

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Outsourcing personálních činností**

**Outsourcing HR activities**

Pavλίna Vlachová

Cheb 2012



## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Outsourcing personálních činností“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Chebu, dne 15. 4. 2012

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce PhDr. Věře Dvořákové za trpělivou spolupráci, odborné vedení a cenné rady, které mi v průběhu psaní práce poskytovala.

Dále bych ráda poděkovala Ing. Anně Matěnové za poskytnuté informace, připomínky a konzultace.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Personalistika.....	10
1.1 Personální práce .....	10
1.2 Úkoly personální práce .....	11
1.3 Personální činnosti .....	12
1.4 Vývojové etapy personální práce .....	13
1.5 Postavení a organizace personálního útvaru .....	13
1.6 Personalista a role personalisty .....	15
2 Outsourcing.....	18
2.1 Vymezení pojmů .....	18
2.1.1 Outsourcing.....	18
2.1.2 Multisourcing.....	18
2.1.3 Business Process Outsourcing (BPO).....	19
2.1.4 Insourcing .....	19
2.1.5 Offshoring .....	19
2.1.6 Outplacement .....	19
2.2 Důvody pro realizaci outsourcingu .....	20
2.2.1 Oblasti využití outsourcingu .....	22
2.3 Důvody pro realizaci outsourcingu personálních činností .....	22
2.3.1 Oblasti využití outsourcingu personálních činností.....	23
2.3.2 Role personalisty ve spojení s outsourcingem .....	24
3 Společnost GREY Stone Building materials, spol. s r.o.....	25
3.1 Historie společnosti.....	25
3.1.1 Historický vývoj společnosti Grey Stone Building Materials, a.s. ....	25
3.1.2 Vývoj společnosti Grey Stone Building Materials, a.s. v číslech.....	25

3.1.3	Historický vývoj společnosti A. X. Y. spol. s r.o. ....	29
3.1.4	Vývoj společnosti A. X. Y. spol. s r.o. v číslech .....	30
3.2	Současný stav .....	33
3.3	Organizační uspořádání společnosti GSBM .....	33
3.3.1	Organizační struktura.....	34
3.4	Předmět podnikání .....	36
4	Lidské zdroje ve společnosti GSBM .....	37
4.1	Postavení a organizace personálního oddělení ve společnosti .....	37
4.2	Role manažera lidských zdrojů a personalistů ve společnosti .....	37
4.3	Zaměstnanci společnosti .....	38
4.4	Organizační struktura personálního oddělení.....	40
4.5	Personální činnosti ve společnosti GSBM .....	41
4.5.1	Personální činnosti zajišťované manažerem lidských zdrojů .....	41
4.5.2	Personální činnosti zajišťované personalisty .....	42
4.5.3	Personální činnosti zajišťované formou outsourcingu.....	44
5	Outsourcing mzdové agendy .....	45
5.1	Zpracování mzdové agendy před realizací outsourcingu.....	45
5.1.1	Organizace zpracování mzdové agendy .....	45
5.1.2	Produktivita při vlastním zpracování mzdové agendy.....	45
5.1.3	Činnosti související se zpracováním mzdové agendy.....	46
5.1.4	Náklady na zajištění pracovního místa mzdové účetní.....	47
5.2	Důvody pro realizaci outsourcingu mzdové agendy .....	48
5.3	Předpoklady pro úspěšnou realizaci outsourcingu mzdové agendy.....	49
5.4	Implementace outsourcingu mzdové agendy .....	51
5.5	Smlouva o zpracování mzdové a související personální agendy .....	52
5.6	Hodnocení outsourcingu mzdové agendy .....	53
5.7	Návrh na zlepšení outsourcingu mzdové agendy GSBM .....	55

Závěr .....	59
Seznam tabulek .....	60
Seznam obrázků .....	61
Seznam Zkratk .....	62
Seznam použité literatury .....	63

## ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem si vybrala Outsourcing personálních činností. Obecně outsourcing je důležitá metoda pro zvyšování nebo optimalizaci výkonnosti podniku, zlepšení nákladové struktury a tím zvýšení konkurenčních výhod ve srovnání s ostatními společnostmi. Implementací outsourcingu se podnik stane štíhlejším a tím i efektivnějším. Avšak vzhledem k rizikům spojených s realizací vhodné formy outsourcingu musí management podniku vždy velmi pečlivě zvážit výhody a nevýhody, jež z přechodu na outsourcing vyplývají.

Outsourcing znamená, že přesně specifikované činnosti, které doposud vykonával podnik sám, jsou zajišťovány externím jedním či více dodavateli. Tento trend započal v 90. letech minulého století, kdy primární oblastí pro outsourcing byly informační technologie. S postupujícím vývojem právě informačních technologií se začaly rozšiřovat outsourcované oblasti na logistiku, finance, účetnictví a také na lidské zdroje.

Ve své práci nejprve charakterizují personalistiku a všechny ostatní personální činnosti, které se k personalistice váží. Následuje vymezení pojmů spojených s outsourcingem personálních činností a jmenování důvodů pro realizaci outsourcingu. Teoretická část a její správné pochopení vede ve druhé části mé práce ke snaze implementovat získané teoretické poznatky v praktickém případě konkrétní společnosti.

Nezbytným předpokladem pro konkrétní implementaci outsourcingu personálních činností je dokonalá znalost nejen personálních procesů dané společnosti. Nedostatečná znalost strategických firemních procesů, jež souvisí s předmětem outsourcingu, může vést k nevhodné nebo chybné implementaci předmětu outsourcingu. Vlastní realizace outsourcingu tudíž nepřinese společnosti očekávanou optimalizaci a soustředění se na core bussines, ale naopak může vést ke ztrátě jak finanční, tak s ní související obchodní pozice na trhu.

Cílem mé práce je vyhodnocení současného stavu outsourcingu personálních činností ve vybrané společnosti a předložení návrhu na optimalizaci současné situace. Pro detailnější zpracování jsem okruh své práce v praktické části dále zaměřila na outsourcing zpracování mezd a souvisejících činností.



Po úvodním představení společnosti, základních ekonomických údajů a její organizace se budu věnovat charakteristice personálních činností v této společnosti a roli personálního oddělení. Jako součást přehledu personálních činností vykonávaných manažerem lidských zdrojů a personálním oddělením bude provedeno rozlišení toho, jaké činnosti jsou vykonávány interně a jaké jsou zajišťovány externími dodavateli.

Dále se zaměřím na outsourcing zpracování mezd a mzdové agendy. V této souvislosti je úkolem zhodnotit podmínky a předpoklady pro zavedení outsourcingu mezd. Dále pak vyhodnotit zavedení dodavatelského zpracování z ekonomického pohledu a předložit analýzu nákladů na provoz interní mzdové účtárny ve srovnání s náklady na externí zpracování mezd. Na základě výsledku této analýzy vyhodnotím efekt zavedení outsourcingu mezd pro společnost.

Součástí mé práce je kromě vyhodnocení stávajícího rozsahu outsourcingu rovněž předložení optimalizačních návrhů, které budou pro společnost další přidanou hodnotou ať už z pohledu realizování dodatečných úspor nákladů nebo z pohledu např. snížení administrativní náročnosti či rizika vzniku chyb.

Vzhledem k požadavku zvolené společnosti budou v mé práci používány fiktivní názvy pro společnost, koncern i obchodní značky. Poskytnutá a prezentovaná data jsou reálná.

# 1 PERSONALISTIKA

Pojem personalistika je považován za obecné označení pro činnosti, které jsou v rámci tohoto pojmu vykonávány.

S pojmem personalistika jsou spojeny další pojmy jako personální práce, personální činnosti, personální řízení, řízení lidských zdrojů a personální administrativa. Laickou veřejností jsou tyto pojmy nesprávně považovány za totožné.

Pojmy personální práce, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou označovány jednotlivé vývojové fáze personalistiky.

Za personální administrativu je považována především správa personální agendy, kterou je každá organizace, která zaměstnává zaměstnance, povinna vést dle platných českých právních předpisů týkajících se zaměstnávání pracovníků.

## 1.1 Personální práce

„Pojem personální práce není dosud jednoznačně vymezen nebo chápán. Obecně vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. V běžném životě se používá k označení výkonu personálních činností, které zajišťuje personalista, resp. personální útvar, i části náplně práce vedoucích zaměstnanců, když plní svou řídicí funkci a vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným.“  
(Dvořáková, 2007, s. 12)

„Personální práce se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy, do nichž jako pracovník firmy vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Stručně řečeno, personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje (např. jeho životní podmínky).“ (Koubek, 2011, s. 15)

Organizace ke své činnosti využívá základní prostředky, kterými jsou nerostné i organické zdroje, výrobní kapitál a práce. Protože veškeré zdroje, jakož i kapitál

existují vždy pouze jen v omezeném množství, dochází v posledních letech k výraznému posunu v nahlížení na práci. Pozornost se ekonomů se soustřeďuje především na lidské zdroje, které je možné vhodným způsobem kontinuálně rozvíjet, motivovat a stimulovat. Tato činnost přináší organizaci vyšší produktivitu práce a vyšší přidanou hodnotu pro společnost ze strany zaměstnanců. Výsledným efektem je pak úspornější systém dosahování stanovených cílů.

## **1.2 Úkoly personální práce**

Úkolem personální práce je v co největší míře přispívat svojí činností k dosahování stanovených strategických cílů organizace.

Hlavním úkolem organizace bez ohledu na její velikost je dosažení stanovených cílů, mezi které nejčastěji patří tyto:

- dosažení stanoveného podílu na trhu,
- splnění plánovaného zisku,
- kontinuální růst firmy.

K dosažení těchto cílů přispívají personalisté tím, že hledají nejvhodnější spojení člověka a práce, kterou má vykonávat. Toto spojení dále sledují a snaží se o přizpůsobení pracovních schopností člověka k dané práci na straně jedné a přizpůsobení pracovních úkolů tak, aby práce člověka uspokojovala a přinášela mu radost na straně druhé. Současně se zaměřuje na optimální využívání pracovní doby, pracovní kvalifikace zaměstnanců a z toho vyplývající personální a sociální rozvoj pracovníků. Výsledkem je rozvoj pracovních schopností zaměstnanců, péče o jejich kariéru a pracovní i životní podmínky. Z jednotlivých pracovníků dále personalisté vytvářejí pracovní skupiny (týmy), ve kterých je nezbytné fungování harmonických mezilidských vztahů, což je základním pilířem efektivní spolupráce. Samozřejmostí je dodržování zákonů a pravidel slušnosti týkajících se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. (Koubek, 2011)

### 1.3 Personální činnosti

Personální činnosti slouží k zajištění plnění úkolů personální práce. Mezi personální činnosti patří následující činnosti:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a následné přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků (ve spolupráci s nadřízenými pracovníky),
- rozmísťování (zařazování pracovníků) a ukončování pracovních poměrů,
- definování procesu odměňování pracovníků,
- zajišťování vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. (Koubek, 2001)

K zajištění výkonu uvedených činností je třeba množství interních kvalifikovaných a odborných pracovníků přímo v organizaci. Protože však při vykonávání některých zmíněných činností např. lékařská péče o pracovníky, mohou být náklady na interní zdroje určené pro výkon procesu natolik vysoké, začala řada globálních i tuzemských organizací ve velké míře přistupovat k zajišťování těchto činností externími dodavateli. Typicky se jedná o již zmíněnou preventivní i primární lékařskou péči (náklady na vlastní ordinaci, kvalifikované lékaře apod.) dále právní služby, bezpečnost práce, služby typu IT/IS atd.

## 1.4 Vývojové etapy personální práce

Personální práce procházela jako každé odvětví dlouhodobým vývojem. Velký vliv na rozvoj personální práce mělo rozšíření poznatků z oblasti psychologie a sociologie. V literatuře bývají nejčastěji uváděny tyto vývojové etapy:

- Péče o pracovníky se začala rozvíjet na konci 19. století jako důsledek rozvoje odborového hnutí a kolektivního vyjednávání, dále pak legislativního ovlivňování špatných pracovních podmínek.
- Personální administrativa je spojena s třicátými léty 20. století a je jí přisuzována pasivní role. Personální práce začíná být chápána jako služba vyplývající z legislativy v pracovněprávní oblasti zajišťující administrativní práce a administrativní procedury, které jsou spojené se zaměstnáváním lidí.
- Personální řízení se objevuje před druhou světovou válkou a přetrvává do sedmdesátých let 20. století. Rozvíjí se především v podnicích s dynamickým vedením. K dosud známé personální administrativě přidává další činnosti orientované především na řízení a organizaci pracovního kolektivu. Začaly vznikat personální útvary se specialisty, kteří začínali formulovat personální politiku a rozvíjeli metody personální práce. Personální práce se tak profesionalizovala a získala aktivní roli.
- Řízení lidských zdrojů se formuje od počátku osmdesátých let minulého století. Klade důraz na zájmy managementu a vnímá zaměstnance jako důležitý zdroj, který je třeba kvalitně řídit. Výkonná personální práce se přesouvá z personálních útvarů na jednotlivé vedoucí pracovníky a personální útvary získávají funkci poradenskou, koncepční, metodologickou a kontrolní.
- Řízení intelektuálního kapitálu se začíná používat v devadesátých letech minulého století. Zaměstnanec začíná být považován za zdroj budoucích hodnot a stává se jedinečným intelektuálním kapitálem. Velké organizace se snaží získat talenty a dále je rozvíjet, současně se snaží najít způsob, jak tyto talenty efektivně řídit. (Kociánová, 2010)

## 1.5 Postavení a organizace personálního útvaru

„Personální útvar je vnitřní organizační jednotkou vytvořenou k zajištění specializovaných personálních činností. Od 80. a 90. let 20. století je personální útvar ve

většině velkých společností přejmenován na útvar lidských zdrojů. (Dvořáková, 2007, s. 13)

„Útvar lidských zdrojů jednak poskytuje koncepční, metodické, analytické a poradenské služby, jednak zabezpečuje provádění operativních personálních činností. Výkon personálních služeb může být zajištěn různými způsoby, např.:

- pouze vlastními personalisty,
- zčásti vlastními personalisty a zčásti outsourcingem na externí subjekty, např. hodnocení práce, vzdělávání zaměstnanců a rozvoj managementu, personální informační systém,
- zčásti vlastními personalisty, zčásti delegováním na vedoucí zaměstnance a zčásti outsourcingem.“ (Dvořáková, 2007, s. 13)

Velikost a organizační struktura personálního útvaru je závislá na velikosti organizace a jejím postoji k důležitosti řízení lidských zdrojů. V malých organizacích je personální práce většinou zabezpečována majitelem firmy nebo vrcholným manažerem, personální administrativa pak bývá prováděna administrativními pracovníky nebo účetními.

