, které nějakým způsobem provazují nebo se dotýkají dílčích personálních činností.“ [4, s. 398]

Borgers využívá speciálního softwaru na personalistiku NUGGET SW 400, konkrétně moduly mzdy, personalistika a lidské zdroje, které přinášejí řadu výhod.

Modul mzdy

- Sledování mzdových údajů – jedná se o aktualizaci údajů o zaměstnancích
- Výpočet mezd pro celou společnost
- Možnost nadefinovat srážky ze mzdy
- Výpočet sociálního, zdravotního a povinného úrazového pojištění, včetně automatického výpočtu nemocenských dávek
- Stanovení daně z příjmu fyzických osob [19]

Výstupy z uvedených položek je možné získat jak v tištěné, tak elektronické formě, které jsou upraveny tak, aby mohly být přímo předány např. pojišťovnám. Společnost tak ušetří spoustu času, který by musela věnovat jednotlivým propočtům a sestavováním zpráv. Tento modul nabízí také sestavení mzdových statistik, které jsou vhodné pro sestavování reportů nejen pro potřeby společnosti, ale i pro zaslání do mateřské společnosti.

Modul personalistika

Využívání tohoto modulu uspokojí veškeré požadavky na vedení personální agendy.

- Evidence personálních dat zaměstnanců
- Osobní karty
- Evidence absolvovaných kurzů a vzdělávacích akcí
- Plánování zdravotních prohlídek
- Náležitosti ohledně zaměstnávání osob se změněnou pracovní schopností [19]

Lidské zdroje

- Hodnocení zaměstnanců
- Plánování vzdělávání
- Popisy pracovních míst [19]

Ačkoliv tento modul nabízí výše uvedené nástroje a řadu dalších, není ve společnosti prozatím zcela využit. V současné době chybí zpracování popisů pracovních míst, ty jsou zpracovány jen pro pár vybraných pozic. Je zde totální absence popisů pro nová pracovní umístění. Stejně tak hodnocení zaměstnanců ve společnosti není na takové úrovni, která by umožnila využívat nástroj tomu určený v rámci SW Nugget.

Silné stránky

Usnadnění vedení personální agendy.

Přehledné zpracování mezd.

Zpracování statistik.

Slabé stránky

Neúplné využití modulu Lidské zdroje.

Absence popisu pracovních míst pro většinu pozic.

4.10 Komunikace a informovanost

Ve společnosti je využíváno formálních i neformálních forem komunikace. Každý týden je konána **porada**, kde se schází vedení, vedoucí výroby a vedoucí jednotlivých oddělení. Projednáváno je hlavně plnění plánů a určování časových milníků pro realizaci dohodnutých akcí. Vedoucí oddělení poté informují o projednané problematice své podřízené. Každý měsíc je porada vedoucího výroby s mistry, kde je projednáván

průběh výroby, plnění zakázek, zmetkovitost atd. I zde mistři informují pracovníky, za které mají zodpovědnost.

Zdrojem informací pro zaměstnance jsou také **informační nástěnky**. Ty jsou umístěny na chodbách THP zázemí. Pro výrobní pracovníky jsou nástěnky u vchodů do hal a u označovacích zařízení. Obsahují informace o zmetkovitosti, nově vyhlášená vnitřní nařízení, údaje o BOZP, o úspěších společnosti, vývoj tržeb apod.

Společnost vydává **firemní noviny** „Borgers motive“. Ty jsou k dispozici všem zaměstnancům. Nalézt se v nich dají informace o budoucích krocích, pro které se vedení rozhodlo, popis důvodů jejich rozhodnutí, při zavedení např. novinek do výroby je zde podrobné vysvětlení. Druhá půlka je věnována kulturnímu životu zaměstnanců. Objevují se zde fotografie z akcí společností, pozvánky na různá setkání. Také se nezapomíná na životní jubilea zaměstnanců, odchody do důchodů a narození přírůstků do rodin, o kterých je v novinách informováno.

Silné stránky

Poskytování informací pro dělnické pozice i THP pracovníků pomocí firemních novin a informačních nástěnek.

Sledování plnění cílů pomocí pravidelných porad.

Slabé stránky

Chybějící firemní INTRANET nebo jiný software pro usnadnění komunikace napříč odděleními a sdělování podnikových cílů, strategií či jiných důležitých informací.

4.11 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Jedním z cílů společnosti je snižování nemocnosti a s tím spojené snižování úrazovosti na pracovišti s pracovní neschopností. V podniku je preferován proaktivní přístup k řešení této problematiky, což znamená, že je preferována prevence před nákladným odstraňováním nehod, ke kterým nemuselo včasným zásahem dojít.

Společnost se snaží zajistit bezpečnost svých zaměstnanců především poskytováním osobních ochranných prostředků, které jsou přiděleny každému zaměstnanci ve výrobním závodě. Každý zaměstnanec je také při přijetí důkladně proškolen⁵ o tom,

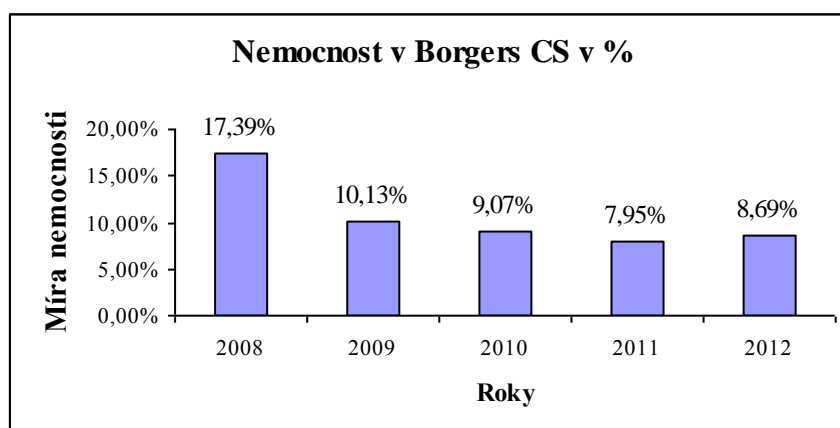
⁵ O vstupním školení je blíže pojednáno v kapitole 4.5.

jaká pravidla je povinen dodržovat, aby neohrozil sebe, ani své kolegy a podílel se tak na zlepšení statistik společnosti ohledně dlouhodobé nemocnosti a minimální úrazovosti.

Vedení společnosti si cení svých zaměstnanců, kteří aktivně dbají na bezpečnost práce a upozorňují na nedostatky vyskytující se na různých pracovištích, které nebyly odhaleny pravidelnými kontrolami pracovišť, které jsou prováděny odpovědnými osobami BOZP.

V Borgersu jsou tyto osoby dvě, jedná se o pracovníka zabývajícího se BOZP a požární ochranou a pracovníka, který dohlíží na enviromentální politiku – ekologa. Ekolog se ve společnosti stará o dodržování podmínek dle ISO 14001 a s tím spojené kontrolní audity, o odpadové hospodářství, zacházení s nebezpečnými látkami, ale také o měření předepsané hygieny práce, na základě kterého zařazuje pracoviště do odpovídajícího stupně rizika. Těmito činnostmi se společnost snaží předejít negativnímu hodnocení ze strany státních institucí.

Obrázek 10: Vývoj nemocnosti v letech 2008-2012



Zdroj: Interní dokumenty Borgers CS

Jak je vidět z následujícího grafu, společnost má s vysokou nemocností dlouhodobé problémy. Celková nemocnost se již během pouhých dvou zaznamenaných měsíců roku 2012 pohybovala skoro na 9%. Žádoucí je toto procento v následujícím období snižovat na 7%.

Silné stránky

Pravidelné kontroly BOZP.

Preference proaktivního přístupu k BOZP.

4.12 Shrnutí zjištěných silných a slabých stránek personálních činností

Z analýzy vybraných činností zaměřených na lidský kapitál vyplynula řada silných i slabých stránek. Ty budou použity v následující kapitole, kde budou popsány návrhy na zefektivnění zmíněných procesů.

Tabulka 23: Silné stránky personálních činností

Silné stránky	
Využívání personálních agentur ke krytí momentálního nedostatku pracovních sil	Snaha o získání příspěvku na vzdělávání z projektu
Databáze dotazníků uchazečů	Široké portfolio nabízených benefitů
Osobní kontakt při přijímacím pohovoru	Možnost zařazení do vyššího mzdového tarifu na základě kladného hodnocení zaměstnance
Využívání externích zdrojů pracovních sil (inzeráty, kontakt s PÚ, personální agentury)	Usnadnění vedení personální agentury pomocí PIS
Důkladné vstupní proškolení v rámci BOZP	Přehledné zpracování mezd pomocí PIS
Hodnocení pomocí matice zastupitelnosti	Zpracování statistik pomocí PIS
Využívání hodnotícího dotazníku	Poskytování informací pro dělnické pozice i THP pracovníky pomocí firemních novin a informačních nástěnek
Možnost osobní účasti pracovníka při hodnocení	Sledování plnění cílů pomocí pravidelných porad
Sledování zpětné vazby školení pomocí hodnoceného pohovoru	Pravidelné kontroly BOZP
Prováděné hodnocení dodavatelů vzdělávacích akcí	Preference proaktivního přístupu k BOZP

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Tabulka 24: Slabé stránky personálních činností

Slabé stránky	
Chybějící kariérní plán	Neprobíhá pravidelné (např. roční) hodnocení pracovníků
Chybí analýza průběhu získávání a výběru zaměstnanců	Zaměstnanci nemají dostatečné školení na hodnocení svých podřízených
Neověřování referencí	Nejsou stanoveny výsledky a cíle, kterých má být školením dosaženo
Nedostatečné využívání interních zdrojů pracovníků	Nedostatečná motivace pro další vzdělávání, chybí plán kariérního růstu
Není zpracován adaptační program	Chybí vzdělávací akce pro rozvoj manažerských kompetencí
Nedostatečné zaškolení pracovníků výroby	Neúplné využití modulu Lidské zdroje
Chybí možnost zpětné vazby pro zaměstnance při problematickém začlenění	Absence popisu pracovních míst pro většinu pozic
Chybí zpětná vazba na to, zda má být zaměstnanec dál proškolen či vzděláván, aby zlepšil své schopnosti a mohl požádat o zařazení na jiné místo později	Chybějící firemní INTRANET nebo jiný software pro usnadnění komunikace napříč odděleními a sdělování podnikových cílů, strategií či jiných důležitých informací

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

4.13 Hodnocení personální práce

Ekonomičtí pracovníci každé společnosti dbají o efektivní vynakládání zdrojů. S tím se pojí problém v oblasti personální práce, kde kromě kvantitativních ukazatelů existuje řada tzv. "měkkých indikátorů", u kterých je těžko prokazatelné nakolik jsou finanční prostředky vynaloženy efektivně. To vede personalisty k tomu, aby uplatnili již osvědčené nástroje řízení podniku v managementu lidských zdrojů. Tím se dostáváme k personálnímu controllingu či auditu lidských zdrojů, které se užívají již od konce 80. let 20. století. [4]

4.13.1 Personální controlling

Personální controlling je nástrojem, jehož úkolem je zvýšit hodnotu podniku. Jeho zaměření je na plánování a rozpočtování, vyhodnocení plnění finančního plánu, řízení odchylek a samozřejmě také kontrola aktuálnosti plánu. [4]

Hlavním nástrojem personálního controllingu jsou personální ukazatele. Umožňují kvantitativní stanovení cílů personálního řízení, lze je považovat jako nástroj k hodnocení úspěšnosti provedených personálních opatření, ale také k porovnání personálních charakteristik povahou podobných společností. Používané ukazatele by měly být zvoleny tak, aby se pomocí nich dalo sledovat, zda se skutečný vývoj společnosti neodchyluje od očekávaného. [29]

Společnost Borgers sleduje tyto hlavní ukazatele:

- Vývoj počtu zaměstnanců
- Struktura zaměstnanců
- Produktivita
- Průměrné mzdy
- Míra fluktuace
- Nemocnost
- Úrazovost
- Náklady na vzdělávání

Z výše uvedených ukazatelů je vidět, že byly vybrány správně. Je tomu tak z toho důvodu, že podle nich lze kvantifikovat plnění cílů, mezi které např. patří snižování nemocnosti, udržení kvalifikovaných pracovníků nebo zvýšení počtu vzdělávacích akcí.

4.13.2 Personální audit

Jedná se o vhodný nástroj jak zjistit současnou situaci v podniku a získat tak celkový obraz o efektivitě personálního řízení. [22] Současně poskytuje hodnocení činností procesů týkajících se kvality optimálního množství a efektivního využití lidských zdrojů, a to v návaznosti na strategie a cíle společnosti. [14] Pro tuto analýzu bývají používány následující nástroje [22]:

- průzkum spokojenosti
- hloubkové rozhovory

- 360° zpětná vazba
- týmové workshopy a další

Žádný z uvedených nástrojů není ve společnosti používán, interní personální audit tak v podniku neprobíhá. Prováděn je pouze externí audit, který je však součástí auditu jakosti. Právě jeho součástí je jedna část zaměřena na řízení lidských zdrojů.

