

# Projekt zavedení nástrojů Human Resources Controllingu ve vybrané společnosti

Bc. Tereza Bradáčová

---

Diplomová práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Tereza Bradáčová  
Osobní číslo: M20377  
Studijní program: N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání  
Specializace: Podnikání a ekonomika podniku  
Forma studia: Prezenční  
Téma práce: Projekt zavedení nástrojů Human Resources Controllingu ve vybrané společnosti

## Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte literární průzkum a teoreticky vymezte poznatky z oblasti controllingu, řízení lidských zdrojů a human resources controllingu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení lidských zdrojů a controllingu ve vybrané společnosti.
- Na základě provedené analýzy vypracujte ve vybrané společnosti projekt zavedení human resources controllingu a jeho nástrojů.
- Zhodnoťte přínosy, náklady a rizika projektu vyplývající z implementace nástrojů human resources controllingu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2., přepracované vydání*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 381 s. ISBN 9788073579180.  
LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012, 271 s. Účetnictví a daně. ISBN 9788024741338.  
MARCHINGTON, Mick, Adrian WILKINSON, Rory DONNELLY a Anastasia KYNIGHOU. *Human resource management at work*. 6th edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2016, 513 s. ISBN 9781843983712.  
PONIŠČIAKOVÁ, Olga a Martina GOGOLOVÁ. *Podnikový controlling*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2017, 219 s. ISBN 9788055413204.  
TAYLOR, Stephen a Carol WOODHAMS, ed. *Human resource management: people and organisations*. 2nd edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2016, 231 s. ISBN 9781843984160.

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

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně 25.4.2022

Jméno a příjmení: TEREZA BRADAČOVÁ

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na zavedení nástrojů Human Resources Controllingu ve vybrané společnosti. Práce se dělí na část teoretickou a praktickou. V první části je objasněna problematika z oblasti controllingu, řízení lidských zdrojů a Human Resources Controllingu. V praktické části je nejprve analyzováno vnitřní a vnější prostředí společnosti, a poté je provedena analýza současného stavu controllingu a analýza řízení lidských zdrojů v podniku. Na základě získaných teoretických poznatků a zjištěných nedostatků z analytické části jsou navrženy nástroje Human Resources Controllingu na zefektivnění personálního řízení. Závěrečná část je podrobena časové analýze a zhodnocení nákladů, přínosů a rizik.

Klíčová slova: controlling, Human Resources Controlling, řízení lidských zdrojů, personální ukazatele, reporting

## **ABSTRACT**

The thesis is focused on the implementation of Human Resources Controlling tools in the selected company. This thesis is divided into theoretical and practical part. The first part clarifies the issue in the field of controlling, human resources management and Human Resources Controlling. In the practical part is first analyzed the internal and external environment of the company, and then is performed an analysis of the current state of controlling and analysis of human resources management in the company. Based on the acquired theoretical knowledge and identified weaknesses from the analytical part, Human Resources Controlling tools are designed to streamline personnel management. The final part is subjected to time analysis and evaluation of costs, benefits and risks.

Keywords: controlling, Human Resources Controlling, human resources management, personnel indicators, reporting

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Romanu Zámečníkovi, PhD., který mi poskytl odborné rady a připomínky při zpracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala vedení vybrané společnosti, že mi umožnilo zpracovat tuto diplomovou práci, a za poskytnutí potřebných informací a odborných konzultací. Děkuji také všem zaměstnancům personálního oddělení za jejich ochotu a věnování drahocenného času.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 CONTROLLING.....</b>	<b>14</b>
1.1 HISTORIE A PŮVOD CONTROLLINGU .....	14
1.2 VYMEZENÍ POJMU CONTROLLING .....	15
1.3 CÍLE A FUNKCE CONTROLLINGU .....	17
1.4 CONTROLLER .....	18
1.4.1 Osoba controllera .....	18
1.4.2 Činnosti controllera .....	19
1.5 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU .....	20
1.6 ROZDĚLENÍ CONTROLLINGU .....	22
1.6.1 Strategický controlling .....	22
1.6.2 Operativní controlling .....	23
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>26</b>
2.1 ÚLOHA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI.....	26
2.1.1 Personální útvar a jeho role v podniku.....	27
2.2 MANAŽER A PERSONÁLNÍ ČINNOSTI .....	28
2.2.1 Manažer, jeho kompetence a zodpovědnost.....	28
2.2.2 Činnosti personálního oddělení.....	29
2.3 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	31
<b>3 HR CONTROLLING.....</b>	<b>32</b>
3.1 PODSTATA HR CONTROLLINGU .....	32
3.1.1 Úkoly a cíle HR controllingu .....	33
3.1.2 Členění HR controllingu .....	33
3.1.3 HR reporting.....	34
3.1.4 Využití personálního informačního systému v HR controllingu .....	35
3.2 NÁSTROJE A UKAZATELE HR CONTROLLINGU .....	35
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>39</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>40</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>41</b>
5.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA .....	41
5.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	42
5.3 HODNOTY SPOLEČNOSTI.....	42
<b>6 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>43</b>

6.1	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	43
6.1.1	Předmět podnikání .....	43
6.1.2	Organizační struktura managementu.....	43
6.1.3	Výrobní program .....	44
6.1.4	Politika kvality .....	44
6.1.5	Informační systém podniku.....	45
6.1.6	Ekonomická situace .....	45
6.2	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ .....	46
6.2.1	Analýza trhu práce .....	46
6.2.2	Odběratelé .....	47
6.2.3	Konkurence .....	47
<b>7</b>	<b>ANALÝZA CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>48</b>
7.1	ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLERA VE SPOLEČNOSTI.....	48
7.2	ČLENĚNÍ NÁKLADŮ VE SPOLEČNOSTI .....	48
7.3	VYUŽÍVANÉ METODY A NÁSTROJE CONTROLLINGU .....	50
7.3.1	Reporting ve společnosti .....	51
7.3.2	Kalkulace nákladů.....	54
<b>8</b>	<b>ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>55</b>
8.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ.....	55
8.2	ZAMĚSTNANCI.....	55
8.3	ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ.....	56
8.4	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	59
8.4.1	Příplatky, odměny a prémie .....	61
8.4.2	Zaměstnanecké výhody a benefity .....	62
8.4.3	Mzdové náklady .....	63
8.5	SLEDOVANÉ PERSONÁLNÍ UKAZATELE VE SPOLEČNOSTI .....	63
8.5.1	Počet zaměstnanců .....	63
8.5.2	Fluktuace .....	64
8.5.3	Absence .....	65
8.5.4	Odpracované hodiny a přesčasy .....	66
8.5.5	Sledování efektivity .....	66
8.6	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	67
<b>9</b>	<b>ZHODNOCENÍ VYUŽÍVÁNÍ NÁSTROJŮ HR CONTROLLINGU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>69</b>
<b>10</b>	<b>PROJEKT ZAVEDENÍ NÁSTROJŮ HR CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>70</b>
10.1	VYMEZENÍ PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ.....	70
10.2	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÝCH UKAZATELŮ HR CONTROLLINGU.....	72
10.2.1	Dobrovolná fluktuace.....	72
10.2.2	Absence zaměstnanců .....	73
10.2.3	Přesčasy zaměstnanců .....	74



10.2.4	Efektivita .....	75
10.3	ZAVEDENÍ NOVÝCH UKAZATELŮ HR CONTROLLINGU .....	77
10.3.1	Výběr a nábor zaměstnanců .....	77
10.3.2	Náklady na vzdělávání .....	78
10.3.3	Odměňování zaměstnanců .....	80
10.3.4	Motivace zaměstnanců .....	83
10.3.5	Návrh strategických ukazatelů .....	89
10.3.6	Benchmarking .....	91
<b>11</b>	<b>ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>93</b>
11.1	ZDŮVODNĚNÍ PROJEKTU A JEHO ČASOVÉ VYMEZENÍ .....	93
11.1.1	Fáze přípravná .....	93
11.1.2	Fáze realizační .....	94
11.2	NÁKLADY PROJEKTU .....	96
11.3	PŘÍNOSY PROJEKTU .....	97
11.4	RIZIKA PROJEKTU .....	97
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>110</b>

## ÚVOD

Controlling se v posledních letech rychle rozvíjí a stává se součástí většiny podniků. Společnosti upínají svou pozornost na správně zavedený systém controllingu, jelikož je to nástroj podporující řízení a rozhodování vedoucích pracovníků. Controlling lze z hlediska časového horizontu členit na operativní, který se orientuje na období do jednoho roku, a na strategický, jenž je zaměřen na dlouhodobý časový horizont. Controlling se v dnešní době prolíná také do jednotlivých oblastí podniku, čímž vzniká controlling finanční, investiční, nákladový či Human Resources Controlling (dále jen „HR controlling“).

Neodmyslitelnou součástí řízení celé společnosti je řízení lidských zdrojů. Úroveň personálního managementu ve společnosti ovlivňuje nejen získávání zaměstnanců, ale také jejich spokojenost, stabilitu a motivaci k práci. Všechny tyto faktory mají vliv na výkon pracovníků, a tedy i na chod a úspěch celé společnosti. HR controlling je souhrn metod a nástrojů, jenž se vyznačuje aplikací controllingu do oblasti lidských zdrojů. Jedná se o dlouhodobý proces, který se neorientuje pouze na kvantitativní ukazatele, ale svou pozornost upíná i na ukazatele kvalitativní.

Pro účely této diplomové práce jsem si zvolila společnost, která je odštěpným závodem zahraniční právnické osoby, jež celosvětově zaměstnává více než 6 500 zaměstnanců ve 14 zemích po celém světě. Odštěpný závod, ve kterém jsem se rozhodla tuto práci zpracovat, se nachází v Olomouckém kraji. Jelikož jsem měla možnost splnit si svou povinnou praxi právě na oddělení řízení lidských zdrojů v tomto podniku, a poté dále na personálním oddělení brigádně vypomáhat, měla jsem možnost seznámit se s prostředím firmy, se zavedenými personálními procesy, a všimnout si tak některých nedostatků v oblasti využívaných personálních ukazatelů.

Olomoucký závod zaměstnává více než 340 zaměstnanců. Jedná se o nadnárodní společnost, která má na trhu důležité postavení, a své výrobky dodává zákazníkům po celém světě. K úspěšnému fungování společnosti jsou klíčoví její zaměstnanci. Z toho důvodu bude tato diplomová práce, po konzultaci s vedením společnosti, zaměřená na zavedení takových nástrojů HR controllingu, které povedou ke zvýšení efektivnosti personálního řízení, ke zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců a k růstu konkurenceschopnosti podniku.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování projektu na zavedení nástrojů HR controllingu ve vybrané společnosti. Ke splnění základního cíle je nutné naplnit také jednotlivé dílčí cíle:

- provedení literárního průzkumu a vymezení teoretických poznatků z oblasti controllingu, řízení lidských zdrojů a HR controllingu,
- představení společnosti a zpracování situační analýzy,
- vypracování analýzy současného stavu controllingu a řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti,
- vymezení projektových příležitostí na základě provedených analýz,
- zpracování časového harmonogramu navrženého projektu,
- zhodnocení nákladů, přínosů a rizik, které z projektu plynou.

Při zpracování teoretické části bude pozornost nejprve věnována controllingu, poté personálnímu managementu, a následně dojde k propojení těchto oblastí, a bude vysvětlen význam HR controllingu. V této části budou kromě knižních zdrojů využity také články z odborných elektronických databází a dojde k využití především deskriptivní metody.

Dále bude provedena situační analýza vybrané společnosti, při jejímž zpracování budou využita sekundární data získaná z výroční zprávy a z poskytnutých interních materiálů podniku. Při vypracování analýzy trhu práce budou klíčovým zdrojem data z Českého statistického úřadu. Ke zpracování popisu personálních činností, procesů a fungování personálního oddělení a controllingu v podniku budou nápomocné provedené rozhovory a odborné konzultace s HR manažerem a s finančním controllerem. V rámci finanční analýzy společnosti budou také provedeny horizontální a vertikální analýzy tržeb a nákladů.

Součástí projektu bude provedení dotazníkového šetření. V této části budou využita primární data získaná realizovaným průzkumem, přičemž navržený motivační dotazník bude tvořen otázkami uzavřenými (metodou škálování) i otázkami otevřenými. Při vyhodnocování dotazníkového šetření a vyvození závěrů bude využita metoda indukce.

Jelikož si společnost nepřála zveřejňovat skutečné hodnoty, výpočty v navržených tabulkách budou provedeny na základě ilustrativních hodnot.

V závěrečném zhodnocení projektu bude provedena časová analýza, včetně zobrazení časové návaznosti prací v Ganttově diagramu. Také budou zhodnoceny náklady, přínosy a rizika projektu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 CONTROLLING

Protože se práce zabývá controllingem v oblasti lidských zdrojů, je teoretická část rozdělena do tří okruhů. První část je zaměřena na samotný controlling, druhá část je věnována řízení lidských zdrojů a poslední, třetí část je orientována na HR controlling.

## 1.1 Historie a původ controllingu

Původ pojmu „controlling“ může být chápán z francouzského názvu povolání „contre – rôle“. Tento název se objevoval také v anglickém jazyce jako „countre – rouller“ a měl význam protiúlohy k řízení. Pojem controlling se ve smyslu kontroly objevuje až v 15. století díky pozici „controlloura“ na královském dvoře ve Velké Británii. (Poniščiaková a Gogolová, 2017, s. 27)

Dle Žižlavského (2014, s. 7) je název „controlling“ vyvozen z anglického pojmu „to control“, což lze přeložit jako řídit, dohlížet, vést, regulovat nebo ovládat. Zatímco anglofonní země nazývají „controlling“ jako jednu ze základních funkcí managementu, germanofonní země chápou controlling jako subsystém podporující řízení, který nelze dát na stejnou rovinu s managementem podniku.

Na konci 19. a začátku 20. století lze vystopovat vznik controllingu u společností jako General Electric Company nebo Ford Motor Company v USA, kde byl obsah práce tehdejších controllerů považován za správu záležitostí z finanční oblasti. Další rozvoj controllingu nastal v roce 1926 v období světové hospodářské krize. Největší rozšíření controllingu nastalo v Americe v 50. a 60. letech 20. století, kdy byla práce controllerů tvořena plánováním, hodnocením, porovnáním se skutečností a tvorbou návrhů opatření, ale také daňovou oblastí, financemi, náklady, pojištěním apod. (Mikovcová, 2007, s. 10)

Podle Synka a kol. (2011, s. 415) byla prvotní funkce controllingu pasivní a převážně registrační. Později je controlling orientovaný na kontrolu hospodárnosti a na tvorbu návrhů na zlepšení, a proto se jedná o aktivní přístup. Nejvyšší etapu zastupuje controlling zaměřený na management. Jedná se o zformování a zavedení systému řízení, ve kterém jsou použity veškeré důležité informace jednotlivých podnikových aktivit.

Controlling se do Evropy dostal až po druhé světové válce, kdy začaly americké podniky pronikat na evropský trh. Pojem controlling se v tuzemsku začal objevovat až po roce 1990, jelikož v tomto období se u nás změnila ekonomická i politická situace a bylo možné, aby

nástroje na podporu řízení ze západních zemí a z USA prorazily i do našich zemí. (Poniščiaková a Gogolová, 2017, s. 27 - 30)

Žižlavský (2014, s. 9) tvrdí, že česká literatura zaměřená na controlling je ve srovnání s německou omezená, jelikož se v České republice začal controlling rozvíjet o 45 let později než v Německu.

## 1.2 Vymezení pojmu controlling

Pojem controlling k nám přišel z německy mluvících států, přičemž ani v těchto zemích není chápání pojmu jednoznačné, a přestože u nás význam controllingu stále roste, neexistuje jeho exaktní vymezení. (Lazar, 2012, s. 175)

Dle Eschenbacha a Sillera (2012, s. 37) je možné na controlling nahlížet z několika různých pohledů. Zde je jejich výčet.

- Controlling jako způsob myšlení, které vede k dosažení a prověření cílů.
- Controlling jako podsystem, který má pro management funkci podporující a poradenskou.
- Controlling jako způsob práce představuje metody efektivního přístupu.
- Controlling jako proces značí pracovní aktivity a vzájemné působení managementu, vnějších třetích stran a pracovníků z daného odvětví.
- O controllingu jako o nástroji mluví osoby využívající návrhů controllerů.

Ve skutečném pracovním prostředí se chápe controlling spíše jako kontrola, přičemž je nutné vnímat jej ve významu řízení. Controlling může být vymezen jako „*soustava pravidel, která je nápomocná pro nabytí firemních cílů, zamezuje příchod neočekávaným jevům a při zjevení negativních vlivů dává ve správný čas signál pro zastavení a zavedení potřebných opatření.*“ (Mann a Mayer, 1992 cit. podle Synka a kol., 2011, s. 414)

Havlíček (2014, s. 9-10) říká, že „*controlling by měl být chápán spíše jako systém řízení než systém zavedení kontroly. Podstata controllingu je v porozumění spojitosti strategického a operativního plánování a ve vyhodnocení a řízení rizik.*“

Dle Vollmutha (2006, s. 11) lze controlling chápat jako „*nástroj, jenž přesahuje funkční rámec stávajícího řízení a podporuje management podniku při jeho rozhodování.*“

Controlling by měl být nástrojem, který společnostem pomáhá zajistit adekvátní podmínky pro rozhodování zejména prostřednictvím získávání kvalitních informací s vysokou prediktivní schopností. Controlling je nápomocný také při koordinaci podnikových cílů a plánů a je přínosný pro rozhodování o budoucím zaměření firmy. (Jánská, Celer a Žambochová, 2017, s. 62)

Hlavním požadavkem majitelů, ale také investorů společností je získání dostatečné výše peněžních prostředků. Proto je jeden s nejdůležitějších úkolů controllingu zajištění peněžních toků pro dnešní i budoucí investory a minimalizace případných rizik. Každá organizace je ve vidině svého přežití zaměřená na budoucnost. V tomto ohledu je controlling vhodným nástrojem, jelikož zřehlední a ujasní způsob naplňování budoucích cílů podniků. (Foltínová a kol., 2011, s. 14)

Další přínosy ze zavedení controllingu zahrnují značnou úsporu času pro management, účinnou regulaci nákladů, podporu motivace zaměstnanců, monitorování jejich produktivity a získávání podkladů pro jejich hodnocení, kontrolu dodržení sjednaných podmínek, získávání podkladů pro stanovení cen, vytváření podkladů pro banky a investory, přesnější tvorbu plánů a jejich struktury, možnost predikování ekonomického vývoje podniku, vyšší důvěryhodnost údajů a lepší tok informací. (Zámečník, 2016, s. 7)

Zatímco v širším pojetí je controlling chápán jako management různých ekonomických oblastí, uvádí se například finanční nebo bankovní controlling, v užším pojetí je controlling postaven na přesně stanovených základech. Konkrétně je hovořeno o nákladovém controllingu, který pomáhá řídit základní ukazatel, jímž je celopodniková marže. (Lazar, 2012, s. 176)

Podle Mikovcové (2007, s. 11-12) je u controllingu možné rozeznávat následující principy:

- zaměření na cíle – controlling má svůj podíl při určení a kontrole cílů společnosti, přičemž je také nápomocný při sestavování metodiky plánování,
- zaměření na úzké profily – podstatou je vytvoření odpovídajícího informačního systému, pomocí něhož bude možné odstranit tzv. úzká místa,
- zaměření na budoucnost – představuje přesun od zpětné vazby k vazbě dopředné.

Chodasová (2012, s. 19) shrnuje myšlenky a definice jednotlivých autorů jako „*komplexní funkci ekonomického managementu, harmonizaci plánování, kontroly a chodu informací, s cílem dosažení stanovených cílů.*“



### 1.3 Cíle a funkce controllingu

Eschenbach (2004, s. 80) rozděluje dvě skupiny cílů: přímé/bezprostřední a nepřímé/zprostředkované. Bezprostřední cíle jsou označovány také jako cíle řízení, jelikož stanovují rozsah úkolů controllingu a koordinují řízení a spolurozhodování. Zprostředkované cíle zpřesňují obsah úloh controllingu, a jsou to ty cíle, jejichž dosažení má controlling podpořit.

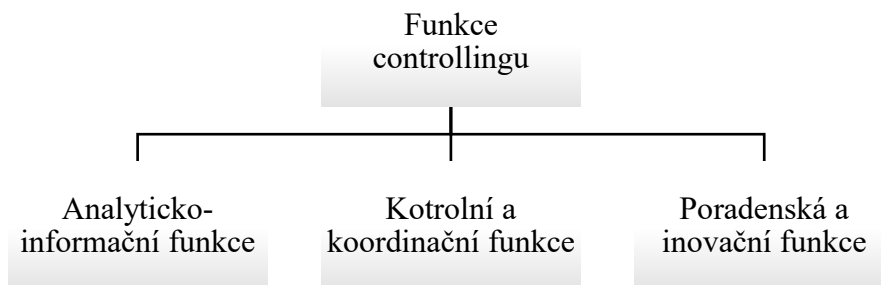
Podle Poniščiakové a Gogolové (2017, s. 44-45) se mnoho teoretických i praktických zdrojů shoduje v tom, že základním cílem controllingu je udržení trvalé životaschopnosti podniku. Nutné je vymezit také dílčí cíle, které pomáhají dosáhnout prioritního cíle:

- Zajištění schopností anticipace a adaptace – controlling má zabezpečit podmínky pro poskytnutí vhodných informací o již existujících a předpokládaných změnách v okolí podniku.
- Zabezpečení schopnosti reakce – controlling využívá kontrolní a informační systém, který podporuje schopnost reakce podniku a v případě nutnosti je schopný navrhnout potřebné opatření.
- Zabezpečení schopnosti koordinace – cílem je najít soulad mezi aktivitami jednotlivých podnikových podsystémů řízení.

Eschenbach a Siller (2012, s. 40) rozšiřují uvedené dílčí cíle o schopnost proveditelnosti plánů. Podle nich má controlling zabezpečit prosazení strategických, případně operativních plánů, záměrů a projektů, podle toho, jak bylo plánováno a zamýšleno.

Aby mohl podnik dosáhnout zmíněných cílů, přebírá řadu funkcí. První funkcí je podpora řízení, jelikož předává managementu informace nutné pro plnění úkolů. Controlling je zodpovědný za správnost a včasnost svých rad a manažer je odpovědný za svá rozhodnutí. Druhou funkcí je doplnění řízení, kdy se může controlling kromě podpory a poradenství podílet také na managementu. Třetí funkci představuje koordinace, jelikož se controlling podílí na zformování podsystému řízení, na vytváření struktury systémů a procesů a na vztahy v nich a mezi nimi. (Mikovcová, 2007, s. 14)

Podobně na základní funkce controllingu nahlíží Chodasová (2012, s. 25), což zachycuje následující obrázek (Obr. 1)



Obr. 1 Funkce controllingu (Chodasová 2012, s. 25)

Analyticko-informační funkce zabezpečuje například sledování výkonnosti účetnictví či sestavení vhodné kalkulace nákladů. Kontrolní a koordinační funkce představuje průběžné sledování cílů a podávání zpráv, zjištění odchylek a nastavení opatření, kontrolu plánování a kontrolu výsledků. Třetí, poradenská a inovační funkce, se zaměřuje například na poradenství při stanovování cílů nebo na koordinaci dílčích cílů. (Chodasová 2012, s. 25-26)

Žižlavský (2014, s. 12) doplňuje základní funkce podporu řízení, doplnění řízení a koordinaci o čtvrtou funkci, a sice o racionalitu řízení. Hlavním bodem této funkce je zjištění, že se lidé v podnicích chovají racionálně jen částečně, jelikož svá rozhodnutí provádí na základě svých emocí a využívají také neformální cesty získávání informací.

## 1.4 Controller

### 1.4.1 Osoba controllera

Dle Eschenbacha a Sillera (2012, s. 54-57) na osobě controllera závisí kvalita a způsob prováděných úkolů, přičemž na straně druhé tato pozice formuje osobu jako nositele úloh. Pro plnění funkce controllera je nutné, aby osoba disponovala potřebnými schopnostmi a vlastnostmi. V dnešní době se prosazuje názor, že pro kvalitní výkon a profesní chování pouze odborná způsobilost není dostačující, ale klade se důraz na:

- osobní vlastnosti a schopnosti řízení – jedná se o analytické myšlení, etiku, vlastní iniciativu, ochotu učit se, přesnost, kreativitu nebo schopnost zaujmout kritické stanovisko a přijímat nepřijemnosti,

- sociální kompetence a schopnost komunikovat – představuje týmovou práci, řešení konfliktů, prezentaci či přirozenou autoritu,
- metody kompetencí – zahrnuje časový, projektový a informační management, techniky analýzy, znalost účetnictví a práva,
- orientace v podnikové ekonomice – znalost interního a externího účetnictví, směrnic podniku, reportingu, rozpočetnictví a informačních a komunikačních systémů,
- obchodní znalosti – vědomí o specifických podniku, okolí podniku, obchodním modelu, o vývoji podniku a jeho směru, ale také znalost jazyků.

Dle Chodasové (2012, s. 32) lze controllera označit za „*odborníka, který má dohled nad plány, účetnictvím, výkazy, daňovými otázkami a podnikovým zúčtováním, tedy nad celým informačním tokem v organizaci.*“ Musí disponovat analytickými schopnostmi a znalostí plánování, předvídání, organizování, zpracování informací apod. Žižlavský (2014, s. 15) doplňuje, že controller by měl být schopen řešit vzniklé problémy a přispívat k fungování podniku.

Potřeba vlastností a schopností controllera závisí na oboru, velikosti podniku, požadavcích z okolí, podnikové kultuře, fázi životního cyklu podniku, osobách v managementu a na stupni rozvoji controllingu v organizaci. Již řadu let stoupá podíl controllerek, což lze pravděpodobně vysvětlit určitou „*empatií*“ při sledování cíle a vyšší mírou schopnosti vcítit se. (Eschenbach a Siller, 2012, s. 58)

#### **1.4.2 Činnosti controllera**

Dle Žižlavského (2014, s. 13-14) v zásadě každý manažer v rámci svých pracovních povinností využívá funkci controllingu, například při srovnávání plánu se skutečností pro kontrolu dosažení cíle, při zavedení opatření k opravě daného plánu, či při zjišťování ukazatelů podle stanovených kritérií.

Cílem controllingu je zajištění servisu a poradenství pro management společnosti. Zatímco náplní práce manažera je plánování, rozhodování, koordinování, motivování, organizování a kontrola, za základní úlohu controllera je považována tvorba metod a nástrojů, moderování a prezentace dat, ale také koordinace a aktualizace systému. (Synek a kol., 2011, s. 417)

Posláním controllera je přispívat k udržitelnému úspěchu společnosti jako partner managementu. Mezi činnosti controllerů lze zařadit:

1. Podílení se na stanovení cílů, plánování a nastavení kontroly, přičemž při rozhodování jednají v souladu s vytyčenými cíli.
2. Zaměřují se na předpokládaný vývoj, což umožňuje využití příležitostí a řízení rizik.
3. Sjednocují cíle a plány organizace do provázaného celku.
4. Odpovídají za kvalitu dat a relevantnost informací pro potřebná rozhodování.
5. Vždy jednají v zájmu a k prospěchu organizace, jelikož je lze označit za ekonomické svědomí podniku. (Controller mission statement, 2013)

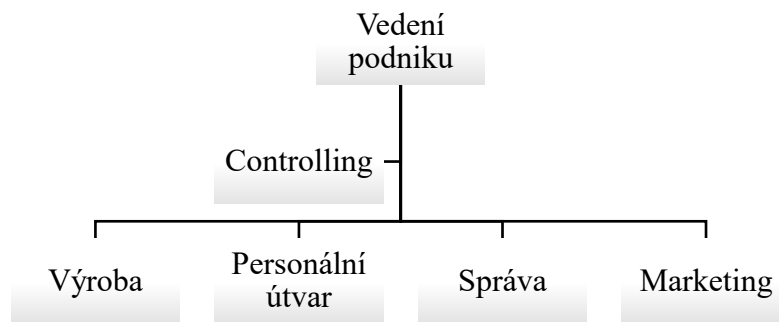
### **1.5 Organizační začlenění controllingu**

Způsob začlenění controllingu závisí na velikosti podniku a na rozsahu prováděných činností. V malých podnicích často přebírá úlohu controllingu již existující vhodný organizační útvar a pozici controllera zastává například finanční ředitel. Ve středních a velkých podnicích vzniká s přihlédnutím na vyšší rozsah vykovávaných aktivit samostatný controllingový útvar, který může mít štábní nebo liniovou formu, průřezovou funkci nebo může být controlling zajištěn externě. (Poniščiaková a Gogolová, 2017, s. 39-42)

Zámečník (2016, s. 18) zmiňuje také vnější faktory ovlivňující organizační začlenění controllingu, a sice současný trh práce, zboží, peněz a kapitálu, dále sociální, politické a legislativní prostředí a hospodářskou strukturu státu.