Ve větších organizacích již existují personální oddělení či útvar lidských zdrojů. Jeho postavení v organizaci závisí na strategii řízení organizace a charakterizuje význam personální práce pro realizaci cílů organizace. Zpravidla se můžeme setkat s několika typy postavení personálního oddělení:

- personální útvar je přímo podřízen generálnímu řediteli organizace a je jeho štábním útvarem,
- personální útvar je na stejné úrovni řízení jako ostatní funkční organizační jednotky,
- personální útvar je součástí štábní struktury některého z výkonných ředitelů. (Dvořáková, 2007)

„Organizace a personální obsazení personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti podniku, na míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí, na roli, která je personálnímu útvaru přiznávána a na typu služeb, které se od něj očekávají.“ (Armstrong, 2002, s. 89)

„Personální útvar může být:

- organizován na centrále podle liniově-štabní koncepce do odborů, které jsou dále členěné na oddělení specializovaná podle jednotlivých personálních činností,
- rozdělen na centrále na front a back offices, kdy front útvary mají přiděleny určitý počet středisek výroby a služeb (organizačních jednotek) a zajišťují první kontakt jejich vedoucích zaměstnanců či zaměstnanců s personalisty ve front office, kteří pro ně zajišťují komplexně operativní personální služby; v případě požadavku na specializované personální činnosti, např. požadavku na výklad uplatnění zásad pro stanovení individuální mzdy, pak zprostředkují spolupráci středisek se specialisty na lidské zdroje v back office,
- tvořen středisky na centrále specializovanými na vybrané personální služby a výkon operativních personálních činností provádějí personalisté, kteří jsou decentralizováni v organizačních jednotkách produkce a služeb.“ (Dvořáková, 2007, s. 14)

Příkladem existence centrálního personálního útvaru jen na centrále mohou být velké složky státní správy typicky jednotlivá ministerstva.

Příkladem personálního útvaru děleného na front a back offices může být například velký výrobní průmyslový podnik typu automobilový závod (Škoda Auto), kde je zastoupeno velké množství různých pracovních činností a výrob lokalizovaných do geograficky dislokovaných pracovišť v rámci uzavřeného celku.

Příkladem personálního útvaru s centrálním střediskem a množstvím decentralizovaných personalistů ve výrobních divizích může být velká stavební organizace (Skanska, Metrostav, Hochtief).

## **1.6 Personalista a role personalisty**

„Moderní personalista musí mít v první řadě nejen důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních problémech organizace. Musí být schopen promítat důsledky a souvislosti těchto problémů do oblasti řízení lidských zdrojů, musí se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, trh

práce, sociální vývoj, legislativa apod.), musí mít dosti rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologie používané v organizaci i o jejích nejnovějších trendech, musí být trochu právník a trochu psycholog. Musí ovládat umění jednat s lidmi, neustále se učit, rozvíjet své organizační schopnosti, být v pravém slova smyslu flexibilní a zaujatý pro svou práci a důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů v organizaci.“ (Koubek, 2001, s. 32)

Z výše uvedeného popisu personalisty vyplývá, že personalista musí mít široké zaměření a odbornou kvalifikaci především v pracovně-právní oblasti, sociální psychologii a ekonomii podniku. Současně však musí mít přehled o fungování a vývoji organizace, taktéž o fungování a vývoji vnějšího světa.

Očekávání manažerů organizace ve vztahu k tomu, čím má přispívat personální práce k fungování organizace, určuje množství rolí, které personalisté v organizaci zaujímají.

### **Role personalisty jako partnera v podnikání**

Personalisté jako partneři v podnikání mají spoluodpovědnost za úspěchy organizace společně s liniiovými manažery. V této roli personalisté spoluurčují podnikové strategie a příležitosti, současně však znají nebezpečí, kterým musí organizace čelit. Personalisté znají rozhodující faktory úspěchu a jsou schopni předložit návrh inovace, který bude pro organizaci znamenat přidanou hodnotu. (Armstrong, 2002)

### **Role personalisty jako stratéga**

Personalisté v roli stratéga se zabývají základními dlouhodobými problémy souvisejícími s řízením a rozvojem lidí a pracovních vztahů. Při své práci se řídí podnikatelským plánem organizace, ale současně se sami podílejí na formulaci podnikatelských plánů. Přesvědčují vrcholové manažery, aby při vytváření plánů přihlíželi k optimálnímu využívání schopností lidských zdrojů organizace. (Armstrong, 2002)

### **Role personalisty jako inovátora**

Personalisté zavádí nové postupy a procesy, o kterých předpokládají, že mohou zvýšit efektivnost organizace. Inovace by měla být za daných okolností vhodná, praktická a přínosná pro fungování organizace. I v případě, že se jedná o negativní inovaci, měla



by být realizována se souhlasem těch, kterých se inovace dotkne. Nebezpečí vyplývající z této role je snaha o dominanci, neboť personalisté se snaží za každou cenu prokázat, že jejich činnost přispívá k úspěšnosti organizace. (Armstrong, 2002)

### **Role personalisty jako interního konzultanta**

Personalisté pracují se zaměstnanci organizace na vyhledávání problémů, jejich definování a návrzích řešení. Při této činnosti musí personalisté:

- chápat strategické požadavky organizace a její podnikatelský plán,
- mít velmi dobré analytické a diagnostické dovednosti,
- být dobrými projektovými manažery,
- chápat potřeby svých kolegů a spolupracovat s nimi na řešeních,
- zajistit, aby kolegové přijali řešení za své. (Armstrong, 2002)

### **Reaktivní a proaktivní role personalisty**

Personalisté v reaktivní roli vykonávají obecně veškeré činnosti stanovené manažery organizace, čímž zabezpečují administrativní systémy. Personalisté v proaktivní roli fungují jako partneři v podnikání a vytvářejí integrované strategie lidských zdrojů. (Armstrong, 2002)

## **2 OUTSOURCING**

### **2.1 Vymezení pojmů**

#### **2.1.1 Outsourcing**

Pojem outsourcing nemá v českém jazyce přiměřený ekvivalent, který by přesně vystihoval jeho význam. Tento pojem vychází z anglických slov out = ven a source = zdroj. Jeho význam je nejčastěji vykládán jako „vyčlenění určité podnikové činnosti mimo firmu, její převedení na dodavatele.“ (Human Resources Management, 2/2010, s. 74)

„Při outsourcingu se tedy jedná o přemístění (převedení, vytěsnění) jedné nebo více aktivit, které doposud organizace realizovala výhradně ve vlastní režii, na externí organizaci, od které výsledky těchto aktivit (výrobky a služby) nakupuje.“ (Dvořáček, Tyll, 2010, s. 2)

Outsourcing můžeme obecně chápat jako přenesení některých činností mimo firmu. Organizace si tedy pro některé vedlejší nebo podpůrné činnosti vyhledá dodavatele, se kterým uzavře smluvní vztah, na jehož základě bude dodavatel tyto činnosti pro organizaci zajišťovat. Organizace se tak může maximální měrou věnovat své hlavní činnosti (core business).

K outsourcingu dochází většinou tehdy, je-li toto řešení pro firmu nákladově či z hlediska kvality provedení dané činnosti výhodnější. Předmětem outsourcingu mohou být i některé personální činnosti, například výkon mzdové agendy, získávání pracovníků, provedení vzdělávací akce apod. (Human Resources Management, 2/2010)

#### **2.1.2 Multisourcing**

„Multisourcing představuje rozdělení činností a služeb, které se podílejí na plnění základních podnikových funkcí mezi kombinací dodavatelů, ať už externích či interních, s cílem získat větší kontrolu nad náklady společnosti a zároveň snížit závislost na jednom dodavateli.“ (Horová, 2011, s. 34)

### **2.1.3 Business Process Outsourcing (BPO)**

Business Process Outsourcing (BPO) představuje zajištění určitých interních procesů externím dodavatelem, což je možné v dnešní době chápat zejména jako postoj člověka, který o zajištění interních procesů rozhoduje. (Human Resources Management, 2/2010)

Na rozdíl od outsourcingu, kdy jsou přenášeny na externího dodavatele určité činnosti, jsou v rámci BPO přenášeny na specializovaného dodavatele kompletní procesy, které se mohou prolínat napříč celou společností.

„V BPO externí dodavatel nejen že přebírá odpovědnost za řízení vyčleněných funkcí či procesů, ale také hledá způsob, jak daný proces provést lépe. Outsourcing je považován za již tradiční strategickou zbraň, Business Process Outsourcing potom za velmi cenný a flexibilní přístup, který vedoucím pracovníkům umožňuje dosáhnout širokého spektra taktických a strategických cílů.“ (Horová, 2011, s. 35)

Nejčastěji se jedná o procesy z oblasti IT, účetnictví, marketingu a call center apod.

### **2.1.4 Insourcing**

Insourcing lze volně přeložit jako začlenění, ovšem v praxi se český překlad neuzívá a hovoří se jen o insourcingu. Pojmem insourcing se vyjadřuje buď opak outsourcingu, tedy začlenění původně externě zajišťovaných služeb, procesů a činností zpět do organizace, nebo začlenění cizích procesů do vlastní činnosti s cílem zefektivnit související procesy. (ManagementMania)

### **2.1.5 Offshoring**

Obecně lze offshoring vyjádřit jako outsourcing, který je z důvodů například nižších nákladů na pracovní sílu nebo příznivějších ekonomických podmínek, přesunut do zahraničí.

„Anglický překlad tohoto slova je mimo pobřeží. Původně byl pojem offshoring spojován s tzv. daňovými ráji. V roce 2002 dal tento pojem do nového kontextu časopis Wall Street Journal, když vymezil offshoring jako přesun některých nebo všech činností do nízkonákladových zemí.“ (Dvořáček, Tyll, 2010, s. 4)

### **2.1.6 Outplacement**

„Termín outplacement reprezentuje řadu aktivit, kterých se využívá zejména při ukončení pracovního poměru zaměstnanců z nadbytečnosti. Jedná se o proces pomáhání

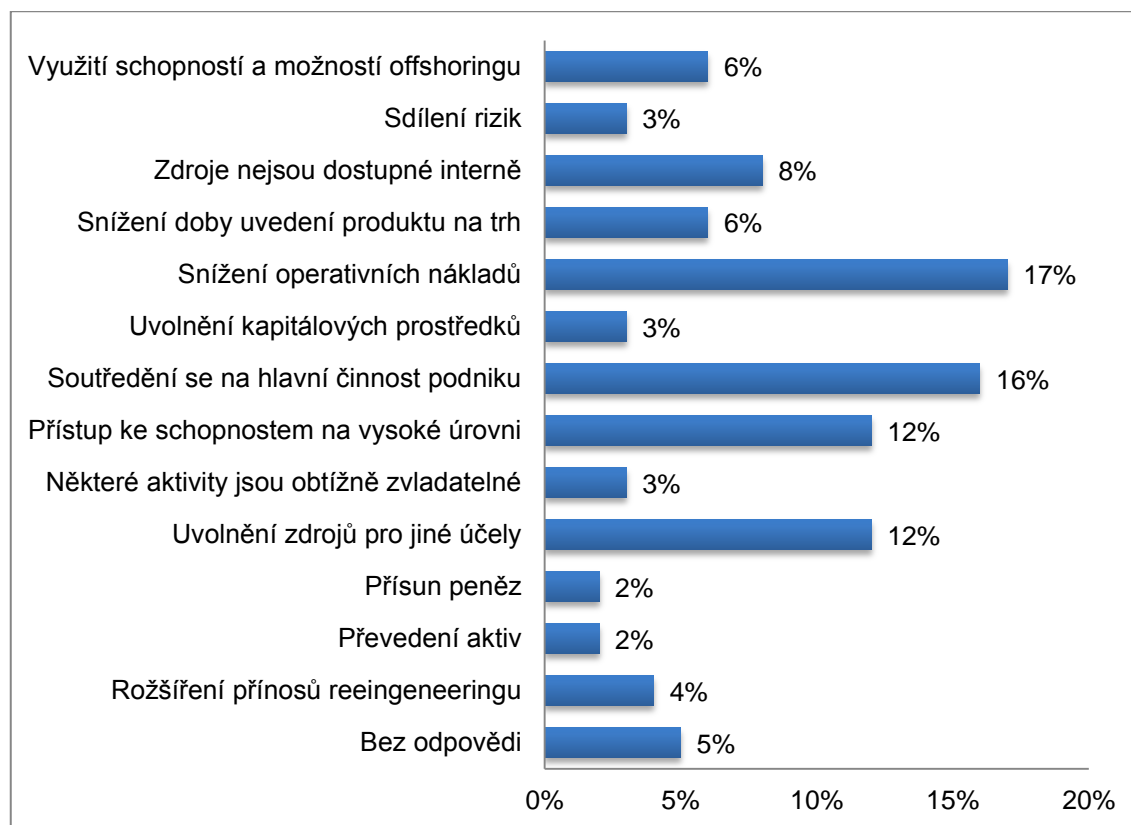
zaměstnancům při hledání jiného zaměstnání a zahajování nové kariéry. Poradenská společnost nabídne identifikace profesních příležitostí, pomoc při sestavování materiálu uchazeče o zaměstnání (žádosti o zaměstnání a životopisu), trénink výběrového rozhovoru aj.“ (Dvořáková, 2007, s. 87)

## 2.2 Důvody pro realizaci outsourcingu

„Důvody outsourcingu lze rozdělit na:

- ekonomické – zaměřené na úsporu nákladů, ...,
- strategické – neřešení aktuálních problémů souvisejících s případným odvrácením hrozící krize, ale určení směru rozvoje vlastní firmy a vykonávání jejich činností s méně vlastními zdroji.“ (Dvořáček, Tyll, 2010, s. 27)

Obr. č. 1: Nejčastější důvody vedoucí k outsourcingu



Zdroj: přeloženo a upraveno dle CASALE, Frank J.

„Mezi prvních pět nejčastěji uváděných důvodů patří:

- **Snížení operativních nákladů**

Podnik převede náklady spojené s vytěšňovanou aktivitou na poskytovatele outsourcingu, který se v dané funkční oblasti specializuje a obstarává více klientů. Díky většímu objemu poskytovaných služeb realizuje externí dodavatel úspory nákladů z rozsahu. Tento fakt mu umožňuje nabízet službu s nižšími náklady, než kdyby si ji podnik zabezpečoval ve vlastní režii. Na druhou stranu se objevují transakční náklady nutné pro zajištění komunikace mezi oběma stranami, uzavření smlouvy, kontrolu jejího plnění, atd. Ke snížení nákladů dochází v případě, že transakční náklady nepřesáhnou uspořené náklady z vytěšněné aktivity.

- **Soustředění se na hlavní podnikovou činnost**

Přenesení vedlejších nebo podpůrných činností na poskytovatele outsourcingu, se kterými je často spojen nedostatek odbornosti a zkušeností manažerů, umožní efektivněji využívat podnikové zdroje pro hlavní podnikovou činnost. Zaměření se na hlavní činnost prohlubuje specializaci, která vede k poskytování kvalitnějších produktů a umožňuje vyjít vstříc potřebám a přáním zákazníků.

- **Přístup ke schopnostem na vysoké úrovni**

Poskytovatel služeb se zaměřuje na svůj hlavní předmět podnikání, má zájem na neustálém zdokonalování a rozvoji své činnosti. Své zdroje vkládá do dlouhodobých investic, např. nových nebo inovovaných technologií. Pro zadavatele možnost outsourcingu představuje úsporu nákladů určených na školení nových a zvyšování kvalifikace stávajících pracovníků, přístup k know-how dodavatele, jeho zkušenějším pracovníkům a propracovanějším metodickým postupům.

- **Uvolnění zdrojů pro jiné účely**

Zdroje z vytěšněných aktivit se přesunou ve prospěch hlavní činnosti podniku. Úkolem managementu je co nejúčelněji tyto omezené zdroje využít. Outsourcing umožňuje podniku přemístit zdroje, nejčastěji lidské zdroje, z noncore aktivit směrem k těm, které přinášejí zákazníkovi větší přidanou hodnotu.