4.14 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pro upřesnění požadavků na akce, které budou navrženy v následující kapitole, na zefektivnění chodu personálního oddělení a jeho lepší nápomoci při plnění firemních cílů, bylo provedeno dotazníkové šetření.

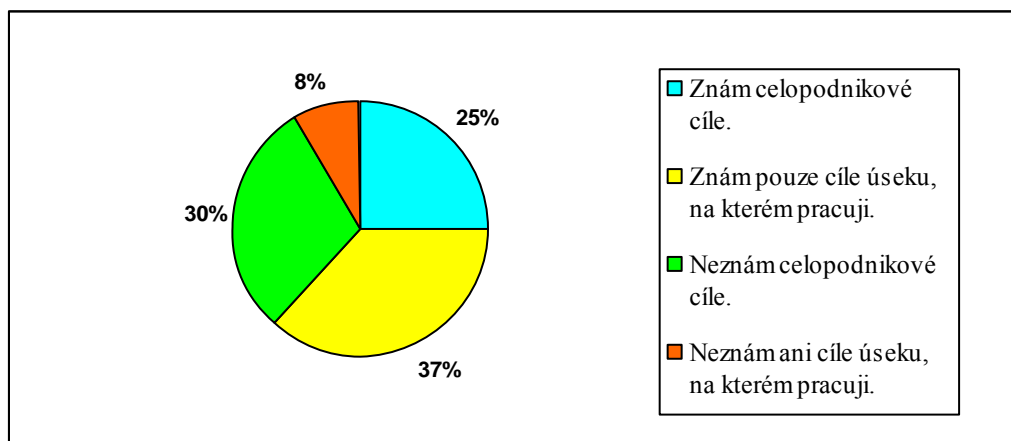
Toto šetření se konalo v březnu 2012 a podíleli se na něm zaměstnanci Borgers CS. Osloveni byli tzv. white collar pracovníci a zkoumán byl jejich pohled na činnosti zmíněného personálního oddělení. Tato skupina pracovníků byla oslovena především proto, že má největší možnost, jak ovlivnit plnění strategických cílů, k čemuž by jim měly nápomoci právě efektivně řízené činnosti zaměřené na lidský kapitál. Návratnost dotazníku byla 85%, vyhodnoceny jsou tak odpovědi poskytnuté šedesáti pracovníky.

Dotazník (**Příloha F**) obsahoval otázky týkající se strategického záměru společnosti a s tím spojené informovanosti zaměstnanců a otázky hodnotící činnosti personálního oddělení. Respondenti tak mohli vybírat z nabídnutých možností odpovědí nebo u otázek 5-7 využít škály. Součástí byla také otevřená otázka, která nabízela prostor pro vyjádření vlastního názoru či návrhu na zlepšení.

➤ Otázka č. 1: Nakolik jste informováni o cílech společnosti?

Cílem této otázky bylo objasnit informovanost respondentů o celopodnikových cílech. Celých třicet procent oslovených sdělilo, že nezná cíle společnosti Borgers CS a neví tedy čeho má být jejich činností dosaženo. Nejčastější odpovědí, ke které se přiklonilo 37% pracovníků, byla znalost cílů pouze oddělení, kde daný jedinec vykonává svou pracovní činnost. Pouhá čtvrtina oslovených, která sdělila, že zná celopodnikové cíle, naznačuje špatnou informovanost o zásadní problematice.

Obrázek 11: Otázka č.1 - Nakolik jste informováni o cílech společnosti?



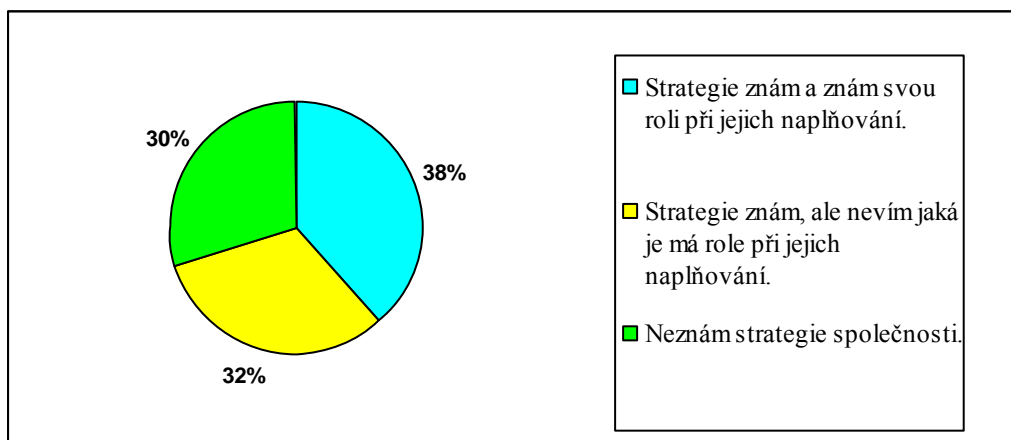
Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

➤ **Otázka č. 2: Nakolik jste informováni o strategiích, jak dosáhnout firemních cílů?**

Další otázkou týkající se strategických záměrů společnosti je otázka o informovanosti o strategiích. Třicet procent respondentů odpovědělo, že nezná strategie společnosti, vesměs se jednalo právě o tu část oslovených, která odpověděla, že nezná ani celopodnikové cíle.

Nejčastější odpovědí, s kterou se ztotožnilo 38% respondentů, byla ta, která říkala, že pracovníci znají strategie společnosti a stejně tak znají svoji roli při jejím naplňování. I přes toto procento se zde opět projevuje prvek nedokonalé informovanosti, jelikož 62% oslovených buď nezná strategie vůbec nebo neví jaká je jejich úloha v její realizaci.

Obrázek 12: Otázka č. 2 - Nakolik jste informováni o strategiích, jak dosáhnout firemních cílů?

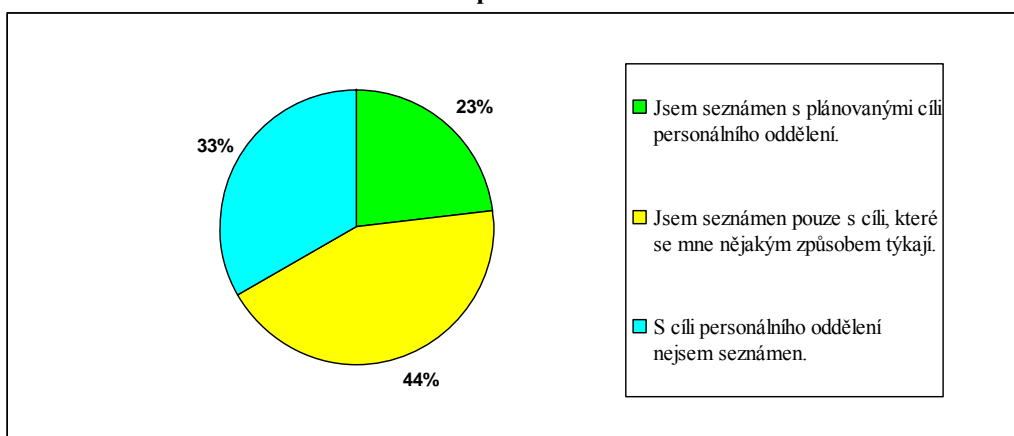


Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

➤ **Otázka č. 3: Jste seznámeni s cíli personálního oddělení?**

Z této otázky vyplynulo, že jsou zde mezery v informování o personálních cílech. O plánovaných cílech ví pouze 23% white collar pracovníků, celých 44% dotázaných odpovědělo, že ví pouze o těch, které se dotýkají přímo jejich osoby, zbylá část respondentů nezná personální cíle vůbec. Je tedy zřejmé, že je třeba zlepšit komunikaci těchto cílů.

Obrázek 13: Otázka č.3 - Jste seznámeni s cíli personálního oddělení?

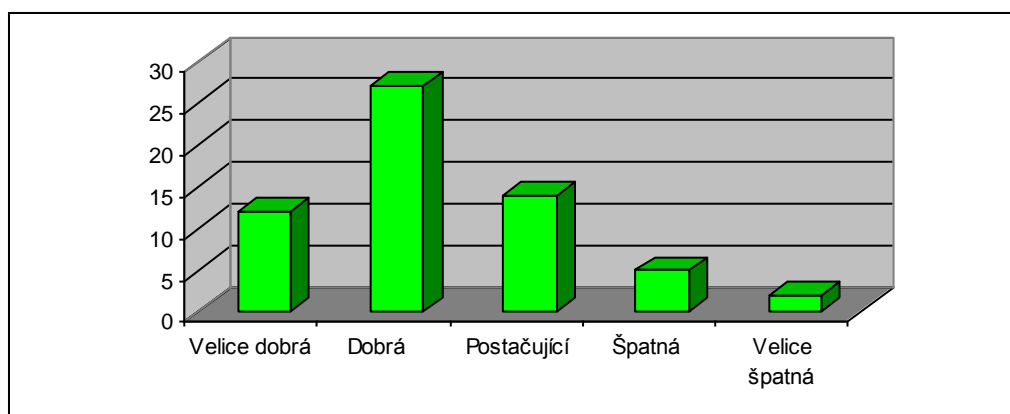


Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

➤ **Otázka č. 4: Jaká se Vám zdá komunikace mezi Vámi a personálním oddělením?**

Úroveň komunikace byla oslovenými zaměstnanci hodnocena kladně, 39 respondentů ji považuje za velice dobrou či dobrou. Tento fakt se dá přisuzovat především personální manažerce, která je velice vstřícná a ochotná pomoci. V rámci prováděných činností personálním oddělením je prováděno i poradenství pro zaměstnance, které je právě díky osobnostním charakteristikám manažerky bez ostychu či strachu velmi využíváno.

Obrázek 14: Otázka č.4 - Jaká se Vám zdá komunikace mezi Vámi a personálním oddělením?

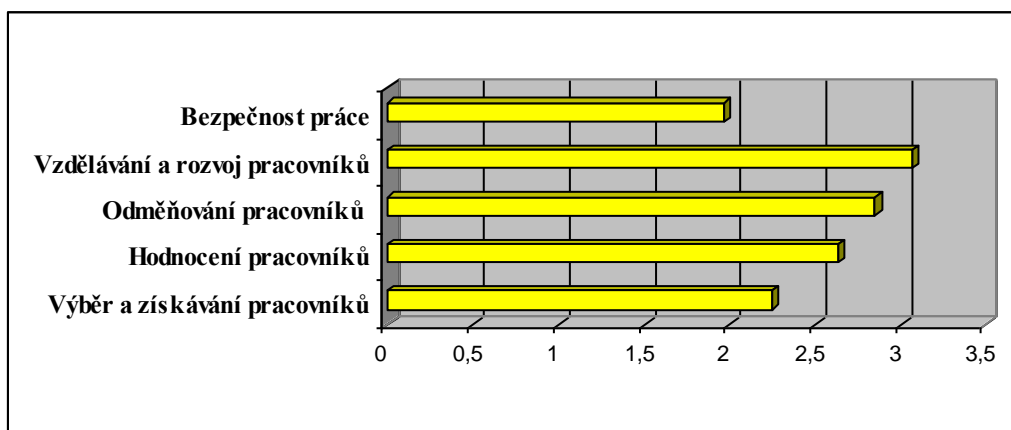


Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

➤ **Otázka č. 5: Jaká je dle Vás úroveň informovanosti o uvedených procesech?**

Pro vyhodnocení této otázky bylo srovnáno průměrné hodnocení u jednotlivých bodů, kdy respondenti vybírali své odpovědi na škále 1-4, kdy 1 bylo nejlepší hodnocení a 4 nejhorší. Nejlépe hodnocena tak byla informovanost o bezpečnosti práce, což potvrzuje i poznatky zjištěné z analýzy činností zaměřených na lidský kapitál, kde bylo BOZP označeno za velice dobře prováděné. Naopak nejhůře jsou dle respondentů podávány informace o vzdělávání a odměňování pracovníků.

Obrázek 15: Otázka č. 5 - Jaká je dle Vás úroveň informovanosti o uvedených procesech?