#### **Štábní forma začlenění controllingu**

Organizační strukturu štábního začlenění controllingu zachycuje Obrázek 2. V této formě nemají štábní pozice žádnou rozhodovací ani nařizovací pravomoc a vznikají zejména k odlehčení liniových pozic, jelikož připravují podklady pro rozhodování a poskytují poradenské a další služby. Štábní pozice controllera je začleněna do nejvyšší pozice vedení, mnohdy do představenstva. (Žižlavský, 2014, s. 17)

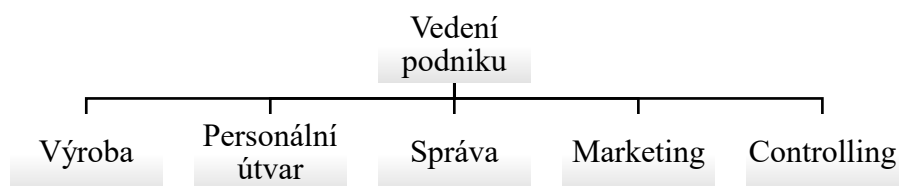


Obr. 2 Organizační struktura štábního začlenění controllingu  
(Mikovcová, 2007 cit. podle Zámečníka, 2016, s. 19)

### Liniová forma začlenění controllingu

Controller opouští pozici pouze poradenského prvku a začíná být zodpovědný za svá rozhodnutí. Realita však ukázala celkem nízkou stabilitu této formy při běžném fungování organizace. Liniová pozice bývá vhodná především při začlenění controllingu do nižších stupňů řízení. (Synek a kol., 2014, s. 419)

Následující obrázek (Obr. 3) zobrazuje postavení controllingu při liniové formě začlenění.



Obr. 3 Organizační struktura liniového začlenění controllingu  
(Mikovcová, 2007 cit. podle Zámečníka, 2016, s. 19)

### Controlling jako průřezová funkce

Dle Poniščiakové a Gogolové (2017, s. 42) se jedná o tzv. promotérský model, ve kterém je dvojice promotérů controllerem a liniovým vedoucím, kteří provádí řízení po linii výkonové (liniový vedoucí) a po linii odborné (controller). Controller zde má určitou příkazovací pravomoc, avšak proces rozhodování probíhá společně s liniovým vedoucím.

### Externí zajištění controllingu

Ve spoustě malých a středních podnicích není výhodné vytvoření controllingového oddělení nebo podnik nedisponuje dostatečně kvalifikovaným personálem. Z toho důvodů podniky využívají dočasné či trvalé služby externích poradců. Výhodou tohoto způsobu je nízká míra konfliktů s managementem a rychlejší implementace controllingového systému. (Synek a kol., 2014, s. 420)

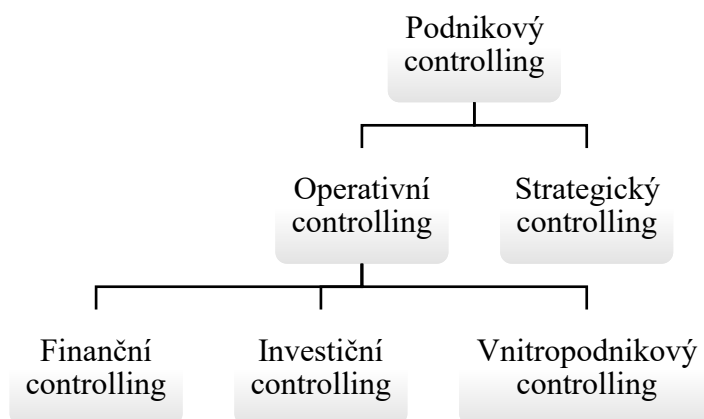
## Samocontrolling

Dle Zámečnicka (2016, s. 20) je při samocontrollingu controller oprostěn od rutinních a operativních činností, jelikož jsou převedeny na manažera, který je nejbližší k provedení daného výkonu a na controllera připadá funkce poradce. Samocontrolling lze definovat jako reintegraci úloh controllingu do managementu. (Krystek, 1995 cit. podle Zámečnicka, 2016, s. 20)

## 1.6 Rozdělení controllingu

Každá organizace je v zájmu svého přežití zaměřena na budoucí vývoj. V této oblasti přináší controlling nástroj, který zpřehlední a vyjasní způsob dosahování stanovených cílů podniku. Z hlediska času se rozlišuje controlling strategický a operativní. (Foltínová a kol., 2020, s. 14)

Následující obrázek (Obr. 4) zachycuje členění podnikového controllingu.



Obr. 4 Členění podnikového controllingu (Chodasová, 2012, s. 27)

### 1.6.1 Strategický controlling

Dle Chodasové (2012, s. 26) je možné strategický controlling definovat jako „*systematické zkoumání budoucích příležitostí a rizik.*“ Z toho důvodu lze za strategickou úlohu controllingu označit řízení a kontrolu opatření, které byly stanoveny při plnění a realizaci podnikové strategie. Strategický controlling zajišťuje, aby opatření přijatá dnes zabezpečila budoucí existenci firmy, což znamená, že je potřeba brát v úvahu možná budoucí rizika a příležitosti, a vytvářet předpoklady pro budoucí úspěch.

Podle Foltínové a kol. (2020, s. 15) je cílem controllingu v dlouhodobém horizontu dosáhnout pomocí efektivního vynakládání zdrojů maximální ekonomickou přidanou hodnotu (EVA) pro vlastníky, případně trhovou hodnotu (MVA).

### **Nástroje strategického controllingu**

Eschenbach a Siller (2012, s. 166) rozdělují základní metody strategického controllingu:

- Odvětvová analýza – Porter vytvořil model analýzy odvětví, která sleduje ohrožení podniku potencionálními konkurenty, konkurenci mezi stávajícími uchazeči, vyjednávací sílu odběratelů a dodavatelů a ohrožení substitučními výrobky.
- Analýza potenciálu – Cílem je stanovení potenciálů úspěchů a klíčových schopností, silných a slabých stránek a strategických problémových oblastí společnosti.
- Analýza portfolia – Tato strategie umožňuje popsat strategické situace a poskytuje informace pro volbu odbytové a investiční strategie. Portfolio je možné znázornit graficky v matici. Sleduje se Portfolio tržního růstu - tržního podílu a Portfolio atraktivity trhu - síly konkurence.
- Analýza scénáře – Úkolem analýzy scénáře je dle rámcových podmínek odhadovat další možné budoucí vývoje. Rozpětí je znázorněno dvěma extrémními scénáři, přičemž jeden je sestaven na základě příznivých podmínek a druhý za nepříznivých podmínek.

#### **1.6.2 Operativní controlling**

Jedná se o controlling zaměřený na krátké časové období, které nepřekračuje jeden rok. Výstupy strategického controllingu, jenž jsou ve formě příležitostí a hrozeb, se zde transformují do nákladů a výnosů, které reprezentují výsledky jednotlivých činností. Pomocí veličiny tvorby hodnot a spotřeby zdrojů zajišťuje controlling řízení krátkodobého zisku. (Foltínová a kol., 2020, s. 15)

Mezi základní krátkodobé cíle v organizaci lze řadit dosahování kontinuálního krátkodobého zisku, zajištění dostatečné likvidity a zvyšování hospodárnosti. Ziskovost je ovlivněna zejména náklady a dosaženými výkony, likvidita vychází z rozdílu příjmů a výdajů a pro nárůst hospodárnosti je nejdůležitější rozpočtování nákladů a analýza odchylek. (Vysušil, 1999 cit. podle Zámečnicka, 2016 s. 44)

### Úkoly operativního controllingu

Mezi hlavní úlohy operativního controllingu dle Eschenbacha a Sillera (2012, s. 234) patří:

- specifikace strategických příležitostí,
- iniciování opatření k růstu výnosnosti, hospodárnosti a produktivity,
- harmonizace plánování dílčích podnikových oblastí,
- zajištění uceleného rozpočtnictví,
- řízení a kontrola procesu provádění,
- kontrola dosažených plánů a cílů.

Základní rozdíly mezi strategickým a operativním controllinem zachycuje následující tabulka (Tab. 1)

Tab. 1 Rozdíl mezi strategickým a operativním controllinem (Foltínová a kol., 2020, s. 16)

Aspekt	Strategický controlling	Operativní controlling
<b>Pohled na podnik</b>	globální	parciální
<b>Hodnocení</b>	komplexní činnosti podniku	Dílčích činností podniku
<b>Orientace</b>	externí	interní
<b>Časový horizont</b>	dlouhodobý	krátkodobý

Jak již vyplynulo z Obrázku 4, operativní controlling se dále člení na finanční, investiční a vnitropodnikový.

#### Finanční controlling

Finanční controlling znamená controlling oběžných a stálých aktiv a dále se dělí na controlling pohledávek, zásob a pracovního kapitálu a na controlling likvidity. Obecně se může definovat jako řízení toků peněz navenek společnosti, což znamená zabezpečení denní likvidity. (Chodasová, 2012, s. 29-30)

#### Investiční controlling

Dle Scholleové (2009, s. 16-17) je hlavním úkolem controllingu investic podpora procesů rozhodování a managementu na veškerých úrovních podniku v průběhu celého investičního procesu. Fáze investičního procesu zahrnují předinvestiční postaudit a dále fázi investiční,



provozní a dezinvestice. Investiční controlling se týká nejen plánování krátkodobých operativních cílů, ale také plánování v dlouhodobém horizontu a zároveň musí být v souladu s cíli podniku.

### **Vnitropodnikový controlling**

Vnitropodnikový controlling se soustředí na střediska a pozoruje a analyzuje jejich aktivity, srovnává plán se skutečností a stanovuje odchylky. Dále poskytuje poradenství a informace vedoucím pracovníkům jednotlivých útvarů a manažerům. Cílem je vytvořit nákladový a kalkulační systém informací o nákladech a jejich struktuře podle místa a příčin vzniku. Základní úlohou vnitropodnikového controllingu je být nápomocný při řízení zisku. (Foltínová a kol., 2020, s. 16)

### **Nákladový controlling**

Podle Zámečníka (2016. s. 47-) je součástí operativního controllingu také controlling nákladový, který sleduje dvě základní oblasti, a sice výběr položek, které budou sledovány a způsob, jakým budou položky přiřazeny na nositele nákladů. Dále se zabývá vztahem mezi náklady a příčinou jejich vzniku. Nákladový controlling klade důraz na:

- efektivnost - představuje účelné využívání nákladů, zejména pomocí rozpočtů,
- hospodárnost – zabývá se tvorbou vhodného kalkulačního systému, pomocí kterého bude možné co nejpřesněji stanovit náklady na jednotlivé nákladové objekty, jako jsou například výrobky nebo zákazníci.

## 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je jednou z oblastí v systému řízení podniku. Jedná se o specifickou sféru činností zaměřených na člověka, která je zajišťovaná odborníky v podobě personálních specialistů (personálních útvarů). Součástí práce každého vedoucího pracovníka je personální řízení. (Kocianová, 2010, s. 9)

Řízení lidských zdrojů lze chápat jako promyšlený a komplexní přístup k zaměstnávání a rozvoji pracovníků v podniku. Zaměřuje se na zvyšování efektivity prostřednictvím lidí, přičemž proces využívání lidí by měl být v souladu s morálními hodnotami. Je orientováno na využívání různorodých politik a principů v oblasti utváření a rozvoje podniku, zajišťování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, řízení jejich výkonů, odměňování a poskytování služeb zvyšující jejich pohodu a blahobyt. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 30)

Podle Dvořákové (2012, s. 13) úroveň řízení lidských zdrojů ve společnosti značně ovlivňuje získávání pracovníků, jejich stabilizaci, spokojenost a motivaci k práci. Z toho důvodu se stává předmětem pracovních průzkumů, hodnotících rozhovorů nebo sociálního auditu.

Personální management neboli řízení lidských zdrojů je neodmyslitelnou součástí řízení celé společnosti a svou důležitost zastává zejména ve spojení s budováním a s rozvojem moderních systémů managementu. (Petříková, Janků a Hofbruckerová, 2020, s. 12)

### 2.1 Úloha řízení lidských zdrojů v organizaci

Dle Kocianové (2012, s. 9-11) je cílem řízení lidských zdrojů prostřednictvím personálních procesů optimálně využívat potenciál pracovníků a investic do nich vložených. Personální řízení je možné chápat dvěma významy, první význam ve smyslu personálního řízení na úrovni organizaci, a druhý význam představující personální činnosti jako aktivity vykonávané personálním útvarem a liniiovými vedoucími pracovníky. Úlohy personálního řízení jsou naplňovány prostřednictvím dílčích personálních činností.

Petříková, Janků a Hofbruckerová (2020, s. 12) mezi hlavní úlohy personálního řízení zahrnují:

- snahu o přiřazení správného člověka na správné místo,
- efektivní využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností a kvalifikace lidí,

- tvorbu a formování týmů, zdravých vztahů mezi pracovníky a efektivní styl vedení lidí,
- sociální a personální rozvoj zaměstnanců s cílem sladění individuálních a firemních cílů,
- work-life balance, jehož cílem je harmonizace pracovního a osobního života pracovníků.

Koubek (2011, s. 16) doplňuje výše zmíněné personální úlohy o starání se o dodržování zákonů a pravidel slušnosti týkající se pracovní oblasti, zaměstnávání pracovníků a lidských práv. Tato úloha úzce souvisí s dobrou pověstí firem, přičemž malé podniky jsou tímto faktorem ohroženy více než velké organizace, jelikož jsou více závislé na každém jednotlivém zaměstnanci.

### **2.1.1 Personální útvar a jeho role v podniku**

Personalisté jsou součástí personálního útvaru a v podniku poskytují poradenství a služby v oblastech, jako je plánování, získávání a výběr zaměstnanců, řízení výkonu pracovníků, jejich odměňování, vzdělávání a rozvoj. Dále se zaměřují na oblast péče o zaměstnance a na řešení mezilidských vztahů na pracovišti. V současné době se role personalistů stále více orientuje podnikatelsky, což znamená, že stále více napomáhají k dosahování trvalé konkurenční výhody podniku. Pracovníci personálního oddělení musí neustále brát ohled také na etický rozměr řízení lidských zdrojů. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 212-216)

Dle Ulricha (2014, s. 31) personalisté téměř bez výjimky vymezují svou náplň práce jako aktivity zahrnující oblasti školení, získávání, motivaci nebo odměňování pracovníků, tedy oblasti, na které se při výkonu práce zaměřují. Tyto oblasti jsou důležité, ale nejsou tím, čemu se podnik věnuje, a co ho živí. Aby personální útvar opravdu přispíval k výkonu organizace, musí své smyšlení a činnosti sladit s cíli podniku a nejednat pouze v zájmu svého vlastního oddělení.

Pracovníci personálního oddělení jsou zodpovědní za nábor nových zaměstnanců, za jejich rozvoj a za zajištění školení stávajících zaměstnanců, které společnost vyžaduje. Personalisté jsou také pověřeni správou stížností a disciplinárním řízením, vedením mzdové agendy společnosti a záznamů o pracovnících, návrhem a implementací personálních zásad a poradenstvím. Jelikož pracují s lidmi a mohou přijít do styku s nespokojenými zaměstnanci, měli by:

- mít excelentní komunikační schopnosti,
- být schopni řešit problémy, případně pomoci při vyjednávání mezi zaměstnanci a odbory o mzdových podmínkách,
- rozumět pracovní legislativě,
- spravovat rozpočet a psát jasné a spolehlivé zprávy,
- být taktní a diplomatictí a být schopni pracovat pod tlakem. (Chapter 1, 2015, s. 28)

Dle Dvořákové (2012, s. 18) se personální ředitel stává jedním ze členů představenstva nebo se alespoň přinejmenším řadí mezi manažery seniory a svým profesním profilem směřuje k tomu stát se generalistou, a to zejména díky rozsáhlým znalostem o personálních činnostech, což zvyšuje jeho pozici při strategickém rozhodování v organizaci.

## **2.2 Manažer a personální činnosti**

### **2.2.1 Manažer, jeho kompetence a zodpovědnost**

Dle Folwarczné (2010, s. 15) je manažer v podnikatelské oblasti považován za člověka, který podnik řídí a zajišťuje jeho chod jménem a v zájmu vlastníků společnosti. Vrcholoví manažeři jsou zodpovědní za přijímání a implementaci rozhodnutí při rozvoji organizace.

Kompetence manažera lze definovat jako souhrn dovedností a schopností, které jsou základem k naplňování výkonnosti a efektivnosti na pozici manažera a představují způsobilost k řízení. (Kocianová, 2010, s. 65)

Nejdůležitějšími kompetencemi personální manažera jsou:

- podnikatelský postřeh v podobě pochopení podstaty byznysu a znalosti o něm,
- vůdcovské schopnosti, které zahrnují schopnost konzultovat, inspirovat, ovlivňovat a koučovat,
- znalosti klíčových nástrojů pro organizování lidských zdrojů,
- schopnost iniciovat změnu a řídit ji,
- strategické a inovativní myšlení, které pomáhá předvídat budoucí vývoj a otevírat nové možnosti.

(Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004 cit. podle Kocianové, 2010, s. 69)

Personální specialisté a liniovní manažeři spolupracují v mnoha záležitostech. Míra odpovědnosti, kterou manažer vkládá do rukou personálních pracovníků, záleží na jeho víře ve schopnost a důležitost personálního útvaru. Marchington et al. (2016, s. 175) rozeznávají následující míry udělené odpovědnosti:

- vysoká zodpovědnost – vedení týmových schůzek, řešení problémů na pracovišti, hodnocení výkonu, rozvoj týmů a pracovníků, sledování absentismu,
- sdílená zodpovědnost – rozhodování o výběru zaměstnanců, řešení disciplinárních případů,
- nízká zodpovědnost – vyhledávání a zajištění nábory zaměstnanců, zjišťování informací o nich, rozvoj a propagace organizace.

### 2.2.2 Činnosti personálního oddělení

Personální činnosti vykonávané oddělením lidských zdrojů představují administrativně-správní činnosti, které vycházejí z pracovněprávní legislativy, ale také činnosti koncepční, analytické a metodické, na které se váže poradenství zaměstnancům a manažerům. (Dvořáková, 2012, s. 20)

**Plánování lidských zdrojů** – Jedná se o systematický přístup vedoucí k zajištění optimálního získávání, rozmístování a využívání zaměstnanců s cílem dosáhnout dynamické rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou pracovních sil v podniku i mimo něj. Personální plán má za úkol získat takové zaměstnance, kteří budou pro podnik významní z dlouhodobého hlediska, a kteří budou disponovat odpovídajícími dovednostmi, zkušenostmi, znalostmi a motivací. (Lochmanová, 2016, s. 20-21)

**Personální organizování** – Představuje druh manažerských funkcí, který je zaměřený na vytváření, udržování a rozvoj činností a funkcí zaměstnanců a pracovních týmů. Mezi základní úkoly personálního organizování lze uvést vytváření pracovních míst a rolí, získávání a výběr zaměstnanců, jejich přijímání a začlenění, vzdělávání a rozvoj, zajištění optimálního pracovního prostředí a propouštění pracovníků. (Častorál, 2013, s. 178-179)

**Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců** – Jak již bylo zmíněno výše, tyto činnosti se zahrnují do personálního organizování. Cílem získávání zaměstnanců je identifikovat, zaujmout, vybrat a najmout odpovídající pracovní sílu. Adaptace představuje systematickou orientaci a začlenění nových zaměstnanců do prostředí společnosti. Účelem adaptace je

snížit náklady vynaložené na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě a zvýšit spokojenost pracovníků. (Dvořáková, 2012, s. 145 a 162)

**Řízení pracovního výkonu** - Úkolem řízení výkonnosti zaměstnanců je směřováním, nasazením a určitou intenzitou zajistit stabilizaci a zlepšování výkonů jednotlivých pracovníků, ale také podniku jako celku. (Častorál, 2013, s. 130)

**Hodnocení pracovníků** – Smyslem hodnocení pracovníků je zjištění a zhodnocení výsledků pracovního výkonu, chování a vztahů na pracovišti i mimo něj (hodnocení vztahů se zákazníky). Hodnocení může být formální (pravidelné) a neformální (příležitostné) a je nejčastěji prováděno nejbližším nadřízeným pracovníkem, přičemž smyslem hodnocení je poskytnutí zpětné vazby. (Lochmanová, 2016, s. 71)

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – Rozvoj zaměstnanců lze vymezit jako organizované vzdělávání poskytované zaměstnavatelem v určitém časovém období, jehož cílem je zlepšit výkon pracovníka a mít pozitivní vliv na jeho osobní růst. (Taylor a Woodhams, 2016, s. 144)

**Odměňování a zaměstnanecké výhody** – Dle Kocianové (2010, s. 160) je odměňování významnou personální oblastí pro podnik i pro zaměstnance. Provádí se prostřednictvím mzdy, platu či jinou peněžní nebo nepeněžní odměnou. Odměna má vliv na množství a kvalitu prováděné práce a je to jeden z nejefektivnějších nástrojů podporující výkon pracovníků. Zaměstnanecké výhody se udělují navíc k odměnám zaměstnancům. Mezi nejčastější lze řadit penzijní systémy, osobní jistoty v podobě pojištění, finanční výpomoc, osobní potřeby zahrnující formy dovolené, péče o děti či možnost rekreačního objektu, služební automobily a pohonné hmoty a další.

**Pracovní podmínky a péče o zaměstnance** – Pracovními podmínkami se rozumí podmínky technické, technologické a ekonomické, organizace pracovní doby a pracovního režimu, bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, sociální a psychologické faktory a povinná péče o pracovníky. (Kocianová, 2010, s. 178)

**Propouštění a uvolňování pracovníků** – Pracovní poměr může skončit dobrovolně, což představuje výpověď ze strany zaměstnance nebo dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, nebo nedobrovolně. Příkladem nedobrovolného ukončení je výpověď ze strany zaměstnavatele nebo okamžité zrušení pracovního poměru. Dalšími formami jsou ukončení ve zkušební době, uplynutím sjednané doby nebo smrtí zaměstnance. (Lochmanová, 2016, s. 98)

### 2.3 Personální informační systém

Dle Šikýře (2012, s. 190-193) je k plnění povinností, které jsou určeny právními předpisy, nutná spolehlivá, přehledná a úplná personální evidence, která zahrnuje údaje o zaměstnancích, pracovních místech a činnostech, a je vedena písemně (zahrnuje všechny doklady, jejichž zpracování musí být ze zákona v písemné podobě, např. pracovní smlouva) a elektronicky. PIS zpravidla bývá v podnicích zaveden jako samostatná počítačová aplikace nebo jako část tzv. ERP systému, který je podstatou podnikového informačního systému.

Zatímco v malých podnicích bývá PIS veden manuálně, nejčastěji liniovým manažerem a vybrané oblasti jsou outsourcovány, ve středních a velkých společnostech dochází k využívání počítačového personálního systému, který je automatizovaný. PIS může být v podnicích uzavřený nebo otevřený, což znamená, že je propojený s jinými informačními systémy. Moderní PIS se dotýká zejména čtyř sfér, a sice mezd, managementu času a práce, benefitů a řízení lidských zdrojů. (Dvořáková, 2012, s. 369-370)

Žufan (2012, s. 73) zahrnuje mezi nejčastěji užívané údaje o pracovnících:

- osobní údaje zaměstnanců – věk, vzdělání, adresy, kontakty apod.,
- plány osobního a kvalifikačního rozvoje, předchozí hodnocení zaměstnance, popisy pracovních míst,
- odměňování a evidence pracovní doby,
- údaje o rizikových faktorech a přijatých opatřeních v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 371-372) je pro organizace důležité, aby byl PIS v souladu s legislativou, podporoval normy ISO 9000, zprostředkoval archivaci dokumentů a dokladů, umožňoval on-line zálohování, byl zabezpečen přístupovými hesly, chránil data proti jejich zneužití a porušení a zaručil neomezenou a okamžitou přístupnost k údajům.

PIS představuje nástroj pro management a orientuje se především na personální statistiku s důrazem na vývoj personálních nákladů, vývoj zaměstnanosti z různých aspektů a vývoj dalších ukazatelů mající vliv na kvalitu lidských zdrojů, mezi které se řadí například fluktuace nebo nemocnost. Dále se zaměřuje na předpověď očekávaného vývoje uvedených oblastí a je úzce propojena s HR controllingem. (Žufan, 2012, s. 73-74)

### 3 HR CONTROLLING

Controlling je ve firemním prostředí efektivním nástrojem k řízení dílčích procesů v mnoha oblastech – obchod, logistika, finance apod. Zejména je využíván v procesech, ve kterých je možné vstupy i výstupy lehce vyčíslit. Obtížnější je jeho implementace v oblasti lidských zdrojů, a to z toho důvodu, že jsou jeho ukazatele obvykle vyjádřeny kvalitativně. Jelikož mají lidé v podnicích podstatný vliv na hospodaření podniku, je důležité účinné řízení personálních procesů, k čemuž je nápomocný HR controlling. (Reissová a Hrach, 2011, s. 70)

#### 3.1 Podstata HR controllingu

Olexová (2011, s. 115) HR controlling vymezuje jako „*aplikaci metod a nástrojů controllingu v oblasti lidských zdrojů, zejména v takových personálních činnostech, ve kterých jsou užívány ukazatele svědčící o efektivnosti a o úrovni personální práce.*“ Příkladem mohou být mzdové náklady, náklady na vzdělávání či ukazatel počtu personálních pracovníků na sto zaměstnanců apod. Znakem HR controllingu je, že se neorientuje pouze na kvantitativní ukazatele, ale zaobírá se také ukazateli kvalitativními, jimiž může být dodržování personálních standardů či spokojenost personálu.

Dle Kocianové (2012, s. 123) se HR controlling zabývá vztahem mezi personálním řízením a naplňováním cílů podniku. Dále se zaobírá mírou podílu personálních opatření na úspěch společnosti a je prostředkem ke zvýraznění pozitivního přínosu personálních činností při vývoji organizace. Klíčové funkce HR controllingu spočívají v plánování, koordinaci a vyhodnocování, přičemž důraz se klade na připravenost personálního řízení a poskytování informací.

HR controlling v podniku nelze vymezit jako jednorázový proces a ukazatele, se kterými pracuje, je nutné kontrolovat a vyhodnocovat průběžně, aby bylo možné s dostatečným předstihem zjišťovat případné odchylky a díky tomu personální řízení neustále zdokonalovat. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 326)

HR controlling bere v úvahu všechny specifické aspekty společnosti a v podnikovém controllingu má významnou roli. Lze jej označit za „tajnou zbraň“ při řízení lidských zdrojů, jelikož poskytuje potřebné informace o možných nákladech a ztrátách. Neorientuje se ale pouze na náklady lidských zdrojů, ale také stanovuje operativní cíle a sleduje rozvoj zaměstnanců. (Kertai-Kiss, 2016, s. 131)



Základními rysy HR controllingu jsou (Stańczyk a Stuss, 2018, s. 244):

- vnímání zaměstnanců jako významnou součást organizace,
- harmonizace strategie jednotlivců s celkovou podnikovou strategií,
- vnímání personálu jako zdroj jeho konkurenceschopnosti,
- aktivní přístup manažerů v personálních procesech,
- na zaměstnance není pohlíženo pouze jako na původce nákladů.

