

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Návrhy pro zefektivnění personálních procesů

v podniku

Proposals to improve human resources processes in an

enterprise

Karolína Ptáčková

Plzeň 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v podniku“

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

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Touto formou bych ráda poděkovala především vedoucí mé bakalářské práce, tedy paní PhDr. Věře Dvořákové, za její ochotu a výbornou spolupráci. Moje díky patří ale také organizaci *Správa a údržba silnic Plzeňského kraje, p. o.*, především paní Ing. Zdeňce Bittnerové, která vykonává funkci vedoucího personálního oddělení. Ta mi poskytla řadu informací, díky kterým jsem mohla zpracovat praktickou část bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Personální práce a její procesy.....	10
1.1 Získávání, výběr a přijímání pracovníků	11
1.2 Hodnocení pracovníků.....	15
1.3 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru	16
1.4 Odměňování pracovníků.....	16
1.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	17
1.6 Personální informační systém	20
2 Charakteristika zvolené organizace – SÚSPK, p. o.	22
2.1 Základní údaje.....	22
2.2 Hlavní účel a předmět činnosti	22
2.3 Organizační struktura.....	23
2.4 Personální oblast	24
2.4.1 Struktura zaměstnanců k 31. 12. 2012.....	24
2.4.2 Vývoj platové hladiny.....	26
2.5 Výrobní činnost.....	26
2.5.1 Zimní údržba.....	26
2.5.2 Letní údržba	27
2.5.2.1 Vozovky.....	27
2.5.2.2 Dopravní značení	28
2.5.2.3 Bezpečnostní zařízení a vybavení.....	28
2.5.2.4 Silniční těleso a odvodnění	29
2.5.2.5 Mosty	29
2.5.2.6 Sadovnictví	30
2.6 Analýza vnějšího podnikového prostředí	31
2.6.1 Geografické okolí	31
2.6.2 Sociální okolí	32
2.6.3 Politické okolí.....	32

2.6.4 Právní okolí.....	32
2.6.5 Ekonomické okolí	33
2.6.6 Ekologické okolí	33
2.6.7 Technologické okolí	34
2.6.8 Etické okolí	34
2.6.9 Kulturně historické okolí	34
2.7 SWOT analýza.....	35
2.8 Finanční analýza	36
3 Analýza vybraných personálních procesů podniku SÚSPK, p. o.....	41
3.1 Získávání, výběr a přijímání pracovníků	42
3.2 Hodnocení pracovníků.....	43
3.3 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru	43
3.4 Odměňování pracovníků.....	43
3.4.1 Zjištěný nedostatek v oblasti odměňování pracovníků.....	45
3.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	46
3.6 Personální informační systém.....	47
3.6.1 Zjištěný nedostatek v oblasti personálního informačního systému	47
4 Návrhy opatření pro zefektivnění personálních procesů v podniku SÚSPK, p. o.....	50
4.1 Návrh opatření v oblasti odměňování pracovníků	50
4.2 Návrh opatření v oblasti personálního informačního systému	54
5 Předpokládané náklady na navrhovaná opatření	60
5.1 Předpokládané náklady na zpracování části mezd pomocí externího podniku	60
5.2 Předpokládané náklady na efektivnější využití personálního informačního systému	62
Závěr	65
Seznam tabulek	67
Seznam obrázků.....	68
Seznam grafů	69
Seznam použité literatury	70

Seznam příloh	73
Abstrakt.....	86
Abstract.....	87

Úvod

Lidské zdroje jsou velkým bohatstvím každé organizace. Materiálové a finanční zdroje by bez zdrojů lidských, které je uvádí do pohybu, nebyly v podstatě k ničemu. Proto je nezbytné jim věnovat značnou pozornost a neustále hledat nové a efektivnější přístupy k jejich řízení. Jsou-li řízeny neefektivně, může se firma potýkat se značnými problémy. Pokud chce tedy prosperovat, nestačí jí pouze materiálové zdroje a dobrý podnikatelský záměr, ale potřebuje především kvalitní zaměstnance a efektivní řízení jejich práce. Čím je podnik větší, tím složitější potom toto řízení bude.

Personální procesy se rozvíjejí ze všech oblastí řízení nejdynamičtěji, proto se v praxi neustále objevují nové zkušenosti s řešením personálních záležitostí.