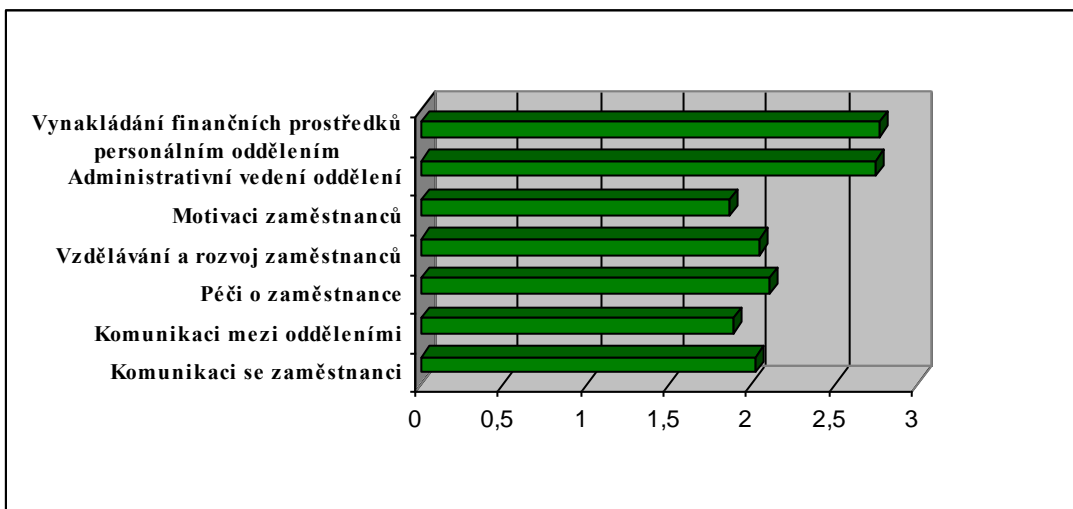
Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

➤ **Otázka č. 6: Co je pro naplnění cílů společnosti potřeba zlepšit v rámci personální politiky?**

I pro tuto otázku bylo použito průměrné ohodnocení, kdy byla opět využita škála 1-4, s tím rozdílem, že zde 1 znamená příklonění se ke zlepšení daného procesu a 4 shledává daný proces dobře nastavený pro splnění cílů společnosti.

Jako dobře nastavený proces bylo ohodnoceno vynakládání finančních prostředků a samotné administrativní vedení oddělení, které tak označilo téměř 70% dotázaných. Je tedy zřejmé, že formální stránka personálního oddělení funguje ve společnosti správně. Naopak dle respondentů je třeba výrazně zlepšit motivaci zaměstnanců, komunikaci jak mezi odděleními tak i mezi zaměstnanci. Je třeba také pamatovat na vzdělání a rozvoj zaměstnanců. Právě to shledává 78% respondentů za proces, který je nutné dle mínění zaměstnanců velmi zlepšit.

Obrázek 16: Otázka č. 6 - Co je pro naplnění cílů společnosti potřeba zlepšit v rámci personální politiky?



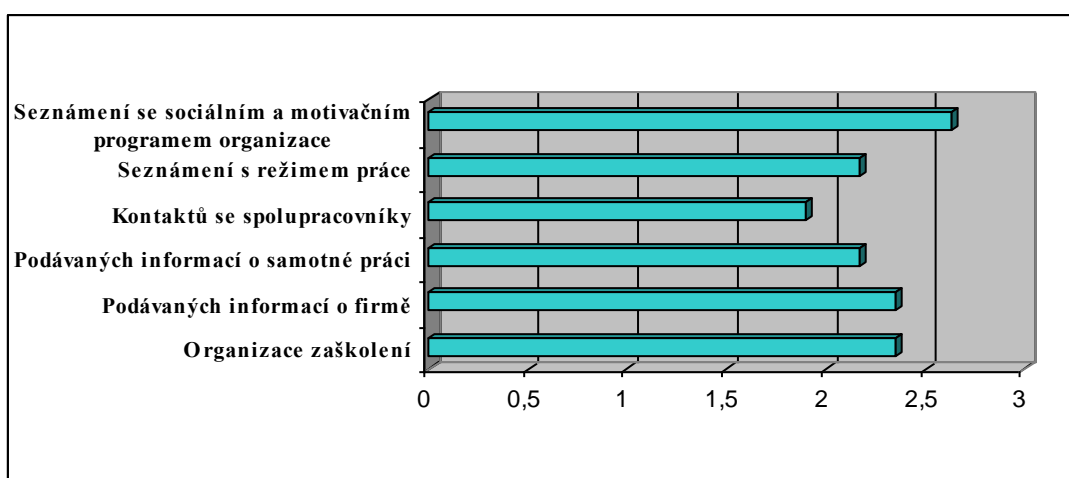
Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

➤ **Otázka č. 7: Jak hodnotíte zaškolení z uvedených hledisek?**

Pro vyhodnocení je zde škála 1-4, kdy 1 znamená velice dobré hodnocení a naopak 4 nejhorší. Tato otázka byla zaměřena na adaptační proces zaměstnanců a hodnotila tak jednotlivé komponenty, s cílem zjistit ty, které nejsou prováděny nejlépe.

Nejlepší hodnocení zde získalo uvedení do pracovního kolektivu a navázání kontaktů se spolupracovníky. Nejhůře je ve společnosti dle oslovených zaměstnanců realizováno seznámení se sociálním a motivačním programem organizace, podávání informací o firmě a organizace celého zaškolení.

Obrázek 17: Otázka č. 7 - Jak hodnotíte zaškolení z uvedených hledisek?

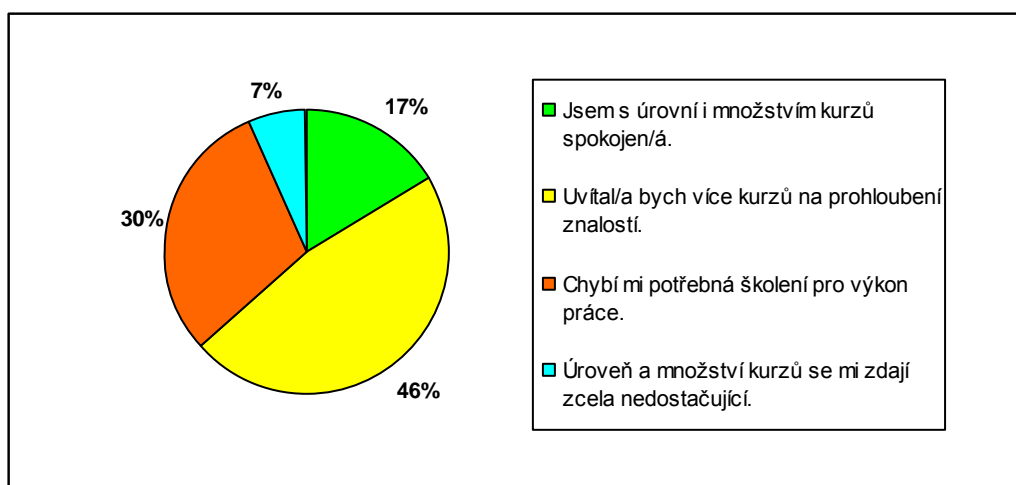


Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

➤ **Otázka č. 8: Jak hodnotíte úroveň a množství nabízených vzdělávacích kurzů?**

Osmá otázka měla prověřit spokojenost s poskytnutými vzdělávacími akcemi ve společnosti. S úrovní i množstvím těchto akcí je spokojeno pouze 17% respondentů. Zbýlá část postrádá dostatečnou nabídku na zvýšení jejich kvalifikace, z nichž 30% nedisponuje potřebnými školeními pro výkon práce. Žádoucím se jeví výrazné zlepšení tohoto procesu, a to nejen pro vyšší motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale také pro zlepšení pracovních výkonů.

Obrázek 18: Otázka č. 8: Jak hodnotíte úroveň a množství nabízených vzdělávacích kurzů?

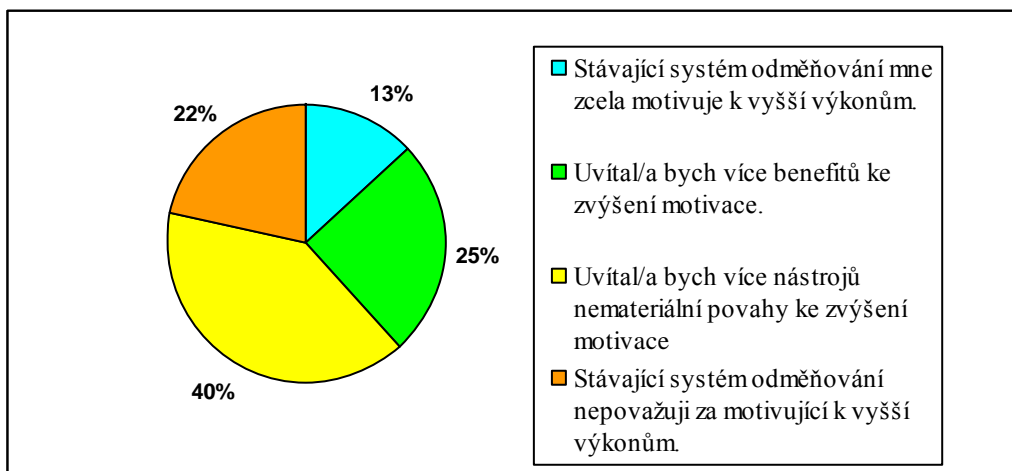


Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

➤ **Otázka č. 9: Jak hodnotíte vliv stávajícího systému odměňování na motivaci k vyšším výkonům?**

Tato otázka analyzovala vliv systému odměňování na motivaci pracovníků. Se stávajícím systémem je ve společnosti spokojeno pouze 13% oslovených. Až 40% respondentů by uvítala více nástrojů nemateriální povahy, jako je např. ocenění nadřizným či možnost kariérního růstu. To odpovídá zjištěnému nedostatku, kterým je chybějící kariérní plán. Další část, tedy 25% dotázaných pracovníků, není spokojena s nabídkou benefitů, jako finanční složky motivace. Zmíněná část respondentů je tak motivována především penězi.

Obrázek 19: Otázka č. 9 - Jak hodnotíte vliv stávajícího systému odměňování na motivaci k vyšším výkonům?



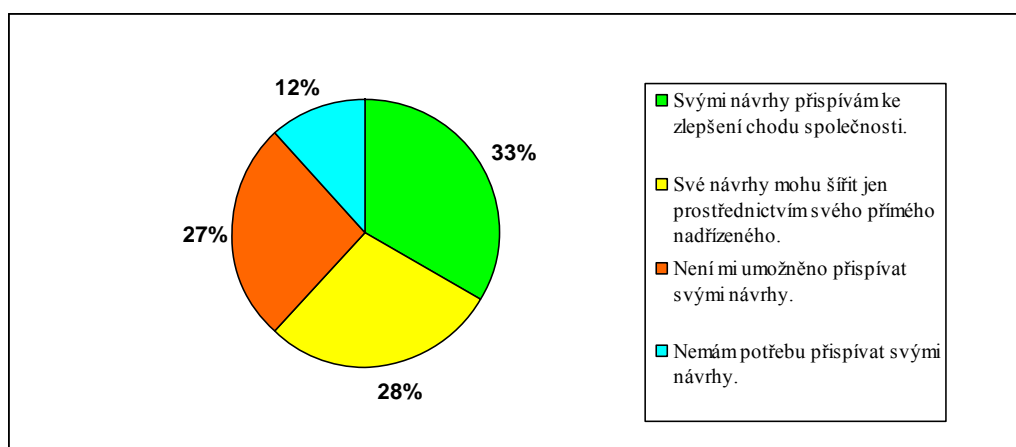
Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

➤ **Otázka č. 10: Jak hodnotíte prostor pro vyjádření vlastních názorů a návrhů?**

Desátá otázka objasnila, zda mají white collar pracovníci prostor pro vyjádření vlastních návrhů na zlepšení či zefektivnění chodu společnosti. Pozitivním faktorem je, že z 33% je tomu tak, dalších 28% oslovených sice svými návrhy přispívá, ale pouze prostřednictvím svého přímého nadřízeného.

Zbýlá část oslovených tuto možnost buď nemá nebo je ve stavu, kdy o toto privilegium již nemá zájem. To je důsledkem nedostatečné motivace, která vzniká nemožností zapojit se do zlepšujících opatření či neexistencí patřičné odměny ve formě např. ocenění pracovníka za dobrý a využitelný nápad ve formě prémie.

Obrázek 20: Otázka č. 10 - Jak hodnotíte prostor pro vyjádření vlastních názorů a návrhů?

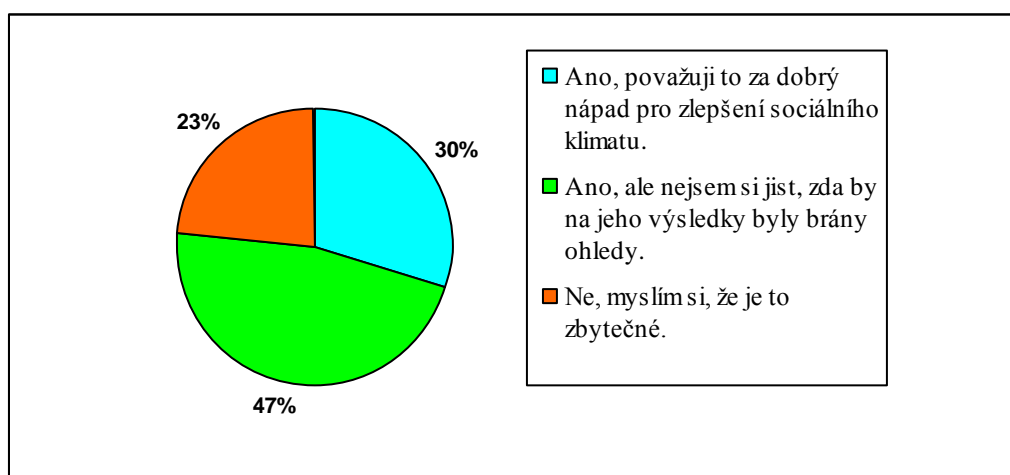


Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

➤ **Otázka č. 11: Myslíte si, že by bylo vhodné zavést průzkum spokojenosti zaměstnanců?**

Jelikož ve společnosti není zaveden žádný průzkum spokojenosti zaměstnanců, ptala se jedenáctá otázka na to, zda by jeho zavedení pracovníci uvítali či ne. Celých 77% dotázaných by tuto možnost přivítalo, 47% z nich má však obavy, že by nemusely být na zjištěné výsledky brány ohledy a průzkum by se tak mohl stát zbytečným. Naopak pokud by byly brány takto získané poznatky v potaz, mohlo by dojít k vylepšení sociálního klimatu ve společnosti, jelikož by byla získána tolik potřebná zpětná vazba na prováděné činnosti.

