

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní**

**Analýza personálního controllingu ve vybrané firmě**

**Bc. Luboš Süssenbeck**

**Diplomová práce  
2018**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Luboš Süssenbeck**  
Osobní číslo: **E15744**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Analýza personálního controllingu ve vybrané firmě**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je provést analýzu a zhodnocení oblasti personálního controllingu. V případě identifikace problematických míst vytvoření návrhu na zlepšení.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Teoretická východiska problematiky personálního controllingu.
- Charakteristika vybrané firmy.
- Analýza oblasti personálního controllingu ve vybraném podniku.
- Vyhodnocení výsledků, identifikace slabých míst a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ESCHENBACH, R. Controlling. Praha: Codex, 2000, s. 812.**

**HORVÁTH, P. Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu. Praha: Profess Consulting, 2004, s. 288.**


**KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 399.**

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

**ŠMÍDA, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007, s. 293.**

**WEIHRICH, H. a KOONTZ, H. Management: a global perspective. 10. ed. New York: McGraw-Hill, 1993, s. 744**

Vedoucí diplomové práce:




**Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu


Datum zadání diplomové práce: **1. září 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2018**



doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2018

Bc. Luboš Süssenbeck

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Michaele Stříteské za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Rád bych také poděkoval Ing. Magdaléně Kapuscinské ze společnosti HAK velkoobchod s.r.o., která mi poskytla informace z praxe, a také za její cenné rady a vstřícnost při konzultacích.

## **ANOTACE**

*Tato diplomová práce se zabývá využitím nástrojů personálního controllingu ve společnosti HAK Velkoobchod s.r.o. Cílem práce je provést analýzu a zhodnocení oblasti personálního controllingu. V případě identifikace problematických míst vytvoření návrhu na zlepšení. Metody použité pro vypracování diplomové práce jsou analýza, dotazování, osobní pohovory a pozorování.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Controlling, personální controlling, reporting, nástroje personálního controllingu, řízení lidských zdrojů.*

## **TITLE**

Analysis of personnel controlling in the selected company

## **ANNOTATION**

*This diploma thesis deals with the use of personnel controlling tools at HAK Wholesale Ltd. The objective of this work is to analyse and evaluate personnel controlling and in the case of identifying problematic sites create recommendations for improvement. Methods used for this thesis are analyse, questioning, personal interview and observation.*

## **KEYWORDS**

*Controlling, personnel controlling, reporting, tools of personnel controlling, human resources*

# Obsah

ÚVOD.....	10
<b>1. CONTROLLING .....</b>	<b>12</b>
1.1. POJEM CONTROLLING.....	12
1.2. CONTROLLER A CONTROLLING.....	14
1.3. CÍLE CONTROLLINGU .....	15
1.4. FUNKCE CONTROLLINGU .....	16
1.4.1. <i>Koordinace</i> .....	16
1.4.2. <i>Inovace</i> .....	17
1.4.3. <i>Informace</i> .....	18
1.5. REPORTING .....	21
1.6. SHRNUÍ KAPITOLY.....	23
<b>2. PERSONÁLNÍ CONTROLLING.....</b>	<b>24</b>
2.1. SHRNUÍ KAPITOLY.....	28
<b>3. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>29</b>
3.1. CÍLE A ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	30
3.1.1. <i>Vytváření a analýza pracovních míst</i> .....	31
3.1.2. <i>plánování lidských zdrojů</i> .....	33
3.1.3. <i>získávání, výběr a přijímání pracovníků</i> .....	35
3.1.4. <i>rozmístění, propouštění a ukončení pracovního poměru</i> .....	37
3.1.5. <i>hodnocení zaměstnanců</i> .....	40
3.1.6. <i>vzdělávání a rozvoj</i> .....	42
3.1.7. <i>odměňování a zaměstnanecké výhody</i> .....	44
3.1.8. <i>pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání</i> .....	46
3.1.9. <i>péče o zaměstnance</i> .....	46
3.1.10. <i>personální informační systém</i> .....	48
3.2. SHRNUÍ KAPITOLY.....	49
<b>4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....</b>	<b>50</b>
4.1. FINANČNÍ VÝKONNOST .....	51
<b>5. ANALÝZA PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU .....</b>	<b>52</b>
<b>6. ZHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁVRHY OPATŘENÍ .....</b>	<b>63</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>67</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>72</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Složky celkové odměny .....	45
Tabulka 2: Přehled účinků hluku na člověka.....	48

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Controlling a kooperace controllingu .....	14
Obrázek 2: Regulační cyklus.....	16
Obrázek 3: Controlling jako princip procesu regulace .....	20
Obrázek 4: Vazba informací a rozhodnutí.....	21
Obrázek 5: Průběh vypracování reportingu.....	22
Obrázek 6: Nástroje personálního controllingu.....	25
Obrázek 7: Vztah mezi pojetím řízení lidí .....	30
Obrázek 8: Posloupnost plánovacího procesu .....	34
Obrázek 9: Fáze personálního plánování.....	35
Obrázek 10: Formování personálu organizace (staffing) .....	38
Obrázek 12: Logo společnosti .....	50

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Finanční výkonnost (v tis. Kč).....	51
Graf 2: Nemocnost v roce 2017.....	54
Graf 3: Struktura zaměstnanců dle počtu let v podniku .....	55
Graf 4: Struktura zaměstnanců dle organizační struktury .....	57
Graf 5: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 až 2017 .....	57
Graf 6: Struktura zaměstnanců dle úseků .....	58
Graf 7: Struktura zaměstnanců dle pohlaví .....	59
Graf 8: Struktura zaměstnanců dle věku.....	59
Graf 9: Struktura zaměstnanců dle bydliště.....	60
Graf 10: Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání .....	61
Graf 11: Vývoj osobních nákladů.....	61
Graf 12: Struktura osobních nákladů.....	62



## SEZNAM ZKRATEK

DB	DECIBELY
NAPŘ	NAPŘÍKLAD
RESP	RESPEKTIVE
TZV	TAKZVANÝ
TJ	TO JE
ATD	A TAK DÁLE
APOD	A PODOBNĚ
POPŘ	POPŘÍPADĚ
AJ	A JINÉ
S.R.O.	SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM
KČ	KORUN ČESKÝCH
KPI	KLÍČOVÉ INDIKÁTORY VÝKONNOSTI
PI	UKAZATELE VÝKONNOSTI
KRI	KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝSLEDKŮ
HR	LIDSKÉ ZDROJE
TIS.	TISÍCE

# ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá analýzou personálního controllingu ve společnosti HAK Velkoobchod s.r.o.

Personální controlling má dopad na každého zaměstnance v podniku, a tak se jedná o velice významnou oblast, která je schopna ovlivnit celou organizaci v pozitivním, ale i v negativním smyslu. V praxi ovšem návrhy personálního controllingu bývají přehlíženy. Zavádění personálního controllingu je složité, ale jeho přínos pro podnik je neoddiskutovatelný.

Z praxe lze vypožorovat důležitost personálního controllingu, neboť schopnost získat, využívat a správně motivovat lidské zdroje je jedním ze základních faktorů úspěšného podniku. Péči o zaměstnance se nezabývají již jen personální útvary, ale tvoří čím dál více každodenní práce jednotlivých manažerů. Řízení lidských zdrojů je jedním z nejdůležitějších přístupů manažerského vedení lidí, jelikož lidské zdroje a jejich schopnosti a vědomosti jsou nezbytné pro úspěch podniku.

V současné době čelí podniky mnoha problémům, kterými jsou například globalizace, kdy podnik musí působit po celém světě, technologie, které se neustále inovují, nebo lidský kapitál, který je zdrojem konkurenční výhody, ale zároveň přináší větší obtíže na jeho udržení.

Cílem práce je provést analýzu a zhodnocení oblasti personálního controllingu. V případě identifikace problematických míst vytvoření návrhu na zlepšení.

První část se zabývá teoretickým základem, který tvoří východisko pro analytickou část. Jsou zde vysvětleny pojmy jako controlling, reporting, personální controlling a nástroje personálního controllingu. Dále cíle a funkce controllingu a reporting.

Navazující část se zabývá personálním controllingem, jeho definováním a přínosy a nástroji, jež jsou používány. Závěrečnou část teoretické části tvoří řízení lidských zdrojů, jež zobrazuje cíle a činnosti využívané v této oblasti.

Analytická část navazuje na teoretický základ. Na úvod je provedena charakteristika společnosti HAK Velkoobchod s.r.o. Následující část pojednává o systému controllingu v daném podniku a personálním controllingu. Na závěr jsou zhodnoceny využitě nástroje personálního controllingu pro jednotlivé procesy.

Analýza byla provedena pomocí řízených a částečně řízených rozhovorů s majiteli podniku a s vedoucími pracovníky, analýzou vnitropodnikových dokumentů, výkazu zisku a ztrát a rozvahy.

Výstupem této práce je využití a zhodnocení zjištěných informací, nalezení nedostatků a v návaznosti vypracování návrhů pro zefektivnění využívání nástrojů personálního controllingu ve zvoleném podniku. Poslední kapitolu tvoří závěr se shrnutím zjištěných poznatků.

# 1. CONTROLLING

V následující kapitole bude vysvětlen controlling jako pojem a jeho chápání, dále cíle controllingu a jeho funkce. V závěru této kapitoly bude nastíněn pojem reporting a jeho využití v rámci controllingu.

## 1.1. Pojem controlling

Controlling zastává významnou roli v každém moderním podniku. Nejdříve je ale nutné si tento pojem definovat. Slovní základ z anglického slova *control* znamená nejen kontrolovat, ale především řídit, ovládat, regulovat, případně dohlížet. Obdobné významy lze najít i v italském, francouzském či španělském jazyce (Mikovcová, 2007, s. 7).

Controlling nepředstavuje primárně pouze určitou pozici nebo osobu. Jedná se o soubor úkolů, které mohou být plněny různými osobami, aniž by byla některé osoba určena jako controller. Především v malých a středních podnicích vykonává funkci controllera většinou vedení podniku nebo vedoucí účetního odboru. Při počtu zaměstnanců 200 a více vzniká určitý počet samostatných controllerů odpovědných za vybrané úkoly controllingu (Horváth & Partners, 2004, s. 5).

Během vývoje procházel controlling neustálými změnami. Nejdříve byl chápán jako smysl kontroly, což odkazuje na nejužší pohled spojený s koordinací. Přestože toto úzké vymezení pojmu se postupně rozšiřovalo, vztah k rozhodnutí a informacím dlouho chyběl a pokrok byl zpožděn. V počátečních pokusech o definici byly navrženy možnosti jako plánování kontroly, podávání zpráv, ochrana majetku a ekonomické zhodnocení. Controlling se postupem času rozšiřoval s ohledem na jeho funkční a institucionální úkoly. V této souvislosti hrají stále důležitější roli informační technologie. Bez jejich podpory by informace a záznamy nebyly zpracovány (Reichmann, 1997, s. 5-6).

Na controlling je možné nahlížet z několika pohledů, bez nichž není možné sestavit definici. (Eschenbach, 2012, s. 37-38):

- controlling ve smyslu myšlení označuje v managementu nastavení a korekci jednání směrem k naplnění cíle,
- controlling chápáný jako proces označuje pracovní činnosti v controllingu a spolupráci s manažery jednotlivých úrovní managementu, pracovníky v oboru a externími třetími stranami (např. auditory),
- pojem controlling jako nástroj mohou použít kontaktní osoby controllera, když používají jeho návrhy,

- controlling můžeme chápat také jako způsob práce. Jde o profesionální, systematický a adekvátní přístup k problému,
- controlling jako funkce představuje úkoly a jejich plnění (seznam funkcí controllingu se někdy označuje jako controllership),
- na controlling lze také pohlížet jako na koncepci. Tak označujeme myšlenky, cíle či záměry úkolů controllingu a jejich vztahy s jinými funkcemi,
- controlling chápaný jako instituce představuje zařazení uvnitř organizačního rámce podniku,
- jednajícím osobou je controller nebo controllerka. Zajímavý je zejména jejich profil, kompetence a způsob chování.

Eschenbach o controllingu praví: *„Původním účelem controllingu je koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací. Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filosofie a infrastruktura controllingu jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnosti řízení podniku.“* (Mikovcová, 2007, s. 8).

Podle Hofmanna je potřeba chápat controlling jako *„podporu řízení podniku informacemi“*.

Horváth označuje controlling jako *„subsystém řízení, který koordinuje a cílově orientuje plánování a kontrolu, jakož i poskytování informací tak podporu adaptaci koordinaci celého systému řízení podniku. Controlling představuje podporu řízení.“* (Mikovcová, 2007, s. 8).

Způsob, jak se na controlling dívat, se snaží vystihnout také Kemmler. Definuje controlling jako nástroj nepřímého řízení. Slouží k tomu, aby bylo možno řídit více jednotek za pomoci poměrových ukazatelů. Nepřímé řízení začíná ve chvíli, kdy příslušný manažer má pravomoci k využití různých zdrojů a může se rozhodnout, které zdroje, pro který úkol využije. Přímé řízení má ovšem neustále svou nezastupitelnou roli v řízení podniku. Když ovšem podnik dosáhne určitého rozměru, je nezbytné začlenit i nepřímé řízení. Na nepřímém řízení je poté poskytnout dostatek vhodných a účinných nástrojů, které odpoví na otázku, zda jsou zdroje využívány efektivně a produktivně (Kemmler, online, s. 16-17).

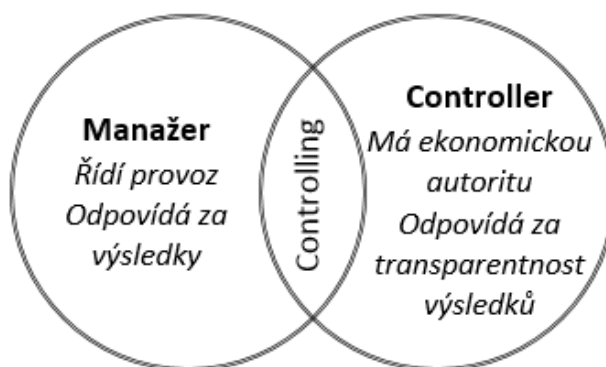
Jak lze vidět, controlling má mnoho různých podob a neexistuje žádná jeho jediná správná definice. Nejčastěji se na controlling nahlíží jako na nástroj používaný v manažerském řízení, založený na propojení plánovacího a kontrolního systému, zlepšování současného stavu, identifikování odchylek a orientací na budoucí stav. V této diplomové práci bude pojat z tohoto pohledu. Controlling bývá také často chápán jako poradenství, které nedisponuje žádnými

rozhodovacími prostředky a není nutné mu vyhrazovat celé oddělení, ale pouze tuto činnosti přiřadit vybraným zaměstnancům.

## 1.2. Controller a controlling

Úkolem controllera je zajištění, aby management prováděl plánování a kontrolu s ohledem na výsledek podniku a zajištění všech potřebných informací pro tuto činnost. Při plánování jeho úloha spočívá v koordinaci dílčích plánů a organizaci celého procesu plánování. Controller sám osobně nekontroluje, tím se zabývá management. V malých a středních podnicích ovšem často dochází k změně působnosti controllera nad rámec pouhé koordinace. Často přebírá úkoly jednotlivých odborných oddělení, především při tvorbě obchodní politiky a strategického plánování (Horváth & Partners, 2004, s. 6).

Je nezbytné rozlišovat mezi funkcemi controllingu a místem controllera. K realizace controllingu není nezbytně nutné vytvářet nová pracovní místa, ale mohou být převzaty již existujícími pracovníky. Pokud jsou místa controllera zřízena, není controlling věcí samotného controllera, ale věcí každého manažera. Na následujícím obrázku je znázorněn obraz controllingu jako průnik mezi funkcemi manažera a controllera. Je tedy zřejmé, že controlling funguje pouze, pokud mezi sebou manažer a controller komunikují, pouze tehdy lze mluvit o controllingu (Eschenbach, 2004, s. 116–117).



**Obrázek 1:** Controlling a kooperace controllingu

*Zdroj: Mikovcová, 2007, s. 16*

Controller nezávisle na pozici manažera v podniku sleduje cíle, plánuje cestu k jejich dosažení a sleduje úlohy a aktuální stav daného procesu. Controllingu se musí účastnit všichni manažeri a vedoucí pracovníci v podniku, kteří jej tak podpoří svými výkony. Tím přebírá management funkce a zodpovědnost controllingu. Oproti tomu controller zajišťuje řízení controllingu. Stará se o rámcové podmínky, dodává nástroje a poskytuje poradenství o použití.

### **1.3. Cíle controllingu**

Obecným cílem controllingu je přispět k zajištění životnosti podniku, které zahrnuje následující cíle (Eschenbach, 2004, s. 93):

#### **a. Zajištění schopnosti anticipace a adaptace**

Controlling má zajistit, že budou vytvořeny předpoklady pro kroky k přizpůsobení se. Stará se o poskytnutí informací, o již existujících změnách okolí.

#### **b. Zajištění schopnosti reakce**

Tento cíl spočívá v zavedení informačního a kontrolního systému, který ukazuje vedoucím pracovníkům průběžně vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem a umožňuje cílově zaměřené korektury vnitřních a vnějších poruch.

#### **c. Zajištění schopnosti koordinace**

Koordinace se primárně vztahuje na prováděcí systém podniku. Úkolem controllingu je zaručit koordinaci v systému řízení tím, že vytvoří předpoklady v technice řízení ke sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku. To vyžaduje určité kulturní a strukturální předpoklady v podniku: podniková kultura musí být ve shodě se snahou o permanentní flexibilitu, přizpůsobení a decentrální koordinaci. Tyto změny ovšem nesmí poškodit strukturu vývoje a chodu podniku. Controlling by se proto měl přizpůsobit na kulturu a strukturu podniku.

Dalšími cíli controllingu jsou zprostředkované cíle. Jedná se o cíle poskytovatelů kapitálu, zaměstnanců a okolí podniku. Cílem poskytovatelů kapitálu je udržení, zvýšení a zúročení použitého kapitálu. Cíle zaměstnanců jsou postaveny na atraktivitě pracovních míst, spokojenosti s prací, růstu úrovně vzdělání, zajištění sociální péče, mzdě či penzi. Okolí podniku tvoří především zákazníci, konkurenti, dodavatelé a média. Každá tato skupina má rozdílné cíle a je obtížné je definovat (Eschenbach, 2004, s. 95).

Je důležité rovnovážné plnění cílů ve všech oblastech, jelikož každá oblast je stejně kritická. Pokud nelze splnit cíle v jedné oblasti, nelze je kompenzovat splněním nebo překročením cílů v jiné oblasti. V ideálním případě se podniku daří dostat do rovnováhy. Zde se controlling vyskytuje jako prostředník, jelikož přebírá cíle určených oblastí a přijímá je za své nepřímé cíle (Eschenbach, 2004, s. 96).

Nejdůležitější součástí systému řízení, na které se controlling zaměřuje, se odvíjejí od základních cílů a funkcí controllingu. Tyto součásti probíhají v neustálém cyklu, který se označuje jako regulační cyklus, jež je zobrazen na obrázku níže (Kruml, 2016, s. 13).