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu personálních procesů v konkrétním podniku, zjistit nedostatky těchto procesů a na základě toho navrhnout opatření, která by vedla k následnému zefektivnění těchto procesů. Podnikem, který jsem si pro tyto účely vybrala, je příspěvková organizace *Správa a údržba silnic Plzeňského kraje* (dále už jen **SÚSPK, p. o.**), která zaměstnává celkem 548 osob ve svých dvou oblastních správách. Ředitelství této organizace sídlí v Plzni.

První kapitola je teoretický úvod, který čtenáře seznámí s důležitými pojmy týkajícími se personalistiky, ale především s tím, jaké personální procesy vlastně existují. Některé z těchto procesů budou v první kapitole detailněji popsány a posléze se jim budu věnovat také ve třetí kapitole své bakalářské práce, kde už budou analyzovány ve vztahu k vybranému podniku. K vypracování jsem využila uvedenou bibliografii.

Druhá kapitola obsahuje charakteristiku zvolené organizace – základní údaje, hlavní účel a předmět podnikání, organizační strukturu, výrobní činnost, analýzu vnějšího prostředí, SWOT analýzu a finanční analýzu. Ke zpracování jsem využila především Výroční zprávu organizace za rok 2012, webové stránky dané společnosti a v neposlední řadě rozhovor s výrobním náměstkem společnosti - Bc. Pavlem Panuškou.

Ve třetí kapitole jsou analyzovány personální procesy mnou zvoleného podniku a jsou zde nalezeny nedostatky těchto procesů. Využito bylo strukturovaného i nestrukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení – Ing. Zdeňkou Bittnerovou a dále zúčastněného pozorování práce personálního útvaru.

Na základě informací uvedených ve třetí kapitole byla zpracována kapitola čtvrtá, kde čtenář nalezne návrhy patřičných změn vedoucích k zefektivnění personálních procesů. (Návrh v oblasti personálního informačního systému byl prokonzultován s odborníkem na informační systémy.)

Součástí poslední, páté, kapitoly, je odhad předpokládaných nákladů na navrhovaná opatření.

Pro vypracování své bakalářské práce jsem tedy využila zejména tyto metody:

- strukturovaný a nestrukturovaný rozhovor s vedoucí personálního oddělení vybraného podniku, paní Ing. Zdeňkou Bittnerovou,
- rozhovor s výrobním náměstkem vybraného podniku, panem Bc. Pavlem Panuškou,
- rozhovor s odborníkem na informační systémy, panem Bc. Františkem Staňkem,
- studium firemních dokumentů
- a zúčastněné pozorování práce personálního útvaru.

1 Personální práce a její procesy

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ [5, s. 13]

Personální práce, nebo chcete-li práce personalistů (personálního útvaru) v konkrétním podniku, je složena z množství personálních procesů (personálních činností, personálních funkcí či personálních služeb). Ty představují výkonnou část personální práce.

Personální útvar se tedy specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci, je zapojen do některých nebo do všech personálních procesů a jeho hlavním úkolem je vytváření a realizace personálních strategií a politik. [2]

To, jak by měl být personální útvar složen a organizován závisí bezpochyby na velikosti podniku, na míře decentralizace činností, druhu zaměstnáváných lidí, typu prováděných prací a samozřejmě na roli, která je personálnímu útvaru přiznávána či připisována. [5]

V literatuře se často setkáme s rozdílným pojetím a také počtem personálních procesů. Koubek ve své knize Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky rozlišuje celkem 14 personálních procesů. V první řadě jsou to tyto: *Vytváření a analýza pracovních míst, Personální plánování a Získávání, výběr a přijímání pracovníků.* Následuje *Hodnocení pracovníků, Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, Odměňování a Vzdělávání a rozvoj.* Nutnou záležitostí je též vytváření dobrých vztahů mezi různými stranami vznikajícími při práci v organizaci, které označujeme *Pracovní vztahy.* Mezi další personální procesy patří: *Péče o pracovníky* (do tohoto procesu se řadí především bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, otázky pracovní doby a pracovního režimu, atd.), a mimo to *Zdravotní péče o pracovníky* (ta zahrnuje například pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníka). Tato činnost personálního útvaru začala být, jako samostatná, zařazována k ostatním personálním činnostem v nedávné době. Mezi celkem „nové“ personální činnosti

řadíme též: *Průzkum trhu práce, Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací a Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků*. Nedílnou součástí personálních procesů je též zjišťování, uchování, zpracování a analýza dat týkajících se personalistiky, čili *Personální informační systém*.