Obrázek 21: Otázka č. 11 - Myslíte si, že by bylo vhodné zavést průzkum spokojenosti zaměstnanců?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

➤ **Otázka č. 12: Je v rámci personálního oddělení oblast, kde vidíte prostor pro zlepšení?**

Poslední otázka byla formulována jako doplňující a umožňovala dotázaným vybrat to, co považují za nutné zlepšit. Respondenti mohli formou otevřených odpovědí vyjádřit svůj názor na personální činnosti. Možnost tímto způsobem upřesnit názor využilo pouze 17% dotázaných.

Nejčastější odpovědi byly tyto:

- osobní motivace,
- komunikace,
- informovanost,
- péče o zaměstnance,
- možnost lepšího výběru kvalifikovanějších zaměstnanců.

4.14.1 Zjištěné silné a slabé stránky

Jako silné stránky personálních procesů lze dle mínění oslovených pracovníků označit především tyto:

- Dobrá komunikace s personálním oddělením – pracovníci si chválí dobré vztahy se zaměstnanci personálního oddělení, stejně tak je velmi kladně hodnocena ochota a snaha pomoci s každým problémem, který je v kompetenci tohoto úseku.
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci – tento proces shledala většina dotázaných jako jeden z nejlépe vedených procesů zaměřených na lidský kapitál.
- Chod personálního oddělení – celkový chod personálního oddělení považují oslovení pracovníci za bezproblémový, kladně ohodnoceno bylo především jeho administrativní vedení a efektivní vynakládání finančních prostředků.

Slabé stránky zjištěné pomocí dotazníkového šetření:

- Velice špatná informovanost – zde není negativně hodnocena pouze špatná informovanost o cílech a některých procesech personálního oddělení, ale je zde vytýkáno nedostatečné informování o celopodnikových činnostech.
- Nedostatek vzdělávacích akcí – pro to, aby společnost mohla dosáhnout vytyčených cílů jsou zvoleny takové strategie, které se neobejdou bez vysoce kvalifikovaného personálu. Z tohoto důvodu je nutné se vzděláváním zabývat do větší hloubky.
- Chybějící nástroje nemateriální povahy – ačkoliv je řada zaměstnanců nespokojena s nabídkou benefitů, lze dle provedené analýzy interních procesů zaměřených na lidský kapitál říci, že jejich portfolio je dostatečné. Větším problémem je zde velká „poptávka“ po nástrojích nemateriální povahy, které by uvítala řada zaměstnanců.
- Nutné zlepšení komunikace – toto zlepšení musí být provedeno jak napříč jednotlivými odděleními, tak i ve směru vedení – podřízení.
- Špatně nastavený proces zaškolení nových pracovníků – zde se odráží nedostatek ve formě chybějícího adaptačního programu, který byl zjištěn v předchozí analýze. Jeho zpracování by mohlo způsobit velké zlepšení tohoto procesu.

5 Stanovení cílů personálního oddělení

Pro naplnění strategických cílů společnosti by měly být doplněny plánované záměry, které byly zmíněny v kapitole 3.2. Tyto cíle budou upřesněny na základě zjištěných nedostatků plynoucích z provedené analýzy procesů zaměřených na lidský kapitál a z výsledků dotazníkového šetření.

1. Zavést nové způsoby hodnocení pracovníků

Ve společnosti je prováděno hodnocení pouze např. za účelem přeřazení na jiné místo na vlastní žádost pracovníka nebo při žádosti o navýšení mzdového tarifu, neprobíhá tak žádné pravidelné hodnocení. Pro zaměstnance tak není zavedena žádná zpětná vazba, která by průběžně hodnotila jejich činnost a dávala jim důležité podněty pro zlepšení svých výkonů.

Měřítko cíle: Metoda byla/nebyla zavedena

Navržená opatření: roční hodnocení, sebehodnocení, vyškolení hodnotitelů

2. Rozšířit portfolio vzdělávacích akcí

Jak vyplynulo z analýzy procesu vzdělávání ve společnosti, tak i z provedeného dotazníkového šetření, je požadováno rozšíření nabídky akcí na zvýšení kvalifikace pracovníků a stejně tak akcí, díky kterým budou moct zaměstnanci provádět svou práci dle očekávání vedení. Tímto cílem by došlo k podpoře všeobecného cíle na rozvoj vzdělanosti a kvalifikace pracovníků.

Měřítko: Počet nových vzdělávacích akcí

Navržená opatření: školící úsek pro dělníky, školení pro manažery na rozvoj manažerských dovedností, odborná školení pro THP pracovníky

3. Zefektivnění procesu vzdělávání

K systematickému vzdělávání, které chce společnost aplikovat, patří i efektivně vynakládané finanční prostředky na vzdělávací akce a sledování toho, zda bylo naplněno to, co se od určitého školení očekávalo.

Měřítko: Počet stanovených cílů

Navržená opatření: stanovení cílů před zahájením školení

4. Zvýšit motivaci pracovníků k vyšším výkonům

Z dotazníkového šetření jasně vyplynulo, že zaměstnancům chybí především nabídka nástrojů nemateriální povahy pro zvýšení jejich motivace. Ke zvýšení motivace a stejně tak k udržení klíčových pracovníků, kteří tvoří velkou konkurenční výhodu, je tedy důležité nabídnout možnost kariérního růstu.

Měřítko: Fluktuace klíčových pracovníků

Navržená opatření: zpracování kariérního plánu

5. Zefektivnit proces získávání a výběru pracovníků

Aby společnost předešla výběru nedostatečně kvalifikovaných či problémových pracovníků, měla by se více zaměřit na tento proces. Stejně tak je důležité sledování statistiky získávání pracovníků.

Měřítko: Ukazatele kontrolovány ano/ne

Navržená opatření: zavést ukazatele efektivnosti získávání pracovníků, ověřování referencí

6. V rámci firemní kultury posílit aspekt otevřenosti

V rámci zlepšení organizační kultury je třeba dbát především na lepší informovanost a komunikaci. Komunikace by ve společnosti měla probíhat co nejotevřeněji a zaměstnancům by měly být poskytovány důležité informace o plánech, cílech a strategiích. Zaměstnanci si tak budou připadat mnohem důležitěji a budou kladně hodnotit to, že společnosti záleží na jejich zapojení na řešení zásadních problémů.

Měřítko: Průzkum spokojenosti

Navržená opatření: zavedení INTRANETU, vybudování informačního kiosku, průzkum spokojenosti

7. Zlepšit proces adaptace pracovníka

Aby se dalo předejít nekvalitně odváděným výkonům nových pracovníků, je třeba je řádně zavést do chodu společnosti a seznámit se všemi potřebnými informacemi.

Měřítko: Adaptační program zpracován ano/ne

Navržená opatření: vypracování adaptačního programu, zpracování prezentace o společnosti

8. Zpracování popisů pracovních míst

Ve společnosti chybí zpracování popisů pracovních míst a často tak dochází k problémům v rámci vymezení odpovědností za vzniklé problémy či nedostatečně odváděných výkonů, tomu je proto třeba předcházet.

Měřítko: % zpracovaných popisů pracovních míst

Navržená opatření: doplnění popisů pracovních míst

9. Rozšířit znalosti pracovníků prodeje o oblast marketingu

Společnost nedisponuje vlastním marketingovým oddělením. Jejím cílem je získávání nových zákazníků, proto je důležité rozšířit povědomí o této problematice a nahradit tím alespoň částečně marketingovou činnost Borgers CS.

Měřítko: Provedeno školení ano/ne

Navržená opatření: proškolení pracovníků prodeje v marketingu

10. Propojit plnění firemních cílů s odměňováním

Ve společnosti zcela chybí odměňování založené na plnění cílů. Společnost využívá různé pobídkové složky, které jsou však založeny buď na plnění výkonových norem či na základě osobního ohodnocení. Pro zvýšení motivace pracovníků, což je jedním z cílů společnosti, je tak žádoucí doplnit složky odměňování o prémii za dlouhodobý výkon.

Měřítko: Objem finančních prostředků vynaložených na vyplácení premií

Navržená opatření: prémie za dlouhodobý výkon

6 Návrhy opatření ke zvýšení výkonnosti lidského kapitálu

V této kapitole budou přiblížena navržená opatření na zvýšení efektivnosti personálních procesů ve společnosti. Využito bude karet strategických akcí. Ty obsahují údaje o podporovaném cíli, období, kdy bude daná akce realizována, osoby odpovědné za její realizaci a popis daného opatření. Následně bude provedena analýza rizik a finanční vyjádření.

6.1 Specifikace navržených opatření

Název akce:	<i>Pravidelné roční hodnocení</i>
Podporovaný cíl:	Zavést nové způsoby hodnocení pracovníků
Milník:	Ročně v únoru
Odpovědná osoba:	Vedoucí personálního oddělení
Popis akce:	<p>Toto pravidelné hodnocení budou provádět nadřízení pracovníci formou hodnotícího pohovoru. Základem je vytvoření uvolněné a neuspěchané atmosféry, která napomůže vzájemné diskusi. Hodnotitel se na každý pohovor předem připraví prostudováním popisů pracovních míst, na jejichž základě bude hodnocení probíhat a informací poskytnutých z personálního oddělení (údaje o nemocnosti, docházce apod.) Prostor zde bude i pro sebehodnocení pracovníka, který si tím spíše uvědomí možné nedostatky. Z hodnocení musí vyplynout cíle na další období. Ty musí být měřitelné a dosažitelné, současně budou stanoveny milníky – kontroly plnění. Výstupem budou taktéž informace o doplnění vzdělání či o možnostech kariérního postupu pracovníka.</p>

Název akce:	<i>Proškolení hodnotitelů</i>
Podporovaný cíl:	Zavést nové způsoby hodnocení pracovníků
Milník:	Prosinec 2012
Odpovědná osoba:	Vedoucí personálního oddělení
Popis akce:	<p>Pracovníci, kteří provádějí hodnocení svých podřízených zaměstnanců, projdou školením zaměřeným na správné vedení hodnotících pohovorů. To jim napomůže vyvarovat se chybám, o kterých ani neví, že jsou za chyby považované. Naučí se správně jednat se zaměstnancem, odbourat komunikační bariéry, poskytnout zpětnou</p>

vazbu a stanovit plán do budoucna. Školení bude kromě teoretického základu vedeno formou ukázek a pracovníci si tak budou moct roli hodnotitele vyzkoušet „nanečisto“. Toto proškolení povede vedoucí personálního oddělení, která podobný kurz již absolvovala a s vedením takovýchto pohovorů má zkušenosti. Pokud by se však interní proškolení neosvědčilo, bylo by využito vzdělávací agentury.

Název akce: *Vybudování školícího úseku*

Podporovaný cíl: Rozšířit portfolio vzdělávacích akcí

Milník: Červen 2013

Odpovědná osoba: Vedoucí personálního oddělení

Popis akce:

Aby došlo k dostatečnému proškolení nově přijatých dělníků, bylo by vhodné vybudovat školící úsek. Zde by pracovníci strávili první den po příjmu. Byly by jim zde názorně popsány postupy výroby jednotlivých komponent, se kterými se během výkonu své práce mohou setkat. Rovněž by jim byly předvedeny kvalitně vyrobené finální produkty a pro názornost i tzv. „zmetky“, které se nesmí dostat k zákazníkovi. Pracovník by si tak mohl utvořit ucelenou představu o tom, co je od jeho výkonu požadováno.

Název akce: *Kurz - manažerské dovednosti*

Podporovaný cíl: Rozšířit portfolio vzdělávacích akcí

Milník: Každé dva roky

Odpovědná osoba: Vedoucí personálního oddělení

Popis akce:

Ve společnosti neprobíhají žádné kurzy, které by prohlubovaly a rozvíjely znalosti manažerů. Tato oblast by však neměla být zanedbávána, proto je vhodné, aby manažeři společnosti tento kurz minimálně každé dva roky absolvovali. Jen vysoce kvalifikovaní manažeři znají moderních postupů řízení společností mohou dosáhnout naplnění vytyčených cílů.

Tento kurz je pořádán společností Tutor, která je společností nabízející širokou škálu vzdělávacích kurzů se zárukou kvality, o čemž svědčí i řada pozitivních referencí. Kurz

by proběhl ve 12 lekcích po 60 minutách. Po absolvování kurzu si manažer dokáže určit vlastní strategii pro svou práci, vyvaruje se chybám a nedostatkům při práci s lidmi a získá v praxi uplatnitelné zkušenosti a informace. [23] Kurzu by se zúčastnilo 11 manažerů společnosti.