**Obrázek 2:** Regulační cyklus

*Zdroj: Kruml, 2016, s 13*

Z obrázku výše vyplývá, že se jedná o princip neustálého zlepšování, jež nikdy nekončí. Ve většině případů se nejedná o žádné velké změny, ale spíše o změny menšího charakteru, které jsou vyvolány změnami vnitřního prostředí a změnami v okolí podniku. Tyto změny se mohou zdát jako bezvýznamné, ale jejich důležitost se projeví na správné funkci podniku.

## 1.4. Funkce controllingu

### 1.4.1. Koordinace

Úlohou controllingu je vytvářet předpoklady pro koordinaci v systému řízení, což znamená že controlling má prakticky vždy určitý podíl při vývoji jednotlivých podsystémů řízení, dále při vytváření struktury systémů a procesů v nich probíhajících a vztahů v nich i mezi nimi (Mikovcová, 2007, s. 14).

Základem koordinace orientované na controlling je decentrální tvorba plánování a kontroly. Controlling tedy musí podporovat decentrální inteligenci u jednotlivých částí podniku a nesmí být proti ní zaměřen. Controlling má vytvářet komunikační vztahy tak, že vzniká optimální kombinace vzájemného propojení jednotlivých oddělení. Decentralizované jednotky musí disponovat určitou mírou autonomie, svobody a kompetence rozhodování, ale také jistou mírou povinnosti k celku (Eschenbach, 2004, s. 100).

Koordinace v systému řízení zahrnuje (Eschenbach, 2004, s. 101):

- vývoj jednotlivých podsystémů řízení,
- vytváření struktury podsystémů a procesů,
- formování a usměrňování obou oblastí v souladu s požadavkem koordinace.



Koordinace vytvářející systém se odehrává nejen mezi jednotlivými podsystémy řízení, ale také mezi nimi. Funkce koordinace controllingu lze popsat pouze tehdy, pokud jsou definovány jednotlivé podsystémy. Lze definovat pět podsystémů - hodnotový systém, systém plánování a kontroly, systém zajištění informací, organizační systém a systém personálního vedení (Eschenbach, 2004, s. 101).

Hodnotový systém zahrnuje etické, ekonomické a společenské představy norem a hodnot řízení podniku ve vztahu k podniku, jeho zaměstnancům a okolí. Stává se tak základem řízení a má vliv na obsahové vytváření všech jiných řídicích podsystémů. Důležitost plánovacího systému spočívá v jednotném plánování a v přihlednutí k zájmu managementu na základě jednotných základů plánování, pojmů a metod plánování. Základním bodem je ustanovit kontrolní úlohy, kdo je za ně zodpovědný, co je předmětem kontroly a podle jakých kritérií probíhají hodnocení. Zajištění informací je nezbytnou součástí veškerých procesů, měly by obsahovat nejen data minulá a současná, ale také budoucí (varovná). Organizační systém zahrnuje celek cílově zaměřených opatření, pomocí nichž je strukturován sociální systém a uspořádány aktivity lidí, použití prostředků a zpracování informací. Znaky systému organizace jsou centralizace a decentralizace, funkcionalizace, delegování, participace, standardizace a dělba práce (Eschenbach, 2004, s. 102-107).

Posledním podsystémem je systém personálního vedení, který se používá k řízení pracovníků. Pomocí vhodných nástrojů a procesů mají být zaměstnanci vedeni k jednání přizpůsobenému jejich úloze a k co nejlepšímu využití vlastních schopností ve prospěch podniku. Obecně nesou systému personálního vedení charakter motivačních systémů. Součástí systému personálního řízení jsou styly vedení a jednání, odměňování, další vzdělávání, postup v kariéře a strukturování práce (Eschenbach, 2004, s. 107).

Cílem koordinace propojující systém je optimální nasměrování jednotlivých podsystémů a zároveň vynechání neefektivních podsystémů. Příkladem koordinace propojující systém je tvorba rozpočtu. Ta v sobě nese tlak ke koordinaci a ke vzájemným informacím, jelikož se jedná o velmi složitý a zdlouhavý proces (Eschenbach, 2004, s. 108).

#### **1.4.2. Inovace**

Každý podnik musí průběžně inovovat a přizpůsobovat se. Tuto funkci plní inovační funkce. Úkolem controllingu je podle konstelace a situace zasahovat do strategických inovačních procesů rozhodování tím, že tyto procesy řídí. Vedoucí osoba zodpovědná za controlling vystupuje jako zdroj impulsu a zároveň zajišťuje kvalitu procesu rozhodování při provádění následné aktivity. Jako zdroj impulzu je při inovační funkci brán controller, který potřebuje

odpovídající duševní kapacitu pro tvorbu impulsů, osobní kouzlo, neutralitu při rozhodování a vyzrálé koncepce pro řešení problémů (Eschenbach, 2004, s. 109–110).

### **1.4.3. Informace**

Zajištění informací se nedá omezit na pouhý popis a zobrazení prováděného systému, je třeba vybrat informace pro řízení nebo je zpracovat v dalším pořadí a shrnout je do vlastního informačního systému řízení. Zajištění informací tedy obsahuje všechny aktivity, které se týkají formalizované přípravy externích a interních podnikových informací řízení. Získání a příprava informací pro provoz systému řízení má řadu problémů, je tedy žádoucí, aby tyto úkoly plnil zvláštní systém zajišťování informací. Nejčastěji se jedná o následující problémy (Eschenbach, 2004, s. 110–111):

#### **- problémy množství**

Téměř 90 % dostupných informací není pro řízení prakticky využito. Neexistuje reálné spojení mezi intenzitou získávání informací a kvalitou podnikových rozhodnutí. Čím více ovšem nabídka informací překračuje podnikovou potřebu informací, tím jsou rozhodnutí kvalitativně horší.

#### **- problémy času**

Vzrůstající dynamika okolí způsobuje potřebu zachycování a přípravu informací ve větším a rychlejším množství.

#### **- problémy významnosti**

Vznikají z nezbytnosti určení a zhodnocení vlastností informací k zajištění kvality rozhodování. Dalším problémem je nemožnost dostatečně přesně a úplně formulovat potřebu informací, jelikož v nestrukturovaných procesech řešení problému nejsou kritéria významu informací často ještě definována.

#### **- problémy komunikace**

Vznikají z důvodu vzniku časové prodlevy mezi vznikem informace a jejím použitím.

#### **- problémy hospodárnosti**

Narůstající náklady na získání a zpracování informací nejsou měřitelné.

Při řešení problému se uplatňují dva rozhodující faktory, kterými jsou kapacita příjmu a koordinované zpracování informací vedoucími pracovníky a probíhající zajišťování informací v dělbě práce. Koordinované zajišťování informací je založeno na shodě mezi managementem

a poptávkou a nabídkou informací, která je k dispozici a kterou je možno externě získat, a poptávkou po informacích, jež je vyžadována řízením orientovaným na cíl. Získání a příprava informací je neúčinnější při centrálním systému zajišťování informací, kdy se systém zajišťování informací stává jádrem každého controllingu (Eschenbach, 2004, s. 112).

Controlling musí zajistit provoz systému zajišťování informací. Tento provoz zahrnuje následující kroky (Eschenbach, 2004, s. 112–114):

- **zjišťování potřeby informací**

Základem je pokrýt poptávku vedoucích pracovníků po informacích. Důležité je správně zodpovědět jaké informace jsou potřeba, s jakou přesností a aktuálností a v jakém časovém rozmezí.

- **pořizování informací**

Podstatné při pořizování informací je soustředit controlling na přípravu dat, jejich analýzu a správnou interpretaci. Získávání informací probíhá ze všech vhodných míst podniku. Informace jsou dále zpracovány a předány k dispozici vedoucím pracovníkům. Controlling se soustředí na koordinaci získávání informací a neměl by se příliš zabývat evidencí a sestavováním základních dat.

- **úprava a přenos informací**

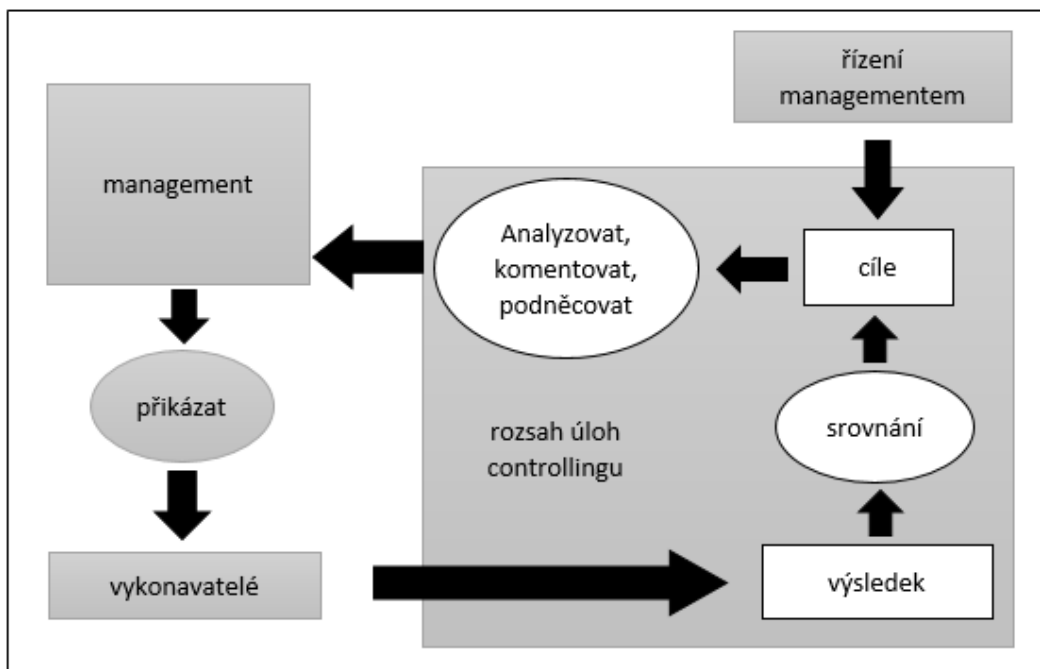
Vznik a přenos informací se v podniku liší podle stupně centralizace a decentralizace časově a věcně. Pomocí reportingu (výkaznictví) zajišťuje controlling přenos informací mezi místem vzniku informace a jejím použitím. Základními nástroji controllingu jsou informace získané z nákladového účetnictví, kalkulace výrobků, výkazu zisku a ztrát nebo analýzy trhu.

Účetnictví podniku systematicky sleduje veškeré pohyby majetku a peněžních změn. Data jsou komprimována a přiřazena určitým subjektům, nebo mohou být využity k hodnocení pro účely účtování zaměřeného na rozhodování. Tyto informace jsou dále poskytovány buď interně k podpoře provozního rozhodovacího a realizačního procesu, nebo externě pro potřebu podniku danou legislativními předpisy a pro vlastní prezentaci podniku (Horváth, 2004, s. 34–35).

Účetnictví se rozděluje na interní a externí. Finanční účetnictví a s ním spojené vedlejší činnosti účetnictví se řadí do externího. Interní účetnictví naopak obsahuje především účtování o nákladech a výkonech, plánovací a investiční účetnictví a statistiku. Controller se zaměřuje především na interní účetnictví, které vychází z externího a čerpá z něj mnoho informací. Rozhoduje o optimálním uspořádání propojení mezi finančním a nákladovým účetnictvím s ohledem na účel účtování o nákladech a výnosech (Horváth, 2004, s. 37–38).

Současným trendem je stírání rozdílů mezi interním a externím účetnictvím díky rostoucí orientaci na mezinárodní účetní předpisy, rostoucí globalizaci služeb a zboží a podnikatelské činnosti, vzniku koncernů nebo důslednější podnikovou politikou zaměřenou na kapitálové trhy. Harmonizací účetnictví dochází k odstranění interních komunikačních problémů, zlepšení průhlednosti účetnictví nebo zlepšení obrazu dění v podniku (Horváth, 2004, s. 38–39).

Informace tvoří nedílnou součást plánování, řízení a kontroly. Proces řízení podniku lze přirovnat k neustále se opakujícímu cyklu, který představuje Demingův cyklus. Skládá se z následujících kroků: plánuj, dělej, kontroluj a jednej. Tento cyklus musí probíhat bez přestání a s orientací na cíl. Následující obrázek zobrazuje pohled na controlling jako na kybernetický řídicí okruh a jsou zde zobrazeny hranice jednotlivých úkolů controllingu a managementu (Eschenbach, 2012, s. 34).



**Obrázek 3:** Controlling jako princip procesu regulace

*Zdroj: Eschenbach, 2012, s. 35*

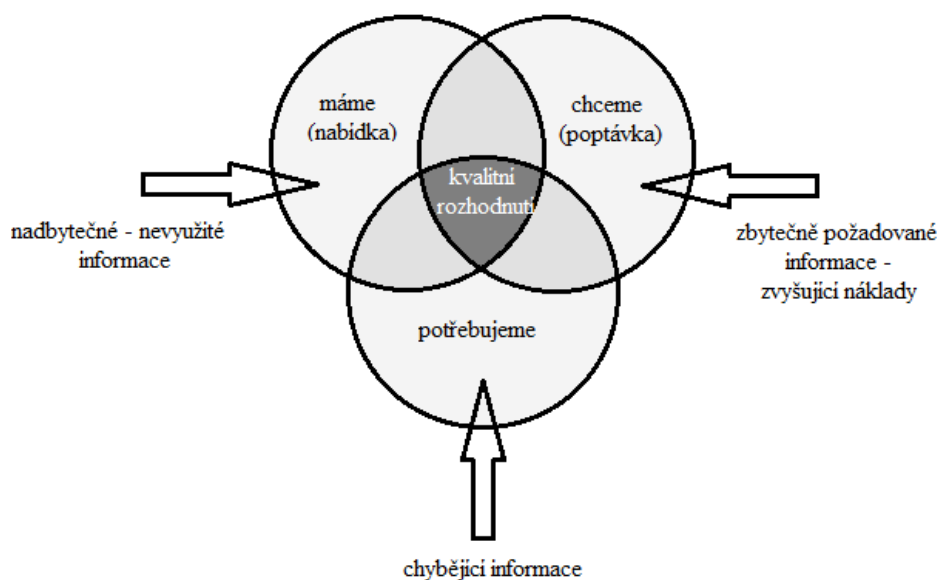
Demingův cyklus začíná plánováním, během kterého probíhá hledání adekvátních měřítek výkonnosti neboli cílů. Controlling zde zastává funkci poskytovatele informací. Dalším krokem je vydání příkazů managementem a poté probíhá měření výsledků v rámci controllingu. Posledním krokem je porovnání dosažených výsledků s plánem. Při dosažení požadovaných výsledků je cyklus ukončen. Pokud ovšem výsledků není dosaženo, je nutno upravit zvolené cíle nebo využité cesty. Controlling by měl průběžně kontrolovat postup a v případě zjištění možnosti odchýlení od požadovaného cíle včas zasáhnout, aby nedošlo ke zbytečným ztrátám v průběhu cyklu.

## 1.5. Reporting

Reporting tvoří podstatnou součást controllingového procesu. Jeho cílem je poskytnout relevantní informace všem úrovním managementu, které jsou poté využity při rozhodování. Odpovědnost za reporting má controllingové oddělení nebo zaměstnanec, který je za controlling zodpovědný. Reporting zahrnuje přípravu, zpracování a zhuštění dat a jejich předání konkrétním osobám. Cílem reportingu je zajištění aktuálních a kvalitních informací (externích i interních), které jsou obsahem výsledné zprávy – reportu (Mikovcová, 2007, s. 156).

Pro dosažení odpovídající hodnoty reportu je nutné předem určit potřebné údaje, metodiku zpracování, výstupy z hlediska dat a finální výstupy jako doporučení. Žádné výstupy ale nejsou konečné, jelikož controlling je nepřerušovaný proces a jednotlivé procesy na sebe navazují. Pokud neexistuje toto propojení, je důležité zvážit, zda reporting plní svoji funkci (Mikovcová, 2007, s. 157).

Primárními podklady pro reporting jsou ve většině případů data z účetnictví. Jelikož se ale jedná o interní informace, nejsou pro reporting dostačující. Z tohoto důvodu by měly být data získávána i z externích zdrojů mimo podnik. V praxi ale existuje nesoulad mezi informacemi, které máme a které potřebujeme, jak lze vidět na obrázku znázorněném níže, kde se informace potřebné pro správné rozhodnutí nacházejí v průniku všech oblastí.



**Obrázek 4:** Vazba informací a rozhodnutí

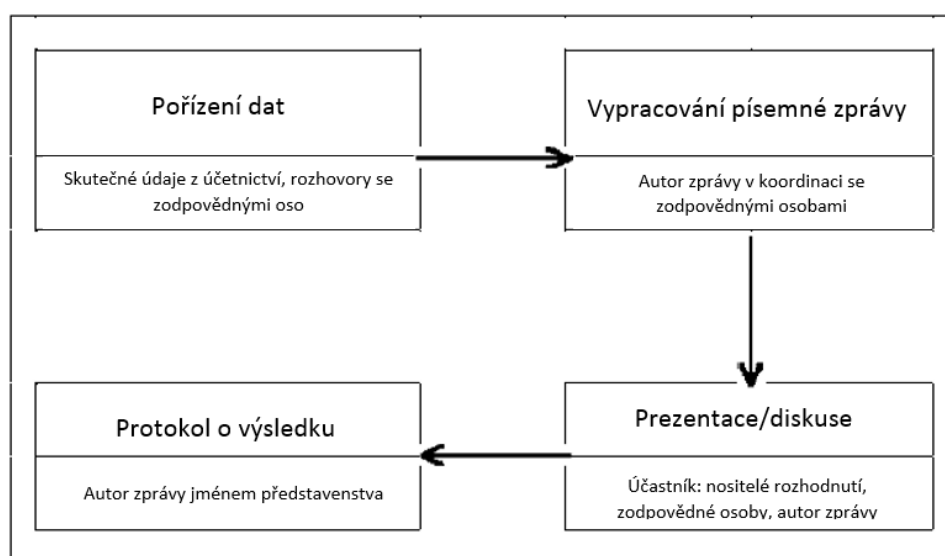
*Zdroj: Mikovcová, 2007, s. 157*

Výstup reportu by měl obsahovat pouze omezené množství dat, které je relevantní k učinění správných rozhodnutí. Existuje několik metodik reportingu, které pokud jsou prováděny správně plní následující úkoly (Mikovcová, 2007, s. 158–159):

- přispívá k plnění strategických cílů podniku a zajišťuje rozhodování v souladu s těmito cíli,
- umožňuje kontrolu a určení odchylek od očekávaných hodnot,
- napomáhá k přijetí správných informací,
- umožňuje posouzení následků přijatých opatření,
- umožňuje delegování opatření na konkrétní osoby a stanovení termínů pro jejich plnění.