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 431) nelze oddělovat úkoly HR managementu od HR controllingu, jelikož dochází k přebírání úkolů controllingu managementem a controlling se stále více prolíná do managementu. Role controllingu a význam sledování měřitelných ukazatelů v oblasti lidských zdrojů stále narůstá.

### 3.1.1 Úkoly a cíle HR controllingu

HR controlling se zaměřuje na čtyři základní činnosti (Poniščiaková a Gogolová, 2017, s. 38):

1. Vymezení klíčových personálních ukazatelů.
2. Pozorování a kvantifikace těchto ukazatelů.
3. Zajištění srovnání pro určení slabých míst.
4. Navrhování vhodných opatření, které optimalizují ukazatele v budoucnosti.

Dvořáková a kol. (2012, s. 430) uvádí mezi hlavní cíle HR controllingu:

- podporu adaptability systému personálního řízení,
- podporu flexibility systému personálního řízení zahrnující opatření včasných a přiměřených reakcí na změny,
- podporu vnější a vnitřní integrace.

### 3.1.2 Členění HR controllingu

#### Operativní HR controlling

Je zaměřený na současnost, případně na blízkou budoucnost. Základem je řízení lidských zdrojů založené na sledování plánu a skutečnosti a řízení odchylek s cílem plnění ročního plánu. Pracuje se zde s tzv. tvrdými daty, které odráží výkonnost řízení lidských zdrojů

(např. náklady a výnosy vynaložené na lidské zdroje, struktura a počet zaměstnanců, výkon zaměstnanců). (Olexová 2011, s. 115-116)

Dle Kocianové (2012, s. 123) jsou předmětem operativního HR controllingu:

- personální náklady a řízení pracovního výkonu (stanovení cílových nákladů a výkonových cílů a následné srovnání s hodnotami skutečnými),
- způsoby chování zaměstnanců a jejich postoje – absence a fluktuace zaměstnanců lze využít jako ukazatel ztotožnění se společností,
- efektivita a účinnost nástrojů personálního managementu.

### **Strategický HR controlling**

Je orientovaný na dlouhodobé období a jeho hlavním úkolem je identifikace hrozeb a příležitostí. Strategický HR controlling se zaměřuje především na vnější prostředí a bere v úvahu trendy a vývoj, které by mohli mít v budoucnu vliv na řízení lidských zdrojů. Využívají se zde převážně kvalitativní data (např. motivace pracovníků, cíle personálního rozvoje, nutná budoucí kvalifikace zaměstnanců). (Olexová 2011, s. 115-116)

Podstatou strategického HR controllingu jsou návrhy a informace k využívané personální strategii. Důležité je klást důraz na vztah personální strategie a celkové strategie podniku. Strategický rozvoj a rozmístování pracovníků je zásadní a je závislý na personální strategii. HR controlling se zaměřuje na fungování personální strategie, na zpětnou vazbu a na dopady řízení v personální oblasti. (Kocianová, 2012, s. 124)

### **3.1.3 HR reporting**

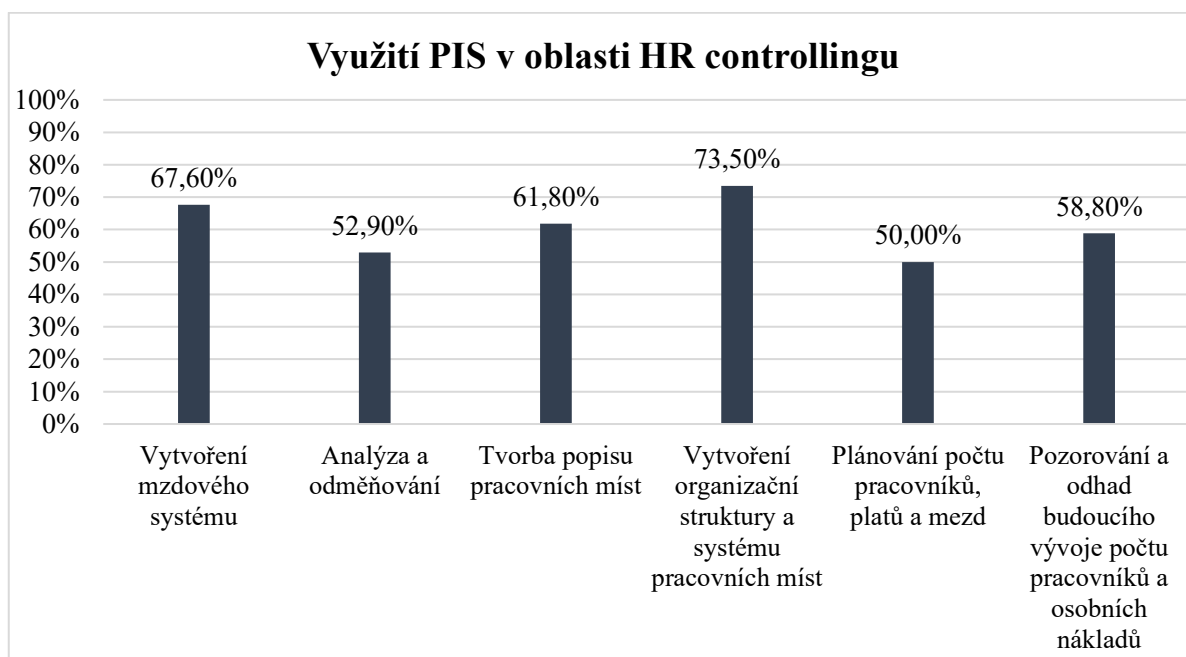
Dle Kocianové (2012, s. 124) personální reporting poskytuje informace týkající se lidských zdrojů a je nástrojem pro manažerské rozhodování, jelikož pomocí sledování zefektivnění personálních procesů dochází k naplňování podnikových cílů. Uživatelé HR reportingu mohou být vlastníci, vrcholový a liniový management a personální oddělení.

Pro úspěch organizace je důležité proaktivní jednání, tedy rychle se adaptovat při změnách v prostředí a zajistit rovnováhu pro budoucí existenci podniku. Tento předpoklad vyžaduje systém včasného varování, pomocí něhož je možné odhalit budoucí problém a nastavit příslušná opatření pro jeho eliminaci. Klíčové je poskytování aktuálních a včasných informací zajištěné průběžným reportingem a schopností odhadovat dopady jednotlivých alternativ řešení problémů. (Dvořáková a kol., 2012, s. 430)

Předpokladem pro efektivní fungování personálního reportingu je jeho neutralita – při zjištění odchylky by neměla být odpovědná osoba označena za viníka, ale za řešitele problému. Při nerespektování tohoto pravidla by mohlo dojít k zatajování skutečností a k nesprávnému vykazování informací. Mezi základní zdroje informací pro HR controlling patří týdenní výkazy práce, PIS a dokumentace zahrnující zprávy a hlášení vypracované jinými útvary společnosti. Nejčastějšími formami reportů jsou tabulky a grafy. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 352-353)

### 3.1.4 Využití personálního informačního systému v HR controllingu

Podle Žufana (2012, s. 37) se potvrdilo největší využití PIS v oblastech, ve kterých se pracuje s velkým objemem dat. Z Obrázku 5 lze vyčíst, jaké personální procesy jsou nejvíce podporovány PIS. Téměř tři čtvrtiny z více než 1 000 dotázaných pracovníků využívá PIS k vytvoření organizační struktury a systému pracovních míst. Dvě třetiny jej využívá pro vytvoření a správu mzdového systému.



Obr. 5 Využití PIS v personálním plánování a controllingu (Žufan, 2012, s. 37)

## 3.2 Nástroje a ukazatele HR controllingu

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 331) rozděluje nástroje HR controllingu dle zaměření na kvantitativní a kvalitativní údaje a na strategickou a operativní dimenzi. Členění nástrojů zachycuje následující obrázek (Obr. 6)



Obr. 6 Členění nástrojů HR controllingu (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011 cit. podle Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 331)

**Personální audit** poskytuje zpětnou vazbu a zhodnocení aktuálního stavu personálního řízení ve společnosti. Zaměřuje se na posouzení souladu personálních procesů s platnými předpisy a pravidly přijatými organizací a na strategie, politiky, postupy a metody personální práce. (Olexová, 2011, s. 120)

**Personální standardy** jsou hodnoty nebo interval, kterých chce organizace dosáhnout nebo ve kterých se chce pohybovat. Jako příklad standardu lze uvést vstupní školení pro všechny nové zaměstnance či uskutečnění porady jednotlivých úseků jednou za týden. **Dotazováním zaměstnanců** lze získat informace o potřebách, problémech, spokojenosti, motivaci či důvěře pracovníků, a je možné využít výsledky dotazování pro budoucí úvahy o systému personálního řízení. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 332-333)

**Personální náklady a statistiky** lze označit za relativně nejjednodušší nástroje HR controllingu, jelikož bývají často přímo k dispozici a je možné přepočítávat je na jednotlivce, na skupiny či na určité kategorie zaměstnanců. Vstupními daty jsou údaje z personální a mzdové evidence a z účetnictví. Nevýhoda těchto nástrojů představuje obtížnou srovnatelnost údajů s údaji jiných společností. (Olexová, 2011, s. 117)

#### Ukazatele HR controllingu

Dle Poniščiakové a Gogolové (2017, s. 38) nelze zaměstnance nazvat lidským kapitálem, pokud není možné spolehlivě a exaktně změřit jejich přínos. Proto by se měl HR controlling zaměřit na odpovídající počet náležitých měřitelných ukazatelů v personální oblasti. Tyto ukazatele lze rozdělit do dvou kategorií:

1. Ukazatele efektivity využívání lidských zdrojů – výnosy na jednoho zaměstnance, podíl nákladů na lidské zdroje k celkovým nákladům podniku, produktivita práce, míra fluktuace, absentismus, mzdové a další osobní náklady apod.
2. Ukazatele, které hodnotí dílčí personální funkce – podíl zaměstnanců s úkolovou formou mzdy na celkový počet zaměstnanců, podíl výkonových složek mzdy na celkových mzdových nákladech, roční náklady vynaložené na vzdělávání, podíl vedoucích zaměstnanců na celkový počet zaměstnanců a další.

Kocianová (2012, s. 124) upozorňuje na nezbytnost vymezení priorit a cílů, pro které je nutné stanovení měření klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), k jejichž určení se využívá metoda SMART (S – specifické, M – měřitelné, A – dosažitelné, R – relevantní, T – termínované). KPI musí být přínosné a přesně vymezené pro jednotlivé činnosti a měly by poskytovat zpětnou vazbu. Na jejich stanovení by se měli účastnit jednotliví pracovníci a pracovní týmy a měly by nimi být chápány a akceptovány.

Ukazatele HR controllingu lze dělit na tvrdé (objektivně měřitelné) a měkké (hodnocení úrovně plnění a výkonnosti). Podobně lze ukazatele členit na kvantitativní a kvalitativní. Pro vyhodnocení kvalitativních ukazatelů bývají nejčastěji využívány různé škály a stupnice a jsou zde využívány strukturované dotazníky, rozhovory, kombinace rozhovoru a dotazníku či diskusní skupiny. K vyhodnocení kvantitativních ukazatelů existuje celá řada programů, avšak k interpretaci je nutná odborná kvalifikace. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 335, 350-351)

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 434) je pro efektivní fungování společnosti potřeba sestavit soubor ukazatelů na taktické úrovni, které se vztahují k systému personálního řízení, výsledkům jeho procesů a jejich dopadů, a dále na ukazatele na strategické úrovni mající efekt na celkové výsledky podniku. Tabulka 2 zachycuje příklad personálních ukazatelů pro dílčí úrovně řízení lidských zdrojů.

Tab. 2 Příklady personálních ukazatelů (Fitz-Enz a Davison, 2002 cit. podle Dvořákové a kol., 2012, s. 434)

Ukazatele počtu a struktury	Ukazatele počtu a struktury pracovníků	Ukazatele počtu personalistů	Ukazatele nákladů na zajištění služeb personálního útvaru
Ukazatele personálních procesů	<b>Nábor zaměstnanců</b> - náklady - čas - množství - reakce - kvalita	<b>Rozvoj a vzdělávání</b> - náklady - čas - množství - reakce - kvalita	<b>Fluktuace/stabilizace</b> - náklady - čas - množství - reakce - kvalita
Ukazatele strategické úrovně	HEVA	HCROI	HCVA

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 343-349) rozdělují personální ukazatele dle následujících oblastí:

- struktura pracovní síly – př. zastoupení žen v %,
- přidaná hodnota a produktivita – př. zisk před zdaněním na zaměstnance v Kč,
- mzdy a zaměstnanecké výhody – př. mzdové náklady na pracovníka v Kč,
- absence – př. průměrný počet dní absence na pracovníka,
- fluktuace – př. míra nedobrovolné fluktuace v %,
- výběr a nábor pracovníků – př. míra externího náboru v %,
- rozvoj a vzdělávání pracovníků – př. počet hodin školení na pracovníka,
- talent management – př. pokrytí klíčových pozic v %,
- funkce personálního oddělení – př. míra personálního outsourcingu v %,
- podpůrné funkce – př. náklady funkce k celkovým nákladům podniku v %,
- společenská odpovědnost – př. příspěvky na charitu na jednoho pracovníka v Kč.

Metodika výpočtu ukazatelů HR controllingu je uvedena v Příloze P II.

## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce byla zpracována formou literární rešerše. První část byla věnována controllingu jako celku, druhá část se zaměřovala na úlohu řízení lidských zdrojů a v poslední části byla vysvětlena podstata HR controllingu a také byly zmíněny jeho hlavní nástroje a ukazatele.

Vznik controllingu se váže ke konci 19. století, přičemž do Evropy se dostal až po druhé světové válce a v České republice se začal objevovat až po roce 1990. Jednotliví autoři pohlíží na chápání a funkci controllingu z různých pohledů. Shodují se ale, že se jedná o nástroj podporující řízení a rozhodování managementu přispívající k efektivnímu řízení společnosti. Controlling je v podniku zodpovědný za zajištění podpory a doplnění řízení, ale také zabezpečuje funkce koordinační. V organizační struktuře podniku může být controlling začleněn formou liniovou, štábní, průřezovou či může být zajištěn externě. Z hlediska časové dimenze se controlling dělí na strategický a operativní, který se dále člení na finanční, investiční a vnitropodnikový.

Řízení lidských zdrojů je komplexním přístupem k zaměstnávání a rozvoji pracovníků a personální útvar má v podnicích významnou roli. Důležitou součástí personálního řízení je PIS, ve kterém jsou zachyceny klíčové údaje o zaměstnancích, a který je nástrojem pro řízení a pro HR controlling. Dle průzkumu je PIS nejvíce využíván pro tvorbu organizační struktury a systému pracovních míst.

Lidé jsou klíčovým faktorem pro hospodaření podniku, a proto je důležitý efektivní systém řízení personálních procesů, k čemuž je nápomocný HR controlling, který může být členěn na operativní a strategický. HR controlling chápán jako proces využití nástrojů a metod controllingu v personální oblasti. Mezi základní nástroje HR controllingu jsou zahrnuty personální standardy, audit, statistiky a náklady, ukazatele a dotazování. Ukazatele HR controllingu lze dělit na objektivně měřitelné a na ukazatele hodnocené dle úrovně plnění a výkonnosti. Důležitou součástí HR controllingu je HR reporting, který poskytuje aktuální a včasné informace včetně variant řešení.

Získané teoretické poznatky budou základem pro zpracování následující analytické a projektové části.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost je odštěpný závod zahraniční právnické osoby, která představuje globální designovou, výrobní a inženýrskou společnost, jenž se zabývá prodejem produktových řešení do bílé techniky. Svým zákazníkům nabízí přes 10 000 sofistikovaných ovládacích prvků pro komerční i domácí spotřebiče, především pro pračky, myčky nádobí, chladničky, sušičky a další. Celkem společnost zaměstnává více než 6 500 zaměstnanců ve 14 zemích na území Severní Ameriky, Evropy, Asie a Tichomoří. Disponuje 12 výrobními závody a 3 inženýrskými centry. Centrála společnosti sídlí ve státě Illinois v USA. Ve společnosti jsou navrhovány, konstruovány a vyráběny produkty, které jsou nezbytné pro každodenní život již více než 100 let, čímž si získaly globální význam pro zákazníky i spotřebitele v různých odvětvích. Pro úspěch firmy jsou rozhodující její zaměstnanci, a proto se soustředí na získání, udržení a motivaci zaměstnanců po celém světě.

### 5.1 Základní charakteristika

**Právní forma:** odštěpný závod zahraniční právnické osoby

**Datum zápisu:** 31. ledna 2019

**Hlavní předmět podnikání:** výroba a prodej elektromechanických komponent pro domácí spotřebiče

**Upsaný základní kapitál:** 1 USD

Odštěpný závod se nachází v Olomouckém kraji a je evropskou jedničkou ve svém oboru. Aby byla společnost schopná držet krok s lídry, investuje do zvýšení stupně automatizace a do obměny strojního zařízení, ale také svou flexibilitou a individuálním přístupem podporuje zákazníky při hledání nejvhodnějších řešení. Díky své vynalézavosti a neustálým inovacím společnost přichází každý rok s novými produkty. Společnost je při svých činnostech šetrná k životnímu prostředí a aktivity v oblasti výzkumu a vývoje jsou zastřešovány centrálně celou skupinou.

Společnost se zabývá výrobou plynových termostatických ventilů pro chladničky, elektromechanických výrobků pro pračky a myčky, K-termostatů pro mrazničky a chladničky, mikro pump pro parní trouby a žehličky, vodních ventilů pro pračky, myčky, kávovary a jiné aplikace. Účetním obdobím společnosti je hospodářský rok trvající od 1. dubna do 31. března. Počet zaměstnanců byl na konci fiskálního roku 2021 (k 31. březnu 2021) 342 a celkem podnik disponuje 7 výrobními halami.

## 5.2 Historie společnosti

Historie společnosti sahá až do 19. století, kdy byl zakladatelem vynalezen a vyroben první termostat do ohřívače vody, jenž si nechal patentovat. V dnešní době společnost vlastní více než 2 000 patentovaných vynálezů a jejich počet se stále navyšuje. Vznik závodu v Olomouckém kraji se vztahuje k roku 1999, kdy byl převzat provozní areál předchozí společnosti a postupně došlo k vybudování nového závodu na výrobu komponent do chladících zařízení. V roce 2000 byly v podniku vyrobeny první termostaty využívané pro chlazení klimatizací. Rok 2013 přinesl rozšíření společnosti o nový provoz lisovny plastů a v roce 2014 došlo k odkoupení tehdejšího podniku americkou společností. V roce 2015 byla do podniku přesunuta kompletní výroba vodních ventilů ze sesterského závodu. V roce 2018 společnost investovala do zavedení výrobní technologie, díky které je organizace schopna vyrábět i novou generaci vodních ventilů nezbytných pro myčky nádobí nebo pračky. V roce 2019 byla převedena tehdejší společnosti s ručením omezeným na odštěpný závod.

## 5.3 Hodnoty společnosti

Společnost je hrdá na své produkty i zaměstnance, a stejně tak si zakládá na hodnotách, které sdílí, a na kterých stojí celá společnost. Mezi své klíčové 4 hodnoty zahrnuje:

- přizpůsobivost – přizpůsobuje se požadavkům svých zákazníků, pohotově reaguje na okolní dění na trhu a nepřetržitě roste,
- inovace – usiluje o neustálé zlepšování a vynalézání nových postupů,
- zásadovost – ctí zásady slušného chování, vždy plní sjednané termíny a respektuje názory jiných,
- výkonnost – za všech okolností plní všechny své závazky a vždy se zasazuje o dosažení nejlepších výsledků.

Ve společnosti se klade důraz na vzájemný respekt a silně podporuje rovnocenné zacházení pro všechny zaměstnance. Organizace očekává od svých zaměstnanců převzetí odpovědnosti nejen za práci ale také za ochranu životního prostředí. Rovněž se dbá na respektování zákona a obchodní transakce se třetími stranami musí být vždy zákonné a etické.

## 6 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Pro lepší poznání společnosti a sestavení profilu o ní, bude provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

### 6.1 Analýza vnitřního prostředí

V analýze vnitřního prostředí bude nejprve přesněji vymezeno, čím se vybraná společnost zabývá, poté bude podrobněji představena organizační struktura managementu společnosti, dále bude provedena analýza zaměřená na výrobky podniku a jejich certifikaci, na informační systém využívaný ve společnosti a v posledním kroku bude provedena stručná vertikální a horizontální analýza tržeb a bude zobrazen vývoj hospodářského výsledku.

#### 6.1.1 Předmět podnikání

Společnost má dvě živnostenské oprávnění:

1. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona – zahrnuje následující obory činnosti: Zprostředkování obchodu a služeb; Velkoobchod a maloobchod; Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků; Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti.
2. Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení – jedná se o živnostenské oprávnění na základě odpovědného zástupce.

Ekonomické činnosti vykonávané společností se dle CZ-NACE klasifikují následovně:

26510: Výroba měřicích, zkušebních a navigačních přístrojů,

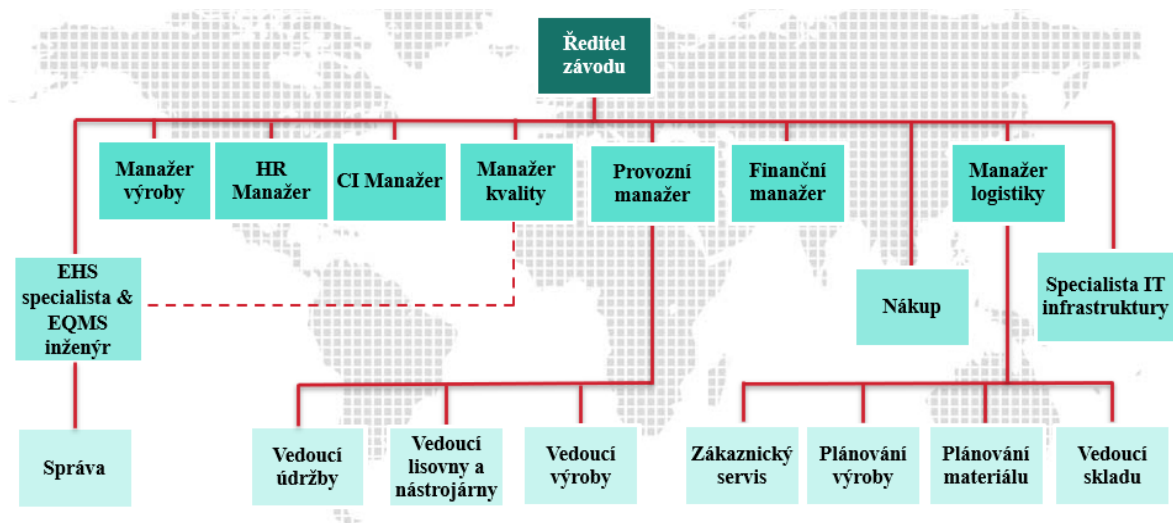
G: Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel,

00: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

#### 6.1.2 Organizační struktura managementu

Ve společnosti je celkem sedm manažerů, specialista zaměřující se na oblast řízení životního prostředí, BOZP a EQMS, který je v přímé interakci s manažerem kvality, dále oddělení nákupu a IT specialista. Pro vedoucího údržby, výroby, lisovny a nástrojárny je nadřízeným provozní manažer. Pod manažera logistiky spadá oddělení zákaznického servisu, plánování výroby, materiálu a vedoucí skladu. Organizační strukturu managementu zachycuje

Obrázek 7. Podrobnější organizační struktury personálního a finančního oddělení budou znázorněny v následujících kapitolách.



Obr. 7 Organizační struktura managementu společnosti (interní materiály společnosti)

### 6.1.3 Výrobní program

Společnost má ve svém výrobním programu následující portfolio výrobků:

- termostaty – pro lednice, mrazáky a klimatizace,
- vodní ventily – pro sprchy, pračky, myčky a výrobky ledu,
- plynové ventily – pro plynové spotřebiče a vybavení karavanu,
- NEFF KIT MP3 – pro parní trouby,
- termoelektrické ventily TS+,
- tlakové senzory, otočné spínače a elektromechanické dávkovače.

### 6.1.4 Politika kvality

Jelikož je cílem společnosti dodávání výrobků svým zákazníkům v nejvyšší kvalitě, zabývá se neustálou inovací a certifikací svých výrobků, které jsou zajišťovány významnými mezinárodními certifikačními zkušebními (např. KEMA, VDE, GASTEC). Protože výrobky splňují také evropskou certifikaci dle ENEC, značící shodu výrobku s evropskými normami, mohou být bez nutnosti dalších zkoušek elektrické bezpečnosti exportovány na mezinárodní trhy. Společnost získala také certifikáty podle normy ISO 9001:2016 a ISO 14001:2016. Dále společnost vlastní certifikáty VDE, WRAS, NFS, UL, DEKRA, CSA a KIWA.

### 6.1.5 Informační systém podniku

Ve společnosti je využíván ERP systém PLEX, který umožňuje propojit finanční, provozní i IT strategie podniku a je nástrojem pro podnikové účetnictví a konsolidaci, finanční řízení, řízení lidských zdrojů a pro řízení nákupu a dodavatelů. Ve společnosti jej využívá zejména oddělení výroby, jelikož jsou v něm zachyceny veškeré informace o materiálu, zakázkách či o plánování výroby. Dále je využíván oddělením logistiky či finančním útvarem, jelikož je podkladem pro účetnictví a je využíván při reportingu.

Personální oddělení využívá systém PLEX převážně pro korporátní sdílení informací, ale pro své lokální účely užívá program TARGET 2100. Základní moduly programu zahrnují personální evidenci, mzdy, organizaci vzdělávání a lékařských prohlídek, popisy pracovních míst či bezpečnost práce.

### 6.1.6 Ekonomická situace

Jelikož v roce 2019 trvalo účetní období podniku dva měsíce (od 31. ledna do 31. března), budou sledovány pouze dva následující hospodářské roky.