Název akce: *Pravidelná odborná školení*

Podporovaný cíl: Rozšířit portfolio vzdělávacích akcí

Milník: Každoročně

Odpovědná osoba: Vedoucí personálního oddělení

Popis akce:

V současné době probíhají odborná školení pouze při změnách v legislativě, která mají vliv na výkon pracovníka v daném oddělení. To je samozřejmě důležité, ale i přes tato školení chybí dle provedeného průzkumu zaměstnancům základní školení, která by jim napomohla k lepšímu a kvalitnějšímu výkonu práce. Žádoucí je tedy kromě již probíhajících kurzů doplnit nabídku o další, která jsou specifická pro jednotlivá oddělení, především pro pracovníky kvality či vývoje a výzkumu.

Název akce: *Stanovovat cíle před zahájením školení*

Podporovaný cíl: Zefektivnit proces vzdělávání

Milník: Před vzdělávací akcí

Odpovědná osoba: Vedoucí personálního oddělení

Popis akce:

Borgers sice dbá na hodnocení proběhlé vzdělávací akce, ale zcela opomíjí stanovování cílů před jejím uskutečněním. Stejně tak díky neexistenci pravidelného hodnocení zaměstnanců není jasné, zda zaměstnanec již znalostmi, na které je školení zaměřeno, nedisponuje.

Z tohoto důvodu je nutné, aby byly předem stanoveny cíle, kterých má být dosaženo. Tím bude zajištěna lepší kontrola efektivnosti vzdělávacích akcí a stejně tak dojde ke zvýšení osobní motivace školeného, jelikož cíle budou přímo pro jeho osobu. To zvýší snahu odnést si ze školení co nejvíce poznatků.

Název akce:	<i>Zpracování kariérního plánu</i>
Podporovaný cíl:	Zvýšit motivaci pracovníků
Milník:	Leden 2013
Odpovědná osoba:	Vedoucí personálního oddělení
Popis akce:	
<p>Kariérní plán je jedním z důležitých nástrojů motivace pracovníků. Měl by být částí dlouhodobého hodnocení a zahrnovat představy podřízeného i nadřízeného. Finální podoba by měla být tedy výsledkem jakéhosi kompromisu mezi těmito dvěma zmíněnými osobami. Tento kompromis neboli dohoda vznikne právě během hodnotícího pohovoru. Zde hodnotitel představí potřeby a záměry společnosti a také se vyjádří k úrovni kompetencí hodnoceného. I podřízený bude mít možnost vyjádřit své vlastní představy, zájmy či názory na budoucí kariéru. [21] V níže uvedené tabulce je přiložen návrh podoby formuláře na kariérní plán a plán rozvoje dle literatury [21].</p>	

Tabulka 25: Kariérní plán a plán rozvoje

Kariérní plán			
<i>Název pozice</i>	<i>Časový horizont</i>	<i>Schválení</i>	<i>Poznámky</i>
Další možnosti rozvoje (jazyky, týmová práce, rozvoj osobnosti, ..)			
<i>Název</i>	<i>Využití ve firmě</i>	<i>Časový horizont</i>	<i>Schválení</i>

Zdroj: PILAŘOVÁ, I: Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost [21]

Název akce:	<i>Zavést ověřování referencí</i>
Podporovaný cíl:	Zefektivnit proces získávání a výběru pracovníků
Milník:	Srpen 2012
Odpovědná osoba:	Vedoucí personálního oddělení
Popis akce:	
<p>Dle literatury [8] je nahlédnutí do minulých pracovních záznamů jedna z neúčinnějších metod zabraňujících špatnému výběru zaměstnanců. Zaměstnavatel tak zamezí</p>	

budoucím nekvalitním výkonům či zraněním, za která je zodpovědný. Aby tento proces byl efektivní, musí být splněna tato pravidla: tazatel musí zjišťovat pouze informace související s prací, bývalý zaměstnavatel musí podat pouze pravdivé informace a zjištěné informace (např. o věku, náboženství) nesmí zamezit přijetí pracovníka, tedy musí být dodrženo pravidlo rovných pracovních příležitostí pro všechny.

Název akce: *Ověření kvality nastavení procesu získávání a výběru*

Podporovaný cíl: Zefektivnit proces získávání a výběru pracovníků

Milník: Březen 2014

Odpovědná osoba: Vedoucí personálního oddělení

Popis akce:

U každého procesu ve společnosti je žádoucí mít nastavenou zpětnou vazbu, pomocí které bude možné hodnotit úspěšnost a efektivitu prováděného procesu. Je tomu tak právě i u procesu získávání a výběru pracovníků. Tato zpětná vazba napomůže odhalit části, které je potřeba vylepšit. Důležité bude sledovat kolik náborový proces společnost stojí a také jak kvalitní pracovníci pomocí něj byli vybráni. [32]

Společnost by měla sledovat např. tyto ukazatele [4]:

- náklady na získání jednoho zaměstnance,
- míra fluktuace nových zaměstnanců,
- pracovní výkon nového zaměstnance po uzavření pracovní smlouvy,
- čas mezi zahájením získávání pracovníků a obsazením dané pozice,
- délka pracovního poměru.

Název akce: *Zavedení INTRANETU*

Podporovaný cíl: V rámci firemní kultury posílit aspekt otevřenosti

Milník: Květen 2013

Odpovědná osoba: Vedoucí personálního oddělení, IT manažer

Popis akce:

Pro tolik požadované zlepšení komunikace a informovanosti je vhodným nástrojem firemní INTRANET. Jedná se o počítačovou síť, která je založena na podobných principech jako internet, pouze s tím rozdílem, že k této síti není veřejný přístup.

[6] INTRANET umožňuje i propojení několika poboček, což je pro Borgers CS velice výhodné.

Se zavedením zmíněné počítačové sítě je spojena řada výhod jako např. [6] :

- zlepšení komunikace a informovanosti ve společnosti – součástí je i možnost využití komunikačního systému, který umožňuje online komunikaci s ostatními členy společnosti,
- nepřetržitý přístup ke zveřejněným informacím,
- zapojení zaměstnanců do dění firmy,
- možnost digitalizace dokumentů - to umožňuje dostupnost dokumentů v elektronické formě pro povolané osoby a současně je zajišťována bezpečná archivace.

Název akce: *Vybudování informačního kiosku*

Podporovaný cíl: V rámci firemní kultury posílit aspekt otevřenosti

Milník: Červenec 2013

Odpovědná osoba: Vedoucí personálního oddělení, IT manažer

Popis akce:

Poté co bude zaveden firemní INTRANET, je žádoucí, aby k tomuto zdroji informací měli přístup nejen pracovníci THP, ale též dělníci. Nabízí se zde tedy možnost vybudování informačního kiosku. V prostorách odpočíváren, které jsou kapacitně dosti velké, by tak byl počítač s přístupem k INTRANETU, kde by měli možnost nahlížet do informací o společnosti i dělníci.

Výrobní pracovníci by si tak jistě připadali jako platní členové společnosti, u kterých vedení záleží na tom, aby věděli co je v rámci společnosti plánováno či realizováno. Došlo by tak k lepšímu ztotožnění s prací a vytvoření loajálnějších vztahů ke společnosti.

Název akce: *Průzkum spokojenosti*

Podporovaný cíl: V rámci firemní kultury posílit aspekt otevřenosti

Milník: Prosinec 2013

Odpovědná osoba: Vedoucí personálního oddělení

Popis akce:

Jak literatura [7] uvádí, pouze vysoce spokojení zaměstnanci mohou docílit nejvyšší spokojenosti zákazníků. Proto je vhodné zaměřit se právě na spokojenost zaměstnanců a pravidelně ji zjišťovat pomocí průzkumů spokojenosti, které jsou nejčastěji realizovány formou anonymního dotazníkového šetření. Ve společnosti Borgers CS by tento počín dle provedeného šetření byl uvítán, a to hlavně pro zlepšení pracovního a sociálního klimatu.

Otázky budou rozděleny do následujících bloků [25] :

➤ Otázky zaměřené na společnost

Zde se bude analyzovat povědomí o cílech, strategiích, o informacích podávaných společností.

➤ Otázky zaměřené na pracoviště

V druhém bloku bude probíhat hodnocení konkrétního pracoviště, rozdělení pravomoci a zodpovědností, rozhodování, komunikaci mezi odděleními a v rámci oddělení, fyzické a psychologické prostředí.

➤ Otázky zaměřené na motivaci

V posledním bloku budou posuzovány motivační faktory, které shledávají zaměstnanci za nejdůležitější a současně bude analyzováno, jak tyto faktory naplňuje společnost.

Název akce: *Zpracování adaptačního programu*

Podporovaný cíl: Zlepšit proces adaptace pracovníka

Milník: Září 2012

Odpovědná osoba: Vedoucí personálního oddělení

Popis akce:

Zpracování adaptačního programu napomůže začlenění nových zaměstnanců a taktéž odstraní zjištěný nedostatek, kdy byla vytýkána celková organizace zaškolení a začlenění pracovníků THP do chodu firmy. Po konzultaci s vedoucí personálního oddělení byl sestaven návrh adaptačního programu. Důkladná adaptace by měla proběhnout nejen u THP pracovníků, ale především opět u kvalitářů a vývojářů.

Návrh adaptačního programu:

1. Rozpis činností na první dny

Tyto činnosti připraví vedoucí personálního oddělení tak, že dle organizační struktury zjistí, se kterými odděleními bude nový zaměstnanec spolupracovat. Na základě těchto zjištění naplánuje seznámení se všemi potřebnými spolupracovníky. Těm bude předem zaslán časový harmonogram, který zajistí, že budou mít na nového pracovníka v daném termínu čas.

2. První den v zaměstnání

Po příchodu bude prvním krokem zastávka na mzdovém oddělení, kde dojde k podpisu smlouvy a předložení potřebných dokumentů. Poté proběhne školení BOZP. Po školení vyzvedne nového zaměstnance personalistka a zavede ho na oddělení, kam má pracovník nastoupit. Proběhne seznámení s vedoucím oddělením, spolupracovníky a pracovní náplní. Velice důležitým bodem bude projití připraveného časového harmonogramu a seznámení s jeho body. Následovat bude schůzka s vedoucím skladu.

3. Následující dny adaptace pracovníka

Během těchto dnů vedoucí personálního oddělení provádí kontrolu na jednotlivých odděleních, zda-li se vedoucí pracovníci věnují novému zaměstnanci a zda plní jednotlivé body z navrženého adaptačního programu. Zde je nutný aktivní přístup vedoucího pracovníka, aby se nový zaměstnanec cítil dobře a připadal si již jako platný člen společnosti. Tímto způsobem bude probíhat projití všech oddělení, se kterými bude spolupracovat. V každém z nich se pracovník musí seznámit s prováděnou činností. Každý vedoucí oddělení napíše hodnocení na nového pracovníka, které bude obsahovat informace o tom, jak se zajímal o chod oddělení, jestli pokládal otázky, zapojoval se do činnosti atd. Uvedená hodnocení se předají do rukou personální vedoucí, která je zkonzultuje s novým pracovníkem a vedoucím daného oddělení příslušného místa, na které pracovník nastoupí.

Součástí adaptačního programu bude také provedení pohovoru ve zkušební době, jehož se zúčastní vedoucí personálního oddělení, vedoucí daného oddělení a pracovník.

Název akce: *Zpracování prezentace o společnosti*

Podporovaný cíl: Zlepšit proces adaptace pracovníka

Milník: Září 2012

Odpovědná osoba: Vedoucí personálního oddělení

Popis akce:

Pro ucelenou představu o společnosti bude zpracována prezentace o Borgers CS. Tu obdrží každý nově přichozí pracovník na DVD. Při nástupu je pracovník zavalen spoustou informací, proto bude mít možnost si v klidu projít nově zjištěné poznatky právě pomocí této prezentace. Její součástí bude také souhrn pravidel BOZP. Zaměstnanec si tak bude moci ověřit, zda se v této problematice dostatečně orientuje.

Název akce: *Doplnění popisů pracovních míst pro stávající a nové pozice*

Podporovaný cíl: Zpracování popisů pracovních míst

Milník: Listopad 2012

Odpovědná osoba: Vedoucí personálního oddělení

Popis akce:

Popisy pracovních míst jsou důležité pro řadu personálních činností, jako je např. obsazování pracovních míst, hodnocení výkonu pracovníka, plánování vzdělávání a rozvoje či rozvoje kariéry. [13] Jejich zpracování je tedy velice žádoucí. V současné době je ve společnosti zpracováno pouze 60% popisů pracovních míst. Zcela zde chybí popisy práce na nová pracovní místa.