Správně zvolená metodika je předpokladem pro další použití reportingu při rozhodování. Výstupem je buď standartní periodická zpráva, nebo zpráva na požádání. Každá zpráva by měla obsahovat částí týkající se plánování, dosaženého stavu a zjištěných odchylek. Důležité je dodržovat především objektivnost, ověřitelnost a srozumitelnost, vhodný obsah, strukturu a formu zprávy a včasnost (Mikovcová, 2007, s. 160–162).

Na následujícím obrázku lze sledovat průběh vytvoření reportu. Prvním krokem je získání podkladových dat a informací, na jejichž základě je vypracován standardizovaný report v písemné podobě, který by měl podléhat kontrole a schválení manažera odpovědného za danou oblast. Následuje komunikace zprávy a ostatních informací. Dalším krokem je prezentace. Té by měl být přítomen autor reportu, manažer a další osoby, jichž se daný report týká. Posledním krokem je využití vytvořené zprávy k dalšímu rozhodování a realizaci.



**Obrázek 5:** Průběh vypracování reportingu

*Zdroj: Eschenbach, 2004, s. 559.*

## **1.6. Shrnutí kapitoly**

Cílem controllingu je zejména zajistit, evidovat a hodnotit odchylky od vytyčeného plánu a dále navrhovat případná opatření pro změny a zlepšení. Rozdíl mezi controllingem a kontrolou je zřejmý. Přidaná hodnota controllingu je v hodnocení a navrhování možných změn, které vedou k eliminaci negativních odchylek a dosažení cíle. Controlling má více cílů, jeho hlavní cíl lze definovat jako zajištění schopnosti adaptace podniku na změny uvnitř i vně organizace.

Controlling funguje na bázi neustálého zlepšování, jehož hlavním nástrojem je Demingův cyklus PDCA, jež vychází ze čtyř fází – „plan“ (plánuj), „do“ (dělej), „check“ (kontroluj) a „act“ (jednej). Proces controllingu by neměl být prováděn osobami z vnější části organizace, ale interními zaměstnanci. Začlenění controllingu do podniku je možno dvěma způsoby. První možností je vybrání vhodných zaměstnanců, kterým bude tato činnost přidělena navíc k jejich současné práci, případně bude vybrán určitý zaměstnanec a za tuto činnost bude odpovídat. Toho řešení se aplikuje především v menších podnicích. Druhou možností je vytvoření controllingového oddělení se zaměstnanci, kteří se soustředí pouze na controlling. Důležité je vypracované návrhy a opatření diskutovat s jednotlivými manažery, aby bylo možné získané poznatky aplikovat do chodu podniku. Z toho vyplývá že controlling nesmí být nikdy izolován, ale co nejvíce propojen s celým podnikem.

## 2. PERSONÁLNÍ CONTROLLING

Cílem personálního controllingu je hodnotit výsledky řízení lidských zdrojů a přispívat k jeho vyšší účinnosti a zároveň nižším nákladům. K hlavním úkolům personálního controllingu patří konkretizování krátkodobých a dlouhodobých cílů podniku v rámci řízení lidských zdrojů, sledování a vyhodnocování jejich plnění a zaměřování personálních procesů a činností na vybrané potřeby (Urban, 2013).

Mezi hlavní přínosy personálního controllingu patří (Urban, 2013):

- odhalování možností úspor personálních nákladů (k tomu se využívá i porovnání s jinými podniky),
- hodnocení nákladů a výnosů personálních opatření,
- ověřování prováděných personálních činností (zda odpovídají cílům, zásadám a principům),
- standardizace personálního řízení.

Personální controlling lze rozdělit na controlling kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní controlling (nebo také operativní) se zaměřuje především na controlling v užším slova smyslu, dále na výsledky personálního řízení a na vývoj klíčových, zejména kvantitativních znaků. Orientuje se spíše na krátkodobé personální ukazatele a slouží vedení podniku a jednotlivým manažerům jako systém včasného varování při odchýlení od plánovaných hodnot. Personální controlling vychází z personálních nákladů a řízení výkonu zaměstnance, způsobu chování zaměstnance (počet absencí, četnost nemocí) a z účinnosti nástrojů tvorby personálního řízení (Urban, 2006).

Naproti tomu kvalitativní controlling (nebo také strategický) se zabývá personálním controllingem v širším slova smyslu a hodnocením účinnosti a úspěšnosti personálních činností. Orientuje se především na dlouhodobé hodnocení ze souhrnného pohledu a přezkoumává reálnou účinnost řídicích nástrojů a personálních činností. Mezi kvantitativní znaky patří údaje o fluktuaci, nemocí nebo nákladech na vzdělávání a rozvoj. Pro kvalitativní znaky se používají různé převodové stupnice, aby bylo možné je využít jako měřitelnou veličinu (Urban, 2006).



Nástroje personálního controllingu tvoří následujících pět kategorií, které jsou zobrazeny na obrázku níže.

<b>Strategické</b>	Audit řízení lidských zdrojů	Personální standardy
<b>Operativní</b>	Personální ukazatele Personální statistiky	Sociální ankety
	<b>Kvantitativní</b>	<b>Kvalitativní</b>

**Obrázek 6:** Nástroje personálního controllingu

*Zdroj: Urban, 2006*

**Audit řízení lidských zdrojů** umožňuje širší kontrolu výsledků a účinnosti personálního managementu. Probíhá interně pomocí vlastního hodnocení, nebo externě. Je žádoucí, aby v určitých intervalech probíhal externí audit (např. každé tři roky, vzhledem k vyšší finanční náročnosti), neboť dokáže odhalit více nesrovnalostí. Jelikož je externí audit provádět osobami z vně podniku, přináší jiný pohled na podnik a umožňuje srovnání s ostatními podniky, čímž zabraňuje podniku, aby sledoval pouze sám sebe. Součástí auditu jsou i návrhy a úpravy, které by měly zlepšit a zkvalitnit práci (Srchová, 2007).

Audit řízení lidských zdrojů se může zabývat následujícími oblastmi (Olexová, 2011, s.120):

- optimalizace procesu získávání a výběru pracovníků,
- audit personální evidence,
- audit systému hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

**Personální standardy** tvoří neodlučitelnou součást personálního controllingu. Jedná se o hodnoty, které definují cíle pro personální ukazatele. Standardy personálního controllingu určují hodnoty nebo intervalová pásma jednotlivých ukazatelů, jichž chce podnik dosáhnout, nebo nemají být překročeny (Srchová, 2007).

Každý podnik si stanovuje svoje standardy, mezi které patří například (Olexová, 2011, s. 119):

- každý zaměstnanec musí znát nejdůležitější cíle a hodnoty,

- s každým zaměstnancem je aspoň jednou za rok vykonaný pohovor, týkající se jeho pracovního výkonu a rozvoje,
- každý manažer má svého zástupce,
- každý manažer věnuje školení se zaměřením na rozvoj svých řídicích schopností alespoň tři dny v roce,
- každý odcházející zaměstnanec bude pozván na výstupní pohovor.

**Personální ukazatele** jsou souhrnné poměrové veličiny, jež mají kvantitativní charakter a zaměřují se zejména na sledování kvantitativních výsledků personálního řízení. Při správném stanovení ukazatelů umožňují srovnávání s jinými podniky (Srchová, 2007).

Ukazatele personálního controllingu lze členit dle následujících měřítek (Urban, 2006):

a) ukazatelé chování pracovníků:

- pracovní úrazovost,
- nemocnost (počet pracovních dnů v neschopnosti v měsíci),
- fluktuace (počet dobrovolných odchodů),
- mobilita pracovních sil (počet všech odchodů),
- míra stability (průměrná délka zaměstnání),

b) ukazatelé vnitřní efektivity:

- průměrná doba potřebná k obsazení volného pracovního místa,
- průměrné náklady na obsazení jednoho pracovního místa,
- hodiny vzdělávání na jednoho zaměstnance,
- náklady na vzdělávání na jednoho zaměstnance,
- podíl nákladů na vzdělávání v mzdových nákladech,
- podíl nákladů na vzdělávání v celkových nákladech podniku,
- náklady na jednu školící hodinu,

c) ukazatelé celkové efektivity využití lidských zdrojů:

- podíl osobních nákladů na celkových nákladech podniku,
- průměrná mzda,
- produktivita práce v tržbách na jednoho zaměstnance,

- poměr počtu pracovníků personálního útvaru k celkovému počtu zaměstnanců.

**Personální statistiky** představují jeden z jednodušších nástrojů personálního controllingu. Vyznačují se především operativním a kvantitativním charakterem. Definují personální stav podniku, jeho vývoj a strukturu personálních nákladů. Jejich nevýhodou ovšem je omezená možnost komparace s podobnými údaji z jiných podniků (Srchová, 2007).

Mezi personální statistiky patří (Urban, 2006):

- stav a vývoj personálu:
  - počet a struktura zaměstnanců (dle úseků, úrovně řízení atd.),
  - demografická struktura (věk, pohlaví, bydliště, kvalifikace),
- vývoj a struktura personálních nákladů.

**Sociální ankety** jsou často podceňovány, i když mají důležitou roli při rozhodování. Při správném naplánování a vhodně sestaveném dotazníku lze získat informace o problémech a oblastech, kterým by bylo vhodné v budoucnu věnovat více pozornosti. Obsahem dotazníků by měla být především spokojenost zaměstnanců, jejich motivace, informovanost, ochota ke změnám nebo kvalita řízení lidských zdrojů (Srchová, 2007).

V praxi se ovšem používají i další nástroje, mezi které patří (Olexová, 2011, s. 121-122):

- HR benchmarking – vhodně stanovené ukazatele personálního controllingu se porovnávají nejen v rámci podniku, ale také s ostatními podniky, které působí ve stejném, nebo alespoň podobném odvětví a prostředí. Cílem porovnání je získat informace, které pomohou podniku přijmout opatření na zlepšení jeho výkonnosti. Hodnoty ukazatelů je možné posuzovat podle hodnot, kterých dosahuje nejúspěšnější.
- Koncepce indikátorů – KPI (key performance indicators / klíčové ukazatele výkonnosti), PI (performance indicators / ukazatele výkonnosti) a KRI (key result indicators / klíčové ukazatele výsledků). Příkladem HR indikátorů, které jsou propojené s celým podnikem, jsou obrat, náklady a zisk na zaměstnance nebo produktivita. Je možno použít i další indikátory, jako jsou míra fluktuace, mobilita, zaměstnanecké výhody nebo míru outsourcingu a další.
- BSC (Balanced Scorecard) – tato metoda je vhodná především na odvození cílů z vize podniku, jejich měření pomocí souboru ukazatelů a na stanovení opatření, jež

vedou k plnění stanovených cílů. V praxi se využívají ukazatele, které se týkají spokojenosti zaměstnanců, udržení si zaměstnanců a produktivity zaměstnanců.

## **2.1. Shrnutí kapitoly**

Personální controlling je neodlučitelnou součástí controllingu. Prvotním předpokladem pro využívání personálního controllingu je určení základních nástrojů vůči určenému cíli. Personální controlling se zaměřuje na vybrané podnikové cíle, které se týkají personální oblasti. Lze jej rozdělit na kvantitativní, jež lze charakterizovat pomocí čísel a odchylek, a na kvalitativní, který vyžaduje vytvoření určité stupnice, aby bylo možné jej kvantifikovat. Personální controlling využívá pět nástrojů, jež tvoří jeho nedílnou součást a zajišťují požadovanou funkci.

### 3. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Personální práce tvoří tu část organizace, která se zaměřuje na člověka v souvislosti s pracovním procesem. Jedná se především o jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojení jeho činností a výsledků práce, pracovních schopností a pracovního vztahu. Dále se zabývá jeho vztahem k práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž je v kontaktu. Také se zabývá osobním uspokojením a rozvojem zaměstnance (Koubek, 2007, s. 13).

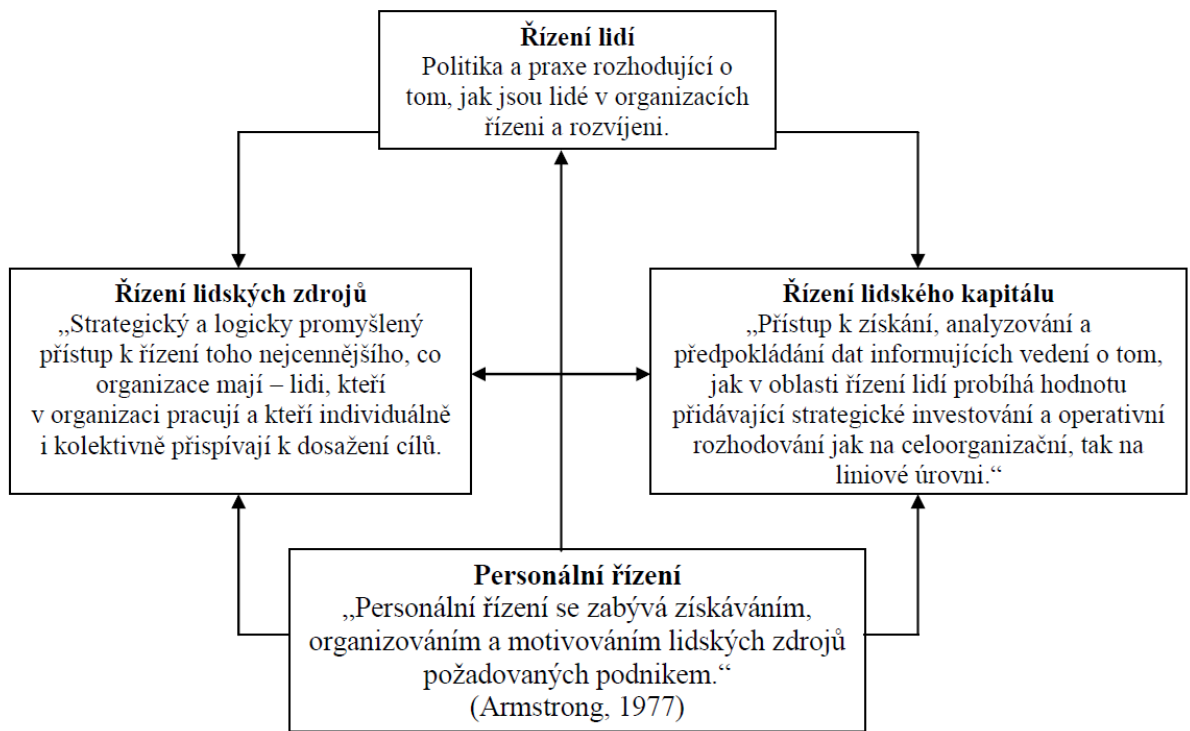
Termíny personální řízení a řízení lidských zdrojů mohou vypadat jako synonyma, ale jedná se o zcela rozdílné pojmy. Pojem personální práce označuje jednu z hlavních oblastí řízení, které souvisí s vedením a řízením lidí (Šikýř, 2012, s. 207).

Dle jiného výkladu lze pojem personální řízení označit jako vše, co se vztahuje k lidem, jež působí v organizaci (Kociánová, 2012, s. 149).

Personální řízení se jako typ koncepce začalo objevovat před druhou světovou válkou v podnicích orientovaných na expanzi, ovládnutí co největší částí trhu a na eliminaci konkurence. Vznikaly nové personální útvary, jejichž cílem bylo rozvíjení metod personální práce, která se postupně specializovala a stala se záležitostí vybraných pracovníků v podniku. Personální práce nicméně byla orientována pouze na vnitroorganizační problémy a na hospodaření s pracovní silou. Opomíjeny byly dlouhodobé, strategické otázky řízení pracovních sil (Koubek, 2007, s. 15).

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější typ koncepce personální práce, která vznikala v průběhu 50. a 60. let dvacátého století. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se zde vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí (Koubek, 2007, s. 15).

Následující obrázek popisuje vztahy mezi pojetím řízení lidských zdrojů, jelikož řízení lidských zdrojů není pouze o vedení lidí, ale jedná se o důležitý faktor rozhodující o úspěchu či neúspěchu dané firmy.



**Obrázek 7:** Vztah mezi pojetím řízení lidí

*Zdroj: Armstrong, 2008, s. 26*

### 3.1. Cíle a činnosti řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je v nejobecnějším pojetí udržovat organizaci výkonnou a v neustálém růstu. K tomu slouží neustálé zlepšování využívání všech zdrojů, kterými organizace disponuje, ať už se jedná o materiální, finanční, informační nebo lidské zdroje (Koubek, 2007, s. 16).

Mezi hlavní úkoly patří (Koubek, 2007, s. 19):

- zlepšení kvality pracovního života,
- zvýšení produktivity,
- zvýšení spokojenosti pracovníka,
- zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů,
- zvýšení připravenosti na změny.

Pro naplnění těchto cílů se využívá konkrétních personálních aktivit. Jedná se o aktivity a činnosti v následujících oblastech, které budou v následujících podkapitolách více vysvětleny (Dvořáková, 2012, s. 20-21):

- vytváření a analýza pracovních míst,

- plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- rozmístění, propouštění a ukončení pracovního poměru,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- péče o zaměstnance,
- personální informační systém.

V poslední době je možno pozorovat postupné zařazování následujících činností mezi personální činnosti (Koubek, 2007, s. 21-22):

- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o zákazníky,
- činnosti zaměřené na metodiku, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

### **3.1.1. Vytváření a analýza pracovních míst**

Pracovní místo je základním prvkem každého podniku. Přiřazuje každému zaměstnanci místo v podniku a definuje základní úkoly. Vytváření pracovních míst je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly a seskupují se do jednotlivých prvků organizační struktury. Analýza jednotlivých pracovních míst poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří představu o zaměstnanci, který by měl na daném pracovním místě pracovat. Zahrnuje shromažďování informací o pracovních místech v podniku, jejich pracovní náplň a specifikaci požadavků pro zaměstnance na jednotlivých pracovních místech (Koubek, 2007, s. 43).

Vytváření pracovních míst a úkolů by se mělo řídit několika body. Je třeba zajistit, aby pracovní úkoly (Koubek, 2007, s. 47):

- efektivně dosahovaly stanovených cílů organizace,
- přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je,
- neměly negativní dopad na fyzické a duševní zdraví pracovníků,

- byly v souladu s dalšími schopnostmi pracovníků,
- byly v souladu se zákony a dalšími předpisy.

Před tvorbou jednotlivých pracovních míst je zapotřebí zodpovědět následující otázky (Koubek, 2007, s. 37):

- **Co?** – Úkol, který je požadováno splnit.
- **Kde?** – Umístění organizace a pracoviště.
- **Kdy?** – Časový interval, kdy se daný úkol plní.
- **Proč?** – Důvod vzniku daného úkolu.
- **Jak?** – Metody provádění práce.
- **Kdo?** – Duševní a fyzické požadavky na pracovníka.

Analýza pracovního místa se rozděluje na dvě části – popis pracovního místa a úkolů a popis týkající se pracovníka (Dvořáková, 2017, s. 142).