- **Zdroje nejsou dostupné interně**

Outsourcing je vhodné řešení v případě, že podnik nemá dostatek finančních nebo lidských zdrojů na zajišťování okrajových aktivit. Tato alternativa, která zprostředkovává potřebované možnosti a schopnosti, usnadňuje situaci zejména začínajícím společnostem.“ (Tomečková, 2010, s. 25 - 26)

„Požadavek na činnosti, které chce organizace outsourcovat, vyžaduje:

- jejich správné vymezení,
- stanovení požadavků na jejich kvalitu, cenu, náklady, výkonnost,
- posouzení toho, jak outsourcované činnosti ovlivní finanční hospodaření organizace.“ (Dvořáček, Tyll, 2010, s. 30)

### **2.2.1 Oblasti využití outsourcingu**

Mezi nejčastěji outsourcované oblasti patří:

- informační technologie,
- logistika a distribuce,
- lidské zdroje,
- obchod a marketing,
- výzkum a vývoj,
- zásobování,
- zákaznická call centra,
- finance a účetnictví.

### **2.3 Důvody pro realizaci outsourcingu personálních činností**

Důvody pro realizaci outsourcingu personálních činností jsem vybrala od dvou autorů, kteří se touto problematikou podrobněji zabývali a výstižně je popsali.

„Personální útvar je vhodný k tomu, aby přenechal některé své činnosti externím konzultantům a dalším agenturám či firmám, které působí jako poskytovatelé služeb v takových oblastech, jako je získávání pracovníků, vyhledávání vedoucích pracovníků, vzdělávání, ochrana zdraví při práci a péče o pracovníky. Personální útvary, které jsou odpovědné za řadu dalších různorodých činností, jako je stravování, používání služebních automobilů, správa budov a bezpečnost (protože neexistoval nikdo jiný,

komu by se to hodilo na krk), tyto povinnosti externím specializovaným firmám rády předají.“ (Armstrong, 2002, s. 97)

„V oblasti lidských zdrojů představuje outsourcing možnost, jak se zbavit operativních činností a soustředit se na strategické řízení. Úbytek administrativy šetří čas, který je možno věnovat rozvoji lidského potenciálu společnosti, pracovních vztahů a dalších strategií v této oblasti. Mimo strategické HR činnosti nebo činnosti vznikající specificky pro potřeby dané organizace tak lze vyčlenit většinu vedlejších personálních aktivit.“ (Tomečková, 2010, s. 29)

Nejčastěji uváděné důvody pro realizaci outsourcingu personálních činností jsou dle časopisu Human Resources Management následující:

- snížení nákladů na zajištění provozu mzdové účtárny,
- uvolnění volných interních zdrojů pro jiné účely, přesměrování omezených lidských zdrojů z podpůrných činností na činnosti, které tvoří core business,
- odstranění pracovních pozic, které neumožňují kariérní postup,
- nedostatek interních kapacit pro zajištění personálních činností,
- nespokojenost managementu s interním personálním oddělením,
- převedení odpovědnosti za danou oblast na externího dodavatele služby a snížení rizika podnikání. (Human Resources Management, 6/2007)

### **2.3.1 Oblasti využití outsourcingu personálních činností**

Nejčastěji uváděné oblasti pro uplatnění outsourcingu personálních činností shrnutých Armstrongem:

- získávání pracovníků,
- vzdělávání pracovníků,
- monitoring a poradenství v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci,
- administrativní záležitosti mzdové agendy,
- specializované služby v oblasti právního poradenství,
- zdravotní péče o pracovníky,
- služby pro udržení kondice pracovníků např. fitness,
- zařízení péče o děti. (Armstrong, 2002)

### **2.3.2 Role personalisty ve spojení s outsourcingem**

V souvislosti s outsourcingem personálních činností se personalisté stávají zástupcem společnosti, který se podstatnou mírou spolu s vedením společnosti podílí na výběru dodavatelů pro vybrané činnosti. Následně se stávají partnerem pro komunikaci a spolupráci s externím dodavatelem činností. Zajišťují především tyto činnosti:

- definují požadavky na dodávané služby,
- zajišťují potřebné podklady,
- kontrolují včasnost a kvalitu dodávaných služeb,
- řeší případné reklamace,
- sledují plnění SLA (Service Level Agreement) dodavatele služby,
- dávají podnět k ukončení spolupráce s dodavatelem.



### **3 SPOLEČNOST GREY STONE BUILDING MATERIALS, SPOL. S R.O.**

Grey Stone Building Materials, spol. s r.o. je společnost zabývající se distribucí stavebního materiálu v rámci České republiky. Cílovou skupinu zákazníků tvoří stavební firmy různých velikostí, řemeslníci, živnostníci, stavebniny a koncoví zákazníci.

#### **3.1 Historie společnosti**

Společnost Grey Stone Building Materials, spol. s r.o. vznikla vnitrostátní fúzí sloučením společnosti Grey Stone Building Materials, a.s. (zanikající společnost) a společnosti A. X. Y. spol. s r.o. (nástupnická společnost), která se uskutečnila 1. listopadu 2010.

##### **3.1.1 Historický vývoj společnosti Grey Stone Building Materials, a.s.**

Dne 8. ledna 1993 byla založena akciová společnost STAVEBNINY a.s. Jediným zakladatelem byl Fond národního majetku České republiky se sídlem v Praze 1, Gorkého náměstí 32, na který přešel majetek státních podniků STAVEBNINY Praha, České Budějovice, Plzeň, Ústí nad Labem, Hradec Králové, Brno, s.p. ve smyslu paragrafu 11 odst. 3 zák. č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby.

V roce 2000, konkrétně 1. ledna 2000 se společnost STAVEBNINY, a.s. stala součástí nadnárodního koncernu Grey Stone, jehož historie sahá až do 17. století.

V roce 2008 došlo k přejmenování společnosti STAVEBNINY na Grey Stone Building Materials, a.s. Příslušnost k nadnárodní skupině Grey Stone je tak již zřejmá z názvu společnosti. Pod novým názvem působila společnost do 31. října 2010, kdy akciová společnost Grey Stone Building Materials, a.s. v důsledku fúze sloučením zanikla.

##### **3.1.2 Vývoj společnosti Grey Stone Building Materials, a.s. v číslech**

V následující tabulce je zobrazen vývoj klíčových ekonomických ukazatelů společnosti Grey Stone Building Materials, a.s. za období od roku 2005 do roku 2009.

Tab. č. 1: Vývoj klíčových ekonomických ukazatelů společnosti Grey Stone Building Materials, a.s.

Rok	HV (v tis. Kč)	Obrat (v tis. Kč)	Čistý zisk (v tis. Kč)	Aktiva (v tis. Kč)	Počet zaměstnanců
2005	97 524	2 919 901	128 077	2 091 803	586
2006	55 413	3 401 028	81 554	1 689 710	623
2007	124 006	3 756 936	143 554	1 759 811	712
2008	40 480	3 531 573	60 318	1 596 101	684
2009	1 152	2 975 808	11 537	1 406 239	642

Zdroj: Interní zdroj společnosti GSBM, vlastní zpracování, 2012

Následuje grafické znázornění vývoje jednotlivých ekonomických ukazatelů uvedených v tabulce.

Obr. č. 2: Vývoj hospodářského výsledku společnosti Grey Stone Building Materials, a.s.



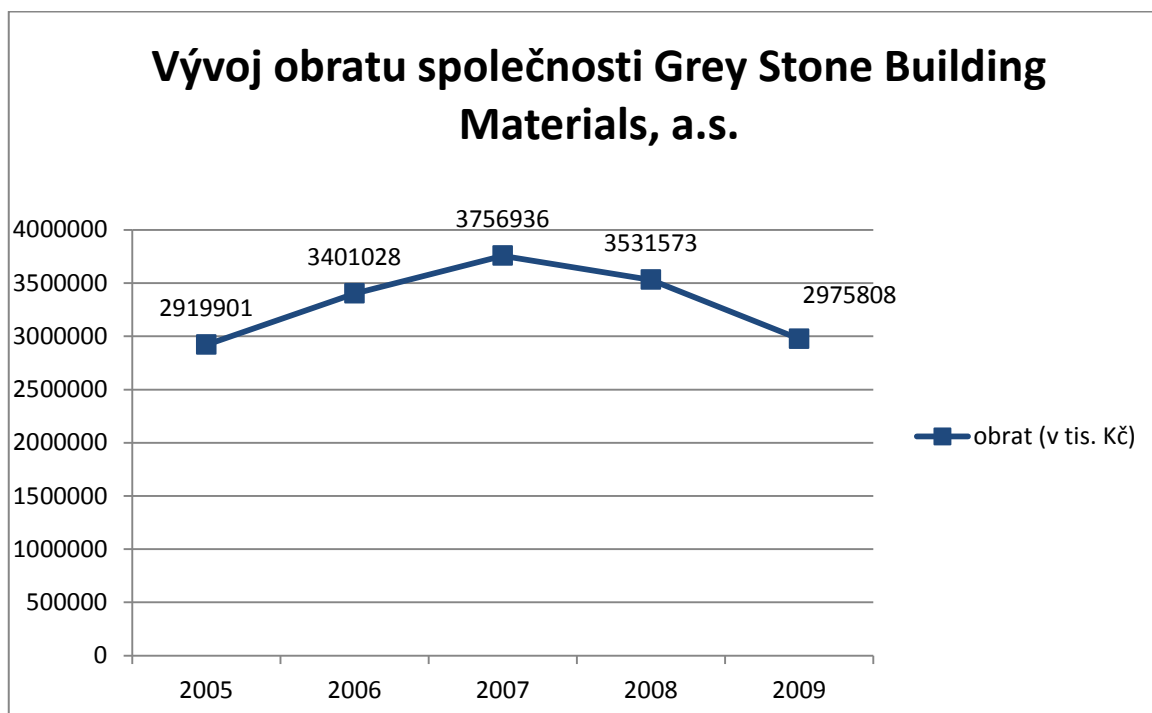
Zdroj: Interní zdroj společnosti GSBM, vlastní zpracování, 2012

Posuzují-li vývoj hospodaření společnosti během uvedených let, činím závěr, že nejvyššího hospodářského výsledku ve sledovaném období dosáhla společnost v roce

2007. Tento rok je v souladu s odbornou veřejností vnímán ve stavebnictví jako vrchol stavebního boomu.

Do roku 2009 realizovala společnost pozitivní hospodářský výsledek. V souvislosti s celosvětovou hospodářskou krizí, která se negativně odrazila i ve stavebnictví na českém trhu, docházelo kontinuálně od roku 2008 k poklesu výkonnosti společnosti a v roce 2010 se poprvé dostala společnost do červených čísel a realizovala ztrátu.

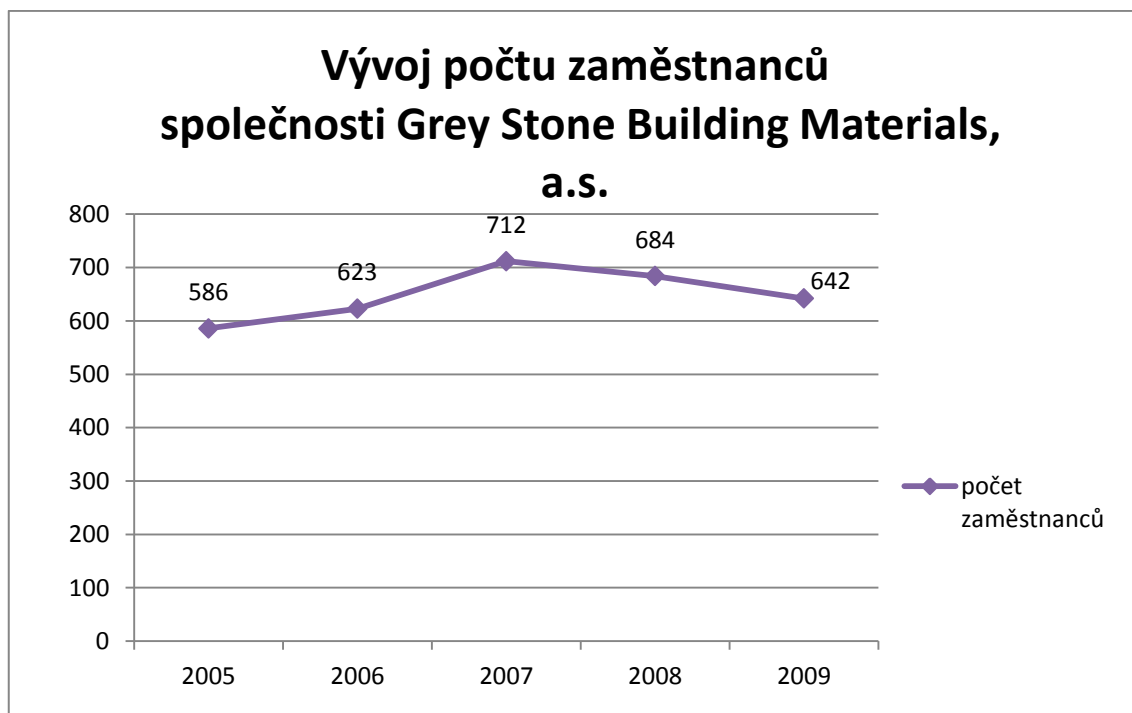
Obr. č. 3: Vývoj obratu společnosti Grey Stone Building Materials, a.s.



Zdroj: Interní zdroj společnosti GSBM, vlastní zpracování, 2012

Vývoj obratu společnosti plynule rostl až do již zmiňovaného roku 2007, kdy dosáhl nejvyšší hodnoty. V dalších letech pak následoval pokles vlivem celosvětové hospodářské krize.

Obr. č. 4: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Grey Stone Building Materials, a.s.



Zdroj: Interní zdroj společnosti GSBM, vlastní zpracování, 2012

Vývoj počtu zaměstnanců zobrazený v následujícím grafu koresponduje s vývojem obrátu. S poklesem obrátu a obchodních příležitostí byla společnost nucena v letech 2008 a 2009 přistoupit ke snížení počtu zaměstnanců a úsporám personálních nákladů.

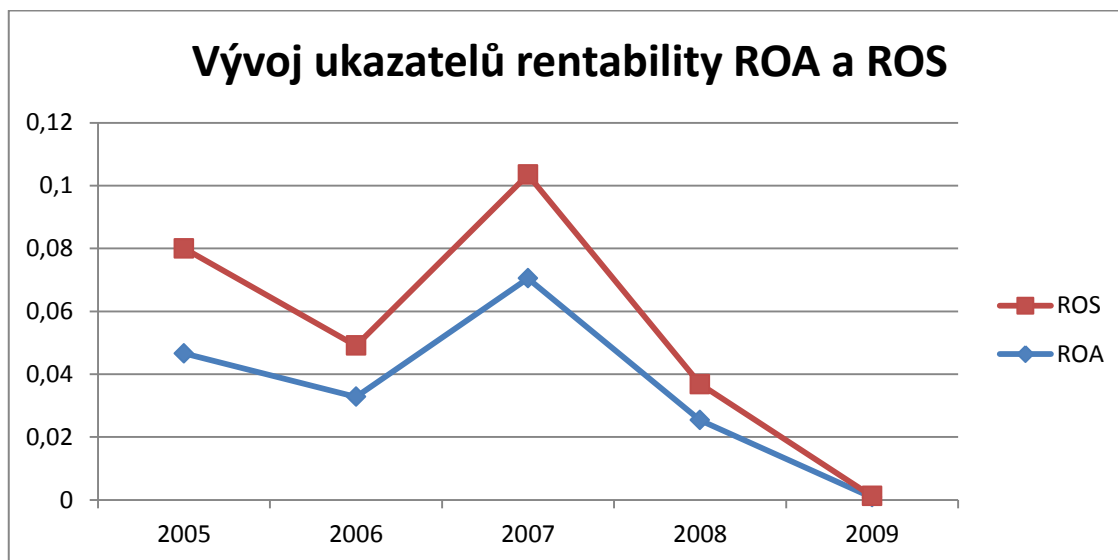
Z výše uvedených ekonomických ukazatelů jsem provedla výpočet ukazatelů rentability (ROA, ROS). U obou těchto ukazatelů je žádoucí dosažení co nejvyšších hodnot.