Z tohoto důvodu budou doplněny popisy stávajících pracovních míst a připraveny popisy pro nové. Základní body budou tyto [13]:

- Název pracovního místa
- Přímý nadřízený (popřípadě počet podřízených)
- Účel pracovního místa – popsán přínos této pozice pro plnění cílů
- Popis povinností, odpovědností a pravomocí
- Zákonné a interní předpisy, které musí být dodržovány na dané pracovní pozici
- Očekávané výsledky

Název akce:	<i>Marketingové školení pro pracovníky prodeje</i>
Podporovaný cíl:	Rozšířit znalosti pracovníků prodeje o oblast marketingu
Milník:	Říjen 2012
Odpovědná osoba:	Vedoucí personálního oddělení
Popis akce:	
<p>Tímto školením projdou pracovníci prodeje, kteří si doplní své znalosti o oblast marketingu. Společnost má velký zájem o získání nových zákazníků, proto je toto řešení takové, které nejméně finančně zatíží společnost.</p> <p>Agentura Everesta, se kterou již společnost spolupracovala v rámci vzdělávání vedoucí personálního oddělení, nabízí dvoudenní kurz „Marketing v kostce profesionálně“. Tento kurz je vhodný právě pro pracovníky obchodního oddělení. Kurz obsahuje probrání bodů jako [17]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketingová filozofie a terminologie • Vztah marketingu k dalším činnostem firmy • Marketingový mix • Marketingová analýzy • Praktické rady a informace • Modelové situace 	

Název akce:	<i>Prémie za dlouhodobý výkon</i>
Podporovaný cíl:	Propojit plnění firemních cílů s odměňováním
Milník:	Únor 2014
Odpovědná osoba:	Vedoucí personálního oddělení
Popis akce:	
<p>Tato prémie je v zahraničí velmi využívána. Jedná se o individuální pobídkovou formu, kterou budou ohodnoceni tzv. white collar pracovníci. Podmínkou bude účast na dosahování cílů společnosti. Zohledňován bude výkon společnosti během období strategického záměru (3-5 let). Tímto opatřením dojde k propojení úspěšného plnění strategických cílů organizace s odměňováním výkonných pracovníků. [15]</p>	

6.2 Zhodnocení rizik navržených opatření

Poté co byla navržena jednotlivá opatření, je důležité se také zaměřit na rizika, která mohou ohrozit úspěšnou implementaci daných návrhů. Z tohoto důvodu budou zmíněna možná rizika a ke každému z nich bude navrženo opatření na jeho eliminaci.

1. Nenalezení vhodných prostor pro vybudování školícího úseku

Ačkoliv jsou závody Borgers poměrně rozlehlé, je možné, že zde nebude nalezen dostatečný prostor pro vybudování školícího úseku. Tento úsek bude poměrně náročný na kapacitu z důvodu ukázek výrobků či postupů výroby.

Ošetření:

Pokud tyto prostory nebudou nalezeny nabízí se zde možnosti pronájmu. Společnost má v místě centrálního závodu v Rokycanech vybudován i centrální sklad, který je situován hned vedle výroby. Sklad je vybudován z bývalých kasáren a skládá se z menších a větších hal, které Borgers odkoupil od města Rokycany. V případě nutnosti tak může požádat o pronájem jedné malé haly, která by pro školící úsek byla ideální. Díky dlouhodobé spolupráci s městem by tento pronájem neměl být problematický, stejně tak jeho cena by výrazně nezasáhla finanční plány společnosti.

2. Využívání informačního kiosku pro jiné než určené účely

Poté co bude poskytnut počítač do prostor odpočíváren, je zde riziko, že bude využíván k jiným účelům než těm, z důvodu kterých tak bylo učiněno (hraní her, vyřizování pošty po síti apod.)

Ošetření:

Správce INTRANETu by tak měl přizpůsobit možnosti tohoto informačního kiosku pouze pro účely poskytování informací a usnadnění komunikace v rámci společnosti. Blokovány by zde měly být jiné aplikace, díky kterým by zde zaměstnanci trávili více času než je nutné.

3. Nevhodně položené otázky v průzkumu spokojenosti

Základem zjištění kvalitních dat, se kterými společnost může dále pracovat, je dobře sestavený dotazník s otázkami, které poskytnou potřebnou zpětnou vazbu. Pokud tomu tak není, je tento krok zbytečný.

Ošetření:

Na vytvoření dotazníku by se mělo podílet více osob, např. z různých oddělení nebo-li „více hlav, více ví“. Současně by měly být realizovány tzv. pretesty, kdy by bylo osloveno několik zaměstnanců, aby tento dotazník vyplnili a tvůrci by tak zjistili, zda je zadání otázek jasné a zda zaměstnanci vědí co si pod daným dotazem mohou představit.

4. Nevytvoření podmínek pro zavedení průzkumu spokojenosti

Jak již bylo zjištěno v realizovaném dotazníkovém šetření, řada zaměstnanců se obává toho, že na výsledky průzkumu nebudou brány ohledy. To může způsobit neochotu sdělovat své názory a působit tak na pracovníky demotivačně.

Ošetření:

Aby se tomuto riziku dalo předejít je vhodné provedení řádné informační kampaně před prvním zavedením daného průzkumu. V této kampani by byli zaměstnanci dostatečně informováni o jeho účelu a o tom, že je to způsob zpětné vazby, který má zlepšit pracovní podmínky především jim. Zároveň k vyplnění dotazníku by měli být pracovníci motivováni např. poskytnutím jednoho dne pracovního volna a „plusem“ při provádění hodnocení pracovníka.

5. Výběr špatné vzdělávací agentury na plánovaná školení

Při výběru jakékoliv protistrany na uzavírání obchodů je vždy riziko, že tento výběr nebude nejlepší a poskytnuté služby nebudou kvalitní. To platí i pro výběr agentury, která poskytne poptávaná školení.

Ošetření:

Zmíněnému riziku se společnost může vyhnout pokud bude spolupracovat s agenturami, se kterými již má zkušenosti. Tomu napomohou i provedená hodnocení vzdělávacích akcí, která jsou vyplňována po každém školení či jiném kurzu a poté ve společnosti uchovávána. Pokud však bude mít společnost zájem o spolupráci s novými agenturami, které mají atraktivnější nabídku kurzů, je vhodné aby vedoucí personálního oddělení ověřila reference, které v dnešní době každá společnost má na svých internetových stránkách. Základem tedy je proces výběru agentury nepodceňovat.

6. Nepoužívání naučených postupů hodnotících pohovorů

I přes důkladné proškolení na vedení hodnotících pohovorů se může u některých proškolených objevit takový postoj, kdy si sice osvojí nové poznatky, ale z nedostatku času či z pohodlnosti je nebudou chtít v praxi použít.

Ošetření:

Vedoucí personálního oddělení má v době, kdy budou probíhat hodnotící pohovory, (v rámci zavedení ročního hodnocení) možnost provádět namátkové kontroly a účastnit se tak některých pohovorů jako pozorovatel. Současně by vedení hodnotícího pohovoru mělo být zahrnuto jako jeden z aspektů hodnocení vedoucích pracovníků.

7. Nevhodně vytvořená prezentace o společnosti

Jelikož se prezentace o podniku stane součástí procesu jak zlepšit adaptační program, je vhodné, aby její sestavení nebylo zanedbáno. Naopak je nutné se její přípravě pečlivě věnovat, aby nedošlo k tomu, že bude obsahovat nedostatečné, neaktuální či jinak špatně zvolené informace.

Ošetření:

Na vytvoření prezentace by tak měl být sestaven tým, který se tím bude zabývat. Názory více lidí jsou vítány a poskytují tak více nápadů. Návrhy na prezentaci by také mohly být shromažďovány pomocí brainstormingu. Po sestavení by byla prezentace předložena několika zaměstnancům ke shlednutí a zapracovány by byly další návrhy.

8. Nedostatečné finanční prostředky na vzdělávací akce

Na následující období je plánováno poměrně velké navýšení vzdělávacích akcí. S tímto krokem společnost sice počítá v rámci svých cílů, kde se bude snažit rozvíjet vzdělanost a kvalifikovanost pracovníků, ale může se stát, že navýšení rozpočtu na vzdělávání bude vedení připadat moc vysoké.

Ošetření:

Snížení rozpočtu na vzdělávání se dá docílit tím, že bude prozkoumáno, zda by nebylo možné hradit tyto kurzy z projektu „Vzdělávejte se pro růst“, o jehož podporu společnost právě usiluje.

9. Neochota pracovníků prodeje si doplnit znalosti

Po pracovnících prodeje bude požadováno doplnění znalostí o problematiku marketingu. Je tedy možné, že se zde vedení setká s neochotou těchto pracovníků věnovat svůj čas na školení. Stejně tak se jistě ne každému bude chtít „přibrat“ další pracovní povinnosti.

Ošetření:

Aby se tomuto problému dalo předejít měl by podnik zvolit některý z nástrojů motivace, ať už finančních či nefinančních. Pracovníkům by tak mohla být zvýšena fixní mzda nebo by jim mohla být nabídnuta lukrativnější pozice, která by umožnila kariérní růst.

Kvalitativní ohodnocení rizika

Uvedená rizika budou pro lepší znázornění zanesena do matice hodnocení rizik. Ta hodnotí na horizontální ose pravděpodobnost výskytu rizika a na vertikální ose intenzitu negativního dopadu na efektivnost prováděných personálních činností. [9] Stanovena je stupnice od jedné do pěti, kdy pro odhad dopadu rizika je 1 – bezvýznamný dopad, 5 -kritický dopad a pro pravděpodobnost výskytu 1-nepatrná pravděpodobnost a 5- jistý výskyt rizika.

Tabulka 26: Matice hodnocení rizik

Intenzita negativního dopadu	5				
	4	3, 5	6,8	Vysoká hrozba	
	3	1, 9	4	Střední hrozba	
	2	Nízká hrozba		7	2
	1				
					Pravděpodobnost výskytu rizika
	1	2	3	4	5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

6.3 Finanční vyjádření navržených opatření

Posledním krokem analýzy navržených opatření je jejich finanční vyjádření, které objasní jak nákladná by tato opatření byla pro společnost a zda by vzhledem k finančnímu zatížení byla realizovatelná.

Většina z opatření bude v interní režii společnosti a nebudou tak navyšovat finanční plány na následující období. Ta, která budou vyžadovat dodatečné financování jsou níže podrobněji popsána. Ceny jsou stanoveny pomocí ceníků uveřejněných na internetových stránkách zvolených společností, jsou pouze orientační a mohou se měnit dle zvoleného poskytovatele. [6, 17, 23]

Kurz manažerských dovedností do 55 000 Kč

Pozn.: Na ceny těchto kurzů jsou poskytovány slevy při větší účasti z jedné firmy. U zvolené vzdělávací agentury TUTOR, je výše této slevy 15% (již započítána).

Marketingové školení do 20 000 Kč

Pozn.: Školením projdou 3 prodejci, kurz bude realizován v režii vzdělávací agentury Everesta.

Firemní intranet do 150 000 Kč

Pozn.: Jelikož společnost vyžaduje přístup do firemního INTRANETU pro více jak sto osob, je nutné zavedení rozšířené verze, která je dražší, ale jako kompenzaci nabízí výhody v podobě neomezeného počtu uživatelů a zveřejněných dokumentů.

Pokud společnost získá příspěvek z projektu „Vzdělávejte se pro růst“, budou uvedené náklady sníženy o částku připadající na marketingové školení. Z tohoto projektu společnost plánuje uhradit i dodatečné náklady vzniklé se zavedením více odborných školení. Pro školení prováděná samotnou společností, např. kurz na vedení hodnotících pohovorů, jsou nákladem pro společnost mzdy osob určených k vedení vzdělávací akce.

Další náklady jako např. na vytvoření prezentace společnosti, kde je nákladem koupě DVD nosičů či zrealizování školícího úseku, kde je nákladem pořízení drobného hmotného majetku (např. židlí), jsou pro společnost téměř zanedbatelné.

Po konzultaci s finančním ředitelem společnosti a s vedoucí personálního oddělení jsou shledána navržená opatření finančně realizovatelná. Samotné vzdělávací akce nezvýší plánovaný rozpočet, který společnost plánuje oproti minulému roku, kdy bylo na tyto akce vynaloženo 1 151 416 Kč, navýšit minimálně o pět procent.

Závěr

Hlavním cílem práce bylo posoudit jak efektivně je prováděna personální politika ve společnosti Borgers a současně jak řízení lidských zdrojů napomáhá plnění firemních cílů a podporuje strategii společnosti.

Na začátku práce byl stanoven strategický záměr společnosti, tedy: poslání, vize, cíle a strategie společnosti. Následně byla provedena analýza prostředí. Výstupem z této analýzy byly seznamy silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí, které mají vliv na naplnění zmíněného strategického záměru. Poté se práce zabývala strategickou analýzou, byla použita matice IE a SPACE, ze které vyloučily doporučené strategie vývoj produktu a penetrace na trh. Tyto strategie se shodují s těmi, které jsou zvoleny v první části práce, což naznačuje, že byly zvoleny správně.

Ze strategických cílů společnosti byly v další kapitole vyvozeny cíle s použitím metodiky Balanced Scorecard. Ty posloužily pro stanovení požadavků na personální oblast .

Jednou z hlavních částí práce je analýza procesů zaměřených na lidský kapitál. V úvodu této kapitoly bylo pojednáno o činnostech personálního oddělení a o struktuře zaměstnanců ve všech závodech Borgers CS. Dále byly analyzovány tyto vybrané procesy: plánování, získávání a výběr pracovníků, adaptace, hodnocení, vzdělávání a rozvoj, odměňování, personální informační systém, komunikace a informovanost a bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Z každého analyzovaného procesu byly zjištěny slabé a silné stránky.