1.1 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto pracovních míst (a nezdědka i přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“ [5, s. 126]

Termín *získávání* pracovníků by neměl být zaměňován s termínem *nábor* zaměstnanců. V moderní teorii řízení lidských zdrojů je *nábor* získáváním zaměstnanců zpravidla z vnějších zdrojů, kdežto *získávání* usiluje především o získávání pracovní síly z řad současných pracovníků, nejen tedy z vnějšku. Do pojmu získávání tedy můžeme zahrnout hospodaření s pracovní silou. [5]

Obrázek 1: Příklad procesu získávání pracovníků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 – zdrojem [5]

Na obrázku 1 si můžeme prohlédnout univerzální postup používaný při získávání pracovníků. Inspirací k jeho vytvoření a následnému popisu je opět již zmíněná kniha *Josefa Koubka*. Tento postup se samozřejmě může, z důvodu rozdílnosti politiky získávání pracovníků či z důvodů rozdílné povahy práce, v různých organizacích drobně lišit. Avšak dodržuje-li organizace stále stejný postup, ať už výše znázorněný či modifikovaný, vyhne se časovým ztrátám a pracovní místo může být rychleji zaplněno.

První krok je jasný. Daná organizace musí s dostatečným předstihem identifikovat, že bude potřebovat novou pracovní sílu. K tomu je nutné analyzovat stav a pohyb pracovníků organizace a najít včas náhradu za odcházející zaměstnance. Takovými jsou například pracovníci odcházející do důchodu a odcházející z organizace či na jiná pracovní místa v té samé organizaci. Ne vždy lze však identifikovat potřebu pracovní síly s předstihem. Například v případech, kdy zaměstnanec odchází k jinému zaměstnavateli, tedy dává výpověď, můžeme využít alespoň výpovědní lhůtu a tím získat potřebný čas k náhradě tohoto zaměstnance.

Druhý krok nám definuje, jaké by měl mít budoucí držitel pracovního místa zkušenosti, praxi, odborné schopnosti a výcvik, vzdělání či kvalifikaci. Mimo to jsou zde jisté požadavky na chování a postoje.

Než se přistoupí k dalším krokům, neměl by se vynechat ani krok třetí, kterým se zvažují alternativní možnosti. Takovými jsou například: zda pracovní místo zrušit, zda pokrýt práci formou přesčasů, formou částečného úvazku či úvazku plného, nebo zda ji pokrýt pomocí externího dodavatele (tzv. outsourcing).

V dalším kroku je pak nutné, aby si daná organizace zvolila určité charakteristiky, které jsou natolik důležité, že bez jejich splnění by nebyl ten či onen potenciální zaměstnanec pro výkon práce způsobilý (například vzdělání, kvalifikace, pracovní zkušenosti). Dále potom charakteristiky pracovního místa, které mají uchazeči poskytovat dostatečně realistický obraz práce (název pracovního místa, pracovní funkce, možnost výcviku a vzdělání atd.).

Právě v další fázi se rozhoduje o tom, zda se podnik zaměří na vnější, vnitřní či současně vnější i vnitřní zdroje pracovních sil.

Šestý krok už volí konkrétní metodu, jak lidské zdroje získat. Takových metod je mnoho a vždy záleží na konkrétní situaci v organizaci a na povaze pracovního místa. První možností je, že se (například z důvodu dobré pověsti firmy) uchazeči nabízejí sami. Pracovník se dá také získat na doporučení některého ze současných zaměstnanců podniku. Další metodou je například přímé oslovení vyhládnutého jedince. V dnešní době není výjimkou ani elektronické získávání pracovníků, tedy přes internet. Pracovníka můžeme dále získat díky spolupráci se vzdělávacími institucemi, s odbory, s úřady práce či jinými organizacemi a sdruženími. Daný podnik může též využít služeb komerčních zprostředkovatelů, které mívají větší znalost trhu práce. Nesmíme opomenout ani metody jako jsou nejruznější vývěsky ať uvnitř organizace či mimo ni, letáky, které míří do poštovních schránek či inzerce ve sdělovacích prostředcích.

Po šestém kroku je nutné přistoupit k volbě dokumentů a informací, které by měli uchazeči organizaci poskytnout. Takovými jsou nejčastěji doklady o vzdělání a praxi, vyplněný konkrétní dotazník organizace a životopis. Dále to může být reference z původního zaměstnání, lékařská zpráva o zdravotním stavu uchazeče a také výpis z trestního rejstříku.

Dalším nutným krokem je formulace nabídky zaměstnání.