**Popis pracovního místa zahrnuje následující body:**

- popis a název pracovní činnosti,
- časové a místní určení,
- povinnosti,
- pracovní podmínky,
- vztah k ostatním pracovním místům,
- kdo je nadřízený pracovník, a další.

**Specifikace týkající se pracovníka definuje především:**

- duševní a fyzické požadavky,
- vzdělání, zkušenosti a dovednosti,
- charakteristiky osobnosti a postojů.



### 3.1.2. plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů představuje jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů. Předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k danému cíli. Plánování lidských zdrojů usiluje o to, aby podnik měl v budoucnu pracovní síly (Koubek, 2007, s. 93):

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i celků podniku,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.

Dle časové působnosti lze plány dělit na následující tři oblasti (Personální plánování, 2010):

- **krátkodobé** – plány do jednoho roku,
- **střednědobé** – plány v rozmezí jednoho a pěti let,
- **dlouhodobé** – plány na období delší než pět let (např. odchod zaměstnanců do důchodu a nutnost najít za ně náhradu v přesně stanovený čas).

Výsledkem personálního plánování je plán. Jedná se o dokument, který obsahuje kroky, cíle a postupy k jejich dosažení. Při vytváření plánu by měly být dodržovány následující zásady (Koubek, 2007, s. 95):

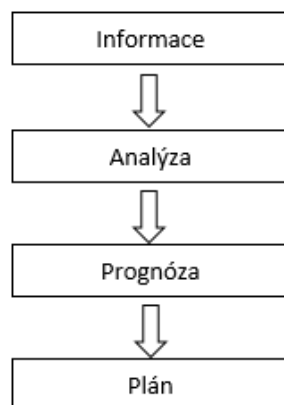
- znalost a respektování strategie organizace – je nezbytné zajistit, aby všechny úvahy, předpoklady a východiska, která vstupují do personálních plánů, byly v souladu se strategií organizace,
- časové sladění plánování činnosti organizace a personálního plánování – nutnost dostatečně dopředu promýšlet potřebu pracovníků, v souladu s plány podniku,
- personální plánování jak součást plánů celé organizace – potřeba eliminovat riziko nedostatku pracovních sil v budoucnu.

Personální plány dle druhu rozlišujeme na následující tři typy (Personální plánování, 2010):

- **plány k získávání a výběru pracovníků** – krátkodobé plány,

- **plány dalšího vzdělávání zaměstnanců** – nutnost sladění potřeb a finančních možností podniku,
- **plány rozmisťování zaměstnanců** – zohlednění osobní kariéry zaměstnance s potřebami a perspektivami podniku,
- **plány hodnocení** (kdo, kdy, metody, kolik) – časový horizont hodnocení, podle čeho hodnocení probíhá a jakým způsobem,
- **plány odměňování** – dle finančních zdrojů podniku,
- **plány penzionování a propouštění.**

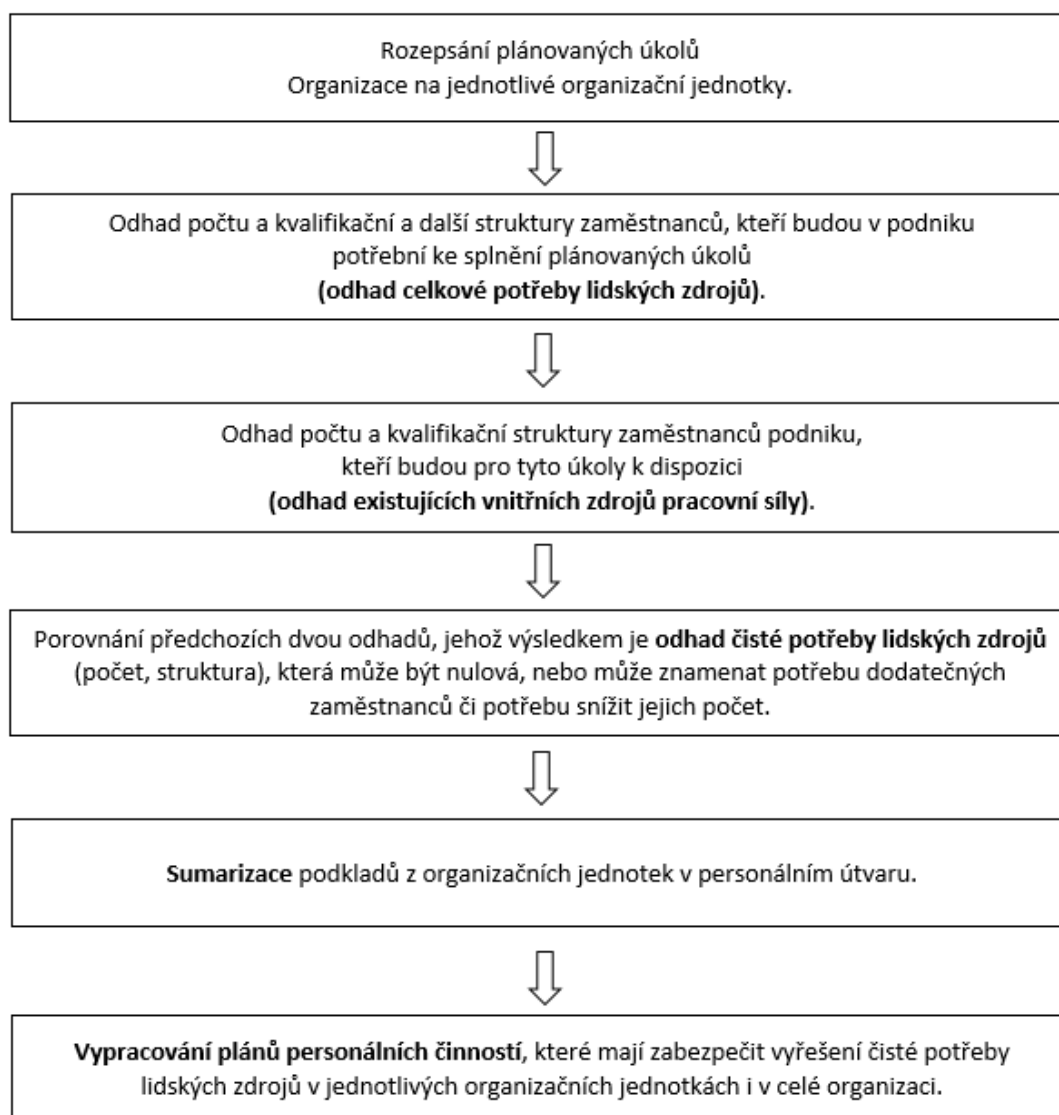
Kvalita plánování závisí na kvalitě prognóz. Kvalitní prognózy lze ovšem zpracovat pouze na základě důkladných znalostí současného stavu a dosavadního vývoje procesů, včetně poznání zákonitostí a vztahů působících v této oblasti a všech souvisejících jevů, ať již přímo nebo nepřímo. Kvalita prognóz tedy závisí na kvalitě a hloubce odpovídajících analýz. Tímto procesem vzniká posloupnost, která je znázorněna na následujícím obrázku (Koubek, 2007, s. 98).



**Obrázek 8:** Posloupnost plánovacího procesu

*Zdroj: Koubek, 2007, s. 98*

Prvním krokem plánování je formulace strategických cílů organizace a s nimi souvisejících strategických plánů. Na jejich základě se formulují cíle strategického řízení, jež tvoří součást strategických personálních plánů. Dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté personální cíle se poté konkretizují a detailně popisují v navazujících krocích personálního plánování, které se dělí na následující fáze (Koubek, 2007, s. 99-100):



**Obrázek 9:** Fáze personálního plánování

*Zdroj: Koubek, 2007, s. 100*

### 3.1.3. získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání pracovníků označuje jednu z činností personálního oddělení. Cílem je zajistit co největší množství uchazečů na danou pozici. Získávání zaměstnanců je možné z interních nebo externích zdrojů. Vnitřní zdroje představují pracovníci, kteří jsou již v podniku zaměstnáni, ale na jiné pozici. Vnější zdroje zahrnují uchazeče mimo podnik. Jedná se o pracovníky jiných podniků, čerstvé absolventy škol nebo volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní). Doplnkovými zdroji pracovních sil mohou být ženy v domácnosti, důchodci a studenti (Koubek, 2007b, s. 73-74).

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má následující výhody (Koubek, 2007b, s. 75):

- dostatečná znalost uchazeče,

- uchazeč zná firmu a je seznámen s jejími cíli,
- uchazeč zná spolupracovníky,
- nižší náklady na zapracování,
- udržení mzdové úrovně,
- uvolnění místa pro jiné své zaměstnance,
- návratnost investic do vzdělání a zkušeností zaměstnance.

Pokud se v podniku nenachází vhodný kandidát, je podnik nucen využít vnějších zdrojů. Mezi jejich výhody patří (Koubek, 2007b, s. 75-76):

- široká nabídka pracovníků umožňující najít nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici,
- velké pracovní nasazení,
- zdroj know-how,
- nový úhel pohledu.

Pokud se společnost rozhodne pro výběr zaměstnance z externích zdrojů, je třeba správně formulovat a inzerovat nabídku práce. Nejčastější formou je inzerování v médiích nebo odborných časopisech. Dalšími možnostmi jsou využití vlastních reklamních ploch nebo personální agentury.

### **Výběr pracovníka**

Cílem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání přihlášených v rámci výběrového řízení a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům na dané pracovní místo, a zároveň přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti. Dále aby byl schopen akceptovat kulturní požadavky v podniku, byl dostatečně flexibilní a schopen se přizpůsobit předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině nebo podniku (Koubek, 2007, s. 166).

Výběr pracovníka probíhá v několika krocích, které směřují k výběru nejvhodnějšího kandidáta na zvolenou pozici. Výběrové řízení začíná okamžikem přihlášení uchazeče a končí rozhodnutím o přijetí nebo nepřijetí kandidáta. Výběrové řízení probíhá v následujících krocích (Dvořáková, 2012, s. 146):

- plánování lidských zdrojů,
- analýza pracovní náplně, identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných pro výkon práce,

- zpracování strategie získávání pracovníka (jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod a za jaké náklady v určeném časovém plánu),
- výběr a tvorba metodiky výběru,
- hodnocení efektivnosti výběru.

### **Přijímání pracovníků**

Přijímání pracovníků představuje řadu procedur, které následují po oznámení o přijetí uchazeče, a končí dnem nástupu do zaměstnání. Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a podepsání pracovní smlouvy, případně i dalších dokumentů nezbytných pro výkon činnosti. Po přijetí uchazeče následuje proces orientace zaměstnance.

Orientace zaměstnanců je specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají za cíl usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, podmínkami, pracovním a sociálním prostředím, a také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Cílem orientace je tedy zkrátit co nejvíce čas, po který nový pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje na pracovišti (Koubek, 2007, s. 192).

Orientace se zaměřuje na následující tři oblasti (Koubek, 2007, s. 193-194):

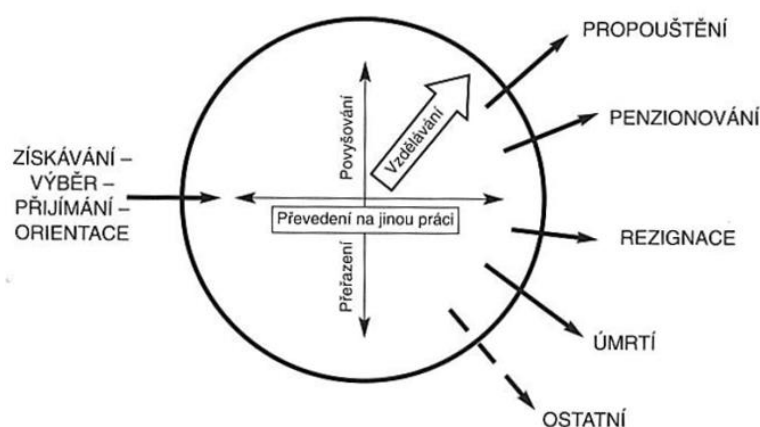
- **celoorganizační orientace** – obsahuje obecné informace společné pro všechny nové zaměstnance,
- **útvárová orientace** – zaměřuje se na jednotlivé organizační jednotky a týmy, ve kterých se dané pracovní místo nachází,
- **orientace na konkrétní pracovní místo** – definuje charakter a obsah práce jednotlivých pracovních míst.

#### **3.1.4. rozmístění, propouštění a ukončení pracovního poměru**

Rozmístování pracovníků je jedním z nezbytných prvků podniku, jelikož tím se podnik snaží o praktickou realizaci všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů – vybrat správného člověka na danou pozici a pověřit mu přiměřené úkoly, optimálně využít pracovních schopností zaměstnanců, formovat týmy a respektovat personální a sociální rozvoj jedince. Při rozmístování pracovníků proti sobě stojí na jedné straně pracovník se svým profilem, a na druhé straně pracovní místo s určeným profilem a požadavky na úroveň výkonu (Koubek, 2007, s. 235-236).

**Staffing** lze ve stručnosti definovat jako formování počtu, struktury a pracovních schopností pracovní síly (personálu) organizace a řízení kvantitativních a kvalitativních stránek její mobility. Pokud bychom chtěli vyjádřit vztah mezi staffingem a rozmisťováním pracovníků, pak rozmisťování pracovníků je součástí staffingu, ale staffing naproti tomu zahrnuje navíc i přizpůsobování pracovníků současným požadavkům pracovních míst (Koubek, 2007, s. 237-238).

Staffing lze zobrazit pomocí následujícího obrázku, kdy se vnitřní mobilita odehrává uvnitř kruhu a vnější mimo něj.



**Obrázek 10:** Formování personálu organizace (staffing)

*Zdroj: Koubek, 2007, s. 237*

Možnosti rozmisťování pracovníků lze rozdělit na vnitřní (v rámci podniku) a vnější (mimo podnik) mobilitu. **V rámci vnitřní mobility** mohou být pracovníci povýšeni, přeřazeni na jiné pracovní místo nebo zařazeni na jiné pracoviště. Při povýšení je pracovník převeden na pozici, které je v podniku přiřazována větší důležitost, a s tím i související vyšší mzda a atraktivnější zaměstnanecké výhody. Smyslem povýšení je využít potenciál zaměstnanců, motivovat je k práci a stabilizovat zaměstnance. Povýšení je možno provést na základě (Dvořáková, 2012, s. 164-165):

- **rozhodnutí managementu**

- zaměstnanec je vybrán na základě uplynulých pracovních výkonů, schopností a dovedností. Jedná se o rychlý a nenáročný proces z hlediska nákladů, který je ale vhodný spíše pro menší podniky, jelikož je méně průhledný a ostatní zaměstnanci nemusí s rozhodnutím plně souhlasit,

## - interního výběrového řízení

- volné pracovní pozice jsou inzerovány na webových stránkách podniku, nástěnkách, v časopisech či jiných médiích. Zájemci zašlou své životopisy a s vybranými uchazeči jsou vedeny pohovory, na jejichž základě je vybrán nejvhodnější kandidát na zvolenou pozici. Při výběru kandidátu pouze z interních zdrojů dochází k rotaci zaměstnanců a zaměstnanci jsou motivováni k postupu. Pokud dojde ke zveřejnění všech požadavků a způsobu rozhodování o výběru kandidátů, zaměstnanci jsou méně nespokojeni, jelikož nedochází k neprůhlednosti rozhodování.

Převedení zaměstnance na jinou práci, případně přeložení na jiné pracoviště je prováděno za účelem optimálního využití lidských zdrojů v podniku nebo v rámci realizace plánu kariérního rozvoje. Některé podniky podporují mobilitu zaměstnanců mezi pozicemi a pracovišti, jelikož ji považují za účinnou metodu rozvíjení potenciálu zaměstnanců (Dvořáková, 2012, s. 165).

Zaměstnanec v rámci tohoto procesu přechází na jiné pracovní místo, které má přibližně stejný charakter, význam, postavení i výši odměny. Důvody převedení zaměstnance jsou snaha o úsporu nákladů a pracovníků v rámci podniku, ukončení činnosti daného oddělení, potřeba pokrýt uvolněné pracovní místo nebo nespokojenost zaměstnance se současným pracovním místem. Možnou změnou pracovního místa je i přeřazení zaměstnance na nižší pozici, která je často doprovázena snížením odměny. Důvodem pro přeřazení na nižší pozici může být zrušení pracovního místa nebo neschopnost dále vykonávat zvolenou pracovní pozici v důsledku změny zdravotního stavu nebo pracovního hodnocení (Kociánová, 2010, s. 138-139).

**V rámci vnější mobility** dochází k rozlišení na **aktivní** (získávání, výběr, přijímání a orientace zaměstnanců – viz předchozí kapitola) a **pasivní** (ukončování pracovního poměru) stránku. V rámci propouštění zaměstnanců lze rozlišovat následující typy (Koubek, 2007, s. 242-245):

- **propouštění** – jedná se o ukončení pracovního poměru, který je iniciován ze strany zaměstnavatele. Příčinami pro propouštění jsou úspora pracovníků, omezení výroby, likvidace provozu nebo změna výrobního programu,
- **penzionování** – v rámci penzionování zaměstnanců se využívají 2 přístupy. První přístup vychází z předpokladu, že důchodový věk je jen dolní hranice, od které má zaměstnanec nárok na odchod do důchodu, ale není to od něj požadováno, pokud je schopen plnit požadovaný pracovní výkon. Druhý přístup považuje hranici pro odchod

do penze za přesně vymezený a při dosažení tohoto věku by měl zaměstnanec opustit svou funkci a dočasně vykonávat práci odpovídající jeho kvalifikaci, kterou podnik potřebuje zabezpečit a momentálně pro ni nemůže najít vhodného kandidáta. Ve většině rozvinutých zemí ale tomuto přístupu brání legislativa, která nepovažuje věk za legální důvod k propuštění zaměstnance nebo jeho odvolání,

- **rezignace** – jedná se o dobrovolné vzdání se vykonávané funkce,
- **úmrtí**

### **3.1.5. hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení pracovníků představuje významný krok pro podnik, jelikož každý podnik potřebuje vědět, jaké má pracovníky a jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti firmy. Je také významné pro pracovníky, neboť každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj zaměstnavatel dívá a jak je spokojen s jeho prací (Koubek, 2007b, s. 126).

Pracovníci bývají hodnoceni ze dvou hledisek – po formální a neformální stránce. Neformální hodnocení představuje průběžné hodnocení zaměstnance jeho vedoucím pracovníkem, které se odehrává na pracovišti. Souvisí s pocity a dojmy nadřízeného. Ve většině případů nebývá neformální hodnocení písemně zaznamenáno, pouze výjimečně může být příčinou nějakého personálního rozhodnutí. Jedná se o velice silný nástroj usměrňování pracovníků, proto by se nemělo omezovat pouze na negativní hodnocení, ale také na pochvaly za daný pracovní výkon, jež jsou často opomíjeny (Koubek, 2007b, s. 126).