Rentabilita celkového kapitálu ROA vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. Tento ukazatel je definován jako podíl čistého zisku a celkových aktiv. Vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv a efektivnost jejich využití k tvorbě zisku.

Rentabilita tržeb ROS vyjadřuje, kolik zisku v Kč připadne na 1 Kč tržeb. Tento ukazatel je definován jako podíl hospodářského výsledku před zdaněním a tržeb.

Vývoj ukazatelů rentability společnosti Grey Stone Building Materials, a.s. je znázorněn v následujícím grafu.

Obr. č. 5: Vývoj ukazatelů rentability ROA a ROS společnosti Grey Stone Building Materials, a.s.



Zdroj: Interní zdroj společnosti GSBM, vlastní zpracování, 2012

Z výše uvedeného grafu je patrné, že společnost Grey Stone Building Materials, a.s. dosáhla nejlepších výsledků ukazatelů rentability ROA a ROS v roce 2007. Následující roky byly ovlivněny hospodářskou krizí, která se ve stavebnictví začala projevovat v roce 2008 a v roce 2009 se dále prohlubovala.

### 3.1.3 Historický vývoj společnosti A. X. Y. spol. s r.o.

Společnost A. X. Y. spol. s r.o. byla založena jediným zakladatelem paní JUDr. Annou Zelenou dne 29. března 1998. Předmětem podnikání společnosti byla koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

V průběhu působení společnosti A. X. Y. spol. s r.o. došlo k navýšení základního jmění, ke změně společníků společnosti a k rozšíření předmětu podnikání. V roce 2005 se stala společnost A. X. Y. spol. s r.o. rovněž součástí nadnárodního koncernu Grey Stone.

Dne 1. listopadu 2010 přešlo na společnost A. X. Y. spol. s r.o. v důsledku fúze sloučením jmění společnosti Grey Stone Building Materials, a.s. včetně práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Současně došlo k přejmenování společnosti A. X. Y. spol. s r.o. na nový název Grey Stone Building Materials, spol. s r.o.

### 3.1.4 Vývoj společnosti A. X. Y. spol. s r.o. v číslech

Souhrnný vývoj jednotlivých ekonomických ukazatelů společnosti A. X. Y. spol. s r.o. je znázorněn níže v tabulce.

Tab. č. 2: Vývoj ekonomických ukazatelů společnosti A. X. Y. spol. s r.o.

Rok	HV (v tis. Kč)	Obrat (v tis. Kč)	Čistý zisk (v tis. Kč)	Aktiva (v tis. Kč)	Počet zaměstnanců
2005	42 304	736 973	40 252	314 886	167
2006	37 365	550 917	36 052	296 966	171
2007	50 521	730 937	51 386	374 590	199
2008	25 474	834 409	33 474	361 648	229
2009	-31 034	712 277	-32 604	346 199	205

Zdroj: Interní zdroj společnosti GSBM, vlastní zpracování, 2012

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že společnost A. X. Y. byla ve sledovaných ekonomických ukazatelích výrazně menší společností než zanikající společnost Grey Stone Building Materials, a.s.

V následujících grafech je znázorněn vývoj jednotlivých ekonomických ukazatelů.

Obr. č. 6: Vývoj hospodářského výsledku společnosti A. X. Y. spol. s r.o.

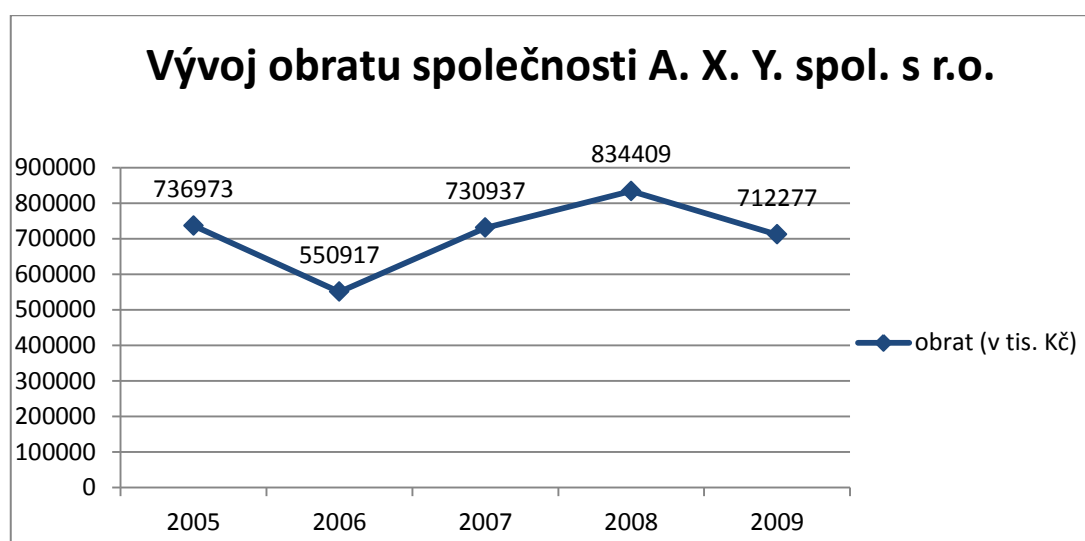


Zdroj: Interní zdroj společnosti GSBM, vlastní zpracování, 2012

Porovnám-li vývoj hospodaření společnosti během uvedených let, činím závěr, že nejvyššího hospodářského výsledku ve sledovaném období dosáhla společnost v roce 2007 stejně jako zanikající společnost Grey Stone Building Materials, a.s.

Pozitivní hospodářský výsledek byl realizován do konce roku 2008, v následujícím roce 2009 společnost vytvořila ztrátu.

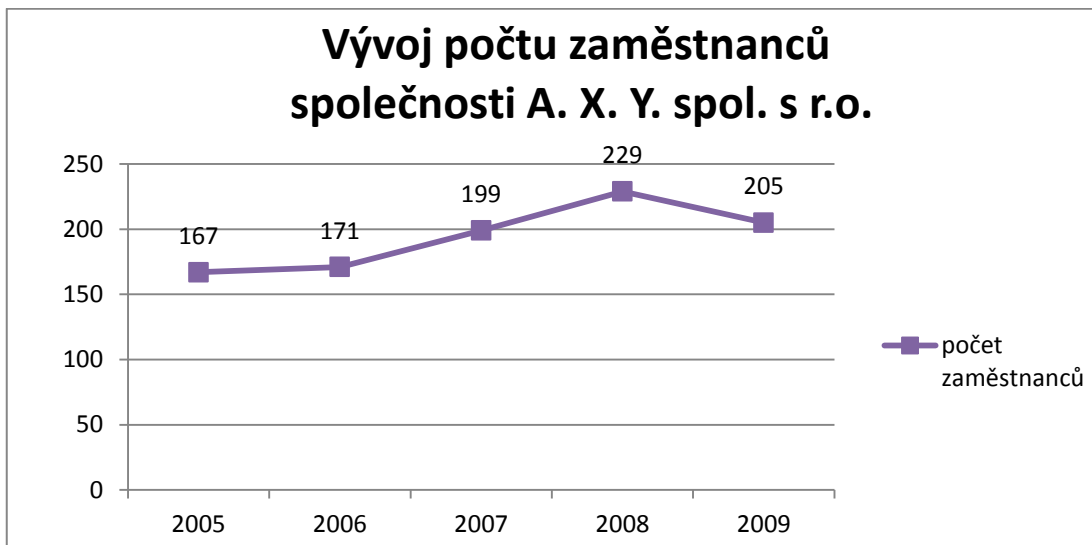
Obr. č. 7: Vývoj obratu společnosti A. X. Y. spol. s r.o.



Zdroj: Interní zdroj společnosti GSBM, vlastní zpracování, 2012

Vývoj obratu společnosti plynule rostl až roku 2008, kdy dosáhl nejvyšší hodnoty. Časový posun v dosažení nejvyššího obratu oproti Grey Stone Building Materials, a.s. byl způsoben zaměřením společnosti A. X. Y. na developerské projekty a dodávky materiálů především do vnitřních prostor staveb. Projekty vystavěné v období stavebního boomu v roce 2007 tak byly zdrojem obratu pro společnost A. X. Y. i v roce 2008.

Obr. č. 8: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti A. X. Y. spol. s r.o.

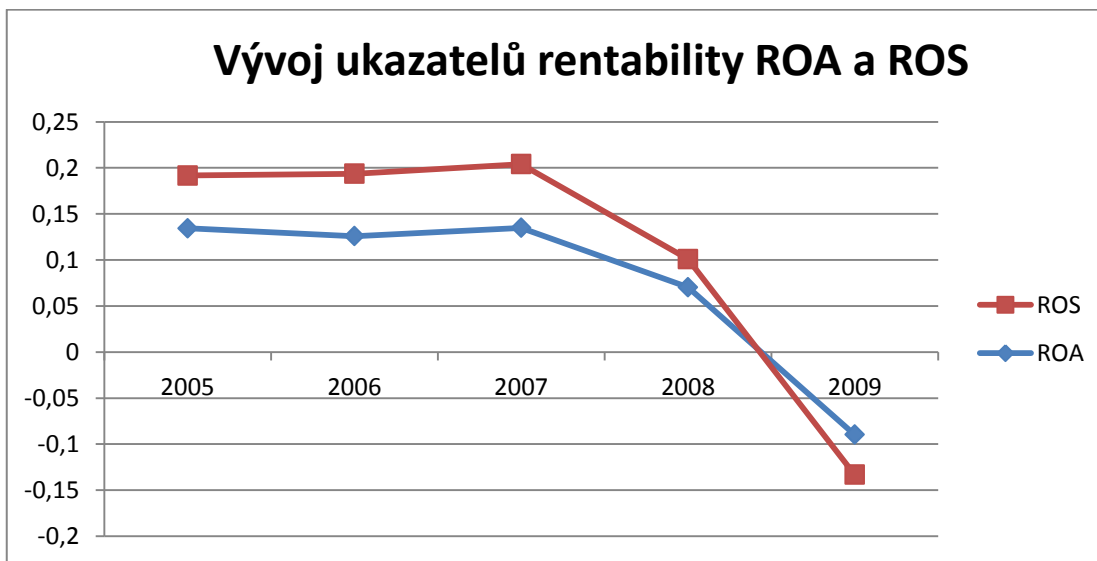


Zdroj: Interní zdroj společnosti GSBM, vlastní zpracování, 2012

Vývoj počtu zaměstnanců koresponduje s vývojem obrátu společnosti. K personálním úsporám byla společnost nucena sáhnout společně s poklesem obrátu v roce 2009.

Následující graf znázorňuje vývoj ukazatelů rentability společnosti A. X. Y. spol. s r.o.

Obr. č. 9: Vývoj ukazatelů rentability ROA a ROS společnosti A. X. Y. spol. s r.o.



Zdroj: Interní zdroj společnosti GSBM, vlastní zpracování, 2012



V letech 2005 až 2008 dosahovaly ukazatele rentability společnosti A. X. Y. vyšších hodnot než ukazatele rentability společnosti Grey Stone Building Materials, a.s. Hospodářská krize v roce 2009 přiměla společnost A. X. Y. k redukci obchodních středisek a skladů, což s sebou přineslo výrazné zhoršení hospodářského výsledku a ukazatelů rentability ve srovnání s rokem 2007.

### **3.2 Současný stav**

Jediným vlastníkem společnosti Grey Stone Building Materials, spol. s r.o. (dále jen GSBM) je společnost AKTIDIS S.A.S. se sídlem ve Francii. Základní kapitál společnosti činí Kč 802.271.000,--. Společnost je zastupována čtyřmi jednatelemi, přičemž jménem společnosti jednají vždy dva jednatele společnosti společně. Sídlo společnosti je v Roztokách u Prahy.

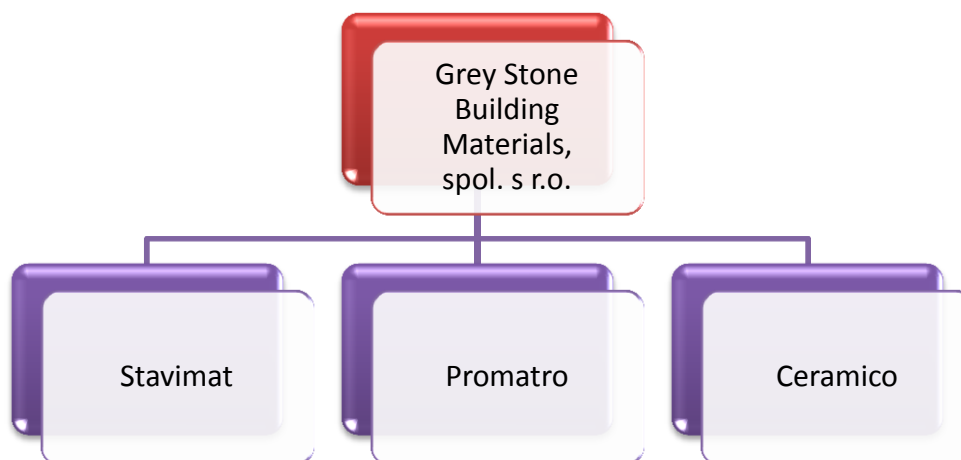
Společnost GSBM působí na českém trhu v oblasti distribuce stavebních materiálů a je jedním z významných prodejců stavebních materiálů. Dlouhodobým cílem společnosti je zvyšování podílu na trhu stavebních materiálů a zajištění ziskovosti společnosti. Naplnění tohoto cíle se snaží společnost dosáhnout rozšiřováním obchodní sítě a optimalizací produktového portfolia. V poslední době se společnost začala zaměřovat také na rozšiřování maloobchodu orientovaného na drobné řemeslníky a kutily.

Mezi největší konkurenty společnosti patří zejména Dektrade a.s., Raab Karcher a Rabat ČR, a.s.

### **3.3 Organizační uspořádání společnosti GSBM**

V rámci společnosti GSBM působí tři dominantní samostatné obchodní značky, které si sebou nesou vlastní historii: Stavimat, Promatro a Ceramico.

Obr. č. 10: Struktura obchodních značek společnosti GSBM



Zdroj: Interní zdroj společnosti GSBM, vlastní zpracování, 2012

Obchodní značka Stavimat je generalistou v distribuci stavebních materiálů. Je zastoupena 50-ti obchodními středisky, které tvoří nejširší a nejdostupnější prodejní síť stavebních materiálů v České republice. Sortiment stavebních materiálů je tvořen více jak 60.000 certifikovanými produkty od renomovaných výrobců z České republiky i zahraničí.

Obchodní značka Promatro představuje specifický projekt velkoobchodního prodeje se zaměřením na profesionály s živnostenským oprávněním ve stavebním nebo příbuzném oboru. Je zastoupena 2 obchodními středisky: první prodejna Promatra byla otevřena v Praze na podzim roku 2007, další prodejna byla otevřena v Ostravě v roce 2010.