Po všech předchozích krocích dochází ke kroku devátému, kterým je uveřejnění nabídky zaměstnání. Ode dne uveřejnění se potencionální pracovníci začnou o zaměstnání ucházet, poskytují organizaci potřebné informace a ta s nimi nakonec začíná jednat. Toto jednání je, dle uvedeného schématu, již krokem desátým

Předposlední krok zahrnuje předvýběr uchazečů, kteří se po předložení potřebných informací zdají být *vhodní* či dokonce *velmi vhodné* pro zaplnění volného pracovního místa. Zbytek uchazečů je zařazen do skupiny *nevhodní*. Uchazeči, kteří jsou vybráni do skupiny *vhodní*, se zařadí do dalších procedur jen v případě, že je počet *velmi vhodných* uchazečů nedostačující. V opačném případě obdrží tzv. rezervační dopis, tedy je zde možnost, že jim bude zaměstnání nabídnuto v budoucnu. Velmi vhodné uchazeči jsou pak pozváni k výběrovým procedurám. (V praxi se často setkáme s rozdělením pouze do dvou skupin, tedy *vhodní* a *nevhodní*.) Sestavení seznamu uchazečů pozvaných k těmto procedurám je potom krokem posledním.

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“ [5, s. 166]

Mezi metody výběru pracovníků patří: zkoumání vyplněného dotazníku, životopisu, či referencí, testování pracovní způsobilosti (např. testy inteligence, testy osobnosti, testy schopností), výběrový pohovor a Assessment centre.

„Assessment centre je v podstatě komplexní diagnostiko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál.“ [5, s. 177]

Tato metoda zahrnuje jak individuální, tak skupinové úkoly.

Po získávání a výběru pracovníků logicky nastává přijímání vybraných osob do organizace.

„Každý zaměstnavatel si musí ještě před uzavřením pracovněprávního vztahu shromáždit údaje, které bude za trvání pracovněprávního vztahu zpracovávat, a poučit zaměstnance o jeho právech a povinnostech.“ [1, s. 52]

Nutností je též absolvování vstupní lékařské prohlídky.

Nejdůležitější ze všech formálních náležitostí při procesu přijímání je podepsání vytvořené pracovní smlouvy. (Někdy je podepisován jiný dokument, na jehož základě pak zaměstnanec práci vykonává.) Přejíždí-li pracovník z jednoho místa na druhé, musí být též sepsána nová smlouva, případně alespoň dodatek k dosavadní pracovní smlouvě. Po sepsání a podepsání pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence, tedy vytvoření jeho osobní dokumentace, sepsání mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, atd. [5]

Do osobního spisu zaměstnanců se zakládají například tyto doklady: Dohody o změně pracovní smlouvy a z toho vyplývající pracovní náplně, Mzdové – platové výměry, Jmenovací dekrety (např. při jmenování do vedoucí funkce za trvání pracovního poměru), Dekrety o odvolání z funkce, Lékařské posudky mající vliv na existující pracovněprávní vztah a další. [1]

1.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi důležité. Proces hodnocení v sobě zahrnuje jak zjišťování kvality vykonávané práce, plnění požadavků pracovního místa a pracovního chování konkrétního zaměstnance, tak projednávání těchto výsledků se samotnými pracovníky a samozřejmě hledání způsobů či opatření, která by pracovní výkon ještě zlepšila.

Hodnocení pracovníků můžeme rozdělit na *formální* a *neformální*. Formální bývá periodické a pořizují se z něj určité dokumenty, kdežto neformální je příležitostné a vychází ze situace konkrétního okamžiku. Toto hodnocení nebývá dokumentováno. [5]

1.3 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

„Rozmíst'ování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, s tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.“ [5, s. 235]

V rámci vnitřní mobility pracovní síly můžeme definovat tyto formy rozmíst'ování: *povyšování pracovníků, přeřazování pracovníků na nižší funkce* či *převádění (transfer) pracovníků na jinou práci*. Vnější mobilita má pak dvě stránky. První z nich je stránka *aktivní*, do které řadíme proces získávání, výběru, přijímání a orientace zaměstnanců. Druhá, *pasivní* stránka, tvoří naopak způsoby ukončování pracovního poměru (propouštění, penzionování, rezignace neboli výpověď ze strany pracovníka či jeho úmrtí). [5]

Propouštění pracovníků vzniká například z důvodu nadbytečnosti, častý jevem je ale také propuštění v důsledku nesplnění požadavku na zlepšení výkonu. Co se týče nadbytečnosti, můžeme se také setkat se situací, kdy se dobrovolníkům nabízí vhodné odstupné, čímž se sníží počet násilně propuštěných zaměstnanců.