#### Tržby

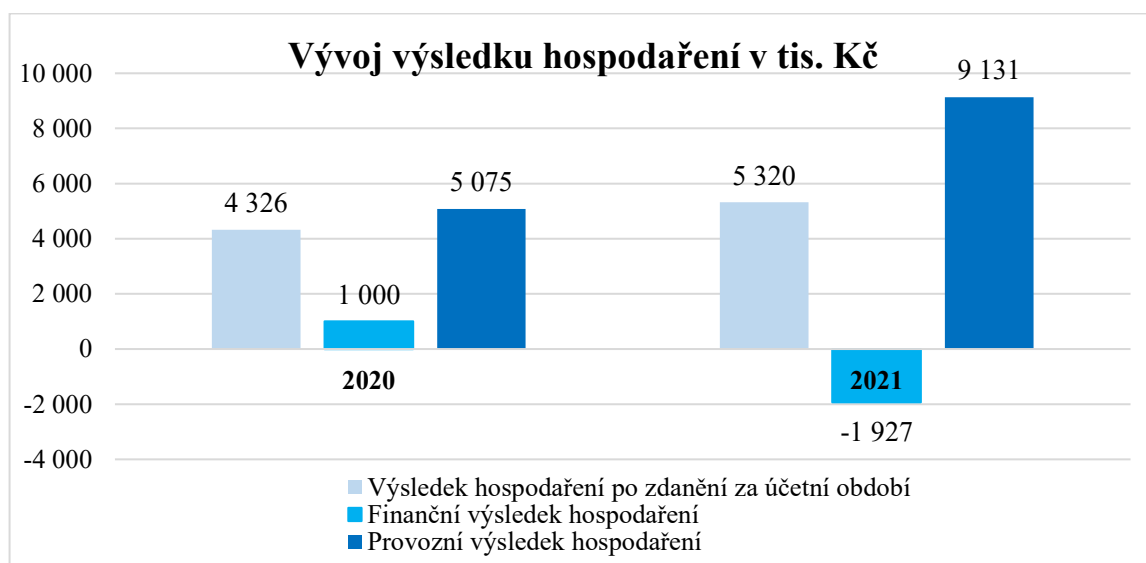
Tab. 3 Analýza tržeb podniku (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

(tis. Kč)	Rok končící 31. března 2021	Podíl tržeb	Rok končící 31. března 2020	Podíl tržeb	2020/ 2021
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>553 075</b>	<b>90,2 %</b>	<b>623 815</b>	<b>91,3 %</b>	<b>-11,3 %</b>
-zahraničí	546 564	98,8 %	611 408	98 %	-10,6 %
-tuzemsko	6 511	1,2 %	12 407	2 %	-47,5 %
<b>Tržby z prodeje zboží - zahraničí</b>	<b>60 150</b>	<b>9,8 %</b>	<b>59 198</b>	<b>8,7 %</b>	<b>1,6 %</b>
<b>Celkové tržby</b>	<b>613 225</b>	<b>100 %</b>	<b>683 013</b>	<b>100 %</b>	<b>-10,2 %</b>

Jak vyplývá z výše uvedené tabulky (Tab. 3), převážná část tržeb společnosti je tvořena z prodeje výrobků a služeb, z toho téměř 99 % plyne ze zahraničí. Tržby z prodeje zboží představují zhruba 9 % z celkových tržeb. Meziročně došlo k poklesu celkových tržeb

o 10,2 %, přičemž největší propad byl zaznamenán u tržeb z prodeje výrobků a služeb v tuzemsku, a sice o 47,5 %. Naopak v roce 2021 došlo ke zvýšení tržeb z prodeje zboží o 1,6 %. Na počátku kalendářního roku 2020 došlo z důvodu pandemie k přijetí restriktivních opatření, čímž se narušily podnikatelské a hospodářské aktivity. Jelikož se tržby z prodeje propadly pouze o 10 % a společnost měla možnost čerpat státní příspěvky z programu Antivirus, podnik nevykazoval významný negativní dopad na své hospodaření.

### Výsledek hospodaření



Obr. 8 Vývoj výsledku hospodaření v tis. Kč (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

Obrázek 8 zachycuje vývoj výsledku hospodaření po zdanění za hospodářský rok končící k datu 31. března 2020 a 2021. V roce 2021 došlo k růstu zisku společnosti o 1 000 tis. Kč. Provozní výsledek hospodaření se navýšil oproti roku 2020 o necelé 4 000 tis. Kč. Naopak finanční výsledek hospodaření byl nižší téměř o 3 000 tis. Kč.

## 6.2 Analýza vnějšího prostředí

V rámci analýzy vnějšího prostředí firmy bude nejprve provedena analýza trhu práce, což znamená analýzu možnosti získávání nových zaměstnanců. Další část bude věnována analýze odběratelů, v rámci které bude vymezen také trh a poslední část bude zaměřena na konkurenci podniku.

### 6.2.1 Analýza trhu práce

V roce 2020 bylo v Olomouckém kraji celkem 304,5 tisíc obyvatel ekonomicky aktivních, z toho 295,2 tisíc zaměstnaných a 9,3 tisíc nezaměstnaných. Počet ekonomicky neaktivních

obyvatel (např. studenti, důchodci, děti do 15 let) byl 228,4 tisíc. Podíl nezaměstnaných osob dosáhl v roce 2020 výše 4,11 % a v roce 2021 se tato hodnota snížila na 3,35 %.

Na konci roku 2020 bylo v kraji evidováno 17,2 tisíc uchazečů o zaměstnání, z toho 26 % se základním vzděláním, 37 % s vyučením, 7 % s vysokoškolským vzděláním a 30 % s ostatním vzděláním (např. střední či vyšší odborné). V prosinci v roce 2021 bylo v kraji na úřadu práce evidováno 14,3 tisíc uchazečů o zaměstnání, z nichž polovinu tvořily ženy.

Dle klasifikace CZ-NACE bylo v roce 2020 v Olomouckém kraji 27,3 tisíc ekonomických subjektů spadajících do činnosti G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel. Celkem bylo v tomto sektoru zaměstnáno 27,4 tisíc osob. V roce 2021 se počet těchto ekonomických subjektů snížil na 27,1 tisíc.

V kraji bylo v roce 2020 celkem 13,6 tisíc cizinců, z toho 6,1 tisíce ze zemí Evropské Unie (Slovensko, Německo a Polsko) a 7,5 tisíce z ostatních zemí jako je Ukrajina, Vietnam či Rusko. Průměrná hrubá měsíční mzda dosáhla v Olomouckém kraji v roce 2020 výše 32 476 Kč, ve 3. čtvrtletí 2021 se zvýšila na 34 559 Kč. V celé České republice byla výše této mzdy 37 499 Kč. (ČSÚ v Olomouci, 2022; Statistiky VDB, 2022)

### **6.2.2 Odběratelé**

Hlavními zákazníky podniku jsou významné nadnárodní společnosti zaměřující se nejen na dodávání domácích spotřebičů, ale také na výrobu osobních automobilů či zemědělské mechanizace. 99 % celkového objemu výroby je určeno na export, a jelikož jsou odběrateli společnosti mezinárodní organizace, produkty podniku jsou využívány po celém světě. Klíčovými zákazníky jsou společnosti Whirlpool, Samsung, Electrolux, Bosch, LG, Volvo, Tesla, Valeo, John Deere, Indesit, Gorenje a další.

### **6.2.3 Konkurence**

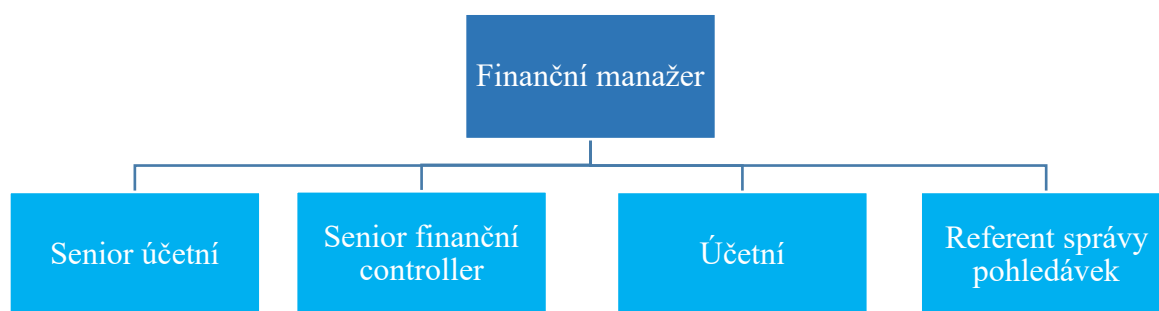
Jelikož společnost dodává své výrobky spouště významným zákazníkům, stejně velkého či většího konkurenta se stejným portfoliem výrobků v Olomouckém kraji nemá. V České republice ale existuje spousta podniků zaměřujících se na výrobu podobného sortimentu. Jako příklad lze uvést českou rozvíjející se společnost FEBE ARMATURY s.r.o. vyrábějící pod vlastní značkou FEBE, která se zabývá mimo jiné výrobou ventilů. Jako dalšího výrobce ventilů je možné zmínit společnost SINOP. Stejně tak existuje nespočet konkurentů vyrábějících termostaty, příkladem může být společnost ELEKTROBOCK CZ s.r.o. či ZEFIN s.r.o.

## 7 ANALÝZA CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI

Následující část je zaměřena na analýzu současného stavu controllingu ve společnosti. Analýza bude zahrnovat organizační začlenění controllingu, členění nákladů a také budou zmíněny využívané metody a nástroje controllingu v podniku. Společnosti si nepřála zveřejňovat hodnoty skutečné ani hodnoty přepočítané koeficientem.

### 7.1 Organizační začlenění controllera ve společnosti

Ve společnosti je pozice senior finanční controller, který spadá do finančního oddělení, v němž je liniově začleněn. Obrázek 9 zachycuje také další pozice, pro které je přímým nadřízeným finanční manažer. Patří sem senior účetní, účetní a referent správy pohledávek.



Obr. 9 Organizační struktura finančního oddělení (interní materiály společnosti)

Na pozici senior finanční controller jsou v podniku požadované určité dovednosti a osobní charakteristiky. Je důležité, aby pracovník na této pozici byl komunikativní, pečlivý, samostatný, flexibilní a také odolný vůči stresu.

### 7.2 Členění nákladů ve společnosti

Ve společnosti jsou sledovány provozní a finanční náklady. Téměř celý podíl nákladů je tvořen provozními náklady, které zahrnují výkonovou spotřebu, změnu stavu zásob vlastní činnosti, aktivaci, osobní náklady, úpravy hodnot v provozní oblasti a ostatní provozní náklady. Největší část výkonové spotřeby představují náklady materiálu a energií, dále náklady na služby a náklady na prodané zboží. Osobní náklady jsou tvořeny mzdovými náklady a náklady na SP, ZP a ostatními náklady, jejichž analýza bude provedena v kapitole 8. Úpravy hodnot v provozní oblasti zahrnují úpravu hodnot dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, zásob a pohledávek. V položce ostatní provozní náklady je zahrnuta zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku, daně a poplatky v provozní



oblasti, rezervy a jiné provozní náklady. Výše jednotlivých nákladů je zachycena v následující tabulce (Tab. 4).

Tab. 4 Náklady podniku v tis. Kč (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

(tis. Kč)	2021	Podíl nákladů	2020	Podíl nákladů	2020/2021
<b>Výkonová spotřeba</b>	395 472	48,2 %	434 426	55,1 %	-8,9 %
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	1 193	0,1 %	5 230	0,7 %	-77,2 %
<b>Aktivace (-)</b>	- 10	-	- 468	-	97,9 %
<b>Osobní náklady</b>	159 801	19,4 %	173 899	22,1 %	-8,1 %
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	48 356	5,9 %	46 473	5,9 %	4,1 %
<b>Ostatní provozní náklady</b>	216 418	26,4 %	128 238	16,2 %	68,8 %
<b>Provozní náklady celkem</b>	<b>821 230</b>	<b>99,3 %</b>	<b>787 798</b>	<b>99,8 %</b>	<b>4,2 %</b>
<b>Finanční náklady celkem</b>	<b>6 158</b>	<b>0,7 %</b>	<b>1 701</b>	<b>0,2 %</b>	<b>262 %</b>

Nejvyšší podíl provozních nákladů je tvořen výkonovou spotřebou, a to v roce 2021 z 48,2 % a v roce 2020 z 55,1 %. Další, podstatnou část provozních nákladů představují osobní náklady (okolo 20 %) a ostatní provozní náklady. Naopak méně významnými položkami provozních nákladů jsou změna stavu zásob vlastní činnosti a úpravy hodnot v provozní oblasti. Největší meziroční nárůst nastal u finančních nákladů, a to o 262 %, dále u aktivace o téměř 98 % a u ostatních provozních nákladů o 68,8 %. Výkonová spotřeba a osobní náklady meziročně poklesly o zhruba 8 %. Nejvýraznější pokles byl zaznamenán u změny stavu zásob o 77,2 %.

Ve společnosti jsou pro interní účely dále sledovány náklady fixní, které musí společnost vynaložit bez ohledu na velikost objemu výroby, a na variabilní, jenž se s velikostí výroby mění. Náklady vynaložené na spotřebu materiálu a na mzdy výrobních dělníků (DL) jsou náklady variabilními. Mzdy pracovníků na administrativních a podpůrných pracovištích jsou řazeny mezi náklady fixní. V podniku jsou sledovány rovněž fixní a variabilní náklady podpůrných útvarů.

Společnost sleduje také náklady v podniku dle jednotlivých středisek:

- Útvar ředitele závodu
- IT útvar
- Personální útvar
- Finanční útvar
- Spínače a vlnovce
- Nástrojárna
- Lisovna
- Sklad
- Výroba vlnovců
- Vodní ventily
- Termostaty
- Další podpůrná střediska – CI, EHS, TPV, logistika, zákaznický servis, správa budov

### **7.3 Využívané metody a nástroje controllingu**

Controller ve společnosti při plnění své funkce využívá následujících nástrojů controllingu:

1. Vytváření ekonomických rozborů a analýz
2. Reporting
3. Monitorování výsledků společnosti z hlediska trendů, odchylek a nedostatků v rozpočtech a forecastech
4. Kalkulace standardních nákladů pro rozpočet a forecasty
5. Kalkulace produktového mixu (porovnání skutečnosti, rozpočtu a plánu)
6. Kalkulace a reconciliace úspor
7. Spolupráce na projektech vedoucích k eliminaci neefektivit

Další činností vykonávanou controllerem v podniku je příprava výkazu zisku a ztráty zahrnující srovnání skutečnosti, rozpočtu a plánu, ale také spolupráce při účetních uzávěrkách a při roční uzávěrce. Controller spolupracuje s CI týmem na kalkulaci úspor

a s OPS týmem (zahrnující výrobu a kvalitu) na projektech vedoucích k eliminaci neefektivit. Tyto projekty se orientují mimo jiné na:

- zabránění zbytečným vstupům do výroby,
- zjednodušení výrobních procesů,
- zrychlení zpracování při výrobě.

Ve společnosti je požadováno aktivní podporování procesů trvalého a neustálého zlepšování (Kaizen), k čemuž jsou využívány také nástroje SIX SIGMA. Cílem je zvyšování výrobní efektivity, snižování provozních nákladů, nákladů na odpady a zvyšování konkurenceschopnosti.

Finanční controller mimo výše zmíněných aktivit poskytuje odborné poradenstvím ostatním útvarům ve společnosti a zajišťuje další nahodilé aktivity a činnosti, které mu byli přiděleny jeho přímým vedoucím.

### **7.3.1 Reporting ve společnosti**

#### **Report EBITDA a EAT**

Základní report ve společnosti souvisí s účetní uzávěrkou. Každý měsíc při účetní uzávěrce podnik sestavuje report, ve kterém je sledován klíčový ukazatel – EBITDA. Tato hodnota je získána druhý pracovní den po skončení měsíční uzávěrky a je dále porovnávána s plánem a s minulými hodnotami. Dále je reportován finální výsledek – EAT a je vytvořen tzv. bridge, pomocí kterého dochází na základě vysvětlení k vytváření převodového můstku. Díky tomuto nástroji je možné „přemostování“ mezi vstupním parametrem, což je hodnota rozpočtovaná či hodnota z minulého období, a skutečností. Podnik tyto hodnoty porovnává a dále sleduje, jak si stojí meziročně s hodnotou uzavřeného měsíce. Pro tento základní report je stanoven konsolidovaný termín a forma. Následující tabulka (Tab. 5) zachycuje způsob sledování a stanovování odchylky ukazatele EBITDA a EAT.

Tab. 5 Sledování ukazatelů EBITDA a EAT (interní materiály společnosti)

(tis. Kč)	Měsíc			Odchylka			
				Plán		Minulost	
	Skutečnost	Plán	Minulost	Kč	%	Kč	%
Provozní zisk							
<b>EBITDA</b>							
EBIT							
<b>Čistý zisk (EAT)</b>							

### Report standardních nákladů

Finanční útvar v rámci měsíce sleduje výši standardních nákladů vynaložených při výrobě, kterou porovnává s náklady skutečnými. Následující tabulka (Tab. 6) zachycuje způsob stanovení měsíční odchylky skutečných nákladů od standardních. Podnik musí také zdůvodnit, co způsobilo rozdíl mezi standardem a skutečností.

Tab. 6 Sledování odchylky nákladů (interní materiály společnosti)

Měsíc	Standardní náklady	Skutečné náklady	Odchylka	
			Kč	%
<b>Leden</b>				
<b>Únor</b>				
...				
<b>Prosinec</b>				

### Report týdenních prodejů

V rámci reportování pro OPS jsou sledovány týdenní prodeje, ve kterých jsou tržby z prodeje rozděleny na výrobu závodu (tzv. production revenue) a na prodej nakupovaného a dále prodávaného zboží. Způsob sledování týdenních tržeb z prodejů a jejich podílů zachycuje následující tabulka (Tab. 7).

Tab. 7 Sledování týdenních tržeb z prodeje (interní materiály společnosti)

(v tis. Kč)	1. týden		2. týden		3. týden		4. týden	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
<b>Celkové tržby z prodeje</b>		100		100		100		100
-prodej výrobků								
-prodej zboží								

### Report nákladů středisek

Controller ve společnosti se orientuje rovněž na reporty jednotlivých středisek, ve kterých srovnává skutečné hodnoty s rozpočtem. Tyto reporty jsou nástrojem pro sledování nákladů jednotlivých středisek a jeho cílem je zajistit, aby nedošlo k vysokým odchylkám nákladů útvarů. Případné rozdíly nákladů středisek musí být opět zdůvodněny. Report sloužící ke sledování celkových nákladů středisek zobrazuje následující tabulka (Tab. 8).

Tab. 8 Report nákladů středisek (interní materiály společnosti)

(v tis. Kč)	Rozpočtované náklady	Skutečné náklady	Odchylka	
			Kč	%
Termostaty				
Vodní ventily				
Výroba vlnovců				
Lisovna				
...				
Personální útvar				
<b>Celkem</b>				

### Další reporty

Ve společnosti jsou tvořeny také další operativní reporty, ve kterých jsou sledovány OPS (výroba, kvalita a technologie) KPI. Některé vstupy do těchto reportů dodává finanční útvar, ale hlavní vstupy jsou poskytovány výrobou a kvalitou. Měsíčně je sestavován report pro

středisko kvality, ve kterém jsou sledovány celkové náklady na kvalitu a tzv. ukazatel COPQ. V tomto reportu, jsou sledovány například náklady na šrotování materiálu či náklady na vyřízení reklamací a přepracování vzniklých chyb.

V podniku velkou část reportů zastupují tzv. ad hoc reporty. Finančnímu oddělení bývá zadán požadavek od jiného útvaru na porovnání hodnot a zjištění odchylek u vybraných KPI. Jedná se o sestavování aktuálně nutných jednorázových reportů, jejichž výstupem je rychlá odpověď na daný problém.

Finanční útvar každý měsíc sleduje report personálního oddělení, zejména se soustředí na zajištění jednotnosti výše mzdových nákladů s hodnotami ve výkazu zisku a ztráty. V podniku čtvrtletně dochází také k vytváření tzv. kvartálních review rozvah, které slouží ke srovnávání konečných hodnot v rozvaze s hodnotami z předešlého období. Rozdíly těchto hodnot jsou opět odůvodněny. Každý týden je sestaven také forecast peněžních toků na budoucích 13 týdnů, jehož naplánované hodnoty jsou následující týden porovnávány se skutečností.

### 7.3.2 Kalkulace nákladů

Jelikož portfolio výrobků společnosti je rozsáhlé, není při stanovování nákladů a ceny využíván pouze jeden kalkulační vzorec. Pro potřeby controllingu je ve společnosti využívána metoda kalkulace standardních nákladů, jejíž základem je stanovení standardů nákladů a zjišťování rozdílů (odchylek) mezi skutečnými a standardními náklady.

Výrobky podniku jsou tedy oceňovány ve standardních nákladech. V těchto nákladech je zahrnut materiál potřebný pro výrobu vycházející z kusovníků, mzdové náklady DL pracovníků (operátorů) a ostatní náklady související s výrobou daného produktu. Určení standardních nákladů vychází z následující tabulky (Tab. 9).

Tab. 9 Kalkulace standardních nákladů  
(interní materiály společnosti)

Spotřeba materiálu

Mzdové náklady - DL

Ostatní náklady

---

**Standardní náklady výrobku**

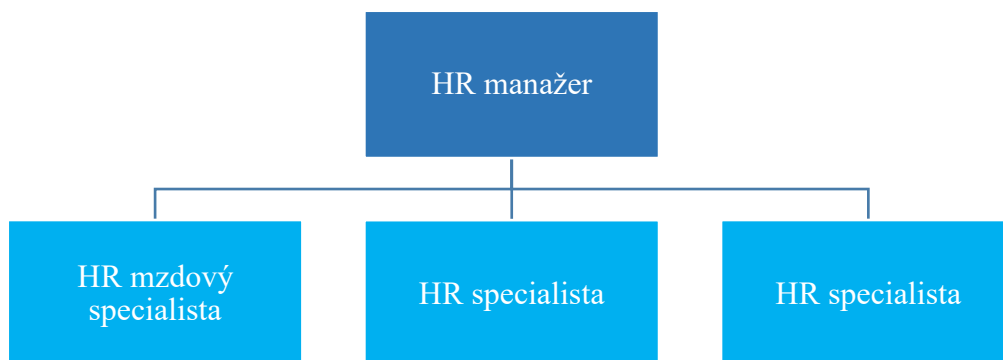
Konečná hodnota standardních nákladů je srovnávána s náklady skutečnými a zjištěná odchylka je dále analyzována a jsou navržena opatření k její eliminaci.

## 8 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI

V rámci této kapitoly bude nejprve představena organizační struktura personálního úseku, další část bude pojednávat o zaměstnancích podniku, o činnostech personálního útvaru a o odměňování zaměstnanců, včetně jejich odměn a benefitů. V poslední části budou analyzovány ukazatele, které jsou v HR oblasti podniku sledovány, a jejichž analýza bude podkladem pro projektovou část práce.

### 8.1 Organizační struktura personálního oddělení

Obrázek 10 zachycuje hierarchické vztahy personálního oddělení ve vybrané společnosti. Pozice HR manažera se zabývá spoluprací s celou korporací a komunikuje s managementem v rámci Evropy a Ameriky. Na starosti má také sledování mzdových dat a zajištění HR reportingu. HR mzdový specialista zajišťuje kompletní mzdovou agendu ve společnosti. Dalšími články personálního oddělení jsou dva HR specialisté, přičemž jeden z nich má na starost administraci, benefity, nábor, vzdělávání a rozvoj THP. Náplní práce druhého specialisty je zajištění interní komunikace, lékařských prohlídek, náboru, vzdělávání a rozvoje operátorů.



Obr. 10 Organizační struktura personálního oddělení (interní materiály společnosti)

### 8.2 Zaměstnanci

Jak je zobrazeno v následující Tabulce 10, ve společnosti bylo na konci hospodářského roku 2020 celkem 364 zaměstnanců, z toho 8 vedoucích, kteří jsou přímo podřízeni statutárnímu orgánu. V dalším roce se počet ostatních zaměstnanců snížil o 22 a stav vedoucích pracovníků zůstal zachován. Personál společnosti z 80 % zastupují ženy.

Tab. 10 Počet zaměstnanců (interní materiály společnosti)

	Stav k 31. březnu 2021	Stav k 31. březnu 2020
Vedoucí zaměstnanci	8	8
Ostatní zaměstnanci	334	356
<b>Celkem</b>	<b>342</b>	<b>364</b>

Celkový počet DL pracovníků, zahrnující operátory a ostatní dělnické profese ve výrobě, je 246 v roce 2021 a 253 v roce 2020, což představuje zhruba 70 % všech zaměstnanců ve společnosti. Zbývajících 30 % personálu je tvořen z IDL výrobních a nevýrobních pracovníků (zahrnující údržbáře, administrativní a řídicí pracovníky) ke kterým se vážou režijní mzdy. Výrobní IDL představují z celkových IDL zaměstnanců v obou letech v průměru 38 %. V roce 2020 bylo v podniku zaměstnáno přes personální agenturu 11 zaměstnanců, a v následujícím roce se tento počet zvýšil na 20. Jak vyplývá z tabulky (Tab. 11), většina zaměstnanců má uzavřený HPP na dobu neurčitou.

Tab. 11 Rozdělení zaměstnanců na DL a IDL (interní materiály společnosti)

	Stav k 31. březnu 2021	Podíl v %	Stav k 31. březnu 2020	Podíl v %
<b>DL celkem</b>	<b>246</b>	<b>72 %</b>	<b>253</b>	<b>70 %</b>
HPP na dobu neurčitou	195	79 %	209	83 %
HPP na dobu určitou	31	13 %	33	13 %
Agenturní pracovníci	20	8 %	11	4 %
<b>IDL celkem</b>	<b>96</b>	<b>28 %</b>	<b>111</b>	<b>30 %</b>
-z toho výrobní IDL	37	39 %	41	37 %
<b>Celkový stav</b>	<b>342</b>	<b>100 %</b>	<b>364</b>	<b>100 %</b>

### 8.3 Činnosti personálního oddělení

Cílem řízení lidských zdrojů ve společnosti je uspokojovat potřeby všech interních zákazníků v oblastech organizace, nábory, kvalifikace, motivace a stabilizace zaměstnanců.



### **Výběr a nábor zaměstnanců**

Vedoucí zaměstnanec podává návrh na vytvoření nového pracovního místa či na obsazení volné pozice. Poté se vyhodnocuje systém zajištění potřebného počtu zaměstnanců a jejich kvalifikace na určitém úseku. V podniku je při obsazování pozic upřednostňován princip interní mobility. Při hledání externích kandidátů jsou zveřejněny inzeráty na jednotlivých kanálech (místní kariérní webové stránky, on-line kampaně na Facebooku, off-line webové kampaně, články, rádiové spoty, tisková reklama) či mohou být osloveny personální agentury, úřady práce a další instituce.

### **Vznik pracovního poměru**

Před uzavřením pracovního poměru je zaměstnanec naveden do personálního IS TARGET, docházkového systému a do celopodnikového IS PLEX. Dále je připravena pracovní smlouva a mzdový výměr. Pracovní poměr vzniká podpisem pracovní smlouvy. Následně jsou připraveny ostatní personální dokumenty zahrnující plán vstupního školení, popis pracovního místa, poučení o účincích metanolu a další.

### **Zaškolení a adaptace nových zaměstnanců**

V den nástupu získává zaměstnanec informace o společnosti a jejím prostředí, a také prochází školením v oblasti BOZP a PO, neustálého zlepšování a 5S. Pro pozice IDL jsou realizovány rovněž IT vstupní školení. Cílem zaškolení a adaptace je zkrátit čas, po který zaměstnanec z důvodu nedostatečné znalosti nepodává plnohodnotný výkon. Tyto činnosti jsou realizovány následujícími dokumenty: popis pracovního místa, plán vstupního školení, rozvojový plán zaměstnance a zhodnocení zkušební doby.

### **Hodnocení zaměstnanců**

Součástí systému hodnocení IDL je stanovení cílů, pololetní a roční hodnocení, hodnocení kompetencí, vytvoření a hodnocení plánu rozvoje. Na tento systém navazuje hodnocení přímých zaměstnanců (DL), které se zaměřuje na hodnocení plnění požadovaných znalostí a dovedností a probíhá v ročním cyklu. Hodnotící kritéria se liší podle náplně práce a jednotlivých pozic.

### **Skončení pracovního poměru**

Pracovní poměr může být rozvázán za podmínek stanovených Zákoníkem práce a Právním řádem a může dojít k ukončení ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele. Při ukončení pracovního poměru vystaví personální oddělení výstupní list, pracovní potvrzení

a u zaměstnanců pracujících na rizikových pracovištích žádost na vykonání výstupní lékařské prohlídky. V den ukončení je povinností přímého vedoucího zajistit, aby byl zaměstnanci znemožněn přístup do IS, což zaměstnanec na IT oddělení stvrzuje podpisem.

Při skončení ze strany zaměstnance je přímý vedoucí povinen provést tzv. „výstupní pohovor“, jehož cílem je zhodnotit profesní přínos, kvalitu odvedené práce a zjištění důvodu odchodu zaměstnance či podmínek, při kterých by zaměstnanec v pracovním poměru setrval.

### **Plánování lidských zdrojů**

Výchozím bodem při plánování lidských zdrojů jsou výrobní kapacity a požadavky vedoucích pracovníků, kteří stanovují potřebný počet zaměstnanců pro pokrytí jednotlivých aktivit. Organizační struktury jednotlivých úseků zobrazují výčet pozic a aktivit, které jsou danými pozicemi vykonávány. Personálnímu oddělení je sděleno, které pozice je třeba obsadit, a které naopak potřebné nejsou. Při plánování výrobních pracovníků jsou rozhodující objemy budoucích objednávek (v kusech).