Formální hodnocení naproti neformálnímu bývá standardizované, racionální a periodické v pravidelných intervalech. Zaznamenává se do dokumentů, které jsou poté uloženy ve složkách jednotlivých zaměstnanců a v budoucnu slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivých zaměstnanců (Koubek, 2007b, s. 126).

Obecně lze stanovit následující cíle, jež jsou pro podnik prioritní (Kociánová, 2010, s. 147):

- zvyšování výkonnosti pracovníků za pomoci jejich silných a slabých stránek,
- osobní rozvoj zaměstnanců,
- zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými,
- zajištění podkladů pro rozmístování pracovníků v podniku.



Dále lze cíle rozdělit na cíle z pohledu nadřízeného a podřízeného. Mezi hlavní **cíle nadřízeného** patří zjistit, jak pracovník zvládá nároky na určené pracovní místo, zlepšit pracovní výkon, efektivnost, kvalitu práce, motivaci pracovníků, vztahy mezi nadřízeným a podřízeným nebo možnost využít výsledků hodnocení k plánování osobního rozvoje, vzdělávání, odměňování či řízení kariéry (Kociánová, 2010, s. 147).

Naproti tomu stojí cíle z hlediska **podřízeného**. Hlavními cíli podřízeného jsou informace o hodnocení své práce a o nárocích práce. Dále informace o možnosti kariérního růstu a pohybu v podniku či o možnostech osobního rozvoje (Kociánová, 2010, s. 147-148).

Hodnocení lze podle frekvence rozdělit na tři následující typy (Duda, 2008, s. 80):

**a) průběžné hodnocení**

- zaměřuje se na jednotlivé pracovní výkony a slouží ke kontrole práce, používá se především v neformálním hodnocení,

**b) příležitostné hodnocení**

- bývá vyvoláno okamžitou potřebou, např. potřeba zpracování pracovního posudku při ukončení pracovního poměru,

**c) systematické hodnocení**

- provádí se pravidelně za využití různých standardizovaných postupů podle předem stanovených kritérií.

Jelikož je ovšem proces hodnocení výkonem člověka, může při jeho posuzování dojít k určitým chybám, jež mohou být příčinou nepříznivého personálního rozhodnutí. Mezi nejčastější **chyby** patří (Duda, 2008, s. 89-90):

- předpojatost (zaujatost) hodnotitele,
- arogantní postoj hodnotitele,
- zlatý střed (snaha o zprůměrování),
- špatně zvolené měřítko pro stupnici hodnocení,
- úmyslné chyby proti etice hodnocení,
- přílišná shovívavost či naopak přísnost,
- tendence hodnotit pracovníky podle svých měřítek,
- přihlížení k sociálnímu postavení, příbuzenství, známostem či pohlaví.

Počet metod pro hodnocení zaměstnanců je velmi vysoký, níže jsou uvedeny nejznámější a nejpoužívanější metody (Dvořáková, 2012, s. 266-271):

**a) Hodnocení podle stanovených cílů**

- využívá se především pro hodnocení manažerů a specialistů.

**b) Hodnocení na základě plnění norem**

- metoda využívaná nejčastěji pro hodnocení výrobních dělníků, pro hodnocení využívá objektivních měřítek.

**c) Hodnocení na základě kritických případů**

- pro každého zaměstnance jsou vedeny písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání pracovní činnosti.

**d) Hodnocení pomocí stupnice**

- jednotlivé aspekty práce jsou hodnoceny jednotlivě.

**e) Checklist**

- dotazník s možnými odpověďmi ano a ne.

**f) Metoda BARS**

- vytváření hodnotících stupnic pro jednotlivé aspekty pracovního jednání a jednotlivá pracovní místa. Zaměření na dodržování postupů při práci a výkonu při práci.

### **3.1.6. vzdělávání a rozvoj**

Vzdělávání představuje nezbytný proces k udržení konkurenceschopnosti podniku. Jedná se o proces, který umožňuje získat a rozvíjet nové znalosti, dovednosti a schopnosti. Požadavky na znalosti a dovednosti se neustále mění a zaměstnanec je tak nucen je neustále prohlubovat a rozšiřovat.

V systému formování pracovních míst se rozlišují následující tři oblasti (Koubek, 2007, s. 254-256):

- **oblast všeobecného vzdělávání** – formování základních znalostí a dovedností, převážně v sociálním rozvoji zaměstnance a jeho osobnosti, proces probíhá kontrole ze strany státu,

- **oblast odborného vzdělávání** – jedná se o procesy formující specifické dovedností a znalostí na dané pracovní místo, jež tvoří základní přípravu na povolání, orientaci, doškolení a přeškolení,
- **oblast rozvoje** – rozvoj se zaměřuje na kariéru pracovníka a jeho momentálně vykonávaná práce je v pozadí.

### **Metody vzdělávání zaměstnanců**

Metody vzdělávání určují způsob, jakým bude zaměstnanec vzděláván. Je vhodné organizovat vzdělávání v cyklech, aby byla zajištěna efektivita a hospodárnost. Podnik může volit z následujících možností vzdělávání (Duda, 2008, s. 117-121):

#### **a) metoda vzdělávání na pracovišti („on the job“)**

Tato metoda bývá zajišťována manažery, vedoucími pracovníky nebo spolupracovníky. Mezi nejčastější postupy patří:

- **instruktáž při výkonu práce** – nejjednodušší způsob zaučení nového nebo nezkušeného zaměstnance,
- **coaching, mentoring** – dlouhodobé instruování zaměstnance ze strany nadřízeného pracovníka či školitele,
- **asistování** – nezkušený zaměstnanec je přiřazen ke zkušenému zaměstnanci,
- **rotace práce** – školený zaměstnanec je po určitém období vždy pověřen jinými úkoly v různých částech podniku,

#### **b) metoda vzdělávání mimo pracoviště („off the job“)**

- **přednáška spojená s diskusí** – během přednášky dochází k řešení vzniklých problémů a tím dochází ke stimulaci a aktivitě zaměstnanců,
- **případová studie, workshopy** – skutečné nebo vymyšlené úkoly jsou prostudovány, analyzovány a řešeny v rámci skupiny,
- **brainstorming** – obdoba případové studie, kdy každý účastník navrhne vlastní způsob řešení problému s následnou diskusí a snahou najít řešení,
- **hraní rolí** – sportovní akce, při nichž se zaměstnanci učí manažerským zkušenostem, jedná se o ideální propojení hry a sportu,
- **assessment centra** – školený zaměstnanec plní různé úkoly a problémy tvořící jeho každodenní pracovní náplň.

Vzdělávání je proces na sebe navazujících činností v logické posloupnosti. Tyto fáze lze rozdělit na následující tři části (Duda, 2008, s. 115-122):

- **Identifikace a analýza potřeb vzdělávání** - první krok vzdělávání zaměstnanců je stanovení potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Za nezbytné se považuje definování požadavků pracovního místa na vzdělání a danou kvalifikaci zaměstnanců. Pokud je mezi těmito hodnotami nesoulad, je třeba zahájit vzdělávání.
- **Plánování a realizace vzdělávání** - při procesu vzdělávání je třeba určit rozpočet, časový plán, zaměstnance, kterých se bude školení týkat, oblasti a rozsah školení a metody školení. Realizace vzdělávání se rozlišuje na metody „on the job“ a „off the job“, které jsou již vysvětleny výše.
- **Hodnocení procesu vzdělávání** - nezbytnou součástí každého vzdělávání je jeho vyhodnocení. Jelikož se jedná o poslední bod, je v mnoha podnicích opomíjen, ale pouze pomocí vyhodnocení vzdělávání lze zajistit jeho účinnost a správnou funkci.

### 3.1.7. odměňování a zaměstnanecké výhody

Odměňování zaměstnanců je významná personální oblast pro zaměstnavatele i zaměstnance. Odměňování je realizováno převážně ve formě mzdy, platu nebo peněžních a nepeněžních odměn, které by se daly označit jako kompenzace za čas strávený v práci a za vykonanou činnost. Jedná se také o jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců (Kociánová 2010, s. 160).

Každá organizace vystupuje jako jedinečný komplex činností, zdrojů a podmínek. Systém odměňování musí odpovídat potřebám každé organizace a potřebám zaměstnanců. Z tohoto důvodu nelze využívat pouze jeden styl odměňování, ale každý podnik si musí vytvořit svůj vlastní, který mu bude nejvíce vyhovovat. Záleží jen na podniku, jaké možnosti a formy odměňování využije (Kociánová, 2010, s. 160).

Základní složky odměňování lze rozdělit na následující (Kociánová, 2010, s. 161; Dvořáková, 2012, s. 320-324):

- **Základní a dodatečná peněžní odměna**
  - vyjadřuje množství peněz, které zaměstnanec obdrží za běžnou pracovní dobu a svoji vykonanou práci. Nejčastějšími typy jsou časová a úkolová mzda. Časovou mzdu je možno uplatnit u jakékoliv práce. Jedná se o jednoduchý a administrativně nenáročný systém. Úkolová mzda je na rozdíl od časové závislá

na vyrobeném množství v kusech. Nejčastěji nachází využití ve výrobních podnicích, kde lze definovat cenu a čas za jeden výrobek nebo jeho část,

- dodatečná peněžní odměna je tvořena příplatky za přesčasy, práci v neobvyklém čase (noční směny) nebo příplatky za práci na území se zvýšenými životními náklady.

- **Zaměstnanecké výhody**

- jsou tvořeny především penzijními a nemocenskými příspěvky, úhradou úrazového pojištění, možností služebních vozů, notebooků a mobilních telefonů a dalšími výhodami, které jsou poskytovány nad rámec základní peněžní odměny.

- **Nepeněžní odměny**

- představují nefinanční odměny, které vyplývají z vykonávané práce. Jedná se o možnosti vzdělávání nebo o rozvoj schopností a dovedností.

- **Procesy řízení pracovního výkonu**

- vytváří nástroje nefinančního motivování zaměstnanců a poskytují zpětnou vazbu pro možnost plnění a zlepšování pracovního výkonu.

### **Celková odměna**

Celková odměna zahrnuje všechny nástroje, které jsou v podniku k dispozici a mohou být využity k získání, udržení, motivování a uspokojení zaměstnanců. V následující tabulce jsou zobrazeny jednotlivé složky celkové odměny (Kociánová, 2010, s. 161):

**Tabulka 1:** Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda / plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

*Zdroj: Armstrong, 2007, s. 521*

Z vyobrazeného obrázku vyplývá, že transakční náklady jsou tvořeny hmotnými odměnami pro zaměstnance, které se týkají peněžních odměn, jež je možné finančně vyčíslit. Naproti tomu relační (vztahové) odměny jsou tvořeny nehmotnými odměnami, jako jsou zkušenosti nebo zážitky.

### **3.1.8. pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání**

Vztahy mezi lidmi vznikají i na pracovišti v souvislosti s výkonem práce. Může se jednat o běžné neformální vztahy, ale i o formální, které jsou upravovány různými pravidly. Tyto pravidla mohou být platná pouze v rámci určité pracovní skupiny, v rámci podniku, celostátně nebo i mezinárodně (Koubek, 2007, s. 325).

Pracovní vztahy zahrnují vztahy pro jednotlivce nebo vztahy pro více zaměstnanců (skupinu). V současné době se rozšiřuje pro individuální vztahy mezinárodní pojem „employee relations“ a pro kolektivní vztahy „industrial relations“.

V podniku vznikají různé vztahy, které je možno členit do následujících skupin (Koubek, 2007, s. 325-326):

- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (odbory),
- vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem,
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným,
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti,
- vztahy mezi pracovními kolektivy v podniku,
- vztahy mezi spolupracovníky.

### **3.1.9. péče o zaměstnance**

Péče o zaměstnance se týká jak individuálních služeb, tak skupinových služeb. Individuální služby jsou například pomoc v podobě konzultací při osobních problémech, pomoc s problémy zdraví a nemocí nebo služby pro penzionované pracovníky. Skupinové služby zahrnují zabezpečování společenských a sportovních aktivit a stravovacích zařízení. Zařízení pro péči o děti lze poskytovat v rámci individuálních i skupinových služeb (Armstrong, 2007, s. 685).

Péči o zaměstnance je možné rozdělit do tří skupin (Koubek, 2007, s. 343):

- **povinná péče** – řídí se zákony, předpisy a kolektivními smlouvami,

- **smluvní péče** – je upravena kolektivními smlouvami,
- **dobrovolná péče** – je výrazem personální politiky zaměstnavatele a vyjadřuje jeho úsilí o vytvoření konkurenční výhody.

Péče o zaměstnance zahrnuje v nejširším pojetí následující možnosti (Koubek, 2007, s. 343):

- pracovní doba a pracovní režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochrany zdraví,
- personální rozvoj zaměstnanců,
- služby poskytované zaměstnancům na pracovišti a jejich rodinám,
- péče o životní prostředí.

Pracovní doba určuje časovou využitelnost pracovníka a jeho volný čas, tedy jeho životní úroveň. Zákon upravuje délku pracovní doby v rámci dnů a týdnů. Dále stanovuje maximální možný rozsah práce přesčas a množství přestávek. Pracovní režim je určován povahou pracovního procesu (přetržitý, nepřetržitý provoz). V rámci přetržitého provozu se jedná o jednosměnný, dvousměnný nebo třisměnný provoz, které jsou prováděny celoročně nebo sezóně. Při nepřetržitém provozu je pracovní doba obvykle rozvržena nepravidelně během týdne. V současné době je moderní využívat flexibilní pracovní dobu (Koubek, 2007, s. 344-345).

Pracovní prostředí je souhrn všech fyzikálních, chemických, biologických a kulturních podmínek působících na zaměstnance v průběhu výkonu práce. Je určováno charakterem vykonávané práce, prostorem, hygienickým a technickým vybavením a uspořádáním pracoviště. Nepříznivé pracovní prostředí zvyšuje pracovní zátěž a snižuje výkonnost, jelikož musí zaměstnanec vynakládat část úsilí na překonání nepříznivých vlivů. V extrémním případě hrozí zdravotní nebo morální poškození zaměstnance (Dvořáková, 2012, s. 184-185).

Správné pracovní prostředí zahrnuje mnoho faktorů (Dvořáková, 2012, s. 185-189):

- **prostorové řešení** – správné uspořádané pracoviště (výška pracovního stolu nebo možnosti přizpůsobení pracovní židle),
- **barevná úprava** – slouží ke snadnější orientaci na pracovišti (reflexní plochy) a stimuluje rozdílné pocity (syté barvy vytvářejí dojem menšího prostoru, ale vytvářejí

dojem tepla a podporují činnost, kdežto světlé a studené barvy jej opticky zvětšují a podporují duševní soustředění a klid),

- **osvětlení** – nejpříznivější je denní světlo, pokud to není možno, je třeba zaručit, aby světelný zdroj byl ve správném směru a měl správnou intenzitu,
- **mikroklimatické podmínky** – jedná se o teplotu vzduchu, relativní vlhkost vzduchu a rychlost proudění vzduchu,
- **škodliviny v ovzduší** – nejčastější škodlivinou je prach, dále se může jednat o biologické a chemické škodliviny,
- **hluk** – nepříjemný nebo škodlivý hluk, hladina hluku by neměla přesahovat 30 dB, v následující tabulce je zobrazen přehled hladin hluků s jejich následky.

**Tabulka 2:** Přehled účinků hluku na člověka

Hladina hluku (dB)	Účinek hluku
Do 30	Normální, přirozené prostředí
30–65	Relativní hluk s obtěžujícími účinky při duševní práci
65–95	Absolutní hluk se škodlivými účinky
95–130	Škodlivý hluk s nebezpečím poškození sluchových orgánů
Nad 130	Bolestivý hluk s nenapravitelnými škodami sluchu

*Zdroj: Dvořáková, 2012, s. 189*

### 3.1.10. personální informační systém

Nezbytnou podmínkou správného fungování personální práce v podniku je existence věrohodných a detailních informací potřebných pro rozhodování. Personální informační systém musí zajistit data týkající se personálních procesů a činností – získávání, třídění, uchovávání, vyhledávání a distribuci (Dvořáková, 2012, s. 368-369).

Rozsah používání informačních systémů se značně liší v závislosti na velikosti podniku. V malých podnicích je většinou veden manuálně a některé oblasti jsou outsourcovány. Ve středních a velkých podnicích dochází k častějšímu používání počítačových systémů (Dvořáková, 2012, s. 369).

Důvody pro zavedení personálního informačního systému jsou zlepšení personálních služeb a jejich účinnosti, snížení nákladů, touha personálního útvaru změnit povahu svých vztahů s pracovníky, transformace personálního útvaru a nabídka služeb lépe vyhovujících novému světu práce a jejich atraktivita (Armstrong, 2007, s. 723).



Personální informační systém v sobě zahrnuje evidenci zaměstnanců, zpracování mezd, odměn a náhrad, evidenci a zpracování docházky a absence zaměstnanců, plánování pracovní doby, plánování volných pracovních míst, personální samoobsluhu, vzdělávání, řízení výkonnosti, hodnocení zaměstnanců, výběrová řízení, kariérní růst a odměňování manažerů (Dvořáková, 2012, s. 369).

Zavedení personálního informačního systému má mnoho výhod, mezi nejčastější patří zlepšení přístupu k údajům o lidských zdrojích, moderní, úsporné, praktické a standardizované postupy, přiměřenější a přesnější údaje a lepší vnitřní profil personální práce (Armstrong, 2007, s. 723).

Současné informační systémy pracují s obrovským množstvím dat, ať již z interních nebo externích zdrojů, proto je vhodné tyto data rozdělovat do subsystémů, v nichž je jednodušší se orientovat. Nejčastěji jsou využívány čtyři subsystémy, které obsahují informace o pracovnících, pracovních místech, personálních činnostech a vnějších podmínkách (Koubek, 2007, s. 363).

### **3.2. Shrnutí kapitoly**

Personální práce a řízení lidských zdrojů je nezbytnou součástí každého podniku. Tato kapitola navazuje na druhou kapitolu, zabývající se personálním controllingem. V této kapitole je z teoretického hlediska popsáno řízení lidských zdrojů, co si pod ním lze představit a jeho historie. Následně cíle a činnosti personálního útvaru, mezi které patří analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, získávání zaměstnanců a dále jejich výběr, přijímání, rozmístění, hodnocení, vzdělávání a odměňování. Nezbytnou součástí je také péče o zaměstnance a personální informační systém.

Propracovanost a způsob využití personální práce se liší podle velikosti podniku. Malé podniky často fungují bez počítačových programů, ale s narůstajícím počtem zaměstnanců roste i množství dat, které je třeba archivovat a mít k nim přístup. Za tímto účelem podniky v dnešní době využívají informační systémy, které značně ulehčují správu a přístup ke všem datům.

## 4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Následující kapitola poskytuje základní charakteristiku společnosti HAK Velkoobchod s.r.o. Jako první je zobrazena historie, profil a základní ekonomické údaje o společnosti. Dále je zde zobrazena organizační struktura společnosti, profil zaměstnanců a v neposlední řadě také finanční výkonnost během uplynulých čtyř let.