Pracovní poměr může skončit jen takovým způsobem, který stanovuje zákoník práce. Na základě právního úkonu z podnětu zaměstnance nebo zaměstnavatele je to dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením či zrušením ve zkušební době. Na základě právní události buď smrtí zaměstnance, nebo uplynutím sjednané doby, pro kterou byl pracovní poměr sjednán. Na základě úředního rozhodnutí (u osob bez státní příslušnosti) pak dnem, kterým má skončit jejich pobyt na území ČR či dnem, kterým nabyl právní moci určitý rozsudek ukládající daným osobám trest vyhoštění z území ČR. [1]

1.4 Odměňování pracovníků

Někdy se lidé mylně domnívají, že odměňování je spojeno pouze s peněžními prostředky (mzda, či jiné peněžní odměny). Odměňováním může být také formální pochvala, povýšení nebo určité nepeněžní zaměstnanecké výhody - například lepší vybavení kanceláře či možnost vzdělávání. Odměnou je ale také samotná spokojenost

pracovníka (může se zúčastnit důležitých aktivit a úkolů, v organizaci panují dobré mezilidské vztahy, cítí se užitečně,...). Důležité je, aby systém odměňován byl spravedlivý.

Odměňování ve smyslu finančních prostředků může mít složky *fixní* a *variabilní*. Fixní složka tvoří neměnnou část pracovníkovi finanční odměny. Patří sem i všechny dohody o úpravě základní mzdy. Variabilní odměňování se potom týká té složky finanční odměny, která je k fixní složce přidávána a mění se podle dosažení určitých výsledků, patří sem tedy například mimořádné odměny (bonusy), provize či výkonnostní odměny. [9]

1.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

V dnešní době bychom mohli proces vzdělávání považovat za nejdůležitější úkol personální práce. To proto, že schopnost přizpůsobit se změnám je základem úspěšnosti každé organizace, a aby byla flexibilní organizace, musí mít samozřejmě flexibilní pracovní sílu. Pracovníci tedy musí své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat. V dnešní době se často klade otázka: „Proč lidské znalosti a dovednosti tak rychle zastarávají?“ Je to například proto, že velmi rychle vznikají nové technologie. Další z mnoha příčin je ale také výraznější orientace na zákazníka, rychleji se měnící lidské potřeby a tím i trh výrobků a služeb.

„Základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání by neměl být pouhý rozvoj či změna způsobilosti ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností, ale především dosažení změn v myšlení/cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy.“ [8, s. 92].

K dosažení vysokého pracovního výkonu je tedy nutné jisté propojení mezi ochotou vynaložit určité úsilí k získání nových znalostí a dovedností, schopností osvojit si nové pracovní postupy a možností zúčastnit se podnikového vzdělávání. [8].

Mezi aktivity, které vzdělávání pracovníků zahrnuje, patří například *prohlubování pracovních schopností*. Prohlubování dobře vystihuje následující definice:

„Jde v podstatě o tzv. doškolení, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.“ [5, s. 253]

Další aktivitou je potom *rozšiřování pracovních schopností*, což je „zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládli znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst.“ [5, s. 253]

Rekvalifikační procesy jsou další takovou aktivitou a znamenají přeškolení pracovníků na jiné povolání, tedy povolání, které podnik aktuálně potřebuje. Dále se mluví o *orientaci pracovníka*, kdy jsou schopnosti nové pracovní síly přizpůsobovány specifickému pracovnímu místu či používané technice. V neposlední řadě se potom organizace často snaží formovat i samotnou osobnost svého zaměstnance. [5]

Můžeme rozlišit tři oblasti vzdělávání pracovníků:

- *oblast všeobecného vzdělání* (formování základních a všeobecných znalostí a dovedností, převážně orientace na rozvoj osobnosti jedince),
- *oblast odborného vzdělávání* (základní příprava na povolání, doškolování, prohlubování kvalifikace, případně rekvalifikace),
- a *oblast rozvoje* (orientace spíše na kariéru než na práci vykonávanou v současnosti, formování pracovního potenciálu). [5]

Vzdělávání pracovníků je personálním procesem, v němž se nejčastěji vyskytuje úzká spolupráce dané organizace se specializovanými vzdělávacími institucemi nebo s externími odborníky.

Nyní se podívejme na cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců. Inspiraci jsem opět našla v knize *Josefa Koubka*.

Obrázek 2: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 – zdrojem [5]

Vzdělávání může probíhat buď přímo na pracovišti, nebo mimo pracoviště.