Na začátku hospodářského roku se očekávané stavy zaměstnanců zadávají do rozpočtu, který se v průběhu aktualizuje a zpřesňuje. V rámci rozpočtu jsou plánovány také přesčasy, jelikož nemohou nastat výrazné výkyvy v počtu zaměstnanců. Pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je vytvořen samostatný rozpočet, který zahrnuje nejen zákonné školení, ale také individuální rozvoj jednotlivých zaměstnanců dle požadavků jejich přímých nadřízených (např. jazykové či jiné odborné školení), které nejsou dány zákonem, ale jsou nutné z důvodu nových projektů.

Personální oddělení v rámci plánování lidských zdrojů plánuje také lékařské prohlídky, jejichž periody jsou zadány v IS, díky čemuž je snadné hlídat jejich platnost a zajistit jejich včasnou organizaci.

### **Vzdělávání zaměstnanců**

V rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou v podniku plánovány zákonná a dobrovolná odborná školení. Zákonná školení zahrnují BOZP, EHS či PO. Pro vedoucí týmu jsou konána školení na docházkový systém, 5S, pracovní právo, Zákoník práce, rozvoj komunikace a znalostí v excelu. Dále jsou pořádány jazykové kurzy, školení řidičů nebo školení vysokozdvíhových vozíků.

### Zajištění souladu s legislativou

Při svých aktivitách oddělení HR sleduje pracovní právo a legislativu v těchto oblastech:

- lékařská péče a zvláštní způsobilost,
- opatření na onemocnění COVID-19,
- implementace nové legislativy – zavedení home office.

### Zajištění komunikace

Personální oddělení při komunikaci se svými zaměstnanci využívá interní i externí komunikační prostředky a pracuje také s digitálními aplikacemi. Využívá online benefitní systém, online právní školení, elektronické výplatní pásky, elektronické roční zúčtování daně ale také HR moduly pro management. Jelikož sleduje absenci zaměstnanců, provádí pohovory s lidmi, kteří se vracejí z pracovní neschopnosti, případně provádí kontrolu osob na místě pracovní neschopnosti. Pro sdělování informací svým zaměstnancům používá televize rozmístěné po areálu podniku, nástěnky, Facebook, e-maily či pravidelné schůzky. Cílem podniku pro další období je vytvořit webovou aplikaci pro své zaměstnance, provést zaměstnaneczký průzkum a orientovat se při svém působení na sociální odpovědnost.

## 8.4 Odměňování zaměstnanců

Společnost se při odměňování zaměstnanců řídí mzdovým předpisem, ve kterém jsou rozeznávány dvě základní formy mezd – časová a měsíční. Časovou mzdou (hodinovou mzdou) jsou odměňováni následující zaměstnanci (DL):

- operátoři (normovaní) a operátoři lisovny plastů jsou zařazeni do příslušného tarifu (L1-L6), podle kterého je stanovena jejich hodinová mzda,
- operátoři na nenormovaných pracovištích, výrobní skladník, manipulant lisovny a vedoucí směny jsou zařazeni do tarifu L1-L5,
- inspektoři kvality jsou zařazeni do tarifů L1-L3.

Rozpětí jednotlivých tarifů je stanoveno dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti dané práce. Zaměstnanci jsou zařazeni do tarifů dle dosažené produktivity za poslední 3 měsíce, přičemž nově příchozí zaměstnanci jsou přiřazeni do tarifu L1. Dle jakého mzdového tarifu bude zaměstnanec odměňován určuje jeho přímý nadřízený pracovník. Následující tabulka (Tab. 12) zachycuje rozdělení jednotlivých tarifů u operátorů a operátorů lisovny plastů.

Tab. 12 Rozdělení mzdových tarifů (interní materiály společnosti)

Mzdový tarif	Průměrná produktivita za předchozí 3 měsíce
<b>L1</b>	nástupní mzda a produktivita nižší než 80 %
<b>L2</b>	80 – 89 %
<b>L3</b>	90 – 99 %
<b>L4</b>	100 – 109 %
<b>L5</b>	110 – 119 %
<b>L6</b>	nad 120 %

Vedle hodinové mzdy může být zaměstnanci poskytnuta také hodinová osobní odměna, která je vyplácena měsíčně. Rozhodnutí o výši osobní odměny je plně v kompetenci přímého nadřízeného, který přizná zaměstnanci skupinu hodnocení A-D dle jeho pracovních návyků, kvality práce či dodržování pravidel 5S, BOZP, PO a životního prostředí. Osobní ohodnocení se pohybuje v rozmezí 15 – 30 Kč/hod.

Ostatní zaměstnanci jsou odměňováni základní měsíční mzdou bez ohledu na počet pracovních dnů v měsíci. Jedná se o IDL výrobní zaměstnance na pozici operátor-seřizovač senior, operátor-plánovač výroby, team leader, údržbář, vedoucí nástrojárny, koordinátor, technik a vedoucí údržby, seřizovač a nástrojař lisovny, skladník, ale také o zaměstnance IDL nevýrobní, pracující v následujících střediscích:

- útvar ředitele závodu,
- útvar logistiky, zákaznického servisu, dopravy a nákupu,
- útvar CI, řízení kvality, EHS, TPV,
- útvar správy budov,
- útvar finanční, HR a IT.

Vedle základní měsíční mzdy může být zaměstnancům poskytnuta také výkonnostní měsíční odměna, o jejíž výši rozhoduje jeho nadřízený. Rozsah této odměny je odstupňován dle náročnosti práce a dle výkonnosti zaměstnance. Cílem společnosti pro rok 2023 je navýšení mezd zaměstnanců.

### 8.4.1 Příplatky, odměny a prémie

Příplatky jsou ke mzdě poskytovány za:

- práci přesčas - ve výši 40 % průměrného výdělku,
- práci ve svátek – zaměstnanci přísluší dosažená mzda a náhradní volno či příplatek ve výši průměrného výdělku,
- práci v noci, práci v sobotu a v neděli – ve výši 10 % průměrného výdělku,
- příplatek za školení – ve výši 20 Kč/hod v případě zaškolování nových zaměstnanců nebo školení stávajících zaměstnanců na nové výrobní operace nebo nové pracovní činnosti,
- příplatek za vedení – náleží zaměstnancům, kteří byli řízením a organizací práce týmu písemně pověřeni.

### Odměny a prémie

Kromě příplatků mohou být zaměstnancům vypláceny také následující odměny:

- odměna za pracovní pohotovost – ve výši 20 % průměrného výdělku,
- mimořádné odměny – za mimořádné pracovní výsledky a výkony,
- odměna zaměstnancům zajišťující první pomoc, kteří bylo proškoleni k poskytování první pomoci na jednotlivých střediscích a pracovištích,
- odměna na základě Pověření zaměstnavatele,
- odměna za zlepšovací návrhy – KAIZEN,
- odměna pro interní auditory.

Pro zaměstnance s hodinovou mzdou jsou variabilní složkou měsíční prémie, jejichž výše je vázaná na splnění firemního cíle efektivity. Cíl pro daný měsíc je zaměstnancům dostupný na informačních televizích, na nástěnkách a na sdílených složkách společnosti. Výše měsíčních prémie jsou uvedeny v Tabulce 13.

Tab. 13 Výše měsíčních prémie vázaných na efektivitu  
(interní materiály společnosti)

Cíl efektivity	Vyplacená částka
0 - 75 %	0 Kč
75 – 80 %	1 000 Kč
80 – 86 %	1 500 Kč
86 – 91 %	2 000 Kč
nad 91 %	2 500 Kč

#### 8.4.2 Zaměstnanecké výhody a benefity

**Individuální zaměstnanecký program Cafeterie** – Společnost umožňuje každému zaměstnanci zvolit si libovolně své benefity. Každému zaměstnanci je přidělen stejný počet bodů, který mohou čerpat v oblasti zdraví, sportu, kultury, rekreace a vzdělávání.

**Odměny při významných životních a pracovních výročích** – Tyto odměny se týkají zaměstnanců při dosažení věku 50 – ti let a při prvním odchodu do důchodu (starobního či plně invalidního). Při těchto příležitostech je zaměstnancům přidělena odměna formou navýšení bodů v programu Cafeterie. Při dosažení pracovního výročí 20 let ve společnosti jsou odměnou 3 volné dny.

**Stravenkový paušál** – Společnost poskytuje všem zaměstnancům stravenkový paušál ve výši 41 Kč za odpracovanou směnu. Na tento paušál má nárok každý zaměstnanec, který odpracuje minimálně 3 hodiny za den.

Dále společnost poskytuje svým zaměstnancům penzijní připojištění, příspěvek na narození dítěte, podporu rodinných příslušníků v případě úmrtí zaměstnance či finanční pomoc pro zaměstnance postiženého životní pohromou.

V rámci zaměstnaneckých benefitů a motivace je cílem personálního úseků zajistit svým zaměstnancům vánoční bonus, novou kuchyň pro zaměstnance a notebooky pro home office.

### 8.4.3 Mzdové náklady

Následující tabulka (Tab. 14) zachycuje výši mzdových nákladů za sledované období.

Tab. 14 Mzdové náklady společnosti  
(vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

(tis. Kč)	2021	2020	2020/2021
<b>Osobní náklady</b>	159 801	173 899	-8,1 %
- Mzdové náklady	117 948	127 942	-7,8 %
- SP a ZP	38 377	43 385	-11,5 %
- Ostatní náklady	3 476	2 572	35,1 %

V roce 2021 došlo oproti předešlému roku ke snížení osobních nákladů o 8,1 %. Zatímco mzdové náklady a náklady na SP a ZP meziročně poklesly, ostatní náklady se meziročně navýšily o 35,1 %.

## 8.5 Sledované personální ukazatele ve společnosti

### 8.5.1 Počet zaměstnanců

Celkový počet zaměstnanců je sledován měsíčně i týdně. V rámci měsíčního reportu je sledován počet DL pracovníků, výrobních a nevýrobních IDL pracovníků a počet žen na mateřské dovolené. Následující tabulka (Tab. 15) zobrazuje způsob sledování stavu zaměstnanců.

Tab. 15 Sledování stavu zaměstnanců (interní materiály společnosti)

Stav zaměstnanců	Leden	Únor	...	Prosinec
<b>DL</b>				
<b>Výrobní IDL</b>				
<b>Nevýrobní IDL</b>				
<b>Mateřská dovolená</b>				
<b>Celkový počet zaměstnanců</b>				

Počet zaměstnanců na začátku a na konci měsíce je využíván pro výpočet fluktuace, jejíž způsob sledování a výpočtu je dále analyzován.

### 8.5.2 Fluktuace

V rámci měsíčního reportu je sledována také dobrovolná a nedobrovolná fluktuace zaměstnanců, včetně jejich důvodů. Mezi důvody dobrovolného odchodu může patřit nová práce s lepšími platovými podmínkami, rodinné důvody (stěhování), odchod do důchodu, zdravotní problémy nebo nespokojenost či problémy na pracovišti. Nedobrovolný odchod může být následkem slabého pracovního výkonu či časté a neoprávněné absence. Způsob sledování měsíčního počtu odchodu zaměstnanců zachycuje Tabulka 16.

Tab. 16 Sledování počtu a důvodu odchodu zaměstnanců (interní materiály společnosti)

Počet odchodů	Leden	Únor	...	Prosinec
<b>Dobrovolný počet odchodů</b>				
-nová práce				
-rodinné důvody				
-odchod do důchodu				
-zdravotní důvody				
-nespokojenost na pracovišti				
<b>Nedobrovolný počet odchodů</b>				
<b>Celkový počet odchodů</b>				

Čtvrtletně se také sleduje rozpad fluktuace dle DL a IDL (výrobních a nevýrobních) pracovníků. V tomto reportu je fluktuace rozdělena také dle měsíců. Výstupem je výpočet fluktuace dobrovolné, nedobrovolné a celkové. Cílem společnosti je udržení dobrovolné fluktuace do 2 %. Následující tabulka (Tab. 17) zaznamenává způsob sledování fluktuace v podniku a je využívána pro každé čtvrtletí obdobným způsobem. Celý roční report sledující fluktuaci zachycuje Příloha P I.



Tab. 17 Sledování fluktuace (interní materiály společnosti)

První kvartál	Dobrovolná fluktuace				Nedobrovolná fluktuace			
	DL	Výrobní IDL	Ostatní IDL	Celkem (%)	DL	Výrobní IDL	Ostatní IDL	Celkem (%)
<b>Celkem</b>								
<b>Leden</b>								
<b>Únor</b>								
<b>Březen</b>								

Celková fluktuace se v podniku vypočítá dle vzorce, jenž je zachycen v Obrázku 11. Tento vzorec je využíván nejen pro výpočet dobrovolné a nedobrovolné fluktuace, ale také je využíván pro výpočet celkové fluktuace podniku.

#### Celkový počet odchodů

---

(Stav zaměstnanců na začátku měsíce + Stav zaměstnanců na konci měsíce) / 2

Obr. 11 Výpočet fluktuace ve společnosti (interní materiály společnosti)

### 8.5.3 Absence

Ve společnosti je v rámci týdenního reportu sledovaný také absentismus. Cílem je udržení krátkodobé absence u DL zaměstnanců na hodnotě 5 %, ve které je zahrnuta absence z důvodu lékaře, OČR nebo pracovní neschopnost. Následující tabulka (Tab. 18) zachycuje sledování absence ve společnosti.

Tab. 18 Sledování absence zaměstnanců v % (interní materiály společnosti)

	1. týden	2. týden	3. týden	4. týden
<b>DL absence/počet nemocných</b>				
<b>Absence DL – neplacené volno a dovolená</b>				
<b>Krátkodobá absence DL</b>				
<b>Celková absence DL</b>				

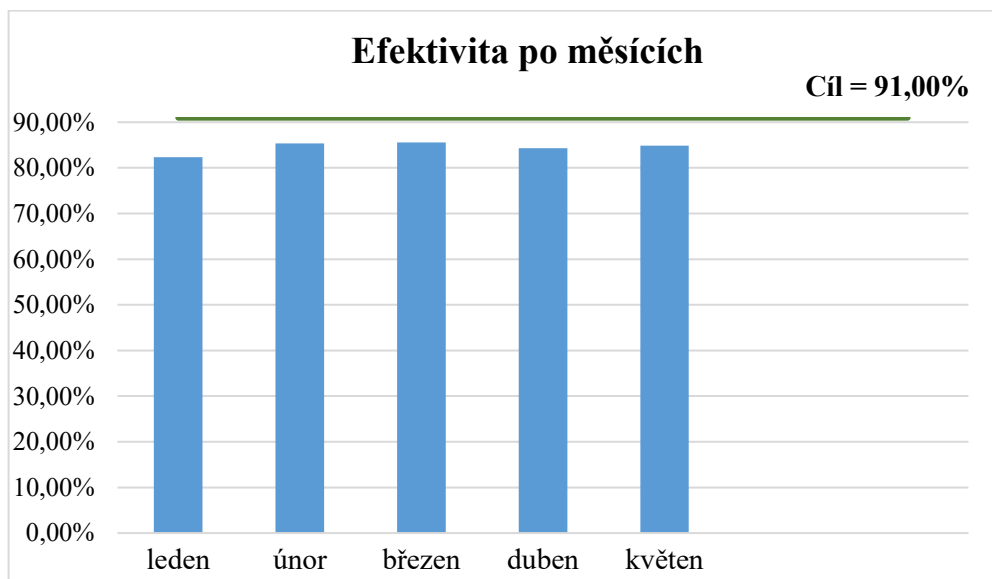


Při sledování efektivity měsíční je využívána Tabulka 21. Jedná se o obdobný způsob jako u sledování týdenní efektivity, tedy o tabulku, ve které je zobrazen cíl a dosažená měsíční efektivita.

Tab. 21 Sledování měsíční efektivity (interní materiály společnosti)

	<b>Měsíční efektivita</b>	<b>Cíl</b>
<b>Leden</b>		91 %
<b>Únor</b>		91 %
...		91 %
<b>Prosinec</b>		91 %

Podnik měsíčně sděluje dosaženou výši efektivity svým zaměstnancům, k čemuž využívají graf, který je zachycen na Obrázku 13 (graf zachycuje pouze ilustrativní hodnoty). Tuto informaci jim promítají prostřednictvím rozmístěných televizorů a díky nim se zaměstnanci dozví výši svých prémie.



Obr. 13 Graf efektivity (interní materiály společnosti)

## 8.6 Shrnutí analytické části

V analytické části byla nejprve představena vybraná společnost a poté byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí. V analýze vnitřního prostředí bylo definováno, čím se společnost zabývá, jaké výrobky nabízí a jak má nastavenou politiku kvality. Byly rovněž

zobrazeny vztahy managementu a byl popsán informační systém podniku. Konkrétně bylo zjištěno, že se v podniku využívá ERP systém PLEX, a pro personální účely je využíván program TARGET. Poté byla pro lepší představu o postavení podniku provedena analýza tržeb a vývoje výsledku hospodaření. V analýze vnějšího prostředí byl analyzován trh práce v Olomouckém kraji a dále byli zmíněni klíčoví zákazníci podniku a jeho konkurence.

V další části byl analyzován současný controllingový stav ve společnosti. V rámci této analýzy bylo zjištěno, do jakého útvaru je zařazen controller, jaké nástroje controllingu jsou využívány, jaké reporty jsou vykazovány, a v jakých nákladech jsou výroby podniku oceňovány. Na základě poskytnutého rozhovoru s finančním controllerem ve společnosti a na základě provedené analýzy lze konstatovat, že v podniku je zaveden kvalitní systém controllingu, který je nápomocný pro zjišťování odchylek, neefektivit a pro navrhování a přijímání nápravných opatření.

V další části bylo analyzováno řízení lidských zdrojů ve společnosti. Bylo zjištěno, že za HR reporting je ve společnosti zodpovědný HR manažer, a že jsou na personálním úseku další dva HR specialisté, kteří mají na starosti personální činnosti. V podniku bylo na konci hospodářského roku 2021 celkem 342 zaměstnanců, a z 80 % v podniku pracují ženy. Převážnou část zaměstnanců tvoří DL pracovníci, a to z 72 %. Personální oddělení má od vzniku pracovního poměru, přes zaškolení, adaptaci, hodnocení, až po skončení pracovního poměru přesně a logicky nastavené procesy. Při odměňování zaměstnanců jsou využívány dvě formy mezd, a sice časová pro DL zaměstnance, a měsíční pro IDL pracovníky. V podniku jsou zaměstnanci rozděleni do mzdových tarifů dle jejich produktivity, což může zaměstnance motivovat k vyšší produktivitě a také to v nich může vzbuzovat pocit spravedlivého odměňování. Zaměstnanci mají možnost získat celou škálu příplatků, osobních ohodnocení a odměn. Výše prémie je vázána na dosaženou efektivitu, jejíž výše je zaměstnancům každý měsíc sdělována. Tento způsob získávání prémie by měl mít opět motivační charakter, ale může mít i opačný vliv, jelikož mohou mít zaměstnanci pocit, že jejich snaha je zbytečná, pokud stejnou snahu nevyvíjejí i ostatní kolegové. Zaměstnanci mají v podniku také mnoho zaměstnaneckých výhod a benefitů.

## 9 ZHODNOCENÍ VYUŽÍVÁNÍ NÁSTROJŮ HR CONTROLLINGU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

HR controlling není v podniku přímo organizačně vymezen, ale přesto bylo v rámci analýzy systému podnikového controllingu a řízení lidských zdrojů identifikováno využívání některých jeho nástrojů. V podniku jsou v rámci týdenních a měsíčních reportů sledovány některé ukazatele, konkrétně počet zaměstnanců, fluktuace, absence, odpracované hodiny a přesčasy a efektivita.

Silnou stránkou HR controllingu v podniku je, že o sledovaných ukazatelích rozhoduje HR manažer, který komunikuje za odštěpný závod s celou konsolidovanou skupinou, a proto se na určení důležitých ukazatelů podílí celý tým kvalifikovaných odborníků. Personální úsek si každý rok stanovuje cíle, kterých chce pro další období dosáhnout, a proto dochází k neustálému zkvalitňování personálních procesů. Pracovníci personálního oddělení v rámci svých činností sledují aktuální trendy a vývoje, a také mezi sebou snadno a bez problému komunikují. V podniku je pro personální aktivity a statistiky využíván ERP systém PLEX a program TARGET, jenž poskytují nezbytné informace pro vytváření pravidelných reportů. K těmto informacím mají přístup pouze kompetentní pracovníci, čímž se snižuje možnost zneužití interních informací. Personální úsek vede také přehlednou formou další materiály, které usnadňují celý chod personálních procesů – popisy pracovních míst, plány vstupního školení, pracovní smlouvy apod. Jednotlivé dokumenty jsou zařazeny do složek podle jména a osobního čísla zaměstnance, a tyto složky jsou zakládány a archivovány. Je proto snadné rychlé dohledání potřebných údajů o zaměstnanci.

Vyhodnocování jednotlivých ukazatelů se provádí v pravidelných intervalech, čímž je snadnější srovnatelnost a také včasnost nápravných opatření. Podnik věnuje značnou pozornost důležitému ukazateli HR controllingu, a to fluktuaci. U fluktuace, absence a efektivitě má nastavený cíl, jehož chce dosáhnout, což je výhodou pro orientaci a získání přehledu, jak si firma aktuálně stojí, a zda by měla případně zasáhnout. Výhodou je také přehledný systém vyplácení prémie, který se váže na dosaženou efektivitu. HR manažer spolupracuje s finančním oddělením, a každý měsíc mu podává přehled o výši vyplacených mezd, jelikož finanční oddělení musí zajistit jejich jednotnost s hodnotami ve výkazu zisku a ztráty. HR manažer a finanční controller při hodnocení personálních ukazatelů blíže nespolupracují. Při analýze personálních ukazatelů byly shledány také nedostatky, které jsou shrnuty v následující kapitole.

## 10 PROJEKT ZAVEDENÍ NÁSTROJŮ HR CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI

Na základě předchozích provedených analýz a na základě konzultací s finančním controllerem a HR manažerem bylo konstatováno, že existuje potřeba i prostor pro zavedení dalších nástrojů HR controllingu, které budou blíže specifikovány v této kapitole. Pro zpracování této části jsou podkladem zjištěné poznatky z části teoretické, a nedostatky, které vyplynuly ze zpracovaných analýz. Jelikož si společnost nepřála zveřejňovat skutečné hodnoty, výpočty v navržených tabulkách jsou provedeny na základě ilustrativních hodnot.

### 10.1 Vymezení projektových příležitostí

V podniku jsou sledovány pouze některé ukazatele, a společnost tak nesleduje všechny, které by pro ni mohli být přínosné. Z toho důvodu bude v projektové části navrženo, které ukazatele by měly být sledovány. Zpracovaná analytická část a již nastavené cíle podniku budou podkladem při výběru a rozhodování o ukazatelích HR controllingu, které by bylo ve společnosti vhodné sledovat. Bylo také zjištěno, že se společnost v rámci HR controllingu orientuje pouze na kvantitativní ukazatele, a ukazatele kvalitativní opomíjí. Z toho důvodu bude navržen také systém sledování kvalitativní veličiny – motivace zaměstnanců.

Další nevýhodou je, že u již sledovaných personálních ukazatelů nejsou zjišťovány odchylky, díky čemuž příjemce vidí pouze konečnou hodnotu, která pro něj ale sama o sobě nemusí být vypovídající. Při analýze současného controllingového stavu bylo zjištěno, že se v jednotlivých reportech počítají odchylky, a ty musejí být následně také vysvětleny. Tento systém stanovení odchylek a následného zdůvodnění rozdílu mezi skutečností a rozpočtem/minulostí bude proto navržen také pro sledování vybraných personálních ukazatelů.

Ve využívaných tabulkách pro sledování některých ukazatelů jsou používány anglické zkratky, u kterých nejsou zmíněny vysvětlivky, a proto nemusí být pro nového uživatele na první pohled zřejmé, co daná zkratka znamená, a co z tabulky vyplývá (viz. Příloha P I). Další slabou stránkou reportů je, že není popsán způsob výpočtu či původ hodnot. Tyto hodnoty nejsou také slovně okomentovány. Za nevýhodu u sledování efektivity lze označit fakt, že je sledovaná pouze za celý podnik, a ne po jednotlivých střediscích, což může být pro více efektivní střediska demotivující.

Na základě provedených analýz a zjištěných nedostatků HR controllingu budou v projektové části zmíněny doporučení na zlepšení současných personálních ukazatelů, a dále budou navrženy nové dosud nevyužívané nástroje HR controllingu. Po konzultaci s HR manažerem a s finančním controllerem bude projektová část obsahovat návrhy v těchto oblastech:

- fluktuace,
- absence,
- přesčasy,
- efektivita,
- výběr a nábor zaměstnanců,
- náklady na vzdělávání,
- odměňování zaměstnanců,
- motivace zaměstnanců,
- strategické ukazatele (HC ROI a HCVA),
- benchmarking.

Ve společnosti je HR controlling z části již zaveden, jelikož jsou využívány jeho nástroje – personální statistiky či pravidelný reporting. Přesto byly na základě analýz shledány nedostatky, které byly definovány výše, a na které budou návrhy v projektové části zaměřeny. Z důvodu omezeného rozsahu práce budou návrhy věnovány implementaci vybraných nejvhodnějších personálních ukazatelů, a také návrhům na zlepšení sledování již zavedených ukazatelů.

Kvalitně zavedený systém HR controllingu ve společnosti může zprůhlednit a zpřehlednit sledování nákladů vynaložených na lidské zdroje, díky čemuž mohou být snadněji ovlivňovány a regulovány. Další výhodou je zvýšení efektivnosti personálního řízení, jelikož může být snadnější rychle a přesně určit faktor způsobující problém. Rovněž může přinést spravedlivější a více motivující systém svým zaměstnancům.

V analýze lidských zdrojů bylo zjištěno, že personální oddělení je tvořeno HR manažerem, dvěma HR specialisty a mzdovým specialistou. HR manažer je zodpovědný mimo jiné za sledování mzdových dat a reporting jednotlivých ukazatelů, a proto by měl v podniku zastávat také funkci HR controllera. Se zpracováním reportů by mu byli nápomocní ostatní

zaměstnanci personálního útvaru. Ke svým účelům personální oddělení využívá IS TARGET, který je pro potřeby zavedení nových nástrojů HR controllingu dostačující, jelikož z něj lze získat potřebná data.

První část projektu bude obsahovat návrhy na zlepšení současných ukazatelů, poté budou navrženy nové nástroje HR controllingu a v poslední části bude provedena časová, nákladová a riziková analýza projektu.

## 10.2 Návrhy na zlepšení současných ukazatelů HR controllingu

V následující kapitole budou na základě provedené analýzy zahrnuty návrhy na zlepšení současně sledovaných ukazatelů ve společnosti. Jednotlivé návrhy budou také odůvodněny a popsány. Pro znázornění výpočtů budou využity ilustrativní hodnoty. Odchytky jsou vypočteny jako rozdíl mezi cílem (plánem) a skutečností.

### 10.2.1 Dobrovolná fluktuace

Cílem společnosti je udržení dobrovolné fluktuace do 2 %. Z toho důvodu doporučuji sledovat dobrovolnou fluktuaci samostatně, stanovovat její odchylku a sledovat také vývoj této fluktuace v čase. Způsob navrženého sledování zachycuje Tabulka 22.