Firma HAK vznikla v lednu 1993 jako sdružení fyzických osob se zaměřením na velkoobchod s vodárenským materiálem. Transformací vznikla 1. 3. 2006 společnost HAK velkoobchod s. r. o. Sídlo společnosti se nachází v Černé za Bory a základní kapitál činí 1 175 000 Kč.

Společnost se specializuje na dodávky materiálu pro vodovody a kanalizace a na jejich výstavbu, rekonstrukci i opravy. Jedná se především o kanalizační systémy, drenážní systémy, vodovodní systémy, jímky, septiky a další vodovodní materiál.

Podnik dodává materiál stavebním firmám ale i konečným odběratelům. Pro běžné odběry jsou stálým zákazníkům poskytovány různé druhy slev. Na akce většího rozsahu jsou zpracovávány specifické cenové nabídky. Společnost zajišťuje po dohodě i rozvoz materiálu. Splatnosti faktur jsou po dohodě se zákazníkem s přihlédnutím na rozsah a druh zakázky. Pro kvalitnější servis zákazníkům společnost zřídila pobočku v Havlíčkově Brodě.

V čele společnosti stojí jednatelé, kterým jsou podřízeni vedoucí účetnictví, vedoucí marketingu, vedoucí odbytu a logistiky, vedoucí skladu a personální vedoucí. Organizační schéma je vysvětleno v samostatné podkapitole.

Posláním podniku je poskytovat bezpečné, spolehlivé a kvalitní výrobky svým zákazníkům, které splňují jejich očekávání.

Vizí podniku je přinášet inovace ve svém oboru a přispívat k vyšší kvalitě života a životního prostředí.



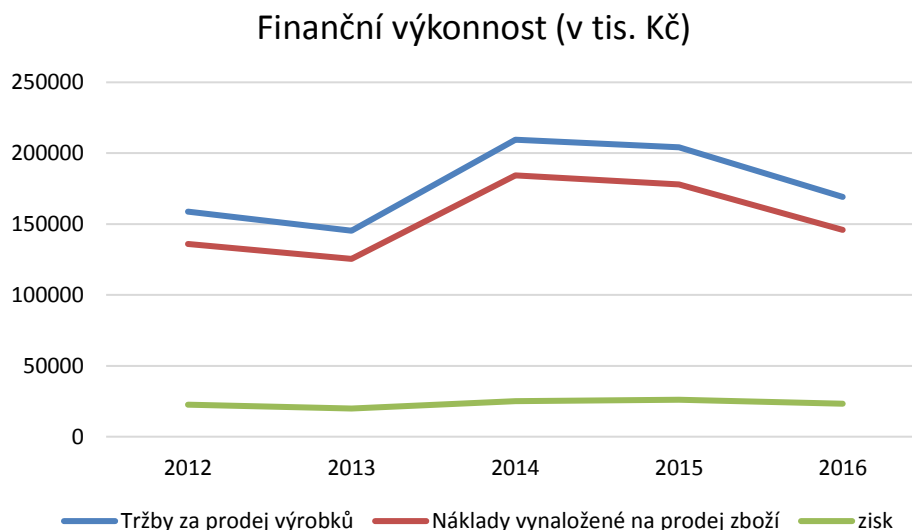
**Obrázek 11:** Logo společnosti

*Zdroj: Výroční zpráva*

Organizační struktura podniku se skládá z pěti hlavních útvarů, kterým jsou nadřazeni oba jednatelé, jež mají stejné pravomoci. Jednotlivé útvary mají přiřazeny své úkoly, za které je zodpovědný vždy vedoucí pracovník útvaru. Každý měsíc je organizována schůze vedoucích pracovníků s majiteli, na které jednotliví vedoucí prezentují své dosažené cíle a očekávání pro další měsíc. Dále zde probíhá diskuze o budoucích plánech a úkolech pro jednotlivé útvary. V případě větších zakázek je sjednána mimořádná schůze, za účelem prodiskutování postupu při dané zakázce. Jednou za rok je organizována celopodniková schůze, na které jsou zaměstnanci informováni o vývoji v uplynulém období a jsou seznámeni s plánem na budoucí rok. Organizační schéma je přiloženo v příloze číslo jedna.

#### 4.1. Finanční výkonnost

Nezbytným úkolem každého podniku je generovat zisk, jelikož bez něj nelze dlouhodobě existovat. Ve sledovaném podniku je provedena analýza finanční výkonnosti za uplynulých pět let, jež je zobrazena na následujícím grafu. Tento graf zobrazuje tržby za prodané zboží, jež jsou zobrazeny modře. Dále náklady vynaložené na prodané zboží, které zobrazeny červeně a v neposlední řadě také zisk, jež je zobrazen zeleně. V grafu lze sledovat určité výkyvy, které jsou způsobeny především nárazovými velkými zakázkami během roku, a podnik je na ně připraven. Podnik si udržuje stabilní hladinu zisku mezi dvaceti a dvaceti pěti miliony Kč za rok.



**Graf 1:** Finanční výkonnost (v tis. Kč)

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů*

## 5. ANALÝZA PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU

Následující kapitola se zabývá analýzou personálního controllingu ve společnosti HAK Velkoobchod s.r.o. Cílem podniku v personální oblasti je mít stabilní tým zaměstnanců, kteří budou pro firmu přínosem a nebudou odcházet z podniku. Tuto oblast podnik pravidelně sleduje pomocí statistických dat a pravidelných měsíčních reportů, které vytvářejí jednotliví vedoucí.

Analýza byla provedena pomocí řízených a částečně řízených rozhovorů s majiteli podniku a vedoucími pracovníky, analýzou vnitropodnikových dokumentů, výkazu zisku a ztrát a rozvahy.

Jako základ pro tuto kapitolu je použit „*Obrázek 6: Nástroje personálního controllingu*“ v kapitole Personální controlling. Je tedy rozdělena na jednotlivé části, které se zabývají auditem řízení lidských zdrojů, personálními standardy, statistikami a ukazateli, a sociálními ankety.

### **Audit řízení lidských zdrojů**

První část auditu je zaměřena na získávání a výběr lidských zdrojů. Podnik se snaží udržet si své stávající zaměstnance, ovšem to není vždy možné, a proto je pro jednotlivé pracovní pozice zřízen popis jejich pracovní náplně. Pokud je potřeba získat nového pracovníka, podnik se snaží udělat průzkum mezi svými interními zaměstnanci, zda by neměli zájem o změnu pracovního místa. To je realizováno pomocí interní komunikace a informacemi na nástěnkách v podniku.

Pokud není možné vybrat nového zaměstnance mezi stávajícími, je podnik nucen vypsát výběrové řízení na volnou pozici. Informace o volné pracovní pozici jsou distribuovány na internetových portálech, jež jsou zaměřeny na volné pracovní pozice, a dále v regionálních novinách a případně i na reklamních plochách v okolí podniku. Inzerce obsahuje název a logo společnosti, název a náplň pracovní pozice, požadavky na uchazeče (praxe, vzdělání), typ pracovního poměru a očekávaná doba nástupu. Po zveřejnění nabídky je stanovena doba, po kterou se mohou uchazeči na zveřejněnou pozici přihlašovat. Většinou se jedná o jeden měsíc.

Po přihlášení zájemců jsou jednotlivé životopisy analyzovány a poté je uspořádáno výběrové řízení, kam jsou vybraní uchazeči individuálně pozváni a je s nimi veden přibližně půl hodinový rozhovor, na jehož základě je poté rozhodováno o vhodném zájemci. Pohovory vede personální vedoucí, případně v jeho absenci majitelé podniku. Po ukončení veškerých rozhovorů jsou uchazeči přibližně do týdne informováni o výsledku přijímacího řízení.

Postup přijímání zaměstnanců se značně podobá procesu, jenž je definován v teoretické části této práce, a lze jej tedy označit za správně zorganizovaný a funkční, jelikož podnik tuto metodiku aplikuje již několik let, a to bez větších problémů.

Veškeré záznamy o zaměstnancích jsou vedeny v tištěné, a zároveň elektronické podobě na uzavřených firemních serverech. Záznamy jsou evidovány v souladu s platnými zákony.

### ***Hodnocení zaměstnanců***

Hodnocení zaměstnanců se odvíjí od jejich pracovního umístění. Vedoucí pracovníci jsou hodnoceni majiteli podniku a podle jejich výkonu jsou jim přiřazovány odměny. Jednotliví vedoucí jsou odpovědní za svoje podřízené a průběžně kontrolují jejich výkonnost. Cílem podniku je zvýšit výkonnost zaměstnanců a jejich loajalitu a motivaci. Tyto cíle jsou velmi obecné a bylo by vhodné je více specifikovat, případně i specifikovat cíle z pohledu nadřízeného a podřízeného.

V rámci frekvence hodnocení podnik nevyužívá všechny možnosti hodnocení, jež jsou definovány v teoretické části. Průběžné hodnocení je prováděno vedoucími pracovníky jednotlivých úseků, jelikož nejlépe znají své podřízené a jejich očekávaný výkon. Systematické hodnocení je prováděno jednou ročně a na jeho základě jsou rozdělovány roční prémie a odměny. Příležitostné hodnocení není v podniku využíváno. Pro podnik je přínosné jeho využívání při odchodu zaměstnance za účelem zjištění odchodu a zpětné vazby na podnik.

Podnik používá pro hodnocení metody podle stanovených cílů pro vedoucí pracovníky a pro ostatní zaměstnance je využívána metoda na základě plnění norem.

### ***Vzdělávání***

Podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je organizován pro jednotlivé oddělení zcela odděleně, jelikož každé oddělení má jiné potřeby. Vedoucí pracovníci jsou školeni v rámci jednání s lidmi a dále v oblastech jejich odborné působnosti. Zaměstnanci, kteří pracují ve skladu, jsou školeni ohledně bezpečnosti a také o nových produktech, s nimiž budou pracovat. Zaměstnanci z marketingu a účetnictví si vybírají semináře sami podle svého uvážení, pouze musí být daný seminář poté schválen vedoucím pracovníkem nebo jedním z majitelů. Obdobná situace je také v odděleních nákupu a lidských zdrojů.

Mohlo by se zdát, že tento systém je neefektivní. V minulosti ovšem podnik používal metodu povinných školení, na které se museli všichni zaměstnanci dostavit, i když se daná tematika netýkala jejich pracovní náplně. Po přechodu na metodu, kdy si každý zaměstnanec vybírá

školení dle svého uvážení, klesly náklady na vzdělávání, a zároveň se snížil počet hodin, jež zaměstnanci trávili mimo pracoviště.

## Personální standardy

Podnik má stanovené následující personální standardy:

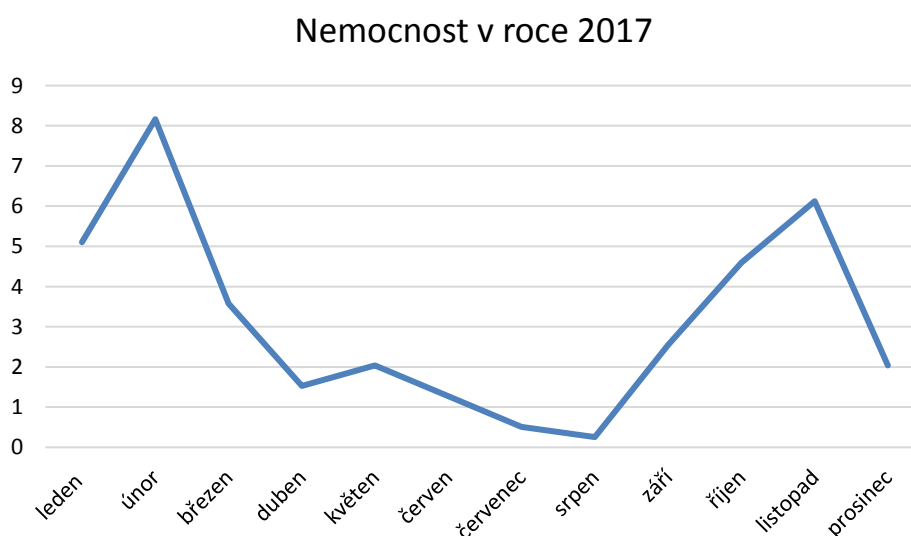
- příspěvek na stravování,
- finanční odměna při životních jubileích,
- každý zaměstnanec musí být alespoň tři dny na školení během roku,
- s každým zaměstnancem je vykonán osobní pohovor jednou za rok.

Standardy, jež má podnik stanoveny, se liší od těch definovaných v teoretické části. Mnoho zaměstnanců ovšem ocení finanční odměnu při jubileích a příspěvek na stravování. Bylo by vhodné do personálních standardů zahrnout znalost cílů a hodnot podniku a výstupní pohovor při odchodu zaměstnance z podniku, aby byl zjištěn důvod odchodu a zpětná vazba na podnik.

## Personální ukazatele

### *Ukazatelé chování pracovníků*

Podnik vykazuje minimální míru úrazovosti. Drobným nehodám se samozřejmě nelze vyhnout, jejich četnost je přibližně jeden drobný úraz za půl roku. Nemocnost zaměstnanců je zobrazena na následujícím grafu, který zobrazuje nemocnost během roku 2017 pro jednotlivé měsíce vůči celkovým odpracovaným hodinám v procentech.



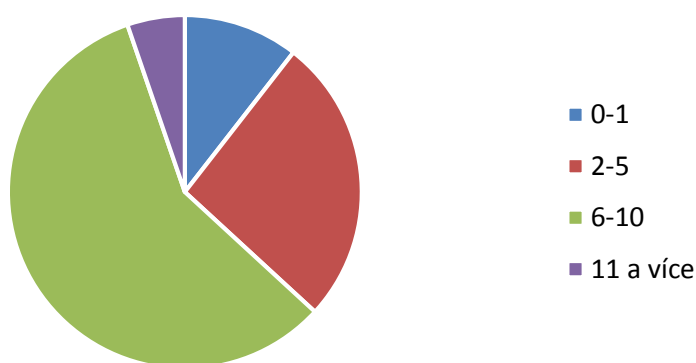
**Graf 2:** Nemocnost v roce 2017

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů*

Jak lze vidět, největší nemocnost je dosažena v únoru a poté v listopadu, kdy jsou často rozšířeny chřipkové epidemie. Průměrná doba nemocnosti na jednoho zaměstnance jsou přibližně dva dny v těchto měsících. Naopak nejmenší nemocnost je v měsících červenec a srpen. Bohužel je těžké určit, kolik dovolené si zaměstnanci vzali místo nemocenské, aby se jim nesnížila vyplácená mzda.

Na následujícím grafu je zobrazen souhrn počtu let, po který jsou zaměstnanci v podniku zaměstnáni. Pro podnik je výhodné, pokud jsou zaměstnanci loajální a neodcházejí z podniku. Ve sledovaném podniku pracuje déle než šest let dvanáct zaměstnanců, z nichž jeden v podniku pracuje déle než jedenáct let. Tito zaměstnanci představují téměř šedesát procent veškerých zaměstnanců, z čehož lze vyvodit, že zaměstnanci jsou vůči podniku značně loajální a neopouštějí své pozice. Zaměstnanců, jež jsou v podniku méně než pět let, je sedm, z toho pouze dva nastoupili během posledního roku. Podnik má minimální procento fluktuace, průměrně se jedná o jednoho zaměstnance za rok.

Struktura zaměstnanců dle počtu let v podniku



**Graf 3:** Struktura zaměstnanců dle počtu let v podniku

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů*

### ***Ukazatele vnitřní efektivity***

Průměrná doba potřebná k obsazení volného pracovního místa se vypočítá jako rozdíl mezi datem přijetí nabídky zaměstnání uchazečem a datem identifikace potřeby obsazení volného místa. Doba potřebná k obsazení volného místa se liší dle pracovní náplně. Na pozici skladník se ve většině případů podaří sehnat nového zaměstnance do jednoho měsíce. Pokud se jedná o odborné pozice, zde je situace odlišná. Při obsazování volného místa z interních zdrojů je volná pozice obsazena téměř okamžitě. Je-li pozice obsazována z vně podniku, čas potřebný k nalezení vhodného kandidáta se pohybuje mezi jedním a třemi měsíci. Podnik nabízí odměnu pro zaměstnance za doporučení vhodného kandidáta z vně podniku. Pokud bude tento kandidát

vybrán a zůstane v podniku déle než tři měsíce, obdrží zaměstnanec odměnu ve výši pět tisíc Kč.

Průměrné náklady na obsazení jednoho pracovního místa nejsou v podniku jasně definovány, ale bylo by vhodné je v budoucnu sledovat. Mezi náklady, které lze zařadit do nákladů na obsazení pracovního místa patří především náklady inzerce, poplatky personálním agenturám (pokud jsou využity), bonusy pro zaměstnance za doporučení vhodného uchazeče nebo náklady osob zabývajících se výběrem a hledáním nového zaměstnance.

Hodiny vzdělávání se liší dle pracovní náplně nového zaměstnance. Jedná-li se o zaměstnance na pozici skladník, školení se skládá z povinných bezpečnostních školení během pracovního dne. U odborných pozic nelze stanovit obecně potřebný čas, jelikož každý nový zaměstnanec má jiné vzdělání a zkušenosti.

Podíl nákladů na vzdělávání v mzdových nákladech, v celkových nákladech a náklady na jednu školící hodinu podnik v současné době nesleduje. Do budoucna je vhodné tyto náklady více sledovat a zaměřit se na jejich vyhodnocování.

#### ***Ukazatelé celkové efektivity využití lidských zdrojů***

Podíl osobních nákladů na celkových nákladech tvoří pouze pět procent. Značná část nákladů připadá na náklady vynaložené na prodej zboží (145,9 mil. Kč), zatímco osobní náklady tvoří pouze 7,5 mil. Kč. Může se zdát, že náklady vynaložené na prodej zboží jsou vysoké, je ovšem potřeba vzít v úvahu náplň firmy a tržby z prodaného zboží (169,2 mil. Kč).

Průměrná hrubá mzda činí 23 031 Kč. V pardubickém kraji činí průměrná mzda 24 665 Kč. Průměrná mzda je ovšem snadno ovlivnitelná vyššími platy vedoucích pracovníků a majitelů, resp. zaměstnanců na zkrácený úvazek. Z tohoto důvodu je žádoucí využít modus, ke kterému je ovšem zapotřebí jiných dat, jež nejsou dostupná.

Poměr počtu pracovníků personálního útvaru k celkovému počtu zaměstnanců činí 5,3 %.

#### **Personální statistiky**

Následující část je rozdělena na dvě statistické oblasti. První porovnává stav a vývoj personálu. V této části je zobrazen počet a struktura zaměstnanců dle organizační struktury, rozložení zaměstnanců v jednotlivých úsecích, rozdělení dle pohlaví a věku zaměstnanců. Dále demografická struktura, jež je rozdělena dle pohlaví, věku, bydliště a dosaženého vzdělání.