Mezi metody využívané při samotném výkonu práce patří *instruktáže* (novému, méně zkušenému pracovníkovi je předveden konkrétní pracovní postup zkušenějším pracovníkem – méně zkušený pracovník postup pozoruje a napodobuje), *coaching* (dlouhodobá instruktáž spolu s periodickou kontrolou kvality práce vykonávané vzdělávaným pracovníkem) nebo *monitoring* (vzdělávaný pracovník si vybírá tzv. *mentora*, což je speciálně školený jedinec, který mu poskytuje odborné rady a všestrannou pomoc). Vzdělávání dále probíhá formou pracovních porad, asistování atd. [5]

Metodami používanými při vzdělávání mimo pracoviště jsou pak nejčastěji: *přednáška*, *přednáška obohacená o skupinovou diskusi*, *demonstrování* (zde se využívá audiovizuální techniky, trenažérů, předvádí se obsluha různých zařízení či jiné pracovní postupy - je tedy zaměřená především na praktické dovednosti). Mezi další metody můžeme zařadit *brainstorming* (navrhování způsobů řešení daných problémů a následná diskuse), *skupinové cvičení* (řešení konkrétního problému pomocí týmu) a tak dále. Můžeme se také setkat se samostatným vzděláváním pracovníků pomocí doporučené literatury. [5]

Je nutné si uvědomit, že tato personální činnost má vztah i k jiným personálním činnostem. Jako příklad bych uvedla vztah k procesu získávání pracovníků. To, že v organizaci existují určité vzdělávací programy, bývá pro potenciální pracovníky lákavé. Ale vzdělávání zaměstnanců souvisí mimo jiné také s plánováním, hodnocením, odměňováním a rozmisťováním pracovní síly.

Personální útvar musí v procesu vzdělávání velmi úzce spolupracovat s vedoucími pracovníky. Vedoucí pracovníci musejí soustavně sledovat, zda jejich podřízení vyhovují kvalifikačním požadavkům pracovních míst. Jejich další povinností je také zjišťování pracovního výkonu a pracovního chování těchto podřízených. Vedoucí pracovníci jsou tedy rozhodujícím činitelem v procesu identifikace potřeby vzdělání. Co se týče personálního útvaru, ten v souvislosti s informacemi od vedoucích pracovníků zabezpečuje organizační stránku systematického vzdělávání, navrhuje program a rozpočet vzdělávání a plní další úkoly související s plánováním vzdělávání - zajišťuje vzdělávání mimo pracoviště, kontroluje průběh vzdělávání, atd. [5]

1.6 Personální informační systém

Aby mohla personální práce v určité organizaci fungovat, potřebují mít pracovníci personálního útvaru aktuální informace. Z toho důvodu je nutné, aby byl v organizacích vytvořen a neustále rozvíjen informační systém.

„Podle definice, kterou zformulovali Kettley a Reilly (2003) je počítačový personální informační systém tvořen *„plně integrovanou, celoorganizační sítí dat, informací, služeb, databází, nástrojů a transakcí v oblasti lidských zdrojů“*. Takový systém lze charakterizovat jako *„elektronickou personalistiku“*, znamenající *„aplikaci konvenční, síťové a hlasové technologie za účelem zlepšení výkonu personální administrativy, transakcí, procesů“*.“ [2, s. 723]

Existuje mnoho důvodů, proč se výše uvedená „elektronická personalistika“ v organizacích stále více uplatňuje. Hned prvním z těchto důvodů je dle Armstronga zlepšení personálních služeb (jejich urychlení, usnadnění, zefektivnění, zkvalitnění...), dalším pak například snížení nákladů.

Mezi další výhody můžeme zahrnout také usnadnění aktualizace údajů a efektivní propojení personálního útvaru a vedoucích pracovníků, čímž je umožněno i širší zapojení těchto pracovníků do personální práce. V neposlední řadě je to potom umožnění provádění bohatších a všestrannějších analýz. [5]

Jak už bylo naznačeno, pomocí počítačů a informačního systému jsou jednotlivá pracoviště propojena, čerpají z tohoto systému informace nebo do něho informace vkládají. Nutností je, aby byla vstupující a vystupující data neustále aktualizována.

Personální informační systém konkrétního podniku může být dále propojen s informačními systémy institucí, se kterými spolupracuje (např. instituce trhu práce).