Tab. 22 Dobrovolná fluktuace (vlastní zpracování)

Dobrovolná fluktuace								%	
	Stav ze 1. 1.	Stav ze 31. 3.	DL	Výrobní IDL	Ostatní IDL	Celkový počet odchodů	Celková fluktuace v %	Cílová fluktuace	Odchylka
<b>1. čtvrtletí</b>	335	334	11	6	2	19	5,7	2	-3,7
Leden	335	330	4	3	1	8	2,4	2	-0,4
Únor	334	335	3	1	0	4	1,2	2	0,8
Březen	338	334	4	2	1	7	2,1	2	-0,1

Výpočet celkové fluktuace by se od již využívaného postupu nelišil (viz. Obrázek 11). Odchylka je stanovena rozdílem cílové a skutečné fluktuace, a její zjištění může personálnímu útvaru pomoci těmto odchylkám předcházet. Dle ilustrativních hodnot došlo



za 1. čtvrtletí k překročení cílové fluktuace o 3,7 %. Celková fluktuace za čtvrtletí je vypočtena následovně (Obr. 14):

$$\frac{19}{(335 + 334)/2} * 100$$

Obr. 14 Výpočet fluktuace  
(vlastní zpracování)

Aby bylo zřejmé, z jakých důvodů zaměstnanci nejčastěji odcházejí, a na co by tedy měl podnik zaměřit, navrhuji sledovat také podíly jednotlivých důvodů, a u těch nejčastějších nastavit příslušná opatření. Například při zjištění nejvyššího podílu u důvodu nové práce může personální specialista či nadřízený zaměstnanec dále zjišťovat, proč se rozhodl práci vyměnit, a jak by mohl jeho odchodu zabránit. U zjištění vysokého podílu nespokojenosti na pracovišti může být dále zkoumáno, co nespokojenost způsobilo, a zda nehrozí z důvodu špatných vztahů v některém ze středisek vysoká fluktuace. Následující tabulka (Tab. 23) zobrazuje počet a podíl jednotlivých důvodů odchodů.

Tab. 23 Důvody odchodů (vlastní zpracování)

Důvody dobrovolných odchodů	Leden		...	Prosinec	
	Počet	Podíl		Počet	Podíl
<b>Počet odchodů celkem</b>	<b>8</b>	<b>100 %</b>			<b>100 %</b>
-nová práce	3	37,5 %			
-rodinné důvody	0	0 %			
-odchod do důchodu	1	12,5 %			
-zdravotní důvody	2	25 %			
-nespokojenost na pracovišti	2	25 %			

### 10.2.2 Absence zaměstnanců

Jelikož je cílem společnosti udržení krátkodobé absence u DL pracovníků na 5 %, byla navržena samostatná tabulka pro měsíční sledování této absence. Tento report sleduje krátkodobou absenci zvláště u každého zaměstnance, díky čemuž by bylo snadné nalézt příčinu převýšení celkové míry absence. Při zjištění vysoké a časté absence daného zaměstnance by tak personální útvar mohl provést příslušná nápravná opatření. Navržený

způsob zachycuje Tabulka 24. Ve společnosti pracují zaměstnanci při plném úvazku 37,5 hodiny. Při počítání celkové míry krátkodobé absence u DL zaměstnanců by podnik vycházel z výpočtu míry absence (%) uvedeného v Příloze P II.

Tab. 24 Absence DL pracovníků (vlastní zpracování)

zaměstnanec		hodiny					%		
Osobní číslo	Jméno a příjmení	Lékař	OČR	Pracovní neschopnost	Absence celkem	Týdenní fond	Absence	Cíl	Odchylka
001	AA	0	7,5	0	7,5	37,5	20	5	-15
002	BB	2	0	0	2	37,5	5,3	5	-0,3
003	CC	0	0	0	0	37,5	0	5	5
<b>Celkem</b>	-	<b>2</b>	<b>7,5</b>	<b>0</b>	<b>9,5</b>	<b>112,5</b>	<b>8,4</b>	<b>5</b>	<b>-3,4</b>

### Odměny za nulovou absenci

V rámci snižování absence zaměstnanců navrhuji zavést motivační složku v podobě odměn za nulovou absenci. Na tyto prémie by dosáhli zaměstnanci, kteří za posledních šest měsíců nevykázali žádnou absenci. Výše nových odměn by navazovala na výši již stávajících prémie, které se vážou na efektivitu, jelikož je výše efektivity počítána v návaznosti na skutečně odpracované hodiny. Zaměstnanci s nulovou absencí by tak dosáhli na pololetní odměny ve výši 2 500 Kč (odpovídající cílové efektivitě 91 %).

### 10.2.3 Přesčasý zaměstnanců

Při plánování lidských zdrojů se podnik rozhoduje, zda bude proveden nábor nových zaměstnanců, nebo zda se jedná pouze o dočasnou situaci většího počtu zakázek, které budou řešeny přesčasý stávajících zaměstnanců. Jelikož náklady na přesčasovou práci jsou značně vyšší než mzda v základní pracovní době, měly by být v podniku sledovány nejen odpracované přesčasý v hodinách, ale také by měly být zjišťovány náklady vynaložené na přesčasovou práci. Při sledování těchto nákladů může podnik snadno porovnat a zjistit, zda je pro něj výhodné zaměstnat nového zaměstnance nebo počítat s přesčasý.

Zaměstnancům je hrazen příplatek za práci přesčas ve výši 40 % průměrného výdělku. Náklady na přesčasy se u mzdového tarifu L1 vypočtou následovně:

$$\text{Náklady na přesčasy L1 (Kč)} = 70 * (110 * 1,4) = 10\,780 \text{ Kč}$$

U ostatních mzdových tarifů bude výpočet proveden obdobně.

Zaměstnancům je kromě základního příplatku za přesčas vyplácen příplatek za práci ve svátek ve výši 100 % nebo příplatek za práci o víkendu ve výši 10 % průměrného výdělku.

Následující tabulka (Tab. 25) zobrazuje navrhovaný způsob sledování měsíčních nákladů na přesčasy u DL pracovníků, kteří jsou odměňováni hodinovou mzdou. Jedná se o sledování přesčasů u operátorů, výrobních skladníků, manipulátů lisovny, vedoucí směny a inspektorů kvality. V tabulce je sledovaná také absolutní a relativní odchylka. Při vysokém překročení plánovaných nákladů na přesčasy by muselo být vysvětleno, co rozdíl způsobilo, a jaká opatření budou pro další období zavedena. Pro výpočet byly použity ilustrativní hodnoty.

Tab. 25 Náklady na přesčasy u DL zaměstnanců (vlastní zpracování)

Mzdový tarif	Počet hodin přesčasů	Mzda/hod.	Náklady na přesčasy		Odchylka v Kč	Odchylka v %
			Skutečné (Kč)	Plánované (Kč)		
L1	70	110	10 780	10 000	-780	-7,8
L2	60	120	10 080	11 000	920	8,4
L3	85	130	15 470	12 000	-3 470	-28,9
L4	92	140	18 032	13 000	-5 032	-38,7
L5	68	150	14 280	14 000	-280	-2
L6	35	160	7 840	10 000	2 160	21,6
<b>Celkem</b>	<b>410</b>	-	<b>76 482</b>	<b>70 000</b>	<b>-6 482</b>	<b>-9,3</b>

#### 10.2.4 Efektivita

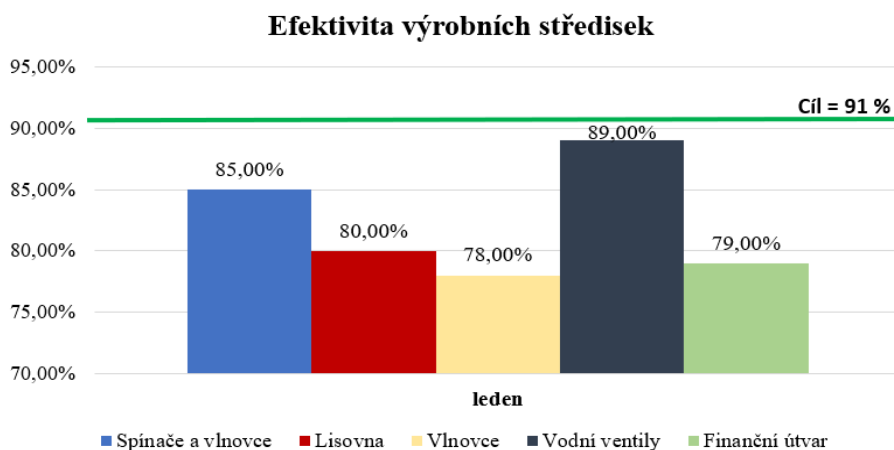
Na efektivitu je v podniku pohlíženo jako na podíl skutečně odpracovaných hodin a standardních hodin, které jsou získány z ERP systému PLEX. Efektivita je v podniku

sledovaná týdně i měsíčně, a to za celý podnik. Na výši měsíční efektivity se vážou prémie zaměstnanců. Cílová efektivita je 91 %, a při dosažení této výše efektivity dosáhnou zaměstnanci na maximální měsíční prémie. Tento zavedený systém může mít motivační účinky na své zaměstnance, zároveň v nich ale může vzbuzovat pocit nespravedlnosti, při rozdílné efektivitě jednotlivých středisek. Zavedený systém sledování efektivity také nesleduje odchylku. Proto byla navržena tabulka (Tab. 26) pro sledování měsíční efektivity dle jednotlivých středisek. V tabulce jsou pro znázornění použity pouze ilustrativní hodnoty.

Tab. 26 Měsíční efektivita dle středisek (vlastní zpracování)

Středisko	Měsíční efektivita v %		Odchylka v %
	Skutečnost	Cíl	
Spínače a vlnovce	85	91	6
Lisovna	80	91	11
Výroba vlnovců	78	91	13
Vodní ventily	89	91	2
...	...	...	...
Finanční útvar	79	91	12

Pokud jednotlivá oddělení dosáhnou velmi nízké efektivity ve srovnání s cílem či s ostatními středisky, měla by být tato nízká efektivita vysvětlena, a také by měly být nastaveny nápravná opatření. Pro sdělování měsíční efektivity svým zaměstnancům doporučuji pro porovnání rozdělit efektivitu jednotlivých středisek také v grafu (Obr. 15).



Obr. 15 Měsíční efektivita středisek (vlastní zpracování)

### 10.3 Zavedení nových ukazatelů HR controllingu

Na základě provedených analýz a zjištění, na jaké aktivity se podnik a personální útvar zaměřují, budou navrženy nové ukazatele HR controllingu, které by bylo přínosné pro společnost sledovat.

#### 10.3.1 Výběr a nábor zaměstnanců

Jelikož personální oddělení provádí neustálý nábor nových zaměstnanců, doporučuji sledovat potřebnou dobu na obsazení jednotlivých pozic (Tab. 27). Zjišťování a sledování tohoto ukazatele může podniku pomoci při plánování lidských zdrojů, jelikož bude mít přehled o tom, za jak dlouhou dobu průměrně obsadí požadovanou pozici či jak dlouhá doba bude potřeba krýt přesčasy. Počet dní na obsazení volné pozice je rozdílný počet dní mezi dnem zadání požadavku na obsazení dané pozice a dnem skutečného nástupu nového zaměstnance (viz Příloha P II).

Tab. 27 Počet dní na obsazení pozice (vlastní zpracování)

Pozice		Den zadání požadavku	Den nástupu zaměstnance	Počet dní na obsazení pozice
Název	Číslo			
Operátor	1	01.01.2022	28.01.2022	27
Skladník	2	15.01.2022	01.02.2022	17
...	...	...	...	...
<b>Celkem</b>		-	-	

Jelikož je v podniku upřednostňován princip interní mobility, doporučuji sledovat také míru obsazení pozic externími zdroji a míru interních přesunů na pozice vedoucích a manažerů. Pokud bude v podniku sledována vysoká míra interních přesunů na pozice vedoucích a manažerů, bude to znamenat, že stávající zaměstnanci jsou ochotni a schopni rozvíjet sebe i své dovednosti a zkušenosti získané praxí, a mohou být pro podnik v budoucnu přínosem. Ke sledování těchto ukazatelů byla navržena Tabulka 28. Výpočty jednotlivých ukazatelů jsou zapsány v Příloze P II. Do počtu vedoucích a manažerů je zahrnut nejen management

podniku, ale také ostatní pracovníci na vedoucích pozicích (př. vedoucí lisovny). Výpočty ukazatelů lze zpětně pro rok 2020 zapsat následovně:

$$\text{Míra externího nábory (\%)} = (348 / 364) * 100 = 95,6 \%$$

$$\text{Míra interních přesunů na pozice vedoucích a manažerů (\%)} = (3 / 25) * 100 = 12 \%$$

Tab. 28 Míra externího nábory a interních přesunů (vlastní zpracování)

Rok	Počet zaměstnanců	Počet externě přijatých zaměstnanců	Míra externího nábory (%)	Počet vedoucích a manažerů	Počet interních přesunů	Míra interních přesunů (%)
2020	364	348	95,6	25	3	12
2021	342	317	92,7	28	4	14
2022						

### 10.3.2 Náklady na vzdělávání

V podniku se klade velký důraz na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, a proto jsou pravidelně pořádány jednorázová a opakující se školení, která jsou zajištěna interně i externě. Jedná se o zákonná školení (EHS, PO a BOZP) a další odborná školení (pracovní právo, systém PLEX, školení řidičů a další). Dále jsou pro vybrané zaměstnance externě zajištěny jazykové kurzy. Nově nabyté znalosti účastníků jsou po absolvování školení ověřeny testem. Na tyto jednotlivá školení jsou vynakládány značné náklady, a proto by měla společnost sledovat náklady plánované, skutečné a jejich odchylky. Navržený měsíční report (Tab. 29) obsahuje ilustrativní hodnoty, jejichž výše byla odvozena na základě konzultace v podniku.

Tab. 29 Náklady na vzdělávání dle druhů školení (vlastní zpracování)

Leden Vzdělání	Náklady (Kč)		Odchylka	
	Skutečnost	Rozpočet	Kč	%
Zákonné školení	35 000	30 000	-5 000	-16,7
Odborné školení	66 000	60 000	-6 000	-10
Jazykové kurzy	35 000	40 000	5 000	12,5
<b>Celkem</b>	<b>136 000</b>	<b>130 000</b>	<b>-6 000</b>	<b>-4,6</b>

Dále podniku doporučuji sledovat zvlášť náklady vynaložené na interní a externí školení, včetně podílu vynaložených nákladů na tyto školení (v %) . Externí firmy jsou využívány zejména pro odborná školení, například pro školení referentů řidičů, nebo pro pořádání jazykových kurzů. Většina školení je ale zajištěna interně odpovědnými zaměstnanci, nejčastěji manažery nebo vedoucími pracovníky. Navrhovaný způsob zachycuje Tabulka 30.

Tab. 30 Interní a externí náklady na vzdělání (vlastní zpracování)

Leden Vzdělání	Skutečné náklady		Rozpočtované náklady		Odchylka	
	Kč	Podíl v %	Kč	Podíl v %	Kč	%
Interní školení	97 920	72	78 000	60	-19 920	-25,5
Externí školení	38 080	28	52 000	40	13 920	26,8
<b>Celkem</b>	<b>136 000</b>	<b>100</b>	<b>130 000</b>	<b>100</b>	<b>-6 000</b>	<b>-4,6</b>

Společnost by měla sledovat také vývoj celkově vynaložených nákladů na vzdělávání zaměstnanců za rok (Tab. 31).

Tab. 31 Vývoj ročních nákladů na vzdělávání v tis. Kč (vlastní zpracování)

Vzdělání	Náklady (tis. Kč)		
	2020	2021	2022
Zákonné školení	450	480	
Odborné školení	671	610	
Jazykové kurzy	480	560	
<b>Celkové náklady na vzdělání</b>	<b>1 601</b>	<b>1 650</b>	
<b>Mzdové náklady</b>	<b>127 942</b>	<b>117 948</b>	
<b>Tržby</b>	<b>683 013</b>	<b>613 225</b>	
<b>Náklady na vzdělávání/mzdové náklady (%)</b>	<b>1,3</b>	<b>1,4</b>	
<b>Náklady na vzdělávání/tržby (%)</b>	<b>0,2</b>	<b>0,3</b>	

Ve společnosti nejsou sledovány podíly nákladů na vzdělání ke mzdovým nákladům a k tržbám, ale pro plánování vzdělávacích akcí je pevně stanovený rozpočet, který reflektuje celkový rozpočet společnosti. Proto je zmíněný nově navržený ukazatel nákladů vynaložených na vzdělávání ke mzdovým nákladům a k tržbám. Tento ukazatel podniku může dát informaci o tom, zda adekvátně v průběhu let zvyšuje náklady na rozvoj svých zaměstnanců. Mzdové náklady a tržby uvedené v Tabulce 31 jsou hodnotami skutečnými a náklady vynaložené na vzdělávání jsou hodnotami ilustrativními.

### 10.3.3 Odměňování zaměstnanců

Tato kapitola je věnována návrhům na sledování nových ukazatelů v oblasti odměňování zaměstnanců v podniku.

#### Průměrná mzda na zaměstnance

Jelikož je cílem společnosti navyšovat mzdy svých zaměstnanců (DL i IDL), doporučuji meziročně sledovat vývoj průměrných mezd (Tab. 32).

Tab. 32 Sledování průměrných mezd (vlastní zpracování dle Mzdy, náklady práce, 2022; Výsledky šetření ISPV, 2022)

Zaměstnanci	2020	2021		2022	
	Kč	Kč	Meziroční nárůst (%)	Kč	Meziroční nárůst (%)
<b>DL</b>					
-operátor	23 800	25 000	5,1		
...					
<b>Výrobní IDL</b>					
-skladník	28 400	29 800	4,9		
...					
<b>Ostatní IDL</b>					
-účetní	32 500	35 000	7,9		
...					
<b>Celkem</b>					



Výše mezd byla odvozena dle průměrných mezd za odvětví dle klasifikace CZ-NACE spadajících do činnosti G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel a dle průměrné mzdy dané profese v Olomouckém kraji. Report zahrnuje návrhy pro sledování a analýzu ukazatele průměrných mezd dle kategorií zaměstnanců a jednotlivých pozic. Díky tomuto návrhu může společnost přehledně sledovat, zda se na jednotlivých pozicích pravidelně navyšují mzdy a zda procento navýšení koresponduje s meziročním nárůstem u ostatních pozic. Podnik by na základě vytvořené tabulky mohl sledovat nejen nárůst v % u jednotlivých pozic v podniku, ale také nárůst mezd v jednotlivých kategoriích zaměstnanců (DL, výrobní IDL a ostatní IDL) a průměrné navýšení mezd v celém podniku.

### Benefity a zaměstnanecké výhody

Personální oddělení věnuje velkou část své pozornosti také na zaměstnanecké výhody a benefity, jelikož právě díky nim zvyšuje motivaci a spokojenost svých zaměstnanců. Cílem pro příští období je škálu nabízených benefitů rozšířit o vánoční bonus, firemní notebooky pro své zaměstnance a další výhody. Proto navrhuji sledovat skutečně vynaložené náklady na benefity, srovnávat je s plánem a stanovovat odchylky. Tabulka 33 zobrazuje ilustrativní hodnoty, které byly odvozeny na základě konzultace ve společnosti.

Tab. 33 Náklady vynaložené na benefity v tis. Kč (vlastní zpracování)

(Kč)	2020			2021			2022		
	Skutečnost	Plán	Odchylka	Skutečnost	Plán	Odchylka	Skutečnost	Plán	Odchylka
Program Cafeterie	4 100	4 000	-100	4 200	4 100	-100			
Odměny při výročích	245	220	-25	280	260	-20			
Stravenkový paušál	5 200	5 000	-200	5 300	5 200	-100			
Další	1 300	1 580	280	1 266	1 440	174			
<b>Celkem</b>	<b>10 845</b>	<b>10 800</b>	<b>-45</b>	<b>11 046</b>	<b>11 000</b>	<b>-46</b>			

Dále v rámci zavedení nových ukazatelů navrhuji sledovat průměrné náklady na benefity na jednoho zaměstnance a náklady vynaložené na benefity k celkovým mzdovým nákladům (Tab. 34). Podíl nákladů na benefity ke mzdovým nákladům podá podniku informaci, zda benefity adekvátně zvyšuje či snižuje ke mzdovým nákladům. Pro výpočty ukazatelů lze využít vzorce zachycené v Příloze P II.

Tab. 34 Sledování ukazatelů u nákladů na benefity v tis. Kč (vlastní zpracování)

Rok	Celkový počet zaměstnanců	Kč			Náklady na benefity/mzdové náklady (%)
		Náklady vynaložené na benefity	Mzdové náklady	Náklady na benefity na 1 zaměstnance	
2020	364	10 845	127 942	29,8	8,5
2021	342	11 046	117 948	32,3	9,4
2022					

### Celkové náklady na odměňování

Kromě sledování samostatných nákladů vynaložených na benefity a zaměstnanecké výhody doporučuji sledovat také celkové náklady na odměňování v jednotlivých letech, a jejich podíl na celkových nákladech společnosti (Tab. 35). Náklady na odměňování jsou tvořeny mzdovými náklady a náklady na benefity. Mzdové náklady a celkové náklady podniku jsou hodnotami skutečnými, a náklady na benefity jsou hodnotami ilustrativními.

Tab. 35 Celkové náklady na odměňování v tis. Kč (vlastní zpracování)

Rok	2020	2021	2022
Náklady na benefity	10 845	11 046	
Mzdové náklady	127 942	117 948	
<b>Náklady na odměňování</b>	<b>138 787</b>	<b>128 994</b>	
<b>Celkové náklady podniku</b>	<b>789 499</b>	<b>827 388</b>	
<b>Náklady na odměňování/ celkové náklady (%)</b>	<b>17,6</b>	<b>15,6</b>	

### 10.3.4 Motivace zaměstnanců

V podnicích bývají sledovány především kvantitativní ukazatelé, a to z důvodu snazšího vyčíslení, analýzy a porovnávání hodnot v čase. Společnost by si měla být ale vědoma spokojenosti a motivace svých zaměstnanců, jelikož právě tyto faktory mohou mít vliv na jejich výkon, ale také například na fluktuaci. Vybraná společnost motivuje své zaměstnance především zavedeným systémem prémie, které se vážou na dosaženou efektivitu. Zaměstnanci ale mají možnost získat také celou škálu dalších hmotných motivátorů jako je osobní ohodnocení, příplatky, odměny a další.

Pro sledování motivace a vlivů jednotlivých motivátorů na zaměstnance byly navrženy dotazníky, které jsou rozděleny pro dvě skupiny zaměstnanců, první bude pro DL (operátory) a výrobní IDL zaměstnance (údržbář, skladník), a druhý bude pro ostatní IDL pracovníky (personální, finanční, IT útvar apod.). Otázky v těchto dotaznících se lehce liší, jelikož na výrobní a nevýrobní zaměstnance mohou mít vliv rozdílné motivátory a faktory.

Navrhuji vyplňování těchto dotazníků jednou za rok, jelikož časté vyplňování dotazníků může vést zaměstnance k jejich „zatěžování“, či to v nich může vzbudit pocit nedůležitosti a rutiny, a mohlo by tak dojít ke zkreslení výsledků. Dotazník by neměl být příliš dlouhý a ani složitý, aby zaměstnancům bylo ihned jasné, jak dotazník vyplnit. Také by měl obsahovat možnost vyjádření zaměstnance či nanesení návrhů na zvýšení jeho motivace.

Pro ohodnocení spokojenosti a důležitosti byl zvolen sudý počet možností, jelikož se tím předejde neutrálním odpovědím.

<b>Spokojenost</b>	<b>Důležitost</b>
1 ... rozhodně nespokojen	1 ... rozhodně není důležité
2 ... spíše nespokojen	2 ... spíše není důležité
3 ... spíše spokojen	3 ... spíše důležité
4 ... rozhodně spokojen	4 ... rozhodně důležité

V rámci řešení diplomové práce bylo realizováno pilotní dotazníkové šetření a vyhodnocení profilu důležitosti a spokojenosti zaměstnanců. V dalších letech bude toto šetření realizovat personální oddělení. Vzor dotazníků je zobrazen v Příloze P III a P IV. Výrobní zaměstnanci měli možnost dotazník vyplnit fyzicky v jídelně a nevýrobním zaměstnancům byly dotazníky rozeslány prostřednictvím formuláře MS Forms. Vyplnění dotazníků bylo

anonymní a pro všechny zaměstnance dobrovolné. Všichni pracovníci měli možnost zúčastnit se dotazníkového šetření v termínu od 20.3. do 19. 4. 2022.

Tab. 36 Motivační dotazník pro DL a výrobní IDL (vlastní zpracování)

<i>DL a výrobní IDL</i>	<b>Spokojenost</b>				<b>Důležitost</b>				
	<b>Motivátor</b>	1	2	3	4	1	2	3	4
Výše mzdy									
Příplatky, odměny									
System prémii									
Benefity a zaměstnanecké výhody									
Vzdělávání a rozvoj (školení)									
Hodnocení nadřízeného (pochvala)									
Komunikace s nadřízeným									
Vztahy na pracovišti									
System směn, pracovní doba									
Podpora personálního a mzdového oddělení									
BOZP a PO na pracovišti									
Podmínky na pracovišti (světlo, teplo, hluk)									
Pracovní zátěž (normy, množství práce)									
Jistota zaměstnání									
Možnost kariérního růstu									
Prostor pro vlastní vyjádření: <i>(Jaké další faktory mají vliv na Vaši motivaci? Jaké nové motivátory byste uvítali?)</i>									

Tab. 37 Motivační dotazník pro IDL (vlastní zpracování)

<i>Ostatní IDL</i>  <b>Motivátor</b>	<b>Spokojenost</b>				<b>Důležitost</b>			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Výše mzdy								
Příplatky, odměny								
System prémie								
Benefity a zaměstnanecké výhody								
Vzdělávání a rozvoj (školení a kurzy)								
Možnost kariérního růstu								
Vztahy s nadřízeným								
Vztahy a komunikace na Vašem útvaru								
Komunikace a vztahy mezi útvary								
System řízení podniku a nastavených procesů								
Podpora personálního a mzdového oddělení								
Pracovní doba (délka)								
Množství práce								
Využití jazykových znalostí								
Autonomie při práci								
Jistota zaměstnání								
Prostor pro vlastní vyjádření: <i>(Jaké další faktory mají vliv na Vaši motivaci? Jaké nové motivátory byste uvítali?)</i>								

Cílem dotazníkového šetření je objevit faktory, u kterých je spokojenost zaměstnanců mnohokrát vyšší než jejich důležitost. Průzkum tak může pomoci personálnímu oddělení zjistit, na jaké možné činnosti se v budoucnu zaměřit, ale také, jaké již zajišťované činnosti a akce jsou v porovnání s reakcí zaměstnanců plýtvání časem a penězi. Výsledky dotazníků určí pořadí spokojenosti a důležitosti jednotlivých motivátorů, a prostor, který je v motivačních dotaznících pro vyjádření vlastních názorů, může pomoci odhalit také nové motivátory, na které doposud ve společnosti nebyl brán zřetel. Toto zjištění může mít pozitivní vliv na spokojenost a loajalitu zaměstnanců.

### Výsledky dotazníkového šetření

Jelikož byly navrženy dva dotazníky pro různé kategorie zaměstnanců, budou výsledky šetření posuzovány zvlášť. V Příloze P V je provedeno vyhodnocení profilu důležitosti a spokojenosti u jednotlivých motivátorů.