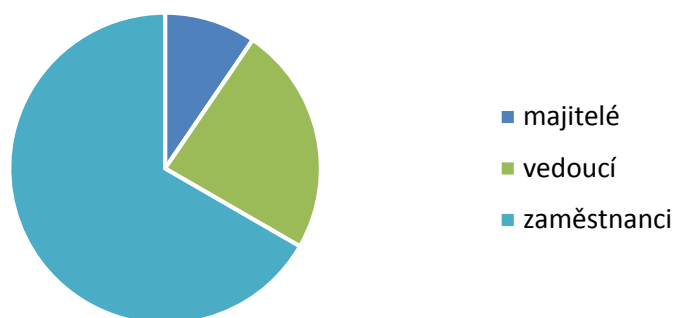
Druhá část personálních statistik se zabývá strukturou a vývojem personálních nákladů.



### Stav a vývoj zaměstnanců

V podniku pracuje celkem devatenáct zaměstnanců a řídí je dva majitelé, kteří jsou na následujícím grafu zobrazeni tmavě modrou barvou. Pět vedoucích pracovníků je zobrazeno zelenou barvou a čtrnáct řadových zaměstnanců, kteří se dále dělí dle úseků, ve kterých pracují.

Struktura zaměstnanců dle organizační struktury

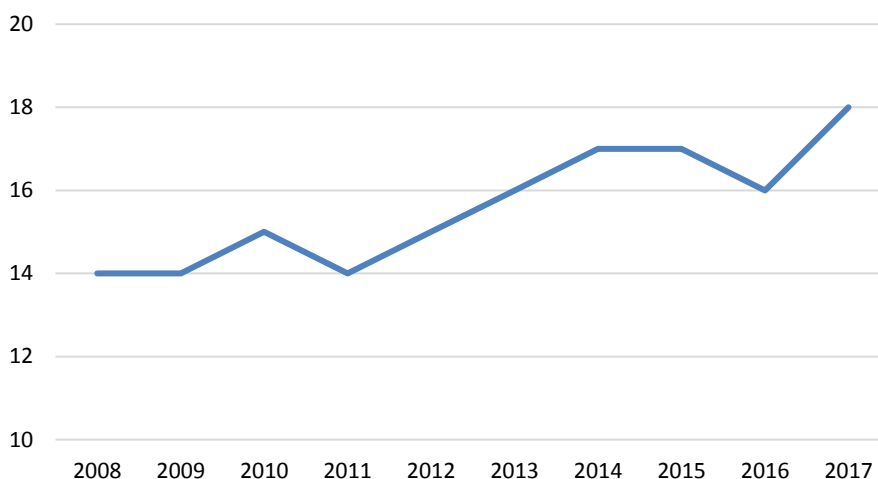


**Graf 4:** Struktura zaměstnanců dle organizační struktury

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů*

V minulosti v podniku pracovalo méně zaměstnanců, jak lze vidět na následujícím grafu. Mezi lety 2008 a 2012 se stav zaměstnanců pohyboval kolem čtrnácti. V následujících letech byli přijati tři noví zaměstnanci a postupně počet zaměstnanců vzrostl na současných devatenáct.

Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 až 2017

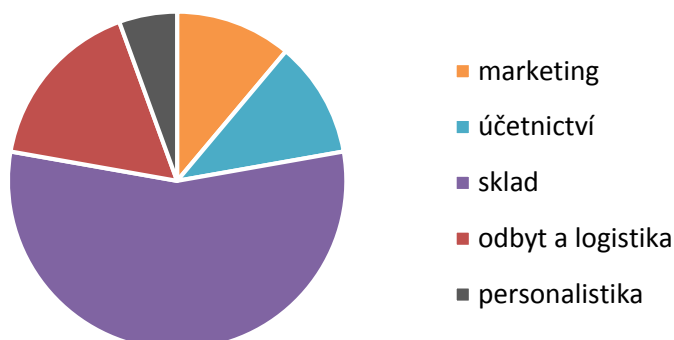


**Graf 5:** Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 až 2017

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů*

Jak již bylo zmíněno výše, zaměstnanci pracují v různých odděleních. Rozložení zaměstnanců dle úseků je zobrazeno na grafu níže.

Struktura zaměstnanců dle úseků



**Graf 6:** Struktura zaměstnanců dle úseků

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů*

Pět zaměstnanců zastává práci vedoucích vybraných útvarů a jejich hlavní pracovní náplní je dohlížet na chod svého útvaru.

Vedoucí marketingu zodpovídá za jednoho podřízeného. Jejich činnost zahrnuje tvorbu reklamních a slevových akcí, propagačních předmětů a prezentaci podniku na veletrzích. Slevové a reklamní akce jsou během roku upravovány, aby odpovídaly aktuální situaci na trhu a oslovili co největší množství potenciálních zákazníků.

V oddělení účetnictví jsou zaměstnáni dva pracovníci, z toho jeden zaměstnanec na zkrácený úvazek, a dále jeden vedoucí. Úkolem oddělení je správa účetnictví podniku, kontrola správnosti k tomu potřebné dokumentace a výplata mezd.

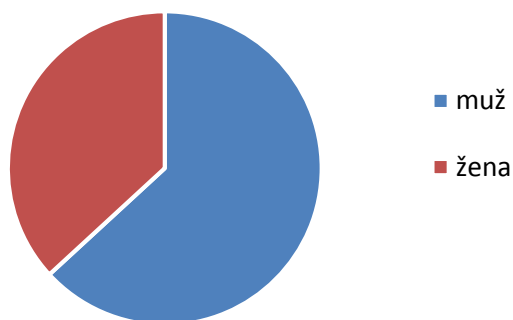
Ve skladu na pobočce v Pardubicích pracuje sedm zaměstnanců, kteří přijímají, uskladňují a připravují zboží k výdeji, z nichž jeden zastává funkci vedoucího skladu. Jeho úkolem je zodpovídat za sklad a komunikace s vedoucím odbytu a logistiky. Důležité je správná evidence skladových zásob a rozmístění jednotlivých výrobků. Druhá pobočka, jež se nachází v Havlíčkově Brodě, zaměstnává tři zaměstnance, z nichž jeden zastává funkci mistra. Tato funkce zahrnuje zodpovědnost za stav skladových zásob, komunikaci s vedoucím a prodej zboží.

Vedoucí odbytu a logistiky zodpovídá za tým o třech lidech, z nichž jeden je zaměstnán na zkrácený úvazek. Úkolem vedoucího odbytu a logistiky je kontrola společnosti a poboček v Pardubicích a Havlíčkově Brodě. Jeho tým komunikuje s odběrateli a dodavateli a zajišťuje přepravu zboží.

Personální oddělení zastupuje pouze vedoucí, bez dalších spolupracovníků. Jeho pracovní náplň tvoří přijímání nových zaměstnanců, evidence a propouštění zaměstnanců a správa mezd.

Na následujícím grafu lze vidět počet zaměstnanců rozdělených podle pohlaví. Jelikož značná část zaměstnanců pracuje ve skladu, což obnáší fyzicky náročnou práci, není překvapením, že dvanáct zaměstnanců jsou muži a sedm žen.

Struktura zaměstnanců dle pohlaví

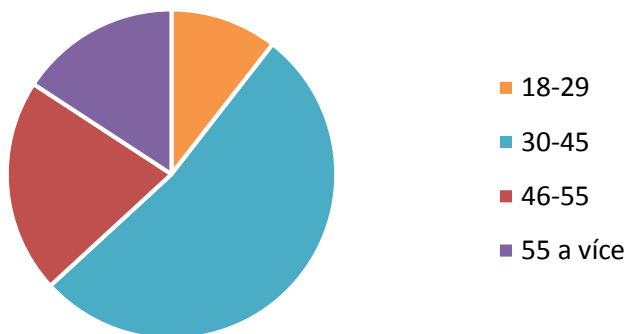


**Graf 7:** Struktura zaměstnanců dle pohlaví

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů*

Na grafu níže lze sledovat věkové rozložení zaměstnanců, jež je rozděleno do čtyř skupin. První skupinu tvoří zaměstnanci ve věku osmnáct až dvacet devět let, kteří představují pouze deset procent (dva zaměstnanci) z celkového počtu zaměstnanců. Podobně je na tom skupina s věkovým rozložením padesát šest let a více s podílem šestnáct procent (tři zaměstnanci). Věkové rozmezí čtyřicet šest až padesát pět let zastupuje dvacet jedna procent (čtyři zaměstnanci) a největší podíl zaujímá věková skupina mezi třiceti až čtyřiceti pěti lety s padesáti tři procenty, což představuje deset zaměstnanců.

Struktura zaměstnanců dle věku



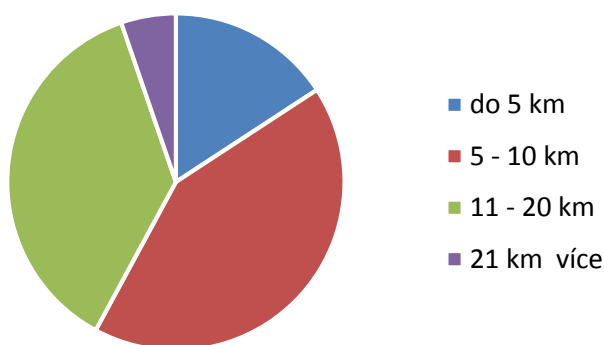
**Graf 8:** Struktura zaměstnanců dle věku

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů*

Z grafu lze odvodit budoucí potřebu nových zaměstnanců, jelikož tři zaměstnanci jsou starší než padesát šest let. Podnik bude nucen během několika následujících najít za tyto pracovníky náhradu, aby nedošlo k ohrožení chodu. Neměl by tuto situaci podcenit a včas začít hledat nové zaměstnance.

Následující graf poskytuje charakteristiku zaměstnanců dle vzdálenosti jejich bydliště od podniku. Pro určení vzdálenosti je použita letecká vzdálenost. Největší počet zaměstnanců (osm) žije ve vzdálenosti mezi pěti a deseti kilometry od podniku. Podobná situace je u zaměstnanců, kteří bydlí ve vzdálenosti jedenáct až dvacet kilometrů od podniku (sedm). Nejbližší podniku (do pěti kilometrů) bydlí tři zaměstnanci a podobná situace je i u zaměstnanců, kteří dojíždějí dvacet jeden kilometr a více (jeden zaměstnanec).

Struktura zaměstnanců dle bydliště

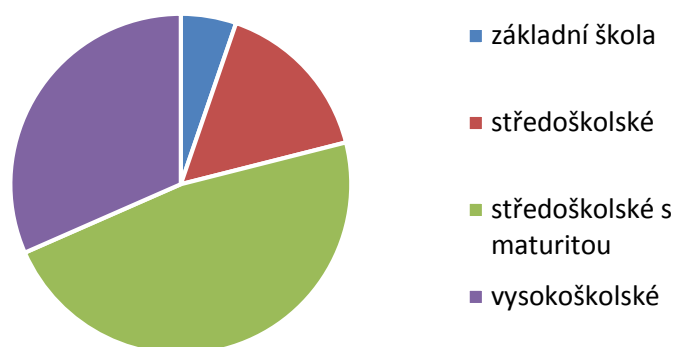


**Graf 9:** Struktura zaměstnanců dle bydliště

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů*

Vzdělání zaměstnanců souvisí s jejich pracovní pozicí. Jak lze vidět na grafu níže, pouze jeden zaměstnanec ukončil vzdělání základní školou a tři středoškolským bez maturity. Tito zaměstnanci pracují ve skladu, kde nejsou specifikovány žádné požadavky na vzdělání. Středoškolské vzdělání s maturitou má devět zaměstnanců a šest vysokoškolské.

### Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

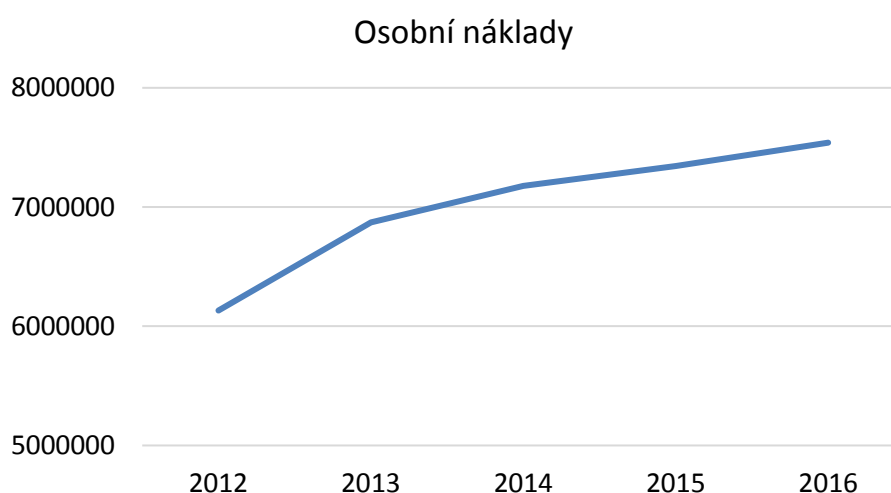


**Graf 10:** Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů*

#### **Vývoj a struktura personálních nákladů:**

Jelikož podnik nesleduje strukturu nákladů, které vznikají s náborem, výběrem a zaškolováním pracovníků, bude následující část zaměřena na vývoj a strukturu osobních nákladů zaměstnanců v období let 2012 až 2016. Tento vývoj je zobrazen na grafu níže.

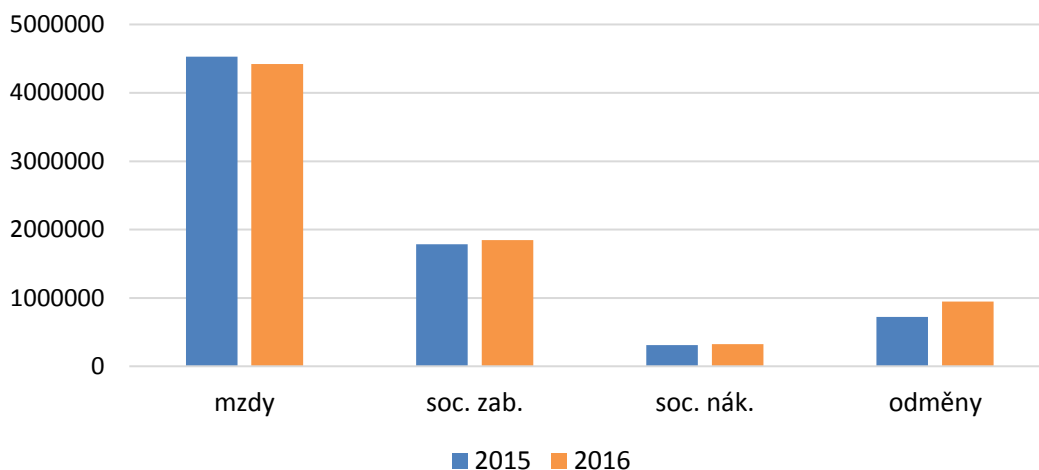


**Graf 11:** Vývoj osobních nákladů

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů*

Z grafu je patrný růst osobních nákladů spolu s růstem počtu zaměstnanců. Jediná odchylka se nachází v roce 2016, kdy podnik zaměstnával o jednoho zaměstnance méně než v předchozím roce, ale zároveň byly osobní náklady vyšší. Tato odchylka je způsobena rozdílným rozložením osobních nákladů. Pro tyto dvě období je rozložení osobních nákladů zobrazeno na následujícím grafu.

## Struktura osobních nákladů



**Graf 12:** Struktura osobních nákladů

*Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů*

Jak lze vidět, se snížením počtu zaměstnanců došlo ke snížení nákladů na mzdy. Nepatrné zvýšení lze zaznamenat u sociálního zabezpečení a u vyplácených odměn.

### **Sociální ankety**

V podniku je zaveden každoroční pohovor se zaměstnanci, na jehož konci vyplňují zaměstnanci krátký anonymní dotazník ohledně jejich spokojenosti, očekávání a návrhů na zlepšení.

V rámci tohoto pohovoru se majitelé podniku snaží přistupovat ke každému zaměstnanci individuálně a zjistit jeho potřeby. Pohovor není nijak strukturovaný, majitelé mají určité oblíbené otázky, ale není stanovené, že se jich musí držet, jelikož každý zaměstnanec má jinou osobnost a je třeba použít jiný přístup. Na konci pohovoru vyplňují zaměstnanci krátký anonymní dotazník ohledně jejich spokojenosti v podniku.

### **Shrnutí kapitoly**

V této části diplomové práce, jež navazuje na představení podniku, je popsána a provedena analýza personálního controllingu dle parametrů definovaných v teoretické části. Jsou analyzovány jednotlivé personální nástroje, jež jsou v podniku využívány. Nejdříve je proveden audit řízení lidských zdrojů. Dále jsou stanoveny personální standardy, statistiky a ukazatele. Poslední část se zabývá sociálními anketami. Při zkoumání jednotlivých oblastí byly nalezeny drobné nedostatky, které ale neohrožují chod podniku. Je žádoucí se na tyto nedostatky zaměřit a v budoucnu je eliminovat.

## 6. ZHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁVRHY OPATŘENÍ

V předchozí kapitole jsou rozebrány jednotlivé nástroje personálního controllingu společnosti HAK Velkoobchod s.r.o. Poslední kapitola diplomové práce se zabývá zhodnocením analýzy a návrhy na zlepšení současné situace. Jednotlivé nástroje personálního controllingu jsou zde zhodnoceny a porovnány s teoretickými východisky. Na základě provedené analýzy personálního controllingu je možno doporučit opatření, které je možné ve sledovaném podniku uplatnit.

Jako první z nástrojů personálního controllingu je analyzován audit řízení lidských zdrojů. Tento nástroj se skládá z analýzy získávání a výběru zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a vzdělávání. Postup při přijímání zaměstnanců se ve většině kroků podobá tomu, jež je definován v teoretické části v podkapitole „*získávání, výběr a přijímání pracovníků*“. Naproti tomu v rámci hodnocení jsou možnosti na zlepšení. Podnik by mohl lépe definovat cíle pro zaměstnance, případně je definovat i z pohledu nadřízeného a podřízeného. V rámci frekvence hodnocení podnik využívá pouze průběžné hodnocení, jež je prováděno vedoucími, a systematické hodnocení, které je prováděno jednou ročně majiteli podniku a vedoucími. Účinné by bylo zavedení příležitostného hodnocení při odchodu zaměstnance, pro zjištění důvodu k odchodu a jeho spokojenosti s podnikem. V oblasti vzdělávání podnik před několika lety zavedl novou metodu, jež se osvědčila. Místo povinných školení pro všechny zaměstnance mají zaměstnanci možnost vybrat si vhodné školení, které odpovídá jejich pracovní náplni a zařazení. Tento výběr poté pouze musí být schválen přímým vedoucím nebo jedním z majitelů. Tato změna vedla ke snížení nákladů na vzdělávání, redukci času stráveného na školeních a ke zvýšení motivace a aktivity na školeních.