Obchodní značka Ceramico je zaměřena na prodej produktů z oblasti keramických obkladů a dlažeb, sanity a souvisejícího materiálu. V České republice vytvořila Ceramico 7 obchodních středisek a dále výrobní středisko v Choceradech, které je zaměřeno na výrobu a opracování keramických materiálů.

### 3.3.1 Organizační struktura

Společnost GSBM je budována na třístupňovém systému řízení.

Základním a současně nejnižším článkem systému řízení je obchodní středisko. Toto obchodní středisko tvořené prodejním skladem a prodejnou realizuje prodej zboží

a služeb zákazníkovi, čímž vytváří zdroje pro společnost. Za celý chod obchodního střediska ve všech jeho činnostech odpovídá vedoucí obchodního střediska.

Střední článek řízení je odlišný pro jednotlivé obchodní značky.

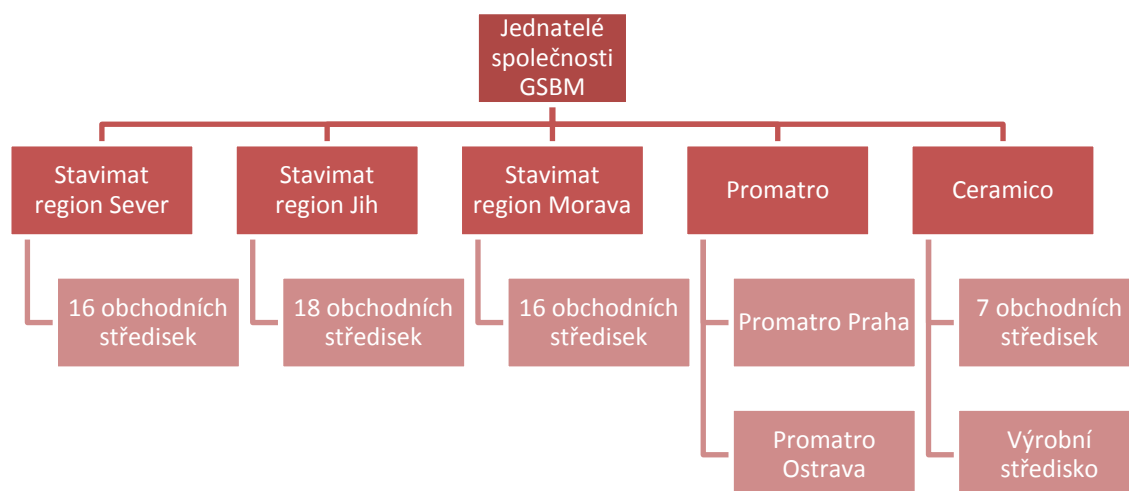
U obchodní značky Stavimat byly pro lepší znalost místní situace a možností trhu v jednotlivých regionech republiky jako mezistupeň mezi jednotlivými obchodními středisky a centrálou společností zřízeny 3 regionální správy vedené řediteli regionu, kteří koordinují a v rozsahu svého pověření řídí jednotlivá obchodní střediska ve svých regionech. Ředitelé regionu jsou přímo podřízeni jednatelem zodpovědnému za obchodní značku Stavimat.

U obchodní značky Promatro jsou řízení a koordinace obchodních středisek plně v kompetenci manažera Promatra. Manažer Promatra je přímo podřízen jednatelem zodpovědnému za obchodní značku Promatro.

U obchodní značky Ceramico střední článek řízení zcela chybí. Jednotlivá obchodní střediska jsou přímo podřízena jednatelem zodpovědnému za obchodní značku Ceramico.

Nejvyšším stupněm řízení je vedení společnosti GSBM zastoupené jednatelem společnosti.

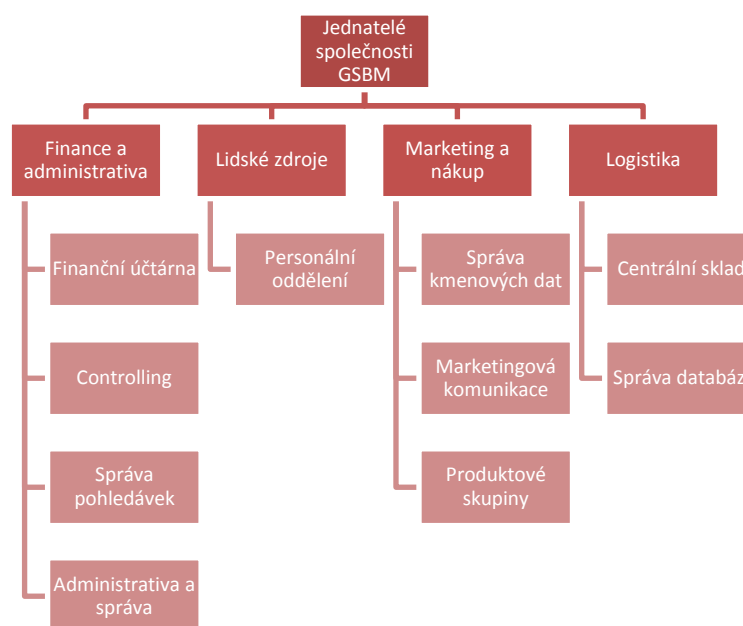
Obr. č. 11: Organizační struktura obchodních značek společnosti GSBM



Zdroj: Interní zdroj společnosti GSBM, vlastní zpracování, 2012

Podpůrné (back office) činnosti pro obchodní střediska jsou zabezpečovány centrálně samostatnými odděleními společnosti a jsou sdíleny všemi obchodními značkami. Centrála společnosti zabezpečuje a vykonává ekonomické, personální, právní i obchodní činnosti, které je z ekonomického i organizačního hlediska výhodnější vykonávat centrálně.

Obr. č. 12: Organizační struktura centrálně zajišťovaných služeb společnosti GSBM



Zdroj: Interní zdroj společnosti GSBM, vlastní zpracování, 2012

### 3.4 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti GSBM je:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- vodoinstalatérství, topenářství,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny.

## **4 LIDSKÉ ZDROJE VE SPOLEČNOSTI GSBM**

Řízení lidských zdrojů ve společnosti GSBM má plně v kompetenci personální oddělení, které je řízeno manažerem lidských zdrojů. V rámci organizační struktury společnosti je manažer lidských zdrojů přímo podřízen generálnímu řediteli.

### **4.1 Postavení a organizace personálního oddělení ve společnosti**

Společnost GSBM využívá k zajištění personálních činností způsob popsany Dvořákovou: „zčásti vlastními personalisty, zčásti delegováním na vedoucí zaměstnance a zčásti outsourcingem.“ (Dvořáková, 2007, s. 13)

Personální oddělení ve společnosti GSBM je zřízeno na centrále společnosti, odkud zajišťuje veškeré personální činnosti v rámci celé společnosti. Část personálních činností spojených především s výběrem zaměstnanců, vznikem pracovního poměru a skončením pracovního poměru týkajících se nižších pozic např. prodejců nebo skladníků je v kompetenci vedoucích pracovníků jednotlivých obchodních středisek. Personální oddělení včetně manažera lidských zdrojů jsou o těchto činnostech informováni s předstihem a působí pro vedoucí obchodních středisek jako interní konzultanti a poradci. Další část personálních činností jako například zabezpečení lékařské péče, školení zaměstnanců, právní poradenství jsou přeneseny na externí dodavatele.

### **4.2 Role manažera lidských zdrojů a personalistů ve společnosti**

Role manažera lidských zdrojů ve společnosti GSBM je rolí partnera v podnikání. Manažer lidských zdrojů je součástí vrcholového vedení společnosti, spolupodílí se na vytváření dlouhodobých strategických cílů společnosti a svojí činností se podílí na plnění těchto plánů. Manažer lidských zdrojů současně přebírá globální procesy včetně postupů od koncernu Grey Stone a implementuje je na lokální podmínky. V kompetenci manažera lidských zdrojů je tvorba organizační struktury společnosti, revize a případné aktualizace personálních směrnic, mzdových předpisů a popisů pracovních pozic

zaměstnanců. Manažer lidských zdrojů je odpovědný za zabezpečení veškerých personálních činností ve společnosti a řídí personalisty.

Role personalistů ve společnosti GSBM je rolí interních konzultantů. Personalisté především plní úkoly a cíle stanovené manažerem lidských zdrojů, zajišťují personální administrativu související se zaměstnáváním zaměstnanců. Současně jsou v každodenním kontaktu se zaměstnanci, řeší jejich případné dotazy nebo požadavky a poskytují poradenskou činnost.

### **4.3 Zaměstnanci společnosti**

K 31. březnu 2012 zaměstnává společnost GSBM 667 zaměstnanců v pracovním poměru a 38 zaměstnanců konajících práci na základě dohody o provedení práce (tito pracovníci jsou současně v pracovním poměru společnosti), pracovníci provádějící práce na dohody o pracovní činnosti ve společnosti nejsou.

Společnost GSBM tedy zaměstnává zaměstnance výhradně v pracovním poměru. Mezi důvody pro uzavírání pracovních poměrů na základě pracovní smlouvy patří:

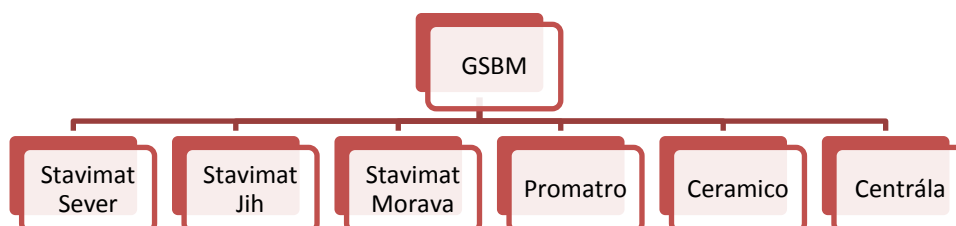
- nezbytnost společné odpovědnosti zaměstnanců za svěřené hodnoty jako jsou zásoby na skladě, zboží na prodejně nebo finanční hotovost,
- znalost širokého sortimentu stavebních materiálů,
- nutná potřebná odbornost v oblasti stavebních systémů,
- potřeba budování dlouhodobého vztahu se zákazníkem,
- znalost práce s informačním systémem SAP.

Všechny tyto důvody vedou ke snaze o dlouhodobý pracovní právní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Fluktuace zaměstnanců ve společnosti není žádoucí.

Práce konané na základě dohody o provedení práce jsou většinou podpůrného charakteru. Na jednotlivých obchodních střediscích se jedná zejména o úklid prodejen, který je zabezpečován formou dohody o provedení práce některým z kmenových zaměstnanců obchodního střediska.

Pro přiřazení personální a mzdové agendy zaměstnanců společnosti jednotlivým personalistům se používá následující rozdělení organizační struktury.

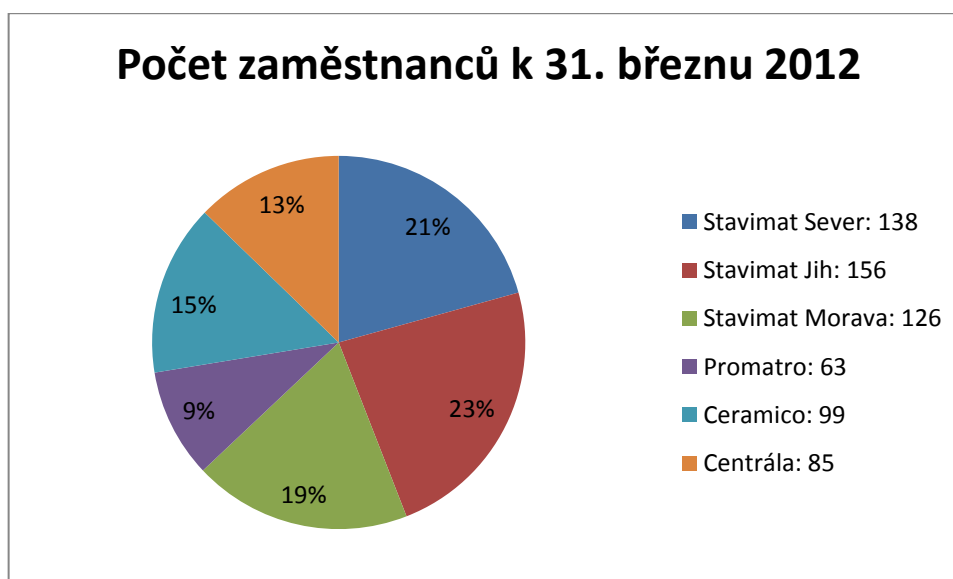
Obr. č. 13: Rozdělení společnosti GSBM pro přidělování personálních činností



Zdroj: Interní zdroj společnosti GSBM, vlastní zpracování, 2012

Rozdělení společnosti dle výše uvedené organizační struktury je používáno výhradně personálním oddělením z důvodu rovnoměrného rozložení personální agendy mezi jednotlivé personalisty. Počet zaměstnanců v jednotlivých skupinách je znázorněn v následujícím grafu.

Obr. č. 14: Počet zaměstnanců společnosti k 31. březnu 2012

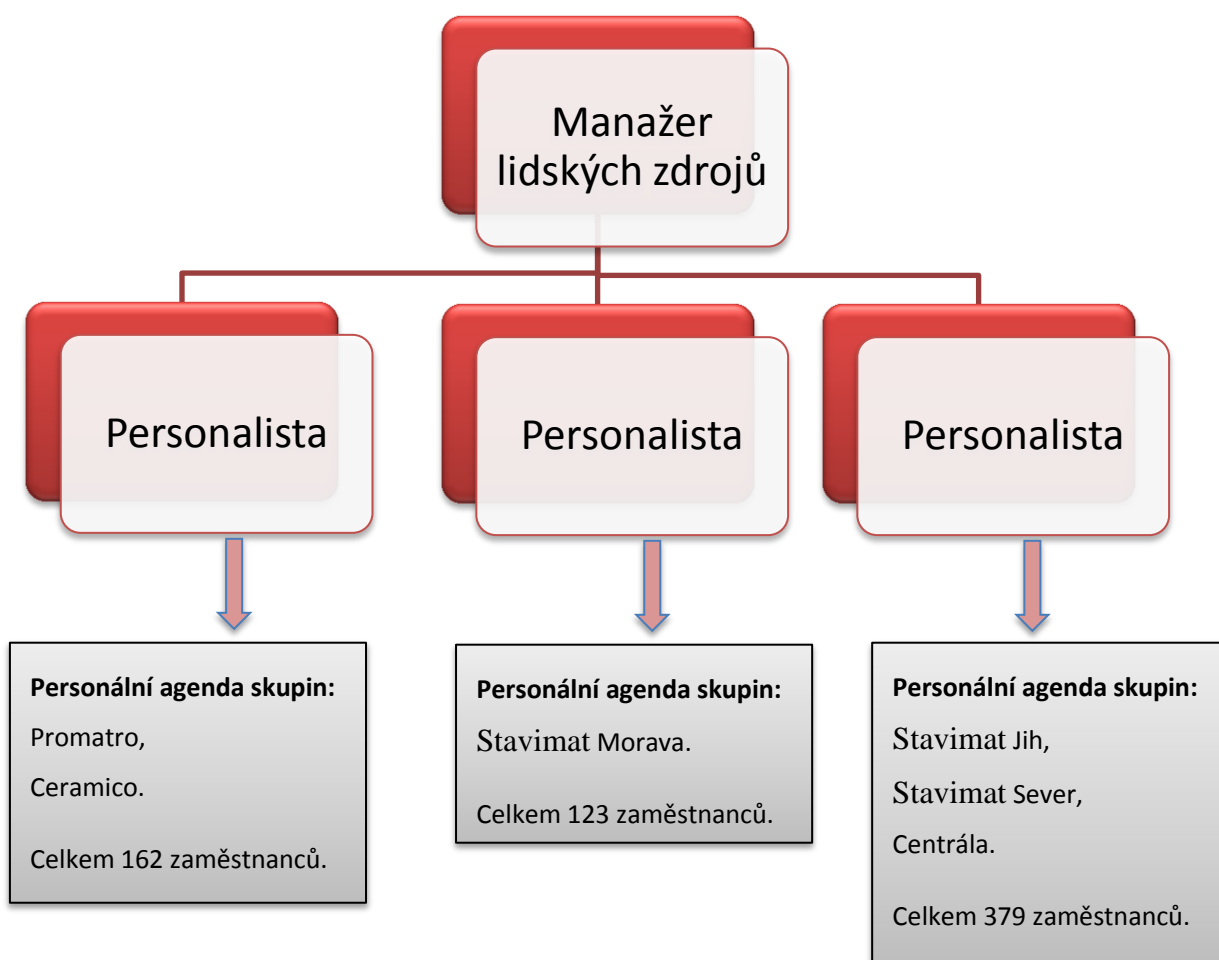


Zdroj: Interní zdroj společnosti GSBM, vlastní zpracování, 2012

#### 4.4 Organizační struktura personálního oddělení

Realizace personálních činností je zabezpečována 3 personalisty. Každý z personalistů má pro zpracování personální agendy přiřazenu skupinu zaměstnanců vycházející z výše uvedeného rozdělení pro přidělování činností. Dle velikosti přidělených skupin mají jednotliví personalisté přiděleny další personální činnosti, za jejichž realizaci jsou odpovědní.