Pro zjištění více informací bylo použito dotazníkové šetření. Tohoto šetření se zúčastnili white collar pracovníci, kteří odpovídali na dvanáct předložených otázek. Otázky byly zaměřeny jak na strategické řízení společnosti, tak na zhodnocení prováděných personálních procesů. Největšími zjištěnými nedostatky byla špatná informovanost a komunikace, nedostatečné množství vzdělávacích akcí či chybějící složky nemateriální motivace. Naopak velmi kladně zde bylo zhodnoceno administrativní vedení personálního oddělení, vynakládání finančních prostředků nebo organizace BOZP.

V další kapitole byly doplněny záměry personálního oddělení o další cíle, které je potřebné stanovit pro naplnění nadřazených celopodnikových cílů. Ke každému tomuto cíli bylo uvedeno jeho měřítko a navržena opatření pro jeho naplnění.

Těmto opatřením patřila celá poslední kapitola. V té byly využity karty strategických akcí pro jednotlivé návrhy, které mají zefektivnit prováděné personální činnosti a zvýšit výkonnost řízení lidských zdrojů. Součástí zpracování návrhů vhodných opatření je i analýza rizik, která by mohla ohrozit naplnění stanovených cílů či by znemožnila realizování daných návrhů. Poslední částí je finanční vyjádření návrhů. Toto vyjádření bylo společností shledáno jako přijatelné a dané návrhy tak realizovatelné. Velkou úsporou zde bylo interní zapojení do realizace řady akcí. Společnost tak ušetří finanční prostředky, které by musela vynaložit při najmutí externích služeb.

Závěrem lze říci, že personální procesy jsou ve společnosti vedeny celkem bez problémů. Zjištěny tak nebyly žádné závažné problémy, které by ohrožovaly samotné naplnění firemních cílů. Navržená opatření tak slouží spíše k zefektivnění a zlepšení personálních procesů.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj makroekonomických veličin v letech 2008-2015.....	20
Tabulka 2: Vývoj měnového kurzu v letech 2012-2014.....	20
Tabulka 3: Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2011-2015	21
Tabulka 4: Seznam hrozeb.....	25
Tabulka 5: Seznam příležitostí	26
Tabulka 6: Ukazatele rentability v letech 2008-2011	29
Tabulka 7: Ukazatele likvidity v letech 2008-2011	31
Tabulka 8: Ukazatele aktivity v letech 2008-2011	32
Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti v letech 2008-2011	34
Tabulka 10: Seznam silných stránek	35
Tabulka 11: Seznam slabých stránek.....	35
Tabulka 12: Cíle finanční perspektivy.....	39
Tabulka 13: Cíle zákaznické perspektivy	40
Tabulka 14: Cíle perspektivy interních procesů	41
Tabulka 15: Cíle perspektivy potenciálu	42
Tabulka 16: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009-2012.....	45
Tabulka 17: Počet white collar a blue collar pracovníků k 29.2.2012.....	45
Tabulka 18: Vývoj počtu pracovníků v roce 2011	46
Tabulka 19: Věková struktura zaměstnanců.....	47
Tabulka 20: Vývoj počtu agenturních pracovníků v letech 2009-2012.....	51
Tabulka 21: Klíč hodnocení pracovníků.....	53
Tabulka 22: Finanční prostředky vynaložené na vzdělávání v letech 2007-2011 v Kč .	58
Tabulka 23: Silné stránky personálních činností	66
Tabulka 24: Slabé stránky personálních činností	67
Tabulka 25: Kariérní plán a plán rozvoje	84
Tabulka 26: Matice hodnocení rizik	94

Seznam obrázků

Obrázek 1: Společnosti patřící do Borgers Group	11
Obrázek 2: Obrat Borgers Group v milionech €.....	12
Obrázek 3: Nejvyšší dosažené vzdělání v Plzeňském kraji	20
Obrázek 4: Model pěti sil podle M. Portera.....	23
Obrázek 6: Matice IE.....	36
Obrázek 7: Výsledný kvadrant matice SPACE	37
Obrázek 8: Počet white collar a blue collar pracovníků v roce 2012	46
Obrázek 9: Věková struktura zaměstnanců	47
Obrázek 10: Vývoj počtu agenturních pracovníků v roce 2011	51
Obrázek 11: Vývoj nemocnosti v letech 2008-2012	65
Obrázek 12: Otázka č.1 - Nakolik jste informováni o cílech společnosti?.....	70
Obrázek 13: Otázka č. 2 - Nakolik jste informováni o strategiích, jak dosáhnout firemních cílů?	70
Obrázek 14: Otázka č.3 - Jste seznámeni s cíli personálního oddělení?.....	71
Obrázek 15: Otázka č.4 - Jaká se Vám zdá komunikace mezi Vámi a personálním oddělením?.....	71
Obrázek 16: Otázka č. 5 - Jaká je dle Vás úroveň informovanosti o uvedených procesech?.....	72
Obrázek 17: Otázka č. 6 - Co je pro naplnění cílů společnosti potřeba zlepšit v rámci personální politiky?.....	73
Obrázek 18: Otázka č. 7 - Jak hodnotíte zaškolení z uvedených hledisek?.....	73
Obrázek 19: Otázka č. 8: Jak hodnotíte úroveň a množství nabízených vzdělávacích kurzů?.....	74
Obrázek 20: Otázka č. 9 - Jak hodnotíte vliv stávajícího systému odměňování na motivaci k vyšším výkonům?	75
Obrázek 21: Otázka č. 10 - Jak hodnotíte prostor pro vyjádření vlastních názorů a návrhů?.....	75
Obrázek 22: Otázka č. 11 - Myslíte si, že by bylo vhodné zavést průzkum spokojenosti zaměstnanců?	76

Seznam zkratek

AG	Aktiengesellschaft
B2B	Business to business
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard
CAD	Computer Aided Design
CK ^{úročný}	Cizí kapitál úročný
ČHV	Čistý hospodářský výsledek
ČNB	Česká národní banka
DPH	Daň z přidané hodnoty
EBIT	Earnings before Interests and Taxes (provozní výsledek hospodaření)
EVA	Economic Value Added (ekonomická přidaná hodnota)
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
KG	Kommanditgesellschaft
MFČR	Ministerstvo finanční České republiky
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OČR	Ošetřování člena rodiny
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
QM	Quality Management
ROA	Rentabilita úhrnných vložených prostředků
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
ROIC	Rentabilita vloženého kapitálu
SBU	Strategic Business Unit (strategická obchodní jednotka)
SZP	Sociální a zdravotní pojištění
THP	Technicko-hospodářští pracovníci
ÚP	Úřad práce
VK	Vlastní kapitál
VZV	Vysokozdvihový vozík

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-2471407-3
- [2] *Borgers AG* [online]. [cit. 2012-01-02]. Dostupné z: <http://borgers.de/index.php?id=unternehmen&L=1>
- [3] *Český statistický úřad* [online]. 2012 [cit. 2012-02-04]. Dostupné z: <http://czso.cz/>
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] *Finanční analýza podnikové sféry za první pololetí 2011*. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument102021.html>
- [6] *Firemní intranet*. Centrix: Web applications [online]. 2012 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.centrix.cz/firemni-intranet/>
- [7] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [8] GOMÉZ-MEJÍA, L.R., D.B. BALKIN a R.L. CARDY. *Managing Human Resources*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001. ISBN 0-13-011333-6.
- [9] HNILICA, J., FOTR J. *Aplikovaná analýza rizika - ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2009, 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [10] *Institut pro testování a certifikaci a.s.* [online]. 2010 [2012-02-04]. Dostupné z: <http://www.itczlin.cz/>
- [11] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Alignment : Systémové vyladění organizace*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2006, 310 s. ISBN 80-7261-155-0.
- [12] KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [13] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

- [14] *Komplexní personální audit*. Gnostika [online]. 2012 [cit. 2012-03-24]. Dostupné z: <http://www.gnostika.cz/inpage/personalni-audit>
- [15] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5.vydání. Praha: Management Press, 2003, 350 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [16] KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P.: *Poklady skryté v účetnictví I*. Praha: Polygon, 2001, 274 s. ISBN 80-7273-047-9.
- [17] *Kurzy: Marketing v kostce profesionálně*. EVERESTA [online]. 2011 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.everesta.cz/kurzy/marketing-v-kostce-profesionalne> .
- [18] *Makroekonomická predikce*. [online]. 2012 [cit. 2012-02-04]. ISSN 1804 - 7971. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre.html
- [19] *Nugget SW*. [online]. 2011 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://www.nuggetsw.cz/>
- [20] *Obchodní rejstřík a sbírka listin*. Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví [online]. 2012 [cit. 2012-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a91039&typ=full&klic=s1RkgoxnLCrY36CNfqL8fg%3d%3d>
- [21] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [22] *Poradenství*. Assessment Systems [online]. 2009 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.asystems.cz/web/14/poradenstvi>
- [23] *Profesní vzdělávání*. Tutor: Komplexní vzdělávání [online]. 2012 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/manazerske-dovednosti/BK00618421?page=2>
- [24] *Průzkum makroekonomických prognóz*. Ministerstvo financí České republiky [online]. 2005 [cit. 2012-02-04]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz>
- [25] *Průzkumy spokojenosti zaměstnanců*. ACE Consulting [online]. 2006 [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.ace-consulting.cz/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu.asp>
- [26] *Služby personální agentury*. Gnostika [online]. 2009 [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: <http://www.pemanobra-group.cz/service.html>

- [27] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [28] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s. ISBN 80-86754-35-9.
- [29] URBAN J., IHNEĎ. cz: Managerweb [online]. 1.12.2011 [cit. 2012-03-24]. *Jak zvolit ukazatele personálního controllingu*. Dostupné z: http://managerweb.ihned.cz/c3-53908730-T04000_d
- [30] *Vzdělávejte se pro růst*. [online]. 2012 [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: <http://www.vzdelavejteseporust.cz/>
- [31] WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4
- [32] ZIKMUND, M., BusinessVize [online].3.1.2010 [cit. 2012-04-05]. *Získávání pracovníků jako proces*. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/obsazovani-pozic/ziskavani-pracovniku-jako-proces>
- [33] Interní zdroje společnosti Borgers CS

Seznam příloh

Příloha A: Matice Space

Příloha B: Rozvaha 2008-2011 (v tis. Kč)

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty 2008-2011 (v tis. Kč)

Příloha D: Matice zastupitelnosti

Příloha E: Formulář pro hodnocení dodavatelů vzdělávacích akcí

Příloha F: Dotazník

Příloha A: Matice SPACE

Pozice na ose x							
Faktor		Váha 2012	Váha 2017	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
				2012	2017	2012	2017
Síla odvětví	Potenciál ziskovosti	0,12	0,12	3	5	0,36	0,6
	Finanční stabilita	0,11	0,11	2	3	0,22	0,33
	Úroveň technologie	0,1	0,1	3	4	0,3	0,4
	Bariéry vstupu	0,07	0,07	4	4	0,28	0,28
	Dynamika růstu odvětví	0,08	0,08	3	3	0,24	0,24
Konkurenční vlastnosti	Podíl na trhu	0,13	0,13	-2	-1	-0,26	-0,13
	Kvalita produktů	0,16	0,16	-2	-1	-0,32	-0,16
	Technické parametry produktů	0,1	0,1	-3	-2	-0,3	-0,2
	Životní cyklus výrobního portfolia	0,06	0,06	-3	-2	-0,18	-0,12
	Získávání informací	0,07	0,07	-3	-2	-0,21	-0,14
Celkem		1	1	x	x	0,13	1,1
Pozice na ose y							
Faktor		Váha 2012	Váha 2017	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
				2012	2017	2012	2017
Finanční síla	Výsledná rentabilita	0,14	0,14	2	4	0,28	0,56
	Výsledná likvidita	0,09	0,09	3	4	0,27	0,36
	Výsledná zadluženost	0,13	0,13	2	4	0,26	0,52
	Hospodářský výsledek	0,1	0,1	3	5	0,3	0,5
	Srovnání s konkurencí	0,06	0,06	3	3	0,18	0,18
Stabilita prostředí	Úroveň inflace	0,05	0,05	-2	-2	-0,1	-0,1
	Vyjednávací síla zákazníků	0,15	0,15	-2	-2	-0,3	-0,3
	Náročnost na inovace	0,11	0,11	-2	-2	-0,22	-0,22
	Legislativní opatření a regulace	0,05	0,05	-3	-4	-0,15	-0,2
	Vývoj poptávky	0,12	0,12	-3	-2	-0,36	-0,24
Celkem		1	1	x	x	0,16	1,06

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Příloha B: Rozvaha 2008-2011 (v tis. Kč)