Nyní bych ráda zmínila, jaké typy informací by měly personální informační systémy obsahovat. V první řadě jsou to dle Koubka veškeré informace týkající se pracovníka (osobní údaje, údaje o vykonávané práci, o kvalifikaci a vzdělání, nejrůznější záznamy, pracovní smlouva, výsledky zdravotních prohlídek atd.), dále potom informace o pracovních místech, o personálních činnostech a o vnějších podmínkách ovlivňujících fungování. Patří sem také formování pracovní síly organizace, kam můžeme zařadit například informace o situaci na trhu práce, stav a vývoj obyvatelstva či mzdová šetření.

Nakonec bych ráda poukázala na výhody informačního systému u konkrétních personálních činností. Při získávání a výběru pracovníků usnadňuje a automatizuje jednotlivé kroky, které jsou uvedeny v podkapitole 1.1. Při procesu hodnocení pracovníků mají organizace díky informačnímu systému například snadnější evidenci pracovního výkonu. V procesu rozmisťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru mají zase přehled o pohybu těchto zaměstnanců. A nakonec při procesu vzdělávání pomáhá systém personalistům plánovat, vybírat pracovníky, kteří se ho mají zúčastnit, a následně vyhodnocovat účinnost tohoto procesu. [5]

Jak už bylo řečeno, informace musí být do informačního systému zanášeny včas, od všech vedoucích pracovníků (sloužících v tomto ohledu jako zdroj informací) a personálních pracovníků (ti mají personální systém ve svých rukách – vytvářejí, rozvíjejí, provozují a využívají ho).

Zaměříme-li se na zanášení aktuálních informací do systému všemi pracovníky, od kterých je to požadováno, zjistíme, že se v tomto ohledu organizace často potýkají s problémem. A právě tento problém je jednou z hlavních oblastí mého zájmu v podniku *Správa a údržba silnic Plzeňského kraje, p. o.*

2 Charakteristika zvolené organizace – SÚSPK, p. o.

Informace ke zpracování následujících kapitol byly čerpány z Výroční zprávy organizace za rok 2012 a z webových stránek organizace.

2.1 Základní údaje

Správa a údržba silnic Plzeňského kraje, dále jen SÚSPK, p. o., vznikla sloučením sedmi příspěvkových organizací na úrovni okresu dne 1. 1. 2011 a je zřizována Plzeňským krajem. Její sídlo se nachází v Plzni na Jižním předměstí.

Založena byla již 23. 11. 2009 za účelem sloučení s ostatními správními celky na území Plzeňského kraje, které působily na úrovních okresů. Dříve tyto správy spadaly pod ministerstvo dopravy.

Statutárním orgánem je generální ředitel (Ing. Stanislav Liška). Ten, co se týče způsobu jednání, jedná jménem organizace samostatně.

2.2 Hlavní účel a předmět činnosti

Hlavním účelem činnosti této organizace je výkon vlastnických práv Plzeňského kraje k silnicím II. a III. třídy včetně jejich součástí a příslušenství v rámci územní působnosti organizace. Zajišťuje opravu, letní a zimní údržbu, rekonstrukci a modernizaci výše zmíněných silnic a jejich příslušenství. Má za úkol rozvíjet a stavět silniční síť Plzeňského kraje dle priorit, které stanoví zřizovatel. Jejím dalším úkolem je zajistit opatření vedoucí k efektivnějšímu využití finančních prostředků vyčleněných na činnosti jako je správa, údržba, oprava či rekonstrukce silnic II. a III. tříd a i dalších silnic, které jsou ve vlastnictví Plzeňského kraje (opět včetně příslušenství).

V souvislosti s hlavním účelem je tato organizace oprávněna vykonávat také doplňkovou činnost, mezi níž patří například činnost inženýrská, investorská či poradenská. Dále je oprávněna pronajímat spravované nemovitosti, poskytovat technické služby, organizovat veřejné zakázky a provádět geodetické práce. Má také právo opravovat silniční vozidla, provádět údržbu motorových vozidel včetně jejich příslušenství, atd.