Druhým nástrojem jsou personální standardy. Podnik má stanovené standardy týkající se příspěvků na stravování, finančních odměn při jubileích, školení a pohovorů. Při porovnání se standardy v teoretické části, lze najít určité rozdíly. Podnik by měl do těchto standardů zařadit znalost cílů a hodnot podniku, a pokud možno i výstupní pohovor se zaměstnancem při jeho odchodu.

Personální ukazatele se rozdělují do jednotlivých kategorií. První kategorií jsou ukazatelé chování pracovníků, mezi které patří míra úrazovosti, nemocnost a počet let, po který zaměstnanci v podniku pracují. Úrazovost se pohybuje na nízké úrovni. Jsou evidovány přibližně dva drobné úrazy během jednoho roku. Výše nemocnosti se odvíjí podle sledovaného měsíce. V únoru a listopadu je nemocnost nejvyšší, naopak v letních měsících, červenec a srpen, je nejmenší. Více než polovina zaměstnanců pracuje v podniku déle než pět let. Podnik

má tedy stabilní základnu zaměstnanců. Pouze dva zaměstnanci nastoupili během posledního roku. Průměrně podnik opustí dobrovolně jeden pracovník za rok.

V rámci ukazatelů vnitřní efektivity se podnik zabývá pouze průměrnou dobou k obsazení pracovního místa, která se pohybuje mezi jedním a třemi měsíci, podle typu obsazované pozice. Průměrné náklady na obsazení jednoho pracovního místa a podíl nákladů na vzdělávání v celkových nákladech nejsou v podniku sledovány a bylo by vhodné je zařadit do sledovaných oblastí. Hodiny vzdělávání na jednoho zaměstnance nelze přesně určit, jelikož každá pozice vyžaduje jiná školení a každý nový zaměstnanec má jiné zkušenosti a předpoklady.

Ukazatele celkové efektivity využití lidských zdrojů jsou sledovány pomocí podílu osobních nákladů na celkových nákladech, průměrné mzdy a poměru počtu zaměstnanců personálního útvaru vůči celkovému počtu zaměstnanců. Podíl osobních nákladů na celkových nákladech tvoří pět procent. Průměrná mzda v podniku dosahuje 23 031 Kč, což je o 1 634 Kč méně, než činí průměrná mzda v Pardubickém kraji. Poměr počtu zaměstnanců personálního útvaru vůči celkovému počtu zaměstnanců činí 5,3 %.

Personální statistiky jsou analyzovány za pomoci stavu a vývoje zaměstnanců a vývoje a struktury personálních nákladů. Konkrétně se jedná o strukturu a počet zaměstnanců. Dále rozdělení zaměstnanců dle oddělení, pohlaví, věku, bydliště a dosaženého vzdělání. Z provedené analýzy by se měl podnik zaměřit především na strukturu zaměstnanců dle věku, jelikož třem zaměstnancům je více než padesát pět let a bude tedy nutné za ně v několika následujících letech najít náhradu.

V rámci sociálních anket je v podniku veden každoroční individuální pohovor mezi majiteli a zaměstnanci podniku, včetně krátkého anonymního dotazníku pro zaměstnance, týkající se jejich spokojenosti, očekávání a návrhů na zlepšení. Tento dotazník je připojen v příloze C. Jak lze vidět, jedná se o velmi krátký dotazník. Pokud by se podnik rozhodl pro rozšíření dotazníku o další otázky, byl by přínos dotazníku mnohem vyšší. Otázky se mohou týkat spokojenosti ohledně kvality vzdělávání, zaměstnaneckých benefitů, pracovní atmosféry, komunikace nebo vedení.

Z provedené analýzy se pro podnik jeví jako nejučinnější zavedení KPI, jelikož nástroje personálního controllingu podnik z určité části sleduje. KPI lze rozdělit na jednotlivé dimenze (dimenze financí, zákazníků, procesů a zaměstnanců). Jednotlivá měřítka by měla splňovat pravidlo SMART. Měla by tedy být specifická, měřitelná, akceptovatelná, realistická a ohraničená v čase.



Metriky pro jednotlivé dimenze byly zvoleny na základě současné strategie firmy, provedené analýzy procesů a ve spolupráci s jedním z majitelů podniku.

Pro jednotlivé dimenze lze navrhnout následující metriky:

- Dimenze financí:
  - počet prodaných produktů,
  - velikost obratu,
  - objem prodeje v rámci krajů.
- Dimenze zákazníků:
  - procento stálých zákazníků,
  - podíl na trhu,
  - rychlost reakcí na změny v objednávkách.
- Dimenze procesů:
  - dodací doba zboží,
  - počet reklamací,
  - velikost skladových zásob.
- Dimenze zaměstnanců:
  - počet zaměstnanců se znalostí cizích jazyků,
  - počet uchazečů o volnou pracovní pozici,
  - doba od uveřejnění volné pracovní pozice do nástupu zaměstnance,
  - podíl žen ve firmě.

V rámci finančních metrik společnost v současné době sleduje pouze obrat a počet prodaných produktů v rámci posledních dvou let. Pokud je objeven pokles obratu, je provedena analýza, co tento pokles způsobilo, za účelem provedení případných opatření. Společnost sleduje pouze prodej v rámci svých poboček, ale nesleduje, odkud zákazníci pocházejí. Pokud by podnik monitoroval, odkud zákazníci pocházejí, bylo by možné cílit reklamu přímo ve vybraných oblastech a šetřit tak finanční zdroje.

Zákaznické metriky jsou v současné době z části opomíjena. V této oblasti podnik sleduje pouze rychlost reakcí na změnu v objednávce, pokud je provedena před nakládkou zboží pro přepravu. Procento stálých zákazníků a podíl na trhu podnik nesleduje.

Z procesních metrik je nejvíce sledován počet vadných kusů dodaných zákazníkům. Jelikož zboží prochází vstupní vizuální kontrolou při převzetí od dodavatele, daří se podniku udržovat nízkou úroveň reklamací do pěti reklamací za měsíc. Dodací doba není sledována. Velké dodávky jsou předem naplánovány se zákazníkem a nemělo by u nich docházet ke zpoždění. Pokud zákazník oznámí nedodání zboží, je individuálně analyzován celý proces, aby byla zjištěna chyba. Bylo by vhodné dodací lhůtu sledovat, aby se podnik nedostal do situace, kdy nebude schopen uspokojit všechny nasmlouvané objednávky. Podnik se také snaží udržovat optimální skladové zásoby nejčastěji poptávaných výrobků, aby maloobchodní odběratelé mohli zboží nakoupit okamžitě bez čekání na naskladnění.

Jelikož podnik využívá dodavatelů ze zahraničí a účastní se zahraničních zakázek, bylo by vhodné sledovat počet zaměstnanců, kteří hovoří cizími jazyky. V podniku není vedena evidence počtu odpovědí na nabídku zveřejněné pozici. Pokud by tato databáze byla vedena, dalo by se lépe plánovat výběrové řízení. Systém, který by kontroloval, jak dlouho zde jednotliví zaměstnanci pracují nebo jejich věk, v podniku není zaveden. Tato kontrola je prováděna většinou jednou ročně, ale bez žádného systematického záznamu. Doba nábory je v podniku sledována a personální vedoucí je s ní obeznámen. Podíl žen vůči celkovému počtu zaměstnanců činí třicet šest procent.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo provést analýzu a zhodnocení oblasti personálního controllingu. V případě identifikace problematických míst vytvoření návrhu na zlepšení. Analyzovaným podnikem byla společnost HAK Velkoobchod s.r.o. Zpracování proběhlo pomocí vybraných metod z pohledu podniku. Potřebná data byla získána z veřejně dostupných zdrojů a na základě řízených a částečně řízených rozhovorů s majiteli podniku a vedoucími.

Pro naplnění hlavního cíle práce je zásadním bodem získání potřebných dat pro analýzu personálního controllingu. Data slouží jako podklad pro jednotlivé ukazatele, které jsou následně okomentovány, případně i graficky znázorněny pro lepší přehlednost. Každý ukazatel je porovnán s definicemi v teoretické části.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a analytickou část. Teoretická část se zabývá definováním teoretických poznatků týkajících se controllingu, personálního controllingu a řízení lidských zdrojů pomocí údajů získaných z odborných publikací.

V analytické části je nejdříve představen vybraný podnik a následně je provedena aplikace vybraných metod na společnosti. Tato část práce čerpá z údajů definovaných v teoretické části a porovnává je se získanými údaji z podniku. Závěrečná část práce se věnuje shrnutí získaných výsledků a návrhu doporučení pro budoucí vývoj.

První kapitola diplomové práce pojednává o definici controllingu z teoretického hlediska, přičemž se dále dělí na jednotlivé podkapitoly. První podkapitola formuluje pojem controlling a jeho historii, na kterou dále navazuje seznámení s pojmy controller a zařazením controllingu v podniku. Dále navazují cíle controllingu a v závěru první kapitoly je vymezen pojem reporting.

Druhá kapitola teoretické části hovoří o personálním controllingu, jeho přínosech a nástrojích, kterými jsou audit řízení lidských zdrojů, sociální ankety a personální ukazatele, statistiky a standardy.

Poslední kapitola teoretické části pojednává o řízení lidských zdrojů. Na úvod kapitoly jsou vyjmenovány jednotlivé personální činnosti, které jsou poté samostatně definovány z teoretického hlediska. Jedná se o personální činnosti vytváření a analýzy pracovních míst, plánování lidských zdrojů, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, rozmístění, propouštění a ukončení pracovního poměru, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, péče o zaměstnance a personální informační systém.

Ve čtvrté kapitole, která již patří do analytické části, je představen podnik, jeho historie a cíle do budoucnosti.

Pátá kapitola se zabývá detailní analýzou personálního controllingu v podniku dle postupů definovaných v teoretické části. Analýza je provedena pro personální nástroje, které jsou v podniku využívány. Jednotlivé nástroje personálního controllingu jsou analyzovány samostatně a následně jsou zjištěná data porovnána s odbornými podklady z teoretické části. Při analýze jednotlivých oblastí byly nalezeny určité nedostatky, které ale neohrožují chod podniku. V rámci vývoje by ovšem bylo vhodné tyto nedostatky odstranit. Největší nedostatky podniku se nacházejí v oblastech hodnocení zaměstnanců, personálních standardů a sociálních anket. Naproti tomu oblastmi, které jsou v podniku kvalitně prováděny, jsou především přijímání zaměstnanců a systém vzdělávání.

Závěrečná, šestá kapitola, obsahuje zhodnocení analýzy a návrhy opatření. Jako doporučení lze pro podnik navrhnout zavedení KPI, jež pokrývá veškeré základní ukazatele. V rámci KPI je definována finanční, zákaznická, procesní a zaměstnanecká dimenze. Každá dimenze je definována třemi až čtyřmi metrikami, podle kterých ji lze samostatně sledovat. Pro finanční dimenzi je navrhnout počet prodaných produktů, velikost obrátu a prodej v rámci krajů. Zákaznickou dimenzi lze sledovat pomocí procenta stálých zákazníků, podílu na trhu a rychlosti reakcí na změny v objednávce. Pro procesní dimenzi je navržena dodací doba zboží, počet reklamací a velikost skladových zásob. Poslední dimenzí je zaměstnanecká dimenze, kterou lze sledovat pomocí počtu zaměstnanců se znalostí cizích jazyků, počtu uchazečů o volnou pracovní pozici, doby od uveřejnění volné pracovní pozice do nástupu zaměstnance a podílu žen v podniku.

Na základě provedené analýzy personálního controllingu a následného navržení doporučení lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

## POUŽITÁ LITERATURA

### KNÍŽNÍ ZDROJE

- [1] Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] Dvořáková, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [3] Dvořáková, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [4] Duda, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [5] Eschenbach, Rolf a kol. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [6] Eschenbach, Rolf a Siller, Helmut. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. xiv, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.
- [7] Fibírová, Jana. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha: Grada, 2001. 118 s. ISBN 80-247-0066-2.
- [8] Havlíček, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. 210 s. ISBN 978-80-7408-056-2.
- [9] Horváth & Partners. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. xiv, 288 s. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-002-2.
- [10] Kleibl, Jiří, Šubrt, Bořivoj a Dvořáková, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. xv, 264 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-389-2.
- [11] Kocianová, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [12] Koubek, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [13] Koubek, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [14] Mikovcová, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [15] Reichmann, Thomas. *Controlling concepts of management control, controllership, and rations*, Berlin: Springer. ISBN 978-3642-6076-91
- [16] *Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. Praha: Management Press, 2003. 395 s. ISBN 80-7261-085-6.
- [17] Urban, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI, ©2004. 207 s. ISBN 80-7357-019-X.
- [18] Vollmuth, Hilmar J. *Controlling: nový nástroj řízení*. 2. upr. vyd. Praha: Profess, [1991]. 136 s. Poradce controllingu. ISBN 80-85235-54-4.
- [19] Vysušil, Jiří. *Integrované názvosloví v controllingu: výkladový slovník pojmů, metod a nástrojů moderního řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 1999. 143 s. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-007-3.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

- [20] HAK VELKOOBCHOD. *HAK velkoobchod s. r. o.* [online]. 2017 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <http://www.hakvelkoobchod.cz/>
- [21] Implementace controllingu do řízení podniku v návaznosti na vybrané manažerské nástroje [online]. [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <http://dspace.upce.cz/bitstream/handle/10195/65912/Disertacni%20prace-Ing.Kruml.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- [22] Nástroje personálního controllingu [online]. cit. [2017-01-10]. Dostupné z: [http://dspace.upce.cz/bitstream/handle/10195/42490/OlexovaC\\_NastrojePersonalneho\\_SP\\_FES\\_2011.pdf.%20Ekonomicka%20univerzita%20Bratislava.?sequence=1](http://dspace.upce.cz/bitstream/handle/10195/42490/OlexovaC_NastrojePersonalneho_SP_FES_2011.pdf.%20Ekonomicka%20univerzita%20Bratislava.?sequence=1)
- [23] Personální aspekty posuzování konkurenceschopnosti firem [online]. cit. [2017-01-10]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d470v446-personalni-aspekty-posuzovani-konkurenceschopnosti-firem/?search\\_query=\\$index=516](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d470v446-personalni-aspekty-posuzovani-konkurenceschopnosti-firem/?search_query=$index=516)
- [24] Personální controlling [online]. cit. [2017-01-10]. Dostupné z: <http://news.cafin.cz/clanek/personalni-controlling>
- [25] Personální plánování [online]. [cit. 2017-01-10]. Dostupné z: <http://management-marketing.studentske.eu/2010/03/3-prednaska-personalni-planovani.html>

- [26] Řízení a měření výkonnosti v oblasti personálního controllingu [online]. Cit. [2017-01-10]. Dostupné z: [https://www.old.fst.zcu.cz/\\_files\\_web\\_FST/\\_SP\\_FST\(SVOC\)/\\_2007/\\_sbornik/PapersPdf/Ing/Srchova\\_Marcela.pdf](https://www.old.fst.zcu.cz/_files_web_FST/_SP_FST(SVOC)/_2007/_sbornik/PapersPdf/Ing/Srchova_Marcela.pdf)
- [27] Veřejný rejstřík a sbírka listin. Oficiální server českého soudnictví. [online]. 2017 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=141352&typ=UPLNY>

## **PODNIKOVÉ DOKUMENTY**

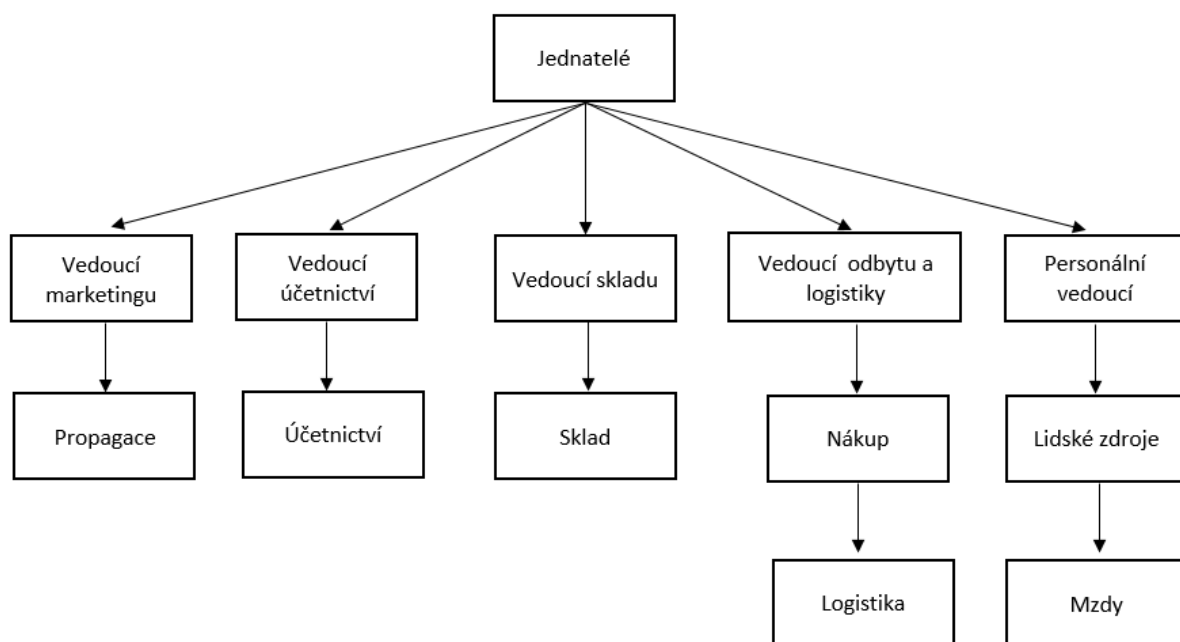
- [28] Výroční zprávy HAK velkoobchod s. r. o. (za období 2012 – 2016)

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Organizační schéma.....	I
Příloha B - Otázky použité při rozhovoru s majiteli a vedoucími.....	II
Příloha C - Anonymní dotazník spokojenosti zaměstnanců.....	III



## Příloha A - Organizační schéma



*Zdroj: Vlastní zpracování na základě osobního rozhovoru*

## **Příloha B - Otázky použité při rozhovoru s majiteli a vedoucími**

- Jak dlouho ve společnosti pracujete?
- Jak jste se dostal na současné pracovní místo?
- Co je pro Vás největší motivací vykonávat tuto práci?
- Jste spokojen se současnou situací v podniku ohledně personálního obsazení?
- Jste spokojen se svými podřízenými?
- Jak jste spokojen se zapojením do rozhodování?
- Jak jste spokojen s jednáním majitelů?

## Příloha C - Anonymní dotazník spokojenosti zaměstnanců

<b>Dotazník spokojenosti</b> (hodnocení jako ve škole)	1	2	3	4	5
Jak jste spokojen (a) s pracovním prostředím?					
Jsou pokyny a informace od nadřízeného jasné a srozumitelné?					
Jak jste spokojen (a) se systémem odměňování?					
Jak jste spokojen (a) s reakcí na Vaše připomínky a nápady?					
Jste celkově spokojen (a) se zaměstnáním v tomto podniku?					

*Zdroj: Interní materiály podniku*