#### DL a výrobní IDL zaměstnanci

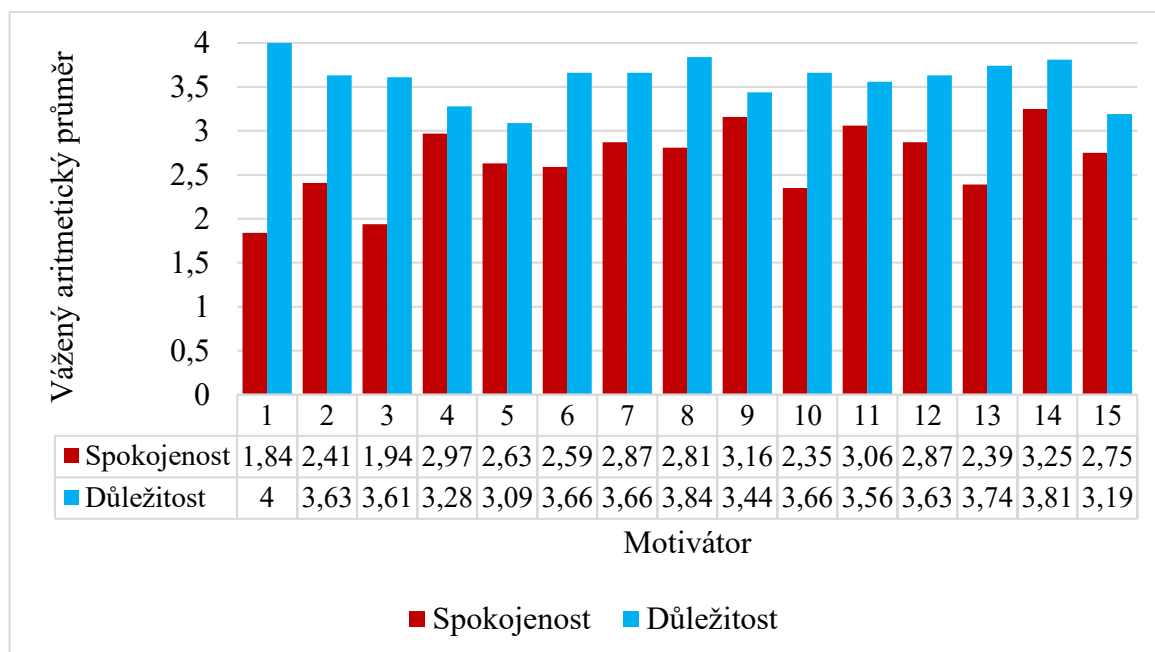
Dotazníky určené pro výrobní zaměstnance celkem vyplnilo 96 pracovníků, což představuje zhruba třetinovou účast.

Následující Tabulka 38 zobrazuje očíslované motivátory pro lepší přehlednost výsledků.

Tab. 38 Motivátory pro DL a výrobní IDL zaměstnance (vlastní zpracování)

Motivátory		8	Vztahy na pracovišti
1	Výše mzdy	9	Systém směn, pracovní doba
2	Příplatky, odměny	10	Podpora personálního a mzdového oddělení
3	Systém prémie	11	BOZP a PO na pracovišti
4	Benefity a zaměstnanecké výhody	12	Podmínky na pracovišti (světlo, teplo, hluk)
5	Vzdělávání a rozvoj (školení)	13	Pracovní zátěž (normy, množství práce)
6	Hodnocení nadřízeného	14	Jistota zaměstnání
7	Komunikace s nadřízeným	15	Možnost kariérního růstu

Výsledky spokojenosti zaměstnanců se zavedenými motivátory zachycuje následující obrázek (Obr. 16).



Obr. 16 Profil důležitosti a spokojenosti u DL a výrobních IDL zaměstnanců (vlastní zpracování)

Jak z výše zobrazeného grafu (Obr. 16) vyplývá, pro výrobní zaměstnance jsou důležité všechny zmíněné motivátory a nelze tedy říci, že by se od některého ze zavedených motivátorů mělo upustit. Ve srovnání s ostatními motivátory, je pro ně nejméně důležité vzdělávání a rozvoj a možnost kariérního růstu. Výsledky dále ukázaly, že zaměstnanci jsou nejméně spokojeni s výší mezd a se systémem zavedených prémie, které se vážou na dosaženou efektivitu. Naopak nejvíce jsou spokojeni s jistotou zaměstnání a s délkou pracovní doby. V prostoru pro vlastní vyjádření, kde měli zaměstnanci uvádět, jaké faktory by je více motivovaly k práci, se převážně objevovaly následující odpovědi:

- navýšení mezd (s ohledem na rostoucí inflaci) a zvyšování odměn,
- snižování norem,
- úhrada jízdného,
- lepší vztahy s vedoucími pracovníky.

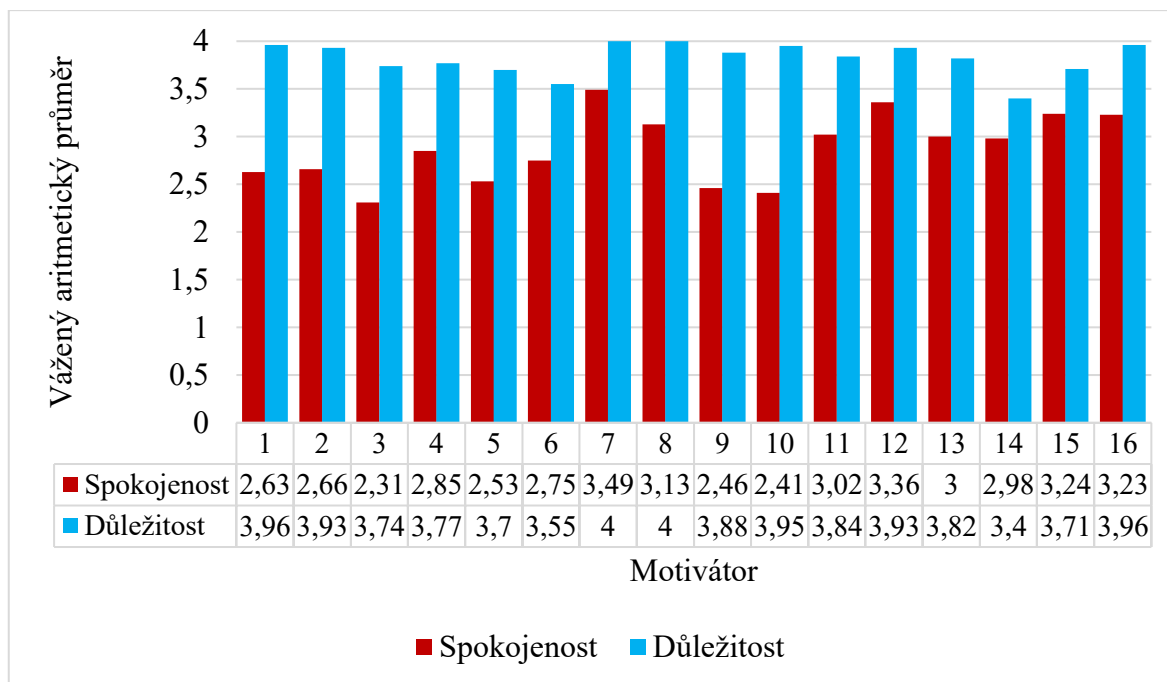
#### Ostatní IDL pracovníci

Dotazník prostřednictvím MS Forms vyplnilo celkem 57 pracovníků, tedy téměř všichni nevýrobní zaměstnanci, pro které byl dotazník určen. Výsledky dotazníkového šetření jsou zachyceny v Obrázku 17.

V Tabulce 39 jsou zobrazeny sledované motivátory u nevýrobních zaměstnanců (ostatních IDL).

Tab. 39 Motivátory pro ostatní IDL zaměstnance (vlastní zpracování)

Motivátory			
1	Výše mzdy	9	Komunikace a vztahy mezi útvary
2	Příplatky, odměny	10	Systém řízení podniku a nastavených procesů
3	Systém prémie	11	Podpora personálního a mzdového oddělení
4	Benefity a zaměstnanecké výhody	12	Pracovní doba (délka)
5	Vzdělávání a rozvoj (školení)	13	Množství práce
6	Možnost kariérního růstu	14	Využití jazykových znalostí
7	Vztahy s nadřízeným	15	Autonomie při práci
8	Vztahy a komunikace na Vašem útvaru	16	Jistota zaměstnání



Obr. 17 Profil spokojenosti a důležitosti u ostatních IDL zaměstnanců (vlastní zpracování)



Stejně jako u dotazníků pro výrobní zaměstnance, i zde nelze říci, že by některý z motivátorů nebyl důležitý. U této kategorie zaměstnanců bylo zjištěno, že jsou nejvíce spokojeni se vztahy se svými nadřízenými a s délkou pracovní doby. Nejméně spokojeni jsou potom se systémem řízení podniku a s nastavenými procesy ve společnosti, a také, stejně jako výrobní zaměstnanci, se systémem zavedených prémie. Dále byla nízká spokojenost shledána v komunikaci mezi jednotlivými útvary. Při možnosti vyjádření vlastního názoru byly nejvíce zmiňovány následující motivátory:

- zvyšování mezd a zavedení 13. platu,
- zavedení teambuildingu a společných akcí pro jednotlivé útvary,
- realizace více školení a kurzů pro nevýrobní IDL pracovníky,
- zefektivnění nastavených procesů, organizace práce a sladění společného cíle zaměstnanců,
- vytvoření relaxačního místa či venkovního posezení,
- zavedení home office a tzv. sick days.

Dotazníkové šetření ukázalo, že všechny motivační faktory ve společnosti jsou pro zaměstnance důležité a vynakládání finančních prostředků na tyto účely tedy není zbytečné.

### 10.3.5 Návrh strategických ukazatelů

Další část návrhů bude zaměřena na zavedení ukazatelů na strategické úrovni. Konkrétně bude představen návrh na sledování ukazatelů HC ROI a HCVA.

#### HC ROI

Navrhují sledování tohoto ukazatele, jelikož společnosti poskytne informaci, jaká je návratnost investic vložených do lidského kapitálu. Jinými slovy se podnik dozví, jaké výnosy přinesou investice do zaměstnanců v podobě mezd, benefitů a zaměstnaneckých výhod. Tento ukazatel doporučuji počítat ročně a také jej dále korporátně srovnávat.

Pro výpočet byly využity skutečné výnosy a náklady společnosti, a dále byl na základě interních materiálů přepočten počet pracovníků na plný úvazek. Náklady na odměňování jsou tvořeny součtem skutečných mzdových nákladů a ilustrativními náklady na benefity, jejichž výše byla převzata z Tabulky 35.

Ukazatel HC ROI byl vypočten zpětně pro rok 2020 dle následujícího výpočtu (Obr. 18):

$$\frac{795\,574 - (789\,499 - 138\,787)}{138\,787}$$

Obr. 18 Výpočet HC ROI  
(vlastní zpracování)

### HCVA

Dále podniku doporučuji počítat ukazatel HCVA, tedy ukazatel vyjadřující ziskovost na průměrného zaměstnance (v Kč). Stejně jako ukazatel HC ROI, i zde navrhuji roční sledování ukazatele a jeho další srovnávání s korporátem. Způsob výpočtu HC ROI (v %) a HCVA (v tis. Kč) je zachycen v Příloze P II. Ukazatel HCVA je zpětně pro rok 2020 vypočten způsobem, jenž je zachycen v Obrázku 19.

$$\frac{795\,574 - (789\,499 - 138\,787)}{311}$$

Obr. 19 Výpočet HCVA  
(vlastní zpracování)

Výpočet a sledování ukazatelů HC ROI a HCVA je zachycen v Tabulce 40.

Tab. 40 Výpočet HC ROI a HCVA v tis. Kč (vlastní zpracování)

Rok (tis. Kč)	Rok končící 31. března 2020	Rok končící 31. března 2021
Výnosy celkem	795 574	834 592
Náklady celkem	789 499	827 388
Náklady na odměňování	138 787	128 994
Počet přepočtených pracovníků	311	292
<b>HC ROI (%)</b>	<b>104,38 %</b>	<b>105,58</b>
<b>HCVA (tis. Kč)</b>	<b>465,79</b>	<b>466,43</b>

Cílem každého podniku by mělo být dosáhnout co nejvyšší návratnosti i ziskovosti svých zaměstnanců, a snažit se o postupný růst hodnot těchto ukazatelů v čase. Pro další roky navrhuji společnosti postupovat obdobným způsobem.

### 10.3.6 Benchmarking

Zavedení nových ukazatelů HR controllingu a sledování jejich vývoje může pomoci odhalit nedostatky v podniku. Pro společnost je výchozí srovnání s plánem či srovnání hodnot s minulostí. Další možností, jak může společnost objektivně zjistit, jak si stojí, je, že bude vybrané ukazatele porovnávat korporátně s hodnotami ostatních závodů, jenž se nacházejí na celém světě. Důvodem pro rozhodnutí o interním benchmarkingu je, že výsledky ukazatelů, které jsou podnikem již sledovány, a které jsou navrhovány ke sledování, jsou vnitřními a tajnými materiály vybrané společnosti a ani jiné organizace tyto své ukazatele téměř nezveřejňují. Jelikož se jedná o nadnárodní společnost, může se díky benchmarkingu olomoucký závod dozvědět, jak si stojí, jaké jsou jeho silné a slabé stránky v personální oblasti, a také, což by u benchmarkingu s ostatními konkurenčními firmami nebylo reálné, jednotlivé závody si mohou vzájemně poskytovat odborné rady, čímž může podnik zdokonalovat své výsledky.

Následující tabulka (Tab. 41) zahrnuje návrh pro sledování vybraných ukazatelů u benchmarkingu. Zahraniční právnická osoba se skládá celkem ze 12 výrobních závodů, a proto z důvodu pracnosti a časové náročnosti doporučuji tvořit tento benchmarking pouze jednou ročně. Navrhuji porovnávat tři základní ukazatele, které ve společnosti již sledovány byly – fluktuaci, absenci DL zaměstnanců a efektivitu, dále vybrané podílové ukazatele a strategické ukazatele HC ROI a HCVA. Pro benchmarking byly vybrány ukazatele, které jsou sledovány v procentech, jelikož například srovnávání průměrných mezd v absolutních hodnotách může být s ohledem na rozdílné výše průměrných hrubých mezd a ekonomických podmínek v jednotlivých zemích po celém světě nevyhovující. Ukazatele HC ROI a HCVA doporučuji srovnávat s ohledem na sídlo korporátu v USD.

Pokud by docházelo k vysokým rozdílům, a vybraný závod by v některém z ukazatelů výrazně zaostával za ostatními, bylo by nutné najít a vysvětlit danou příčinu a nastavit opatření orientovaná do budoucna, jak těmto negativním rozdílům předejít. Srovnávání závodů může mít také vzájemné motivační účinky, a hodnoty ostatních závodů se mohou stát hodnotami cílovými pro další období určitého závodu.

Tab. 41 Benchmarking vybraných ukazatelů (vlastní zpracování)

<b>Ukazatel (%)</b>	<b>Závod 1</b>	<b>Závod 2</b>	<b>...</b>	<b>Závod 12</b>
Celková fluktuace				
Celková absence DL				
Celková efektivita				
Náklady na vzdělávání/mzdové náklady				
Náklady na vzdělávání/tržby				
Celkový meziroční nárůst mezd				
Náklady na benefity/mzdové náklady				
Náklady na odměňování/celkové náklady podniku				
HC ROI				
HCVA (USD)				

## **11 ZHODNOCENÍ PROJEKTU**

### **11.1 Zdůvodnění projektu a jeho časové vymezení**

Tato kapitola je zaměřena na časové vymezení navrženého projektu, který je rozdělen na fázi přípravnou a realizační.

#### **11.1.1 Fáze přípravná**

V této fázi dochází k zodpovězení důležitých otázek v rámci tvorby projektu a k vysvětlení hlavního významu zavedení projektu.

##### **Co vedlo k vytvoření projektu?**

Nedostatečné využití a prezentace současných ukazatelů a nevyužívání všech základních nástrojů HR controllingu ve vybrané společnosti.

##### **Význam projektu**

HR controlling je nástrojem pro zefektivnění personálního řízení a vede k lepší hospodářské činnosti vybrané společnosti. Nově navrhované ukazatele a další nástroje HR controllingu mohou identifikovat úzká místa v podniku, a mohou přinést nové informace potřebné pro rozhodování.

##### **Hlavní cíl projektu**

Cílem projektu je zdokonalení současně sledovaných ukazatelů a zavedení nových nástrojů HR controllingu, které povedou ke zpřehlednění personálních nákladů a ke zlepšení motivačního systému podniku. Dále přispějí k efektivnějšímu personálnímu řízení i ke zlepšení celkového ekonomického řízení podniku.

##### **Kritéria úspěchu**

Mezi základní kritéria úspěchu ve vybrané společnosti lze zařadit:

- zdokonalení systému personálního řízení a HR controllingu,
- zvýšení a zkvalitnění informovanosti zaměstnanců a vedení,
- zlepšení kontrolní činnosti.

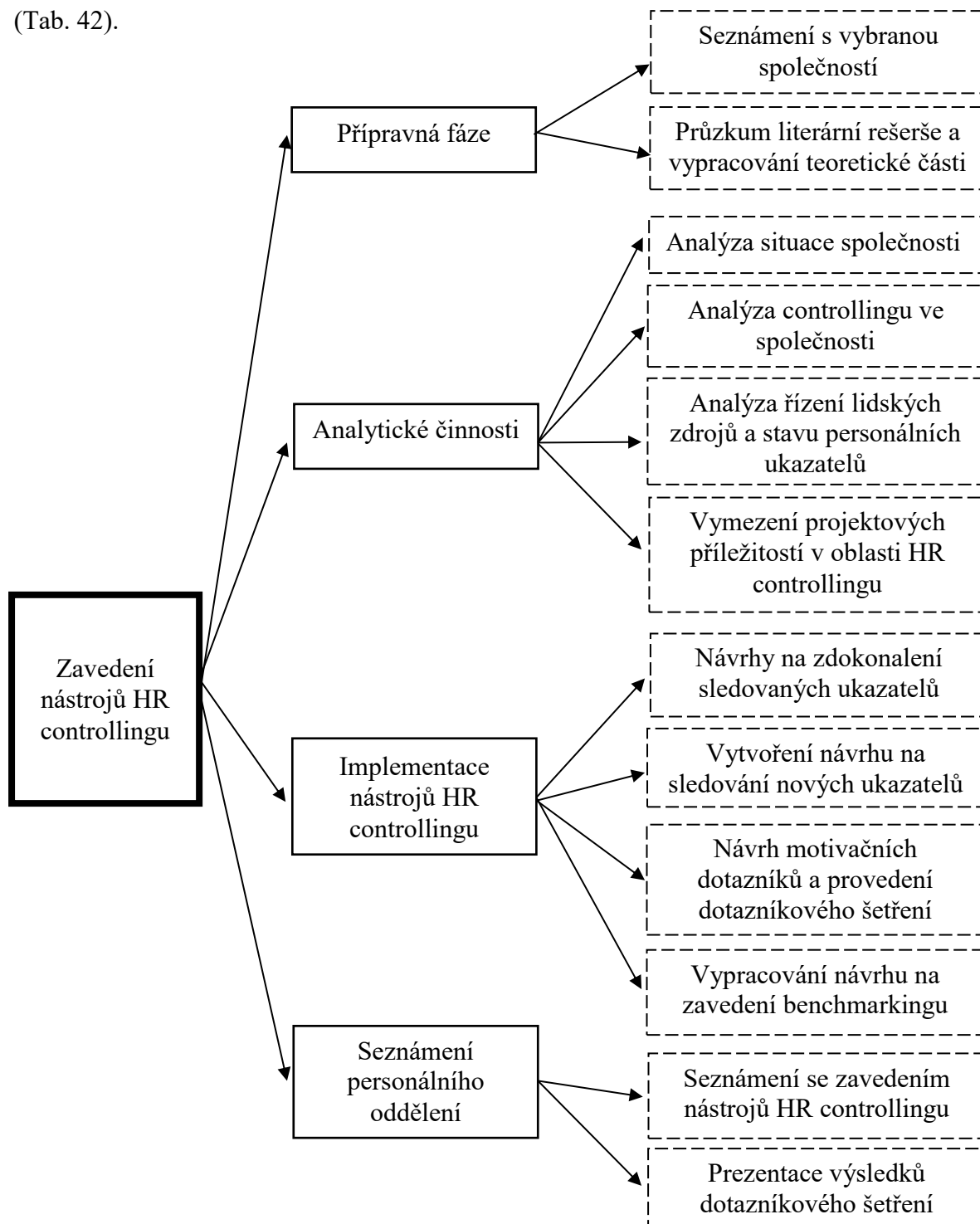
##### **Omezení projektu**

- Finanční oblast – co nejnižší finanční nároky

- Personální oblast – rozdělení potřebných činností mezi stávající zaměstnance
- Časová oblast – časová náročnost pro zaměstnance

### 11.1.2 Fáze realizační

Tato fáze je znázorněna diagramem činností (Obr. 20) a časovým harmonogramem (Tab. 42).



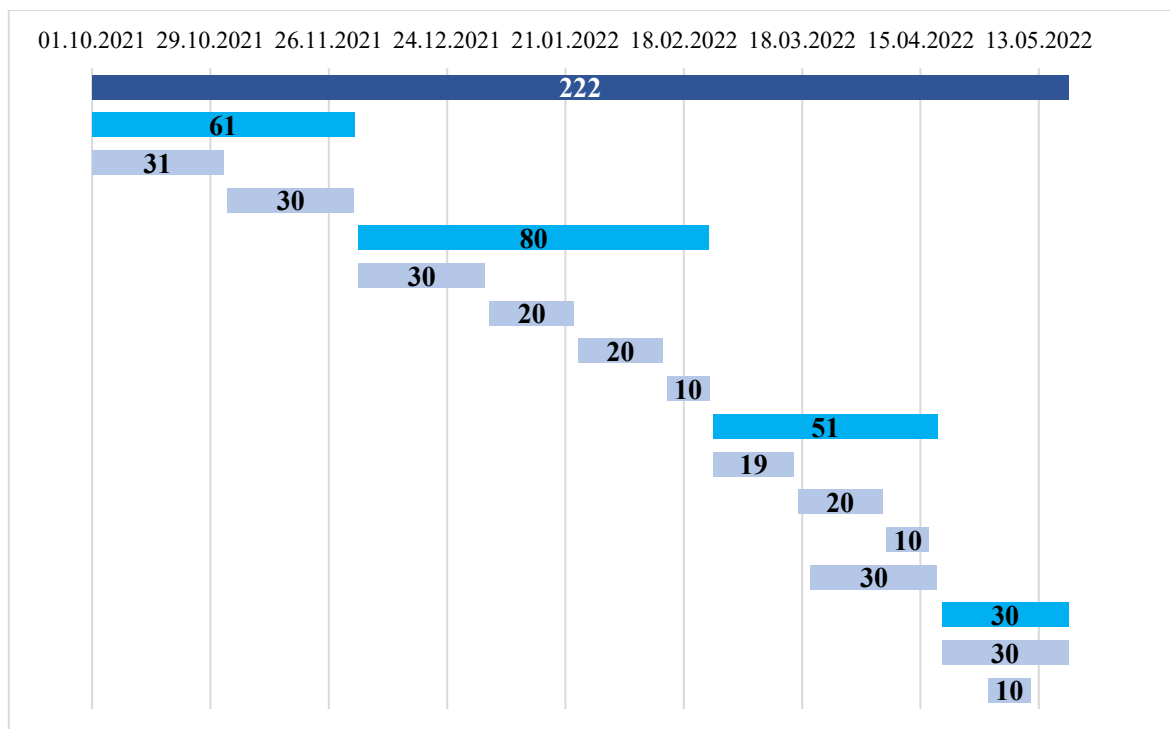
Obr. 20 Diagram činností (vlastní zpracování)

Diagram (Obr. 20) zahrnuje činnosti nezbytné k realizaci navrženého projektu.

Tab. 42 Časový harmonogram (vlastní zpracování)

Činnosti	Start	Konec	Trvání (dny)
<b>Zavedení nástrojů HR controllingu</b>	01.10.2021	20.05.2022	<b>222</b>
<b>Přípravná fáze</b>	01.10.2021	02.12.2021	<b>61</b>
Seznámení s vybranou společností	01.10.2021	01.11.2021	31
Průzkum literární rešerše a vypracování teoretické části	02.11.2021	02.12.2021	30
<b>Analytické činnosti</b>	03.12.2021	24.02.2022	<b>80</b>
Analýza situace společnosti	03.12.2021	02.01.2022	30
Analýza controllingu ve společnosti	03.01.2022	23.01.2022	20
Analýza řízení lidských zdrojů a stavu personálních ukazatelů	24.01.2022	13.02.2022	20
Vymezení projektových příležitostí v oblasti HR controllingu	14.02.2022	24.02.2022	10
<b>Implementace nástrojů HR controllingu</b>	25.02.2022	19.04.2022	<b>51</b>
Návrhy na zdokonalení sledovaných ukazatelů	25.02.2022	16.03.2022	19
Vytvoření návrhu na sledování nových ukazatelů	17.03.2022	06.04.2022	20
Vypracování návrhu na zavedení benchmarkingu	07.04.2022	17.04.2022	10
Návrh motivačních dotazníků a provedení dotazníkového šetření	20.03.2022	19.04.2022	30
<b>Seznámení personálního oddělení se zavedením</b>	20.04.2022	20.05.2022	<b>30</b>
Seznámení se zavedením nástrojů HR controllingu	20.04.2022	20.05.2022	30
Prezentace výsledků dotazníkového šetření ve společnosti	01.05.2022	11.05.2022	10

Časová návaznost projektu je znázorněna pomocí Ganttova diagramu v Obrázku 21.



Obr. 21 Grafické znázornění časového harmonogramu (vlastní zpracování)

## 11.2 Náklady projektu

Návrhy zmíněné v projektu pouze rozšiřují již zavedený systém sledování personálních ukazatelů, a proto na realizaci projektu není třeba vynaložit vysoké náklady. Jelikož reportování má ve vybrané společnosti na starost HR manažer, bylo navrženo, aby nově zavedené nástroje controllingu byly také součástí jeho pracovní náplně. Z toho důvodu nedojde k vynaložení dodatečných mzdových nákladů a nákladů na výběr a nábor nového zaměstnance, který by návrhy z oblasti HR controllingu zajišťoval. Pro rozšíření znalostí HR manažera o controllingu navrhuji absolvovat školení – dvoudenní seminář s názvem „Controlling pro HR manažery“, jehož cena činí 9 500 Kč.

S benchmarkingem a s motivačními dotazníky vzniknou náklady na provedení dotazníkového šetření (tisk dotazníků), ale také náklady na přesčasy zaměstnanců personálního úseku. Tyto náklady jsou v úhrnu odhadnuty na výši 10 000 Kč.

V souvislosti se zavedením odměn za nulovou absenci, jejichž navržená výše činí 2 500 Kč za čtvrtletí, vzniknou společnosti nové náklady, jejichž konečná výše bude stanovena počtem zaměstnanců s nulovou absencí za sledované období vynásobený navrženou odměnou.



Personální oddělení využívá IS, které jsou dostačující pro získávání potřebných dat a pro zpracování potřebných analýz a reportů. Proto v souvislosti se zavedením projektu nevzniknou náklady na nový IS.

### 11.3 Přínosy projektu

Přínosy, které mohou společnosti, zejména personálnímu oddělení, plynout ze zavedeného projektu, jsou především nefinanční povahy. Mezi tyto přínosy lze zahrnout:

- lepší přehlednost nákladů vynakládaných v oblasti lidských zdrojů, včetně porovnávání jejich výše v čase a sledování odchylek,
- spravedlivější systém zavedeného systému prémie,
- zvýšení spokojenosti, motivace a loajality zaměstnanců,
- zjištění, jak si s aktuálními hodnotami jednotlivých ukazatelů podnik vede ve srovnání v čase, a ve srovnání s ostatními závody,
- stanovování personálních cílů na základě reálných hodnot,
- navrhované nástroje mohou být podkladem pro personální plánování a pro rozhodování HR manažera,
- doplnění komentáře s vysvětlením dosažených hodnot a odchylek,
- přehlednější grafická podoba reportingu.

Výše zmíněné přínosy by v konečném důsledku měly taktéž vést k zprůhlednění a lepší alokaci personálních nákladů a následné zvýšené motivaci zaměstnanců, což se pozitivně odrazí na ekonomických výsledcích podniku. Ekonomické efekty z navrženého projektu však nejsou okamžité, ale lze je prokazatelně kvantifikovat až v dlouhodobém časovém horizontu.

### 11.4 Rizika projektu

Rizika při realizaci projektu vycházejí z výše definovaných omezení projektu, a sice z finančního, personálního a časového.