ROZVAHA	2008	2009	2010	2011
Aktiva celkem	2 671 893	2 797 082	2 556 133	2 565 888
Dlouhodobý majetek	<i>1 318 748</i>	<i>1 171 043</i>	<i>1 099 507</i>	<i>1 079 583</i>
Dlouhodobý nehmotný majetek	609	1 636	1 251	854
Dlouhodobý hmotný majetek	1 317 411	1 168 679	1 097 528	1 078 001
1. pozemky	25 951	25 142	25 142	25 142
2. stavby	441 174	429 746	419 527	406 237
3. SMV a soubor movitých věcí	650 186	651 644	626 704	600 709
4. nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	200 100	62 147	26 155	45 913
Dlouhodobý finanční majetek	728	728	728	728
Oběžná aktiva	<i>1 353 074</i>	<i>1 576 698</i>	<i>1 418 980</i>	<i>1 449 526</i>
Zásoby	921 510	901 961	769 462	685 533
1. materiál	336 770	345 511	370 181	375 487
2. nedokončená výroba a polotovary	473 389	453 125	320 271	233 253
3. výrobky	111 351	103 325	79 010	76 793
Dlouhodobé pohledávky	<i>94 853</i>	<i>121 305</i>	<i>142 186</i>	<i>201 592</i>
Krátkodobé pohledávky	<i>326 746</i>	<i>299 260</i>	<i>258 755</i>	<i>334 434</i>
1. Pohledávky z obchodních vztahů	269 447	266 307	229 013	294 916
2. Stát – daňové pohledávky	30 890	18 214	15 339	15 709
3. Krátkodobé poskytnuté zálohy	13 282	2 706	1 993	3 409
4. Dohadné účty aktivní	7 020	9 432	8 886	15 437
5. Jiné pohledávky	6 107	2 601	3 524	4 963
Krátkodobý finanční majetek	<i>9 965</i>	<i>254 172</i>	<i>248 577</i>	<i>227 967</i>
1. Peníze	251	213	107	435
2. účty v bankách	9 714	253 959	248 470	227 532
Časové rozlišení	<i>71</i>	<i>49 341</i>	<i>37 646</i>	<i>36 779</i>
1. Náklady příštích období	71	49 341	37 646	36 779

ROZVAHA	2008	2009	2010	2011
Pasiva celkem	2 671 893	2 797 082	2 556 133	2 565 888
Vlastní kapitál	1 042 995	1 055 174	1 141 812	1 242 913
Základní kapitál	223 740	223 740	223 740	223 740
Kapitálové fondy	100	100	100	100
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	22 574	22 574	22 574	22 574
1. Zákonný rezervní fond	22 374	22 374	22 374	22 374
2. Statutární a ostatní fondy	200	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	716 390	796 581	808 760	895 397
1. Nerozdělený zisk minulých let	716 390	796 581	808 760	895 397
Výsledek hospodaření běžného účetního období	80 191	12 179	86 638	101 102
Cizí zdroje	1 622 898	1 736 658	1 409 821	1 319 225
Rezervy	10 670	3 070	9 100	21 200
1. Rezerva na daň z příjmů	9 000	0	5 100	16 500
2. Ostatní rezervy	1 670	3 070	4 000	4 700
Dlouhodobé závazky	81 689	348 265	327 718	103 133
1. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	261 342	231 179	0
2. Odložený daňový závazek	81 689	86 923	96 539	103 133
Krátkodobé závazky	337 441	230 106	308 673	392 512
1. Závazky z obchodních vztahů	273 717	168 601	240 056	319 868
2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0
3. Závazky k zaměstnancům	37 320	33 702	36 110	35 785
4. Závazky ze sociálního zabezpečení a ZP	14 860	18 516	20 647	25 308
5. Stát – daňové závazky a dotace	4 080	4 061	4 486	6 542
6. Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
7. Dohadné účty pasivní	5 925	3 440	5 495	2 210
8. Jiné závazky	1 539	1 786	1 879	2 889
Bankovní úvěry a výpomoci	1 193 098	1 155 217	764 330	802 380
1. Bankovní úvěry dlouhodobé	20 682	1 155 216	764 330	802 380
2. Krátkodobé bankovní úvěry	1 172 416	1	0	0
Časové rozlišení	6 000	6 000	4 500	3 750
1. Výnosy příštích období	6 000	6 000	4 500	3 750

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty 2008-2011 (v tis. Kč)

Výkaz zisku a ztráty	2 008	2 009	2 010	2 011
Výkony	3 767 485	3 485 319	4 027 607	4 588 746
1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 552 658	3 528 449	4 115 700	4 628 825
2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	144 739	-43 130	-137 392	-92 879
3. Aktivace	70 088		49 299	52 800
Výkonová spotřeba	2 578 241	2 508 806	2 912 789	3 382 629
1. Spotřeba materiálu a energie	2 270 259	2 181 765	2 545 327	3 034 268
2. Služby	307 982	327 041	367 462	348 361
Přidaná hodnota	1 189 244	976 513	1 114 818	1 206 117
Osobní náklady	864 296	656 251	751 605	854 522
1. Mzdové náklady	625 171	484 278	553 462	631 402
2. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	228 107	162 178	187 721	211 389
3. Sociální náklady	11 018	9 795	10 422	11 731
Daně a poplatky	842	828	871	935
Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	185 896	182 268	148 630	129 818
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	12 772	12 256	322	1 022
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	13 130	11 172	489	1 176
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	8 891	-1 400	-930	-700
Ostatní provozní výnosy	6 457	2 960	3 625	5 289
Ostatní provozní náklady	11 593	12 408	12 621	11 080
Provozní výsledek hospodaření	141 607	127 402	203 619	214 197
Výnosové úroky	1 220	256	533	534
Nákladové úroky	80 232	57 868	71 052	57 011
Ostatní finanční výnosy	346 668	299 723	126 402	144 714
Ostatní finanční náklady	316 909	353 231	158 148	178 642
Finanční výsledek hospodaření	-49 253	-111 120	-102 265	-90 405
Daň z příjmů za běžnou činnost	21 322	4 501	14 716	22 690
- splatná	8 979	- 697	5 100	16 096
- odložená	12 343	5 198	9 616	6 594
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	71 032	11 781	86 638	101 102
Mimořádné výnosy	11 103	398	0	0
Mimořádné náklady	1 944	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	9 159	398	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	80 191	12 179	86 638	101 102
Výsledek hospodaření před zdaněním	101 513	16 680	101 354	123 792

Příloha E: Formulář pro hodnocení dodavatelů vzdělávacích akcí

 <small>BORGERS CS a.s.</small>	<h2 style="margin: 0;">Hodnocení dodavatelů vzdělávacích akcí</h2>					 <small>Quality Management System</small>				
<p>Za období:</p>										
Dodavatel	Kontakt na dodavatele					Druh školení	Počet akcí	Počet účastníků	Počet získaných bodů	Schváleno pro další spolupráci
	Ulice	PSC	Město	Telefon	Fax					

Zdroj: Interní dokumenty Borgers CS

Příloha F: Dotazník

Dobrý den,

jsm studentkou ekonomické fakulty Západočeské univerzity v Plzni a ve společnosti Borgers CS zpracovávám svou diplomovou práci na téma Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který je zaměřený na činnost personálního oddělení. U každé otázky je možné vybrat pouze jednu možnost. U otázek 5-7 je uvedena stupnice, na které je možné ohodnotit jednotlivé činnosti. Otázka č. 12 je doplňující pro Vaše návrhy a postřehy. U uzavřených otázek prosím o využití zaškrťovacího pole, u otázek 5-7 o napsání vybrané číslice. Vyplnění dotazníku zabere přibližně 5-10 minut. Předem velice děkuji za sdělení Vašich poznatků, které budou cenným přínosem pro mou práci.

Bc. Tereza Smitková

1. Nakolik jste informováni o cílech společnosti?

- Zním celopodnikové cíle.
- Zním pouze cíle úseku, na kterém pracuji
- Neznám celopodnikové cíle..
- Neznám ani cíle úseku, na kterém pracuji.

2. Nakolik jste informováni o strategiích, jak dosáhnout firemních cílů?

- Strategie znám a znám svou roli při jejich naplňování.
- Strategie znám, ale nevím jaká je má role při jejich naplňování.
- Neznám strategie společnosti.

3. Jste seznámeni s cíli personálního oddělení?

- Jsem seznámen s plánovanými cíli personálního oddělení.
- Jsem seznámen pouze s cíli, které se mne nějakým způsobem týkají.
- S cíli personálního oddělení nejsem seznámen.

4. Jaká se Vám zdá komunikace mezi Vámi a personálním oddělením?

- Velice dobrá Dobrá Postačující Špatná Velice špatná

5. Jaká je dle Vás úroveň informovanosti o uvedených procesech?

(ohodnoťte na stupnici 1-4, 1- velice dobrá, 2 – dobrá, 3 – postačující, 4 – nedostatečná)

Výběr a získávání pracovníků

Hodnocení pracovníků

Odměňování pracovníků

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Bezpečnost práce

6. Pro naplnění cílů společnosti je v rámci personální politiky potřeba zlepšit:

(ohodnoťte jednotlivé body na stupnici 1-4, 1-ano, 2-spíše ano, 3-spíše ne, 4-ne)

Komunikaci se zaměstnanci

Komunikaci mezi odděleními

Péči o zaměstnance

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Motivaci zaměstnanců

Administrativní vedení oddělení

Vynakládání finančních prostředků personálním oddělením

7. Jak hodnotíte zaškolení z hlediska:

(ohodnoťte jednotlivé body na stupnici 1-4, 1-velice dobré, 2-dobré, 3-postačující, 4-nedostatečné)

Organizace zaškolení

Podávaných informací o firmě

Podávaných informací o samotné práci

Kontaktů se spolupracovníky

Seznámení s režimem práce

Seznámení se sociálním a motivačním programem organizace

8. Jak hodnotíte úroveň a množství nabízených vzdělávacích kurzů?

Jsem s úrovní i množstvím kurzů spokojen/á.

Uvítal/a bych více kurzů na prohloubení znalostí.

Chybí mi potřebná školení pro výkon práce.

Úroveň a množství kurzů se mi zdají zcela nedostačující.

9. Jak hodnotíte vliv stávajícího systému odměňování na motivaci k vyšším výkonům?

- Stávající systém odměňování mne zcela motivuje k vyšší výkonům.
- Uvítal/a bych více benefitů ke zvýšení motivace.
- Uvítal/a bych více nástrojů nemateriální povahy ke zvýšení motivace (např. kariérní růst, ocenění nadřizeny).
- Stávající systém odměňování nepovažuji za motivující k vyšší výkonům.

10. Jak hodnotíte prostor pro vyjádření vlastních názorů a návrhů?

- Svými návrhy přispívám ke zlepšení chodu společnosti.
- Své návrhy mohu šířit jen prostřednictvím svého přímého nadřízeného.
- Není mi umožněno přispívat svými návrhy.
- Nemám potřebu přispívat svými návrhy.

11. Myslíte si, že by bylo vhodné zavést průzkum spokojenosti zaměstnanců?

- Ano, považuji to za dobrý nápad pro zlepšení sociálního klimatu.
- Ano, ale nejsem si jist, zda by na jeho výsledky byly brány ohledy.
- Ne, myslím si, že je to zbytečné.

12. Je v rámci personálního oddělení oblast, kde vidíte prostor pro zlepšení? Chybí Vám zde něco konkrétního pro usnadnění a zlepšení Vaší práce?

Abstrakt

SMITKOVÁ, T. *Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku*. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 104 s., 2012

Klíčová slova: analýza prostředí podniku, lidské zdroje, personální činnosti, efektivnost

Tato diplomová práce hodnotí řízení lidských zdrojů ve společnosti Borgers CS, s. r. o. Cílem práce bylo zjistit nedostatky v personálních procesech ve vazbě na plnění cílů společnosti a navrhnout opatření na jejich eliminaci. První část je zaměřena na charakteristiku společnosti a jejího podnikatelského prostředí a na stanovení poslání, vize, strategických cílů a strategií. V další části jsou hodnoceny procesy zaměřené na lidský kapitál a u každého z nich jsou stanoveny silné a slabé stránky. Součástí práce je také dotazníkové šetření, které hodnotí jak efektivně jsou prováděny činnosti personálního oddělení. Z cílů společnosti, analýzy zmíněných procesů a z provedeného šetření jsou vyvozeny cíle personálního oddělení a následně návrhy na zvýšení efektivnosti personálních procesů.

Abstract

SMITKOVÁ, T.: *Assessment of the effectiveness of personnel policy of the enterprise.*

Plzeň: Faculty of economy ZČU in Plzeň, 104 p., 2012

Key words: analyzes of concern's environment, human resources, human resources activities, efficacy

This diploma thesis assesses the human resources management in Borgers CS, s. r. o. company. The goal of this thesis was to detect drawbacks in human resources processes in relation to fulfilling company's targets and to offer measures used for elimination of those drawbacks. The first part focuses on characteristics of the company and its business environment and on the determination of the mission, vision, strategic goals as well as on strategies. In the next part, the processes focused on human capital are evaluated and strong and weak aspects are designated at each of those processes. The questionnaire is also a part of the thesis. It rates how effectively the activities of the human resources department are pursued. Based on the company's goals, analyzes of mentioned processes and from performed investigation, the goals of the human resources department are deduced, followed by proposal for increasing the efficacy of the human resources processes.