Obr. č. 15: Organizační struktura personálního oddělení



Zdroj: Interní zdroj společnosti GSBM, vlastní zpracování, 2012



## **4.5 Personální činnosti ve společnosti GSBM**

### **4.5.1 Personální činnosti zajišťované manažerem lidských zdrojů**

Manažer lidských zdrojů zodpovídá a zabezpečuje zejména:

- řízení, organizační a metodické vedení personálního oddělení,
- tvorbu a realizaci personální a mzdové politiky v souladu s dlouhodobou koncepcí firmy a její podnikatelskou strategií a cíli,
- optimalizaci politiky řízení lidských zdrojů v souladu s vývojem trhu práce a potřebami společnosti,
- tvorbu pravidel a nastavování procesů v oblasti řízení lidských zdrojů a zpracování mezd, dále zpracování a aktualizaci příslušné dokumentace zakotvující tato vnitřní pravidla a procesy, včetně dohledu nad jejich dodržováním,
- dodržování všech zákonných ustanovení a vnitřních předpisů v oblasti řízení lidských zdrojů, sledování legislativních změn v této oblasti a poskytování poradenství vedení společnosti a ostatním zaměstnancům,
- ve spolupráci s vedením společnosti nastavení organizační struktury společnosti, udržování její aktuální verze a navrhování případných úprav,
- personální plánování ve společnosti v souvislosti s počtem zaměstnanců, výší pracovních úvazků a personálních nákladů,
- kontrolu stavu zaměstnanosti v jednotlivých útvarech podle schválené organizační struktury společnosti,
- výběr zaměstnanců dle požadavků vedení společnosti a jednotlivých útvarů společnosti, včetně volby vhodných metod výběru (inzerce, spolupráce s personálními agenturami),
- schvalování přijetí nových zaměstnanců do pracovního poměru a jejich nástupních podmínek,
- schvalování změn pracovních poměrů stávajících zaměstnanců v souladu s nastavenými vnitřními pravidly,
- dodržování zákonných ustanovení v oblasti odměňování zaměstnanců, zpracování a aktualizaci kategorizace funkcí a mezd,
- nastavení motivačního systému odměňování a vyhodnocování jeho efektivity,

- nastavení procesu zpracování mzdové a související personální agendy ve spolupráci s externím dodavatelem zpracování mezd s cílem zajištění včasného a bezchybného zpracování mezd a optimalizace nákladů na tuto službu,
- nastavení a správu zaměstnaneckých benefitů,
- podklady pro tvorbu rozpočtu společnosti týkající se počtu zaměstnanců, personálních nákladů, nákladů na školení a kontroly jejich dodržování, rezervy na odměny, rezervy na dovolenou, ve spolupráci s finančním ředitelem se podílí na upřesnění rozpočtu v dílčích obdobích aktuálního účetního roku,
- zpracování reportů a analýz z personální a mzdové oblasti pro vedení společnosti, prezentaci závěrů a návrhů vyplývajících z těchto analýz a jejich implementaci do praktického provádění personální a mzdové agendy,
- nastavení koncepce vzdělávání a školení pro zaměstnance společnosti, tvorbu plánu školení včetně kalkulace rozpočtu a kontroly jeho dodržování,
- komunikaci s úřady státní správy, účast na kontrolách prováděných ze strany těchto úřadů, prezentace výsledků těchto kontrol vedení společnosti včetně návrhu a realizace případných nápravných opatření,
- komunikaci v rámci koncernu Grey Stone, zajištění zpracování agendy požadované ze strany koncernu a implementaci strategie koncernu v oblasti řízení lidských zdrojů do personální politiky společnosti včetně dohledu nad jejím dodržováním.

#### **4.5.2 Personální činnosti zajišťované personalisty**

Personální oddělení zabezpečuje následující personální činnosti:

- tvorbu organizační struktury, analýzu pracovních míst a tvorbu popisů pracovních míst,
- udržování aktuální verze organizační struktury společnosti s ohledem na počet a funkční strukturu zaměstnanců v jednotlivých útvarech, aktualizaci organizační struktury v personálním a mzdovém softwaru a její zveřejňování na intranetu,
- provádění personální administrativy související se vznikem, změnou a ukončením pracovního poměru,
- vystavování pracovněprávních dokumentů v souladu s platnou legislativou a nastavenými vnitřními procesy,

- udržování aktuálnosti databáze zaměstnanců a věrnosti zadaných údajů zaměstnanců v personálním a mzdovém softwaru,
- vedení agendy osobních spisů zaměstnanců, kontrolu úplnosti těchto spisů a konzistentnosti uložených dokumentů a údajů zadaných v personálním softwaru,
- získávání a výběr nových zaměstnanců dle požadavků vedení společnosti a jednotlivých útvarů společnosti,
- zadávání inzerce a komunikaci s personálními agenturami v souvislosti s výběrem zaměstnanců,
- vyhodnocování došlých životopisů uchazečů o zaměstnání, realizaci výběrových rozhovorů, předávání informací o uchazečích ostatním vedoucím zaměstnancům, vyhodnocování výsledků výběrových řízení a poskytování zpětné vazby uchazečům,
- organizaci školení dle schváleného plánu vzdělávání a v souladu s potřebami společnosti a individuálními rozvojovými plány zaměstnanců,
- výběr a komunikaci s dodavateli vzdělávacích aktivit,
- vyhodnocení efektu jednotlivých vzdělávacích aktivit jako podkladu pro tvorbu ucelené koncepce vzdělávání,
- zpracování hodnocení zaměstnanců, které provedli vedoucí pracovníci,
- poradenství vedoucím pracovníkům v oblasti pracovního práva a řízení lidských zdrojů a konzultace při řešení pracovněprávních případů včetně komunikace s externím právním poradcem,
- zpracování agendy související s mateřskou a rodičovskou dovolenou,
- reporting, zpracování statistik a analýz z personální oblasti,
- vnitrofiremní komunikaci, zejména zveřejňování důležitých firemních či koncernových informací na intranetu společnosti či prostřednictvím interních sdělení,
- vydávání a distribuci firemního časopisu,
- komunikaci s úřady práce,
- komunikaci v rámci koncernu Grey Stone a zpracování agendy požadované ze strany koncernu,
- archivaci dokumentů dle zákonných požadavků v archivu personálního oddělení,

- tvorbu procesů a směrnic souvisejících s pracovní problematikou a odměňováním,
- správu a poskytování benefitů pro zaměstnance,
- definování požadavků pro personální činnosti zajišťované formou outsourcingu, přípravu podkladů a vstupů pro externí dodavatele personálních činností, kontrolu plnění a hodnocení dodávaných služeb.

#### **4.5.3 Personální činnosti zajišťované formou outsourcingu**

Mezi personální činnosti zajišťované formou outsourcingu patří tyto:

- realizace školení zaměstnanců – odborná školení zaměřená na získání či prohloubení znalostí, školení měkkých dovedností zajišťované různými formami, tréninky pro vybrané skupiny zaměstnanců, workshopy, koučing, konzultace apod.
- lékařská péče – vstupní, periodické i výstupní lékařské prohlídky,
- právní poradenství týkající se pracovněprávní problematiky,
- výběr nových zaměstnanců – spolupráce s personálními agenturami v případě nedostatečné kapacity personálního oddělení, využívání webových pracovních portálů,
- bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci,
- zpracování mzdové agendy.

V následující části své práce se zaměřím na personální činnost zpracování mzdové agendy formou outsourcingu.

## 5 OUTSOURCING MZDOVÉ AGENDY

### 5.1 Zpracování mzdové agendy před realizací outsourcingu

#### 5.1.1 Organizace zpracování mzdové agendy

Mzdová agenda byla v minulosti zpracovávána ve společnosti vlastními zaměstnanci, kteří byli organizačně zařazeni do personálního oddělení.

Obr. č. 16: Organizační struktura personálního oddělení před realizací outsourcingu mzdové agendy



Zdroj: Interní zdroj společnosti GSBM, vlastní zpracování, 2012

#### 5.1.2 Produktivita při vlastním zpracování mzdové agendy

Od roku 2005, kdy se společnost A. X. Y. spol. s r.o. stala součástí koncernu Grey Stone, byla mzdová agenda ve společnosti Grey Stone Building Materials, a.s. zpracovávána pro obě společnosti. Zpracování mzdové agendy bylo zabezpečováno 3 mzdovými účetními, které měly přiřazené okruhy zaměstnanců. Průměrný počet zpracovaných mezd ukazuje následující tabulka.

Tab. č. 3: Průměrný počet zpracovaných výplatních pásek

Rok	Grey Stone Building Materials, a.s.	A. X. Y. spol. s r.o.	Celkem	Výplatní pásy připadající na 1 mzdovou účetní
2005	645	184	828	276
2006	685	188	873	291
2007	783	219	1 002	334
2008	752	252	1 004	335
2009	706	226	932	311
2010	x	x	850	283

Zdroj: Interní zdroj společnosti GSBM, vlastní zpracování, 2012

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že každá mzdová účetní zpracovávala mzdy průměrně pro 305 zaměstnanců. Zvýšení produktivity mzdových účetních měřené počtem zpracovávaných výplatních pásek nebylo možné dosáhnout z důvodu potřeby zastupitelnosti v případě nemoci nebo dovolené.

### 5.1.3 Činnosti související se zpracováním mzdové agendy

Zpracování mzdové agendy neznamena „pouze“ vytvoření výplatní pásky pro zaměstnance, ale zahrnuje řadu dalších činností, které jsou pro správné a včasné zpracování mzdové agendy nezbytné. Ve společnosti GSBM zahrnovalo zpracování mzdové agendy následující činnosti:

- zpracování podkladů od personalistů souvisejících s přijetím zaměstnance do pracovního poměru, změnou pracovního poměru nebo ukončením pracovního poměru,
- zpracování výstupů z interního elektronického docházkového systému,
- likvidace náhrad a nemocenských dávek v souvislosti s pracovní neschopností zaměstnanců,
- zpracování podkladů od vedoucích pracovníků týkajících se odměňování zaměstnanců, kontrola oprávněnosti odměňování v souladu se mzdovým předpisem,
- výpočet mezd a následná kontrola správnosti výpočtu,
- zpracování měsíční uzávěrky mezd, příprava podkladů a účetního dokladu pro finanční úřadnu a controllingové oddělení,
- tisk výplatních pásek a jejich distribuce na jednotlivá obchodní střediska společnosti,

- plnění ohlašovací povinnosti v souvislosti se vznikem a ukončením pracovního poměru zaměstnanců k úřadům státní správy (zdravotní pojišťovny, správa sociálního zabezpečení, úřad práce),
- zpracování povinných měsíčních hlášení pro jednotlivé zdravotní pojišťovny a správu sociálního zabezpečení,
- vedení a archivace mzdových listů,
- vedení evidenčních listů důchodového pojištění zaměstnanců,
- zpracování ročního zúčtování daní zaměstnanců,
- zpracování statistických výkazů,
- podpora zaměstnanců.

#### 5.1.4 Náklady na zajištění pracovního místa mzdové účetní

Na základě informací poskytnutých společnostmi GSBM týkajících se nákladů na provoz zpracování mzdové agendy jsem sestavila následující tabulku.

Tab. č. 4: Měsíční náklady na zajištění pracovního místa mzdové účetní

<b>Měsíční náklady na zajištění pracovního místa mzdové účetní</b>	
základní mzda	25 000 Kč
variabilní mzda	6 250 Kč
<b>hrubá mzda</b>	<b>31 250 Kč</b>
pojistné na sociální zabezpečení	7 813 Kč
zdravotní pojištění	2 813 Kč
<b>celkové mzdové náklady</b>	<b>41 876 Kč</b>
školení	1 000 Kč
telefon	2 000 Kč
náklady na provoz kanceláře	10 000 Kč
náklady na výpočetní techniku	3 000 Kč
licence k softwaru	8 000 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>65 876 Kč</b>

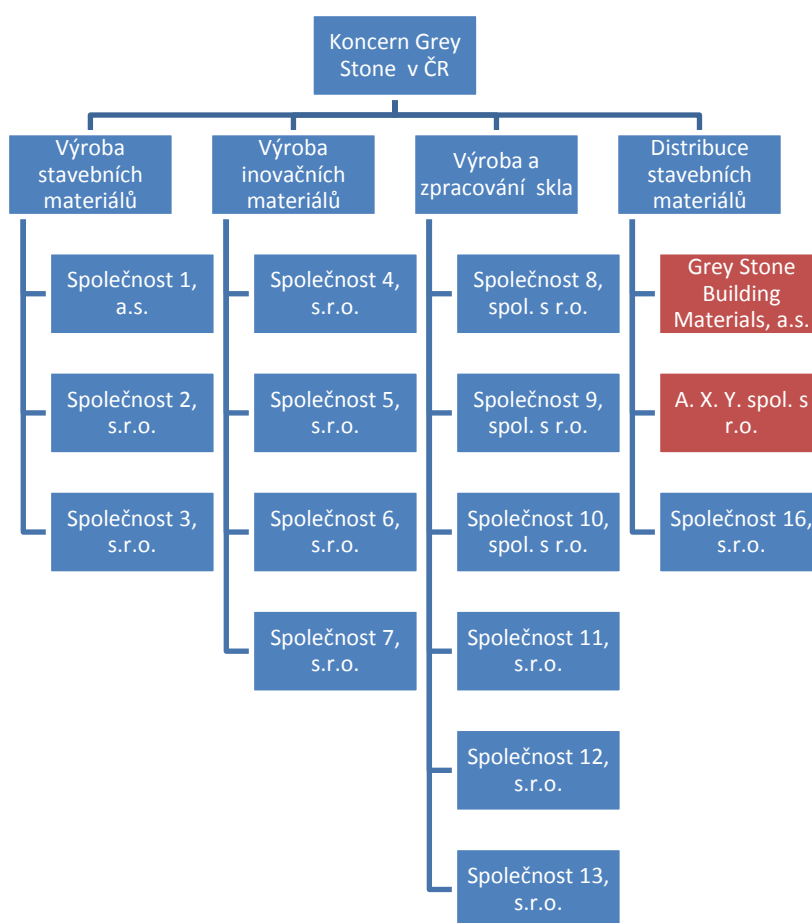
Zdroj: vlastní zpracování nákladů, 2012

Porovnáme-li Měsíční náklady na zajištění pracovního místa mzdové účetní a průměrný počet zpracovaných mezd jednou mzdovou účetní zjistíme, že zpracování jedné mzdy zaměstnance společnosti stálo měsíčně Kč 215,99.