#### Finanční riziko

Finanční riziko projektu je shledáno v neochotě podniku vložit finanční prostředky do zavedení navržených nástrojů HR controllingu a vynaložit náklady na školení HR manažera.

**Personální riziko**

Největším rizikem pro zavedení projektu je riziko personální, jelikož může dojít k několika událostem, které budou ohrožovat úspěšnou a efektivní realizaci projektu. Může dojít především k přetížení zaměstnanců personálního oddělení novými činnostmi, na které se může vázat jejich neochota spolupracovat a odmítání nových úkolů. Pokud budou zaměstnanci zatíženi příliš mnoho úkoly, mohou také ztratit svou pracovní motivaci. Dalším rizikem je nedostatečná kvalifikace a přehled o oblasti HR controllingu, které povede k nesprávnému vyhodnocování personálních ukazatelů. Rizikem u provádění dotazníkového šetření je rovněž neochota či nezájem zaměstnanců objektivně vyplňovat motivační dotazníky.

**Časové riziko**

Časové riziko představuje nedostatek potřebného času na provádění a vyhodnocování navržených ukazatelů. Dalším rizikem z časového hlediska je nedostatečný časový prostor pro návrh a nastavování jednotlivých nápravných opatření. Pokud nebudou ukazatele vyhodnocovány pravidelně, může dojít ke zkresleným a nevypovídajícím výsledkům u prováděného benchmarkingu.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zavedení nástrojů HR controllingu ve vybrané společnosti, konkrétně v odštěpném závodu zahraniční právnické osoby, který se nachází v Olomouckém kraji.

Pro lepší orientaci v problematice byla nejprve zpracovaná literární rešerše, jež byla rozdělena na tři části, které byly vzájemně provázány. V první části byl vymezen controlling a jeho cíle, organizační začlenění a dělení. Další část byla věnována řízení lidských zdrojů a jeho úloze v podniku, a v poslední části došlo k provázání oblasti personální a controllingu. Dále byly představeny cíle HR controllingu a také jeho nástroje a ukazatele. Teoretická část byla podkladem pro zpracování části praktické.

Prvním bodem v části analytické bylo představení vybrané společnosti, a dále provedení situační analýzy. Po sestavení profilu o společnosti byl analyzován současný stav controllingu. V této části bylo zjištěno, že v podniku je controller liniově začleněn do finančního útvaru, jak jsou v podniku členěny náklady, a že mezi základní nástroj controllingu využívaného ve společnosti patří reporting ukazatelů EBITDA a EAT, a další reporty, ve kterých jsou stanovovány odchylky, jež jsou dále vysvětlovány.

Dále bylo analyzováno řízení lidských zdrojů, které zahrnovalo opět popis organizační struktury tohoto útvaru a dále počty zaměstnanců a jejich členění. Poté byly popsány jednotlivé činnosti personálního oddělení a odměňování zaměstnanců, včetně příplatků, odměn, prémie, zaměstnaneckých výhod a benefitů. V rámci této kapitoly byla také provedena krátká analýza mzdových nákladů ve společnosti. Dále byly zmíněny současně využívané ukazatele v podniku, včetně metodiky jejich sledování. Jednotlivé analýzy provedené v této části byly podkladem pro vymezení projektových příležitostí a pro sestavení návrhů na zavedení nástrojů HR controllingu.

Na základě zjištěných nedostatků z analytické části a vymezených projektových příležitostí byl navržen projekt na zavedení nástrojů HR controllingu ve vybrané společnosti. První část projektu byla zaměřena na nedostatky zjištěné u současně sledovaných ukazatelů. Konkrétně byly navrženy nové reporty pro sledování dobrovolné fluktuace, včetně podílů důvodů odchodů, dále report krátkodobé absence u výrobních pracovníků, který zahrnoval také návrh na zavedení odměn za nulovou absenci. Poté bylo doporučeno sledování nákladů vynaložených na přesčasy, a pro zvýšení spravedlnosti a motivace zaměstnanců bylo navrženo sledování efektivity dle jednotlivých středisek.

Další část projektu byla věnována novým nástrojům HR controllingu, které podnik dosud nevyužívá, a které mohou vést k zefektivnění řízení podniku. Jedná se o návrhy v oblasti výběru a nábory, vzdělávání, odměňování zaměstnanců, návrhů na sledování strategických ukazatelů a benchmarkingu.

V rámci diplomové práce byl realizován navržený nástroj pro sledování motivace. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že zaměstnancům záleží na jednotlivých faktorech. Na motivační systém podniku tedy nejsou zbytečně vynakládány finanční prostředky. Dle vyhodnocení profilu důležitosti a spokojenosti, který je uveden v Příloze P V, je problémovou oblastí dle výrobních zaměstnanců výše mezd a systém nastavených prémie. Dle nevyrobních zaměstnanců by se potom měla společnost zaměřit na systém řízení podniku a nastavených procesů, na vztahy mezi útvary a na systém zavedených prémie.

V závěru diplomové práce byl sestaven časový harmonogram projektu, a také byly zhodnoceny náklady a přínosy plynoucí ze zavedených návrhů. Dále byly identifikovány rizika, které mohou ohrozit průběh a úspěch navrženého projektu.

Všechny návrhy a opatření byly konzultovány a schváleny finančním controllerem a HR manažerem, a v konečném důsledku by měly napomoci zlepšit úroveň HR controllingu a řízení lidských zdrojů ve společnosti. Jeden z navržených nástrojů ve společnosti již byl realizován, a další vybrané nástroje budou realizovány v budoucnu.

Přesto, že projekt nebyl zaměřen na zavedení celého nového systému HR controllingu, věřím, že návrhy na zdokonalení a zavedení nových nástrojů přispějí ke zkvalitnění řízení lidských zdrojů v podniku, a také povedou ke zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců. Dále věřím, že personální oddělení bude nástroje a ukazatele v budoucnu sledovat, analyzovat a budou pro ni přínosné.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy [online]*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing [cit. 2022-02-15]. ISBN 978-80-247-9883-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidskych-zdroju-1203/>.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2013. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 336 s. ISBN 9788074520389.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 559 s. ISBN 9788074003479.

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER, 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 381 s. ISBN 9788073579180.

ESCHENBACH, Rolf, 2004. *Controlling*. Vydání 2. Praha: ASPI, 814 s. ISBN 8073570351.

FOLTÍNOVÁ, Alžbeta, 2011. *Nákladový controlling*. Bratislava: Iura Edition, spol., 304 s. Ekonomía. ISBN 9788080784256.

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 238 s. Management. ISBN 9788024730677.

HAVLÍČEK, Karel, 2014. *Small business: management & controlling*. Kíjv: Universitet Ukrajina, 177 s. ISBN 9789663884943.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 9788072614301.

CHODASOVÁ, Zuzana, 2012. *Podnikový controlling: nástroj manažmentu*. Bratislava: Statis, 161 s. Ekonomika firmy. ISBN 9788085659702.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 215 s. Psyché. ISBN 9788024724973.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché. ISBN 9788024732695.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 281 s. Management. ISBN 9788024738239.

LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 271 s. Účetnictví a daně. ISBN 9788024741338.

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 108 s. ISBN 9788074022821.

MARCHINGTON, Mick, Adrian WILKINSON, Rory DONNELLY a Anastasia KYNIGHOU, 2016. *Human resource management at work*. 6th edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 513 s. ISBN 9781843983712.

MIKOVCOVÁ, Hana, 2007. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 183 s. ISBN 9788073800499.

PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ, 2020. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. Průhonice: Professional Publishing, 190 s. ISBN 978-80-88260-43-1.

PONIŠČIAKOVÁ, Oľga a Martina GOGOLOVÁ, 2008. *Podnikový controlling*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 219 s. ISBN 9788055413204.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2009. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. Praha: Grada, 285 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024729527.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 471 s. ISBN 9788024734941.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 207 s. Management. ISBN 9788024741512.

TAYLOR, Stephen a Carol WOODHAMS, ed, 2016. *Human resource management: people and organisations*. 2nd edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 231 s. ISBN 9781843984160.

ULRICH, David, 2014. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 302 s. ISBN 9788024750903.

ZÁMEČNÍK, Roman, 2016. *Controlling*. 1. vydání. Brno: Sting spol. s r.o., nakladatelství, 86 s. ISBN 978-80-87482-40-7.

ŽIŽLA VSKÝ, Ondřej, 2014. *Controlling: studijní text*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 111 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 9788021448575.

ŽUFAN, Jan, 2012. *Informační systémy v moderním personálním řízení*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 119 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 9788073579555.

VOLLMUTH, Hilmar J., 2006. *Controlling, nový nástroj řízení*. 2. vydání. Praha: PROFESS. ISBN 80-85235-54-4.

### Internetové zdroje

ČSÚ v Olomouci, 2022. Český statistický úřad [online]. [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/>.

Controller mission statement, 2013. International Group of Controlling [online]. [cit. 2022-04-19]. Dostupné z: <https://www.igc-controlling.org/services/controller-mission-statement>.

Mzdy, náklady práce, 2022. Český statistický úřad [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/pmz\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr).

Statistiky VDB, 2022. Český statistický úřad: Veřejná databáze [online]. [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky>.

Výsledky šetření ISPV, 2022. Informační systém o průměrném výděлку [online]. 2010 - 2022 © TREXIMA, spol. s r.o. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni.aspx>.

### Elektronické databáze

Chapter 1: Administration, Business, Office Work and Financial Services, 2015 [online]. Bath: Crimson Business Ltd, 2015. 50-5,8-29,32-54 s. Copyright - Copyright Crimson Business Ltd.; Poslední aktualizace - 2015-02-05. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/1630052374/fulltextPDF/D5B6035D58A542FDPQ/1?accountid=15518>.

JÁNSKÁ, Michaela, Čeněk CELER a Marta ŽAMBOCHOVÁ, 2017. Application of corporate controlling in the Czech Republic. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D.Faculty of Economics and Administration* [online]. no. 40, s. 61-70. ISSN 1211555X. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2265511937/fulltextPDF/3339B2ABEF44C29PQ/1?accountid=15518>.

KERTAI-KISS, Ildik, 2016. The Role of Human Resource Management Controlling in Organisational Safety. *Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century* [online]. s. 123-136. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/1945203262/fulltextPDF/1FB1AEA8E7064C0EPQ/1?accountid=15518>.

OLEXOVÁ, Cecília, 2011. Nástroje personálneho controllingu. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration* [online]. no. 20, s. 114-125. ISSN 1211555X. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2265537181/4436267541B04758PQ/4?accountid=15518>.

REISSOVÁ, Alice a Karel HRACH. PERSONÁLNÍ CONTROLLING A RÍZENÍ PERSONÁLNÍCH PROCESU, 2011. *E+M Ekonomie a Management* [online]. no. 1, s. 70-82. ISSN 1212-3609. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/856829954/fulltextPDF/4747DA59B93D41BAPQ/1?accountid=15518>.

STAŃCZYK, Izabela a Magdalena M. STUSS, 2018. Personnel Controlling – Human Capital Management. Results of Selected Company Listed on GPW. *International Journal of Contemporary Management* [online]. no. 17, s. 241-260. ISSN 24498920. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2519824476/5C14EDEC77844A14PQ/8?accountid=15518>.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

5S	Sort, Set in Order, Shine, Standardize, Sustain
BOZP	Bezpečnost ochrany a zdraví při práci
CI	Continuous Improvement
COPQ	Cost of poor quality
DL	Direct labor
EAT	Earnings before Taxes
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EHS	Environment, Health & Safety
ENEC	European Norms Electrical Certification
EQMS	Electronic Quality Management System
ERP	Enterprise Resource Planning
FOH	Fixed overhead
HCROI	Human Capital Return on Investments
HCVA	Human Capital Value Added
HEVA	Human Economic Value Added
HPP	Hlavní pracovní poměr
HR	Human Resources
IDL	Indirect labor
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informační technologie
KPI	Key performance indicator
MS	Microsoft
OČR	Ošetřování člena rodiny
OPS	Operations
PIS	Personální informační systém

---

PO	Požární ochrana
SP	Sociální pojištění
THP	Technickohospodářský pracovník
TPV	Technická příprava výroby
USD	United States dollar
VOH	Variable overhead
ZP	Zdravotní pojištění

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Funkce controllingu (Chodasová 2012, s. 25).....	18
Obr. 2 Organizační struktura štábního začlenění controllingu (Mikovcová, 2007 cit. podle Zámečnicka, 2016, s. 19).....	21
Obr. 3 Organizační struktura liniového začlenění controllingu (Mikovcová, 2007 cit. podle Zámečnicka, 2016, s. 19).....	21
Obr. 4 Členění podnikového controllingu (Chodasová, 2012, s. 27) .....	22
Obr. 5 Využití PIS v personálním plánování a controllingu (Žufan, 2012, s. 37).....	35
Obr. 6 Členění nástrojů HR controllingu (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011 cit. podle Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 331) .....	36
Obr. 7 Organizační struktura managementu společnosti (interní materiály společnosti)....	44
Obr. 8 Vývoj výsledku hospodaření v tis. Kč (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti) .....	46
Obr. 9 Organizační struktura finančního oddělení (interní materiály společnosti) .....	48
Obr. 10 Organizační struktura personálního oddělení (interní materiály společnosti).....	55
Obr. 11 Výpočet fluktuace ve společnosti (interní materiály společnosti).....	65
Obr. 12 Výpočet efektivity v podniku (interní materiály společnosti).....	66
Obr. 13 Graf efektivity (interní materiály společnosti) .....	67
Obr. 14 Výpočet fluktuace (vlastní zpracování).....	73
Obr. 15 Měsíční efektivita středisek (vlastní zpracování) .....	76
Obr. 16 Profil důležitosti a spokojenosti u DL a výrobních IDL zaměstnanců (vlastní zpracování).....	87
Obr. 17 Profil spokojenosti a důležitosti u ostatních IDL zaměstnanců (vlastní zpracování) .....	88
Obr. 18 Výpočet HC ROI (vlastní zpracování) .....	90
Obr. 19 Výpočet HCVA (vlastní zpracování) .....	90
Obr. 20 Diagram činností (vlastní zpracování).....	94
Obr. 21 Grafické znázornění časového harmonogramu (vlastní zpracování) .....	96

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Rozdíl mezi strategickým a operativním controllingem (Foltínová a kol., 2020, s. 16) .....	24
Tab. 2 Příklady personálních ukazatelů (Fitz-Enz a Davison, 2002 cit. podle Dvořákové a kol., 2012, s. 434).....	38
Tab. 3 Analýza tržeb podniku (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti).....	45
Tab. 4 Náklady podniku v tis. Kč (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)	49
Tab. 5 Sledování ukazatelů EBITDA a EAT (interní materiály společnosti) .....	52
Tab. 6 Sledování odchylky nákladů (interní materiály společnosti) .....	52
Tab. 7 Sledování týdenních tržeb z prodeje (interní materiály společnosti) .....	53
Tab. 8 Report nákladů středisek (interní materiály společnosti) .....	53
Tab. 9 Kalkulace standardních nákladů (interní materiály společnosti).....	54
Tab. 10 Počet zaměstnanců (interní materiály společnosti) .....	56
Tab. 11 Rozdělení zaměstnanců na DL a IDL (interní materiály společnosti).....	56
Tab. 12 Rozdělení mzdových tarifů (interní materiály společnosti) .....	60
Tab. 13 Výše měsíčních prémie vázaných na efektivitu (interní materiály společnosti) ....	62
Tab. 14 Mzdové náklady společnosti (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti) .....	63
Tab. 15 Sledování stavu zaměstnanců (interní materiály společnosti).....	63
Tab. 16 Sledování počtu a důvodu odchodu zaměstnanců (interní materiály společnosti) .	64
Tab. 17 Sledování fluktuace (interní materiály společnosti) .....	65
Tab. 18 Sledování absence zaměstnanců v % (interní materiály společnosti) .....	65
Tab. 19 Sledování odpracovaných hodin a přesčasů (interní materiály společnosti).....	66
Tab. 20 Sledování týdenní efektivity (interní materiály společnosti).....	66
Tab. 21 Sledování měsíční efektivity (interní materiály společnosti) .....	67
Tab. 22 Dobrovolná fluktuace (vlastní zpracování) .....	72
Tab. 23 Důvody odchodů (vlastní zpracování).....	73
Tab. 24 Absence DL pracovníků (vlastní zpracování) .....	74
Tab. 25 Náklady na přesčasy u DL zaměstnanců (vlastní zpracování) .....	75
Tab. 26 Měsíční efektivita dle středisek (vlastní zpracování) .....	76
Tab. 27 Počet dní na obsazení pozice (vlastní zpracování) .....	77
Tab. 28 Míra externího náboru a interních přesunů (vlastní zpracování).....	78
Tab. 29 Náklady na vzdělání dle druhů školení (vlastní zpracování).....	78
Tab. 30 Interní a externí náklady na vzdělání (vlastní zpracování).....	79
Tab. 31 Vývoj ročních nákladů na vzdělávání v tis. Kč (vlastní zpracování) .....	79

Tab. 32 Sledování průměrných mezd (vlastní zpracování dle Mzdy, náklady práce, 2022; Výsledky šetření ISPV, 2022) .....	80
Tab. 33 Náklady vynaložené na benefity v tis. Kč (vlastní zpracování) .....	81
Tab. 34 Sledování ukazatelů u nákladů na benefity v tis. Kč (vlastní zpracování) .....	82
Tab. 35 Celkové náklady na odměňování v tis. Kč (vlastní zpracování) .....	82
Tab. 36 Motivační dotazník pro DL a výrobní IDL (vlastní zpracování).....	84
Tab. 37 Motivační dotazník pro IDL (vlastní zpracování) .....	85
Tab. 38 Motivátory pro DL a výrobní IDL zaměstnance (vlastní zpracování) .....	86
Tab. 39 Motivátory pro ostatní IDL zaměstnance (vlastní zpracování) .....	88
Tab. 40 Výpočet HC ROI a HCVA v tis. Kč (vlastní zpracování).....	90
Tab. 41 Benchmarking vybraných ukazatelů (vlastní zpracování).....	92
Tab. 42 Časový harmonogram (vlastní zpracování).....	95

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Sledování fluktuace ve společnosti
- P II Výpočty ukazatelů HR controllingu
- P III Vzor motivačních dotazníků pro výrobní zaměstnance
- P IV Vzor motivačních dotazníků pro nevýrobní zaměstnance
- P V Výsledky motivačních dotazníků



## PŘÍLOHA P II: VÝPOČTY UKAZATELŮ HR CONTROLLINGU

Ukazatel	Postup výpočtu
Míra fluktuace (%)	$\frac{\text{Celkový počet odchodů}}{\text{Celkový počet pracovníků}}$
Míra absence (%)	$\frac{\text{Počet hodin absence}}{\text{Počet disponibilních pracovních hodin}} * 100$
Míra absence z určitého důvodu (%)	$\frac{\text{Počet hodin absence s daného důvodu}}{\text{Počet disponibilních pracovních hodin}} * 100$
Počet dní na obsazení pracovní pozice	Den nástupu zaměstnance – den zadání požadavku na obsazení pozice
Míra externě přijatých zaměstnanců (%)	$\frac{\text{Počet externě přijatých zaměstnanců}}{\text{Celkový počet zaměstnanců}} * 100$
Míra interních přesunů na pozice vedoucích a manažerů (%)	$\frac{\text{Počet interních přesunů na pozice vedoucích a manažerů}}{\text{Celkový počet vedoucích a manažerů v podniku}} * 100$
Náklady na benefity připadající na jednoho zaměstnance (Kč)	$\frac{\text{Celkové náklady na benefity}}{\text{Celkový počet zaměstnanců}}$
Náklady na benefity ke mzdovým nákladům (%)	$\frac{\text{Celkové náklady na benefity}}{\text{Celkové mzdové náklady}} * 100$
HC ROI (%)	$\frac{\text{Celkové výnosy} - (\text{celkové náklady} - \text{náklady na odměňování})}{\text{Náklady na odměňování}} * 100$
HCVA (Kč)	$\frac{\text{Celkové výnosy} - (\text{celkové náklady} - \text{náklady na odměňování})}{\text{Přepočtený počet zaměstnanců na plný úvazek}}$

(Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 343 - 347)



# PŘÍLOHA P III: VZOR MOTIVAČNÍCH DOTAZNÍKŮ PRO VÝROBNÍ ZAMĚSTNANCE

## Motivační dotazník pro zaměstnance

Vážení zaměstnanci, prosíme Vás o vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní, a jehož vyplnění Vám zabere pouze pár minut.

Cílem dotazníku je zjistit, jaké faktory mají vliv na Vaši pracovní motivaci a spokojenost v práci. Výsledky dotazníkového šetření budou využity pro zpracování diplomové práce, ale také, s Vaší spoluprací, mohou vést ke zkvalitnění zavedeného motivačního systému.

**Děkujeme za vyplnění a Váš čas! Termín ukončení dotazníkového šetření: 19. 4. 2022, 15:00**

### Spokojenost

1 ... rozhodně nespokojen

2 ... spíše nespokojen

3 ... spíše spokojen

4 ... rozhodně spokojen

### Důležitost

1 ... rozhodně není důležité

2 ... spíše není důležité

3 ... spíše důležité

4 ... rozhodně důležité

Dle stupnice hodnocení označte křížkem, jak jste s daným motivátorem spokojeni, a jak je pro Vás důležitý.

Motivátor	Spokojenost				Důležitost			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Výše mzdy								
Příplatky, odměny (přesčasy, odměny za mimořádné směny a mimořádné odměny)								
Systém prémie (efektivita, OPS KPI)								
Benefity a zaměstnanecké výhody (Cafetérie, dovolená navíc, stravenkový paušál, penzijní připojištění, pracovní a životní výročí)								
Vzdělávání a rozvoj (školení)								
Hodnocení nadřízeného (předávání zpětné vazby)								
Komunikace s nadřízeným								
Vztahy na pracovišti								
Systém směn, pracovní doba								
Podpora personálního a mzdového oddělení								
BOZP a PO na pracovišti*								
Podmínky na pracovišti (světlo, teplo, hluk)								
Pracovní zátěž (normy, množství práce)								
Jistota zaměstnání								
Možnost kariérního růstu								
<i>Prostor pro vlastní vyjádření (Jaké další faktory mají vliv na Vaši motivaci? Jaké nové motivátory byste uvítali?):</i>								

\*BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – požární ochrana

(vlastní zpracování)

# PŘÍLOHA P IV: VZOR MOTIVAČNÍCH DOTAZNÍKŮ PRO NEVÝROBNÍ ZAMĚSTNANCE

## Motivační dotazník pro zaměstnance

Vážení zaměstnanci, prosíme Vás o vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní, a jehož vyplnění Vám zabere pouze pár minut.

Cílem dotazníku je zjistit, jaké faktory mají vliv na Vaši pracovní motivaci a spokojenost v práci. Výsledky dotazníkového šetření budou využity pro zpracování diplomové práce, ale také, s Vaší spoluprací, mohou vést ke kvalitnějšímu zavedení motivačního systému.

Dotazník je rozdělen do tří částí. V první části budete vyjadřovat svou spokojenost s motivátory. Ve druhé části budete uvádět, jak jsou pro Vás tyto motivátory důležité. Ve třetí části bude prostor pro zmínění Vašeho názoru.

Termín ukončení dotazníkového šetření: 19. 4. 2022, 15:00

**Děkujeme za vyplnění a Váš čas!**

### 1. Spokojenost s motivátory

	Rozhodně nespokojen	Spíše nespokojen	Spíše spokojen	Rozhodně spokojen
Výše mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příplatky, odměny (přesčasy, odměny za mimořádné směny a mimořádné odměny)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systém prémie (efektivita, OPS KPI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefity a zaměstnanecké výhody (Cafetérie, dovolená navíc, stravenkový paušál, penzijní připojištění, pracovní a životní výročí)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdělávání a rozvoj (školení a kurzy)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy s nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy a komunikace na Vašem útvaru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy a komunikace mezi útvary	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systém řízení podniku a nastavených procesů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora personálního a mzdového oddělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní doba (délka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Množství práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Využití jazykových znalostí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomie při práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 2. Důležitost motivátorů

	Rozhodně není důležité	Spíše není důležité	Spíše důležité	Rozhodně důležité
Výše mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příplatky, odměny (přesčas, odměny za mimořádné směny a mimořádné odměny)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systém prémie (efektivita, OPS KPI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefity a zaměstnanecké výhody (Cafetérie, dovolená navíc, stravenkový paušál, penzijní připojištění, pracovní a životní výročí)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdělávání a rozvoj (školení a kurzy)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost kariéerního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy s nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy a komunikace na Vašem útvaru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace a vztahy mezi útvary	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systém řízení podniku a nastavených procesů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora personálního a mzdového oddělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní doba (délka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Množství práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Využití jazykových znalostí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomie při práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3. Prostor pro vlastní vyjádření (Jaké další faktory mají vliv na Vaši motivaci? Jaké nové motivátory byste uvítali?)

Zadejte svoji odpověď.

Odeslat

(vlastní zpracování)

## PŘÍLOHA P V: VÝSLEDKY MOTIVAČNÍCH DOTAZNÍKŮ

<i>DL a výrobní IDL</i>	Spokojenost		Důležitost		Rozdíl
	Pořadí	Průměr	Pořadí	Průměr	
Výše mzdy	15.	1,84	1.	4	2,16
Příplatky, odměny	11.	2,41	8. – 9.	3,63	1,22
System prémii	14.	1,94	10.	3,61	1,67
Benefity a zaměstnanecké výhody	4.	2,97	13.	3,28	0,31
Vzdělávání a rozvoj (školení)	9.	2,63	15.	3,09	0,46
Hodnocení nadřízeného (pochvala)	10.	2,59	5. – 7.	3,66	1,07
Komunikace s nadřízeným	5. – 6.	2,87	5. – 7.	3,66	0,79
Vztahy na pracovišti	7.	2,81	2.	3,84	1,03
System směn, pracovní doba	2.	3,16	12	3,44	0,28
BOZP a PO na pracovišti	13.	2,35	5. - 7.	3,66	1,31
Podpora personálního a mzdového oddělení	3.	3,06	11.	3,56	0,5
Podmínky na pracovišti (světlo, teplo, hluk)	5. - 6.	2,87	8. - 9.	3,63	0,76
Pracovní zátěž (normy, množství práce)	12.	2,39	4.	3,74	1,35
Jistota zaměstnání	1.	3,25	3.	3,81	0,56
Možnost kariérního růstu	8.	2,75	14.	3,19	0,44

(vlastní zpracování)

<i>Ostatní IDL</i> <b>Motivátor</b>	<b>Spokojenost</b>		<b>Důležitost</b>		<b>Rozdíl</b>
	Pořadí	Průměr	Pořadí	Průměr	
Výše mzdy	12.	2,63	3. – 4.	3,96	1,33
Příplatky, odměny	11.	2,66	6. – 7.	3,93	1,27
Systém prémie	16.	2,31	12.	3,74	1,43
Benefity a zaměstnanecké výhody	9.	2,85	11.	3,77	0,92
Vzdělávání a rozvoj (školení a kurzy)	13.	2,53	14.	3,7	1,17
Možnost kariérního růstu	10.	2,75	15.	3,55	0,8
Vztahy s nadřízeným	1.	3,49	1. – 2.	4	0,51
Vztahy a komunikace na Vašem útvaru	5.	3,13	1. – 2.	4	0,87
Komunikace a vztahy mezi útvary	14.	2,46	8.	3,88	1,42
Systém řízení podniku a nastavených procesů	15.	2,41	5.	3,95	1,54
Podpora personálního a mzdového oddělení	6.	3,02	9.	3,84	0,82
Pracovní doba (délka)	2.	3,36	6. – 7.	3,93	0,57
Množství práce	7.	3	10.	3,82	0,82
Využití jazykových znalostí	8.	2,98	16.	3,4	0,42
Autonomie při práci	3.	3,24	13.	3,71	0,47
Jistota zaměstnání	4.	3,23	3. – 4.	3,96	0,73

(vlastní zpracování)