## 5.2 Důvody pro realizaci outsourcingu mzdové agendy

Dlouhodobým cílem společnosti GSBM i koncernu Grey Stone je snižování nákladů a zvyšování produktivity práce, což bylo hlavním důvodem pro rozhodnutí o outsourcingu mzdové agendy. K realizaci outsourcingu mzdové agendy došlo 1. prosince 2010. V té době měl koncern Grey Stone v České republice 16 samostatných právních subjektů s celkovým počtem 4520 zaměstnanců. Každý právní subjekt si zpracovával mzdovou agendu vlastními silami. Ve všech těchto společnostech byly zaměstnány mzdové účetní s podobnou produktivitou jako ve společnosti GSBM a to z důvodu zastupitelnosti. Koncern Grey Stone se proto rozhodl, že jednotlivé společnosti budou mít mzdovou agendu zabezpečenou formou outsourcingu.

Obr. č. 17: Organizační struktura koncernu Grey Stone v České republice k 1. lednu 2010



Zdroj: vlastní zpracování, 2012



Jak jsem již zmínila, jedním z faktorů pro rozhodnutí o outsourcingu mzdové agendy bylo snížení nákladů. S ohledem na počet zaměstnanců koncernu Grey Stone v České republice se vedení koncernu rozhodlo, že nebude hledat externího dodavatele těchto služeb, ale svěří outsourcing mzdové agendy všech společností v rámci České republiky jedné z již existujících mzdových účtáren. Po tomto rozhodnutí následoval výběr vhodné společnosti koncernu a mzdové účtárny, která by zajišťovala outsourcing mzdové agendy ostatním společnostem koncernu.

Při výběru společnosti zvažovalo vedení koncernu následující kritéria:

- velikost společnosti, která bude zajišťovat outsourcing mzdové agendy,
- polohu společnosti,
- mzdové náklady na zajištění pracovního místa mzdové účetní,
- personální obsazení mzdové účtárny,
- celkové náklady na provoz mzdové účtárny,
- situaci na trhu práce v oblasti mzdové problematiky v dané lokalitě.

Po vyhodnocení výše uvedených kritérií byla koncernem vybrána Společnost 1, s.r.o. se sídlem v Litomyšli, která se následně stala dodavatelem outsourcingu mzdové agendy (dále Zpracovatel) pro ostatní společnosti koncernu Grey Stone v rámci České republiky. Mezi Zpracovatelem a všemi společnostmi koncernu se jedná o dodavatelsko-odběratelský vztah podložený Smlouvou o zpracování mzdové a související personální agendy s definovaným SLA.

### **5.3 Předpoklady pro úspěšnou realizaci outsourcingu mzdové agendy**

Za důležité předpoklady pro úspěšnou realizaci outsourcingu mzdové agendy společnosti považují následující:

- optimální volbu procesů mzdové účtárny, které budou předmětem outsourcingu,
- s tím související změnu interní struktury společnosti navazující na vyčlenění zpracování mezd mimo společnost, optimalizace interních procesů včetně změny popisu některých pracovních míst,

- pečlivý výběr dodavatele outsourcovaných procesů dle předem definovaných kritérií, výběr byl proveden na centrální úrovni vedením koncernu Grey Stone,
- definice požadavků na dodavatele outsourcingových služeb, nastavení práv a povinností obou smluvních partnerů.

Dalším předpokladem pro úspěšnou realizaci outsourcingu mzdové agendy bylo zajištění odborného personálního obsazení Zpracovatele, protože stávající personální obsazení nemělo dostatečné kapacity pro poskytování outsourcingu mzdové agendy ostatním společnostem koncernu. Proces hledání a výběr mzdových účetních začal v červenci 2010 a byl dokončen v říjnu 2010 přijetím mzdových účetních do pracovního poměru. Následně proběhlo školení nových mzdových účetních v oblasti užívání informačního systému SAP-HR a v oblasti personálních a mzdových procesů jednotlivých společností koncernu.

Před implementací informačního systému SAP-HR používaly jednotlivé společnosti koncernu pro zpracování personální a mzdové agendy informační systém Target, jehož nevýhodou bylo, že umožňoval specifické nastavení v každé společnosti koncernu. Koncern Grey Stone proto začal v roce 2008 implementovat informační systém SAP-HR, jež je fyzicky provozován v datacentru ve Francii a který je sdílen všemi společnostmi koncernu. Pro zavedení informačního systému SAP-HR byl sestaven projektový tým složený z odborníků pro danou oblast z jednotlivých společností koncernu. Cílem projektového týmu bylo:

- definování požadavků na jednotný informační systém splňující nároky všech společností koncernu,
- podílení se na implementaci procesů,
- školení koncových uživatelů,
- vytvoření manuálů k zaváděnému informačnímu systému,
- testování zaváděného informačního systému,
- zavedení informačního systému do ostrého provozu ve všech společnostech koncernu.

Stanoveného cíle se podařilo projektovému týmu dosáhnout v březnu 2010. Z výše uvedeného vyplývá, že implementace jednotného informačního systému pro personální a mzdovou agendu umožnilo praktickou optimalizaci outsourcingu mzdové agendy.

## 5.4 Implementace outsourcingu mzdové agendy

V rámci implementace outsourcingu mzdové agendy bylo nezbytné rozšířit personální a mzdové procesy jakož i systémy odměňování jednotlivých společností koncernu, které byly definovány již při implementaci informačního systému SAP-HR. Dalším krokem bylo jednání o Smlouvě s vybraným dodavatelem. Bylo nezbytné jednoznačně a srozumitelně specifikovat předmět a rozsah plnění smlouvy o zpracování mzdové agendy, definovat smluvní podmínky a termíny plnění smlouvy. Na základě provedené kalkulace byla stanovena cena za zpracovanou mzdu zaměstnance. Současně bylo nezbytné vymežit odpovědnost smluvních stran za zpracovávaná data pro případ sporů a odpovědnost pro případ kontroly ze strany orgánů státní správy.

Nepříjemnou součástí implementace outsourcingu mzdové agendy bylo seznámení mzdových účetních společnosti GSBM s rozhodnutím o zrušení mzdové účtárny a přenesení mzdové agendy na externího dodavatele. Vzhledem ke specifické odbornosti mzdových účetních nebylo ve společnosti GSBM pro mzdové účetní uplatnění. Společnost proto musela přistoupit k ukončení pracovních poměrů se mzdovými účetními z důvodu nadbytečnosti s poskytnutím odstupného. Manažer lidských zdrojů provedl rozhovor s každou mzdovou účetní individuálně, vysvětlil jí danou situaci, domluvil se na termínu ukončení pracovního poměru a předání agendy budoucímu zpracovateli mezd.

Dalším krokem v rámci implementace outsourcingu mzdové agendy bylo fyzické předání dokumentů mzdovým účetním Zpracovatele, které proběhlo v průběhu listopadu 2010. Společně s fyzickým předáním dokumentů upozornily mzdové účetní společnosti GSBM mzdové účetní Zpracovatele na specifika ve zpracování mzdové agendy (individuální kalendáře pracovní doby, specifické odměňování členů vedení). Od 1. prosince 2010 již bylo zpracování mezd a mzdová uzávěrka provedena v Litomyšli za účasti mzdových účetních GSBM jako konzultantů a podpory.

K 31. prosinci 2010 došlo ke zrušení mzdové účtárny ve společnosti GSBM a k ukončení pracovních poměrů stávajících mzdových účetních. Současně došlo k přerozdělení stávajících personálních činností zpracovávaných personalisty ve společnosti a rozšíření činnosti o spolupráci a komunikaci s dodavatelem zpracování mezd v následujících záležitostech:

- příprava podkladů pro mzdovou uzávěrku včetně schválení těchto podkladů příslušnými vedoucími pracovníky,
- předání podkladů v požadovaném termínu a kvalitě externímu zpracovateli mezd,
- kontrola zpracovaných mezd ve spolupráci s manažerem lidských zdrojů, pořizování stanovených reportů a výkazů,
- předání podkladů pro zaúčtování mezd do finanční účtárny,
- zajišťování potvrzení o výši příjmů zaměstnanců a dalších potvrzení dle potřeby zaměstnanců,
- distribuce výplatních pásek na určená výplatní místa,
- zajišťování podkladů pro provádění ročního zúčtování záloh na daň z příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků zaměstnanců a jejich předání ve stanoveném termínu dodavateli zpracování mezd.

## **5.5 Smlouva o zpracování mzdové a souvisejí personální agendy**

Mezi Zpracovatelem a společností GSBM byla uzavřena smlouva o zpracování mzdové a související personální agendy a zpracování osobních údajů. Totožná smlouva včetně příloh byla uzavřena s každou ze společností koncernu Grey Stone. V uzavřené smlouvě jsou zakotveny všechny výše uvedené a předem odsouhlasené podmínky plnění smlouvy, odpovědné osoby na straně objednatele i zpracovatele a další obecně závazná ustanovení.

V samostatné příloze smlouvy jsou definovány jednotlivé mzdové a personální činnosti, které jsou zabezpečovány objednatelem a které jsou zabezpečovány Zpracovatelem. Současně jsou v této příloze vyjmenovány jednotlivé infotypy<sup>1</sup> informačního systému SAP-HR s přiřazením, zda je infotyp a data v něm zadáván objednatelem či Zpracovatelem. Na základě této přílohy byly nastaveny přístupové role do informačního systému SAP-HR, kterým byl přidělen odpovídající přístup do jednotlivých infotypů informačního systému.

---

<sup>1</sup> Infotypem se rozumí karta nebo záložka v informačním systému obsahující data stejného tematického zaměření, např. infotyp nazývaný Pracovní poměr obsahuje údaje o typu, vzniku nebo ukončení pracovního poměru.

V další příloze smlouvy jsou definovány následující termíny specifické pro každou společnost:

- termín pro předání podkladů pro zpracování mzdové a související personální agendy,
- termín pro předání zpracovaných dat objednateli ke kontrole,
- termín pro předání výsledku kontroly zpět Zpracovateli,
- termín pro předání účetního dokladu finanční účtárně,
- termín pro odeslání výplat zaměstnanců.

## 5.6 Hodnocení outsourcingu mzdové agendy

V současné době je outsourcing mzdové agendy prováděn již více než rok a je tedy možné vyhodnotit rok 2011 z hlediska finančních nákladů. Následující tabulka zobrazuje náklady na roční provoz mzdové účtárny ve společnosti GSBM.

Tab. č. 5: Roční náklady na zajištění provozu mzdové účtárny společnosti GSBM

<b>Roční náklady na zajištění provozu mzdové účtárny</b>	
základní mzda	900 000 Kč
variabilní mzda	225 000 Kč
<b>hrubá mzda</b>	<b>1 125 000 Kč</b>
pojistné na sociální zabezpečení	281 250 Kč
zdravotní pojištění	101 250 Kč
<b>celkové mzdové náklady</b>	<b>1 507 500 Kč</b>
školení	36 000 Kč
telefon	72 000 Kč
náklady na provoz kanceláře	360 000 Kč
náklady na výpočetní techniku	108 000 Kč
licence k softwaru	288 000 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>2 371 500 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování nákladů, 2012

Roční náklady na zajištění provozu interní mzdové účtárny činily přibližně Kč 2.371.500,--. Skutečné náklady fakturované Zpracovatelem za rok 2011 činily Kč 1.108.722,--. K nákladům fakturovaným Zpracovatelem je nutné připočíst i mzdové

náklady personalisty, který zabezpečuje spolupráci a komunikaci se zpracovatelem mzdové agendy. Dle odhadu manažera lidských zdrojů představuje zabezpečení spolupráce a komunikace personalisty se Zpracovatelem zhruba polovinu pracovního úvazku personalisty. V následující tabulce jsou vyčísleny mzdové náklady personalisty společnosti GSBM.

Tab. č. 6: Mzdové náklady personalisty společnosti GSBM

Mzdové náklady personalisty	Měsíční náklady plný úvazek	Roční náklady poloviční úvazek
základní mzda	25 000 Kč	150 000 Kč
variabilní mzda	6 250 Kč	37 500 Kč
<b>hrubá mzda</b>	<b>31 250 Kč</b>	<b>187 500 Kč</b>
pojistné na sociální zabezpečení	7 813 Kč	46 878 Kč
zdravotní pojištění	2 813 Kč	16 878 Kč
<b>celkové mzdové náklady</b>	<b>41 876 Kč</b>	<b>251 256 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování nákladů, 2012

Faktické roční náklady na zpracování mzdové agendy externím dodavatelem tedy činí Kč 1.359.978,--, což v porovnání s ročními náklady na zajištění provozu interní mzdové účtárny ve výši Kč 2.371.500,-- přináší celkovou roční úsporu nákladů společnosti ve výši Kč 1.011.522,--.

Pozitivním přínosem přenesení zpracování mzdové agendy na externího dodavatele je jednoznačně přenesení odpovědnosti za správnost výpočtu mezd a souvisejících odvodů daní, zdravotního a sociálního pojištění do státní správy na dodavatele. Oblast mzdové problematiky je velmi rozsáhlá a vyžaduje široký okruh znalostí. Současně se neustále tato oblast mění společně s vývojem politické situace a s tím související úpravou legislativy dotýkající se zpracování mezd. Z toho vyplývá nutnost sledování legislativních změn, vznášení požadavků na úpravu informačního systému, kontrola správnosti realizovaných změn v informačním systému a výpočtu mezd. Riziko vzniku chyb a s tím související náklady jsou v této oblasti vysoké. Úspora v souvislosti s přenesením zpracování mzdové agendy a odpovědnosti za správnost výpočtů a odvodů na externího dodavatele je v tomto případě jasně zřejmá, ale obtížně vyčíslitelná.

## 5.7 Návrh na zlepšení outsourcingu mzdové agendy GSBM

Přestože realizací outsourcingu mzdové agendy byl snížen počet zaměstnanců personálního oddělení a uspořeny vysoké náklady (viz předchozí kapitola), zůstala ve společnosti GSBM poměrně rozsáhlá administrativa spojená s přípravou podkladů pro zpracování mezd, kterou v současnosti zabezpečuje personalista v rámci zhruba poloviny svého pracovního úvazku.

Příprava a předání podkladů zpracovateli mezd zahrnují:

- sběr a kontrola podkladů pro vyplácení pravidelných odměn zaměstnanců v elektronické (soubory .xls) i papírové verzi od vedoucích pracovníků jednotlivých obchodních středisek a středisek centrály společnosti,
- následující kompletace zkontrolovaných podkladů pro vyplácení pravidelných odměn do jednotlivých souborů .xls dle druhu vyplácené odměny vždy za celou společnost,
- sběr a kontrola podkladů jednotlivých druhů srážek ze mzdy zaměstnanců od pracovníků odpovědných za vyúčtování srážek v elektronické (soubory .xls) i papírové verzi,
- kontrola souborů docházek jednotlivých středisek společnosti v elektronické podobě na interním portálu společnosti (na interní portál zadávají jednotliví vedoucí pracovníci docházku zaměstnanců manuálně na základě evidence, kterou mají v papírové podobě),
- generování elektronického souboru obsahujícího nárok na stravenky z interního portálu na základě zadané docházky zaměstnanců,
- předání souborů .xls dle jednotlivých druhů mzdových složek (měsíční odměna, čtvrtletní odměna, odměna obchodního zástupce, srážka za pohonné hmoty, srážka za poskytnuté stravenky apod.) vždy za celou společnost prostřednictvím zabezpečeného webového portálu Zpracovateli.

Příprava a předání podkladů Zpracovateli je na straně společnosti rizikovou částí zpracování mezd z hlediska možnosti vzniku chyby, např. chybných zadáním docházky na interní portál, nesprávnou evidencí odpracované doby, špatným zkopírováním dat týkajících se odměn zaměstnanců do souhrnného .xls souboru (souhrnný soubor se vytváří shrnutím jednotlivých .xls souborů do jednoho .xls dle druhu mzdové složky).

V rámci již fungujícího systému outsourcingu mzdové agendy navrhuji z hlediska dalších efektivních úspor zajistit maximální možnou automatizaci činností zahrnující přípravu dat pro Zpracovatele. Řešením by mohlo být zavedení komplexního elektronického docházkového systému do všech obchodních středisek včetně centrály společnosti.

Takový systém by měl zajišťovat:

- evidenci odpracované doby zaměstnanců včetně zákonných přestávek na jídlo a oddech,
- evidenci čerpání dovolené včetně jejího plánování,
- evidenci neodpracované doby zaměstnanců z důvodů překážek (lékař, nemoc),
- evidenci nároku na stravné,
- modul simulace výpočtu mzdy určený pro vedoucí pracovníky pro možnost přiznávání odměn zaměstnancům a orientační přehled o výši celkové mzdy jednotlivých zaměstnanců a celkových mzdových nákladech svěřeného střediska,
- modul pro zadání ostatních složek nutných k výpočtu mzdy (srážky za pohonné hmoty, mobilní přístroje atd.).

Elektronický docházkový systém by se stal centrální aplikací popisující daný proces a obsahující všechny nezbytně nutné subaplikace pro výpočet mzdy. Systém by byl přístupný vybraným oprávněným osobám. Personalista by měl všechna data umístěna v jednom systému a po sběru všech dat by z tohoto systému vygeneroval automaticky jeden soubor pro předání Zpracovateli.

Výhody související se zavedením tohoto systému:

- realitě odpovídající evidence pracovní doby zaměstnanců v souladu s legislativními požadavky,
- eliminace rizika spojeného s přenosem sebraných dat,
- úspora času personalisty souvisejícího s přípravou podkladů pro zpracování mezd,
- úspora času vedoucích pracovníků v souvislosti s redukcí administrativy spojené s evidencí docházky zaměstnanců,



- zefektivnění činností při zpracovávání podkladů pro výpočet mzdy na straně Zpracovatele a s tím související úspora času a zkrácení termínu pro výpočet mezd,
- snížení ceny za zpracování mzdy z důvodu zlepšení kvality a optimalizace kvantity podkladů pro zpracování mezd.

Tento návrh ke zlepšení outsourcingu mzdové agendy bude přínosem pro společnost z hlediska eliminace vzniku chyb při přípravě podkladů a snížení administrativy související s evidencí pracovní doby. Doporučuji z ekonomického hlediska při výběru elektronického docházkového systému vybrat takový systém, jehož náklady na provoz by byly pokryty snížením nákladů na zabezpečení přípravy podkladů pro zpracování.

Do tohoto snížení zahrnuji:

- snížení mzdových nákladů personalisty v souvislosti se snížením času nutného na sběr a kompletaci podkladů pro Zpracovatele,
- snížení mzdových nákladů vedoucích zaměstnanců v souvislosti se snížením času nutného k administrativnímu zabezpečení evidence docházky a dalších podkladů potřebných pro výpočet mzdy zaměstnanců.

Tab. č. 7: Vyčíslení úspory mzdových nákladů personalisty v souvislosti se snížením času nutného na sběr a kompletaci podkladů

Mzdové náklady personalisty	Měsíční náklady plný úvazek	Měsíční náklady 0,25 úvazku
základní mzda	25 000 Kč	6 250 Kč
variabilní mzda	6 250 Kč	1 563 Kč
<b>hrubá mzda</b>	<b>31 250 Kč</b>	<b>7 813 Kč</b>
pojistné na sociální zabezpečení	7 813 Kč	1 953 Kč
zdravotní pojištění	2 813 Kč	703 Kč
<b>celkové mzdové náklady</b>	<b>41 876 Kč</b>	<b>10 469 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování nákladů, 2012

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že zavedením elektronického docházkového systému dle výše popsaných požadavků na systém a splněním předpokladu snížení úvazku personalisty z 0,5 na 0,25 úvazku, by vznikla měsíční úspora mzdových nákladů personalisty ve výši Kč 10.469,--.

Tab. č. 8: Vyčíslení úspory mzdových nákladů vedoucích pracovníků v souvislosti se snížením času nutného k administrativnímu zabezpečení evidence docházky

Mzdové náklady vedoucích pracovníků	Náklady 8 hodin	Náklady na 92 vedoucích pracovníků
základní mzda	1 667 Kč	153 333 Kč
variabilní mzda	417 Kč	38 333 Kč
<b>hrubá mzda</b>	<b>2 083 Kč</b>	<b>191 667 Kč</b>
pojistné na sociální zabezpečení	521 Kč	47 917 Kč
zdravotní pojištění	188 Kč	17 250 Kč
<b>celkové mzdové náklady</b>	<b>2 792 Kč</b>	<b>256 833 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování nákladů, 2012

Ve výše uvedené tabulce kalkulují s úsporou času vedoucích pracovníků v souvislosti s administrativním zabezpečením evidence docházky a dalších potřebných podkladů pro zpracování mezd v průměru 8 hodin měsíčně. Při úvaze průměrné základní mzdy vedoucího pracovníka Kč 35.000,-- a celkovém počtu 92 vedoucích pracovníků činí měsíční úspora mzdových nákladů vedoucích pracovníků Kč 256.833,--. Měsíční úspora mzdových nákladů všech pracovníků podílejících se na přípravě podkladů pro zpracování mzdové agendy činí souhrnně Kč 267.302,--. Měsíční náklady na provoz elektronického docházkového systému by tedy logicky neměly dosahovat této výše.

## ZÁVĚR

Zajišťování činností s pomocí externího dodavatele určitě představuje vhodný nástroj ke zvyšování výkonnosti dané společnosti. Principem je převedení definované oblasti včetně činností pro tuto oblast charakteristických na takovou externí specializovanou společnost, jejímž core businessem jsou znalosti z daného oboru a jež disponuje značnými zkušenostmi v mnoha případech globálního charakteru. Mělo by být zřejmé, že vybraný poskytovatel outsourcingu nabídne vždy službu vyšší kvality při minimálně srovnatelných, ale zpravidla nižších nákladech než by si je společnost zajišťovala ve vlastní režii.

Cílem outsourcingu by tedy vždy mělo být přenechání výkonu činností podpůrného charakteru externímu dodavateli, neboť jen tak je možné se plně soustředit v dnešním globálním a vysoce konkurenčním prostředí na vlastní hlavní obor podnikání.

Vybraná společnost již v roce 2008 uskutečnila přechod na kvalitativně vyšší pátevní informační systém SAP-HR, což jí umožnilo dobře kvalifikovat procesy, které bylo možno následně vyčlenit mimo hlavní předmět podnikání k outsourcingu. Krok přechodu k outsourcingu společnost fakticky realizovala v roce 2010 vyčleněním zpracování mzdové agendy s cílem optimalizovat režijní náklady související se zpracováním mzdové agendy.

Po ročním vyhodnocení nákladů na zpracování mzdové agendy viz kapitola 5.6 lze konstatovat, že se společnosti daného cíle podařilo úspěšně dosáhnout. Zavedením outsourcingu realizovala společnost úsporu nákladů a přenesla zodpovědnost na externího dodavatele, pro něhož představuje zpracování mezd core business.

Cílem mé práce v praktické části bylo na základě vyhodnocených výsledků outsourcingu předložení návrhu optimalizace přípravy podkladů pro zpracování mzdové agendy. Zásadní změnou pro tuto optimalizaci je přechod na automatický elektronický docházkový systém, který bude obsahovat všechna potřebná data pro zpracování mezd. Jeho uplatněním předpokládám kvalitativní změnu vedoucí k další úspoře společností vynakládaných prostředků na outsourcing a zároveň automatizaci části procesu souvisejícího s personální a mzdovou agendou.

Návrh na zlepšení outsourcingu mzdové agendy bude předán vedení společnosti GSBM k posouzení a zvážení realizace tohoto návrhu.

## **SEZNAM TABULEK**

Tab. č. 1: Vývoj klíčových ekonomických ukazatelů společnosti Grey Stone Building Materials, a.s. ....	26
Tab. č. 2: Vývoj ekonomických ukazatelů společnosti A. X. Y. spol. s r.o. ....	30
Tab. č. 3: Průměrný počet zpracovaných výplatních pásek.....	46
Tab. č. 4: Měsíční náklady na zajištění pracovního místa mzdové účetní.....	47
Tab. č. 5: Roční náklady na zajištění provozu mzdové účtárny společnosti GSBM.....	53
Tab. č. 6: Mzdové náklady personalisty společnosti GSBM.....	54
Tab. č. 7: Vyčíslení úspory mzdových nákladů personalisty v souvislosti se snížením času nutného na sběr a kompletaci podkladů.....	57
Tab. č. 8: Vyčíslení úspory mzdových nákladů vedoucích pracovníků v souvislosti se snížením času nutného k administrativnímu zabezpečení evidence docházky.....	58

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Nejčastější důvody vedoucí k outsourcingu .....	20
Obr. č. 2: Vývoj hospodářského výsledku společnosti Grey Stone Building Materials, a.s. ....	26
Obr. č. 3: Vývoj obratu společnosti Grey Stone Building Materials, a.s.....	27
Obr. č. 4: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Grey Stone Building Materials, a.s. ..	28
Obr. č. 5: Vývoj ukazatelů rentability ROA a ROS společnosti Grey Stone Building Materials, a.s. ....	29
Obr. č. 6: Vývoj hospodářského výsledku společnosti A. X. Y. spol. s r.o.....	30
Obr. č. 7: Vývoj obratu společnosti A. X. Y. spol. s r.o.....	31
Obr. č. 8: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti A. X. Y. spol. s r.o.....	32
Obr. č. 9: Vývoj ukazatelů rentability ROA a ROS společnosti A. X. Y. spol. s r.o. ....	32
Obr. č. 10: Struktura obchodních značek společnosti GSBM .....	34
Obr. č. 11: Organizační struktura obchodních značek společnosti GSBM .....	35
Obr. č. 12: Organizační struktura centrálně zajišťovaných služeb společnosti GSBM..	36
Obr. č. 13: Rozdělení společnosti GSBM pro přidělování personálních činností .....	39
Obr. č. 14: Počet zaměstnanců společnosti k 31. březnu 2012.....	39
Obr. č. 15: Organizační struktura personálního oddělení .....	40
Obr. č. 16: Organizační struktura personálního oddělení před realizací outsourcingu mzdové agendy .....	45
Obr. č. 17: Organizační struktura koncernu Grey Stone v České republice k 1. lednu 2010 .....	48

## **SEZNAM ZKRATEK**

BPO	Business Process Outsourcing
GSBM	Grey Stone Building Materials, spol. s r.o.
HR	Human Resources
HV	Hospodářský výsledek
IT	Information Technology
ROA	Return on Assets - rentabilita celkového kapitálu
ROS	Return on Sales - rentabilita tržeb
SAP	Informační systém
SAP-HR	Personální informační systém
SLA	Service Level Agreement

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání, Praha: Grada Publishing a. s., 2002, 856 s., ISBN 80-247-0469-2

CASALE, Frank J. 8<sup>th</sup> Annual Outsourcing Index: Money Matters. *Outsourcing Essentials* [online] [cit. 2012-04-23]. Dostupné na [www:<http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/other/oe/q405/moneymatters.html&nonav=false>](http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/other/oe/q405/moneymatters.html&nonav=false)

DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2010, 183 s., ISBN 978-80-7400-010-2

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s., ISBN 978-80-7179-893-4

HOROVÁ, M. *Projekt outsourcingu jako nástroje zvyšování konkurenceschopnosti podniku*. Plzeň: Západočeská univerzita, Fakulta ekonomická, 2011

*Human Resources Management*. Economia, a. s., Praha: Economia a. s., ISSN 1801-4690

Insourcing. *ManagementMania* [online] [cit. 2012-04-01] Dostupné na [www: http://managementmania.com/insourcing](http://managementmania.com/insourcing)

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 224 s., ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 3. vydání, Praha: Management Press, 2001, 367 s., ISBN 80-7261-033-3

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 288 s., ISBN 978-80-247-3823-9

TOMEČKOVÁ, J. *Outsourcing v konkrétním podniku*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2010

## **ABSTRAKT**

VLACHOVÁ, P. *Outsourcing personálních činností*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 63 s., 2012

**Klíčová slova:** personální činnosti, outsourcing, proces, mzdová agenda

Obsahem bakalářské práce *Outsourcing personálních činností* je popis personálních činností ve vybrané obchodní společnosti. Cílem bakalářské práce je zmapování a vyhodnocení současného stavu outsourcingu personálních činností včetně předložení návrhu ke zlepšení současného stavu zkoumané oblasti. První část bakalářské práce se zabývá teoretickými skutečnostmi v souvislosti s personalistikou, personální činností a outsourcingem. Práce pokračuje představením a charakterizováním vybrané obchodní společnosti. Následuje popis personálních činností, které společnost realizuje interními zdroji nebo formou outsourcingu. Z personálních činností zabezpečovaných formou outsourcingu je podrobně analyzována personální činnost zabezpečení mzdové agendy. V závěrečné části práce je předložen návrh, který vede k optimalizaci outsourcingu mzdové agendy.



## **ABSTRACT**

VLACHOVÁ, P. *Outsourcing HR Activities*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 63 pp., 2012

**Key words:** HR activities, outsourcing, process, payroll

The content of the bachelor thesis „Outsourcing of HR activities“ is a description of HR activities in a selected business company. The aim of the thesis is to map and evaluate the current situation in HR activities outsourcing including suggestions to improve the current state of the examined area. The first part of the thesis deals with the theories related to HR and outsourcing. The thesis continues with presenting and characterizing the selected business company. In the next part comes the description of HR activities, that are realized by the company either with its internal sources or by outsourcing. Out of all the outsourced HR activities related is the payroll analyzed in detail. In the closing part are presented suggestions that would lead to the optimization of the payroll outsourcing.