2.3 Organizační struktura

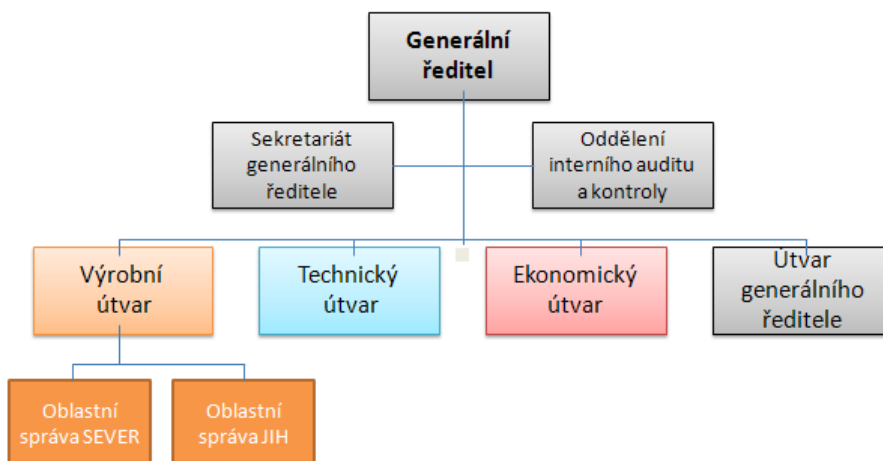
SÚSPK, p. o. v roce 2011 zahrnovala 7 správních středisek, tzv. Okresních správ, působících na úrovni bývalých okresů (Plzeň-město, Plzeň-jih, Plzeň-sever, Domažlice, Klatovy, Rokycany a Tachov), která se ještě dále dělila na cestmistrovství¹.

K 1. 1. 2012 byla provedena reorganizace. Okresní správy byly zrušeny a nahrazeny Středisky výroby. Mimo to vznikly dvě oblastní správy – *Oblastní správa SEVER* (podřízena jsou střediska výroby Plzeň-město, Plzeň-sever, Rokycany a Tachov) a *Oblastní správa JIH* (podřízena jsou střediska výroby Plzeň-jih, Domažlice a Klatovy). Střediska výroby se dále dělí na cestmistrovství. Každé cestmistrovství má svého cestmistra a vedoucího cestmistrovství. Ve středisku Plzeň-město je 1 cestmistrovství, v Plzni-severu 4 cestmistrovství, v Rokycanech 2 cestmistrovství a Tachov, stejně jako Plzeň-sever, má 4 cestmistrovství. Vezmeme-li Oblastní správu JIH, zde je to 5 cestmistrovství v Klatovech, 3 cestmistrovství v Domažlicích a 4 cestmistrovství v Plzni-jihu.

V čele každé oblastní správy stojí ředitel oblastní správy a v čele střediska výroby pak vedoucí střediska výroby. Na cestmistrovstvích jsou to vedoucí cestmistrovství.

Novinkou je Středisko specializovaných činností, které má též svého vedoucího.

Obrázek 3: Zjednodušená organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

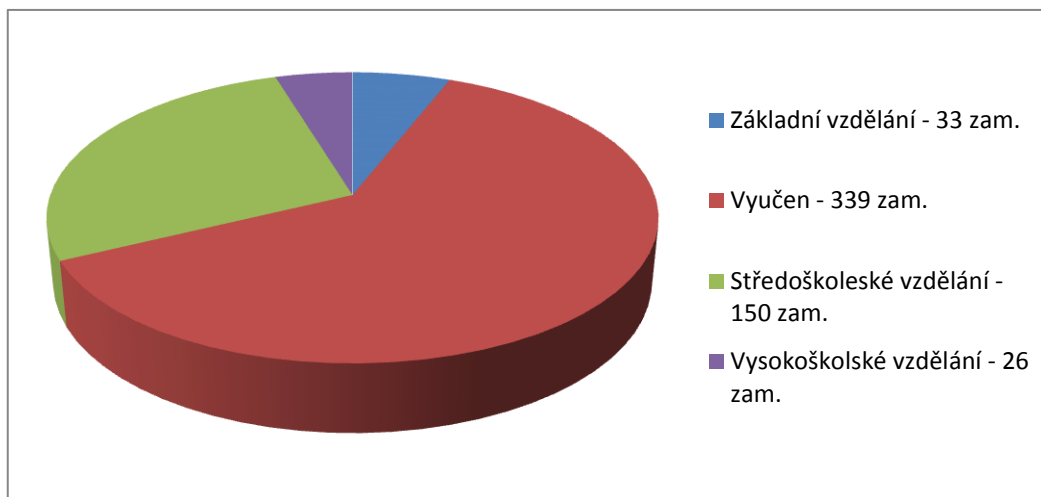
¹ Cestmistrovství = nejmenší organizační jednotka správ a údržeb silnic v České republice spravující přidělený úsek komunikace.

Zjednodušené organizační členění podniku SÚSPK, p. o. které se uplatňuje od roku 2012, mohl čtenář shlédnout na obrázku 3.

2.4 Personální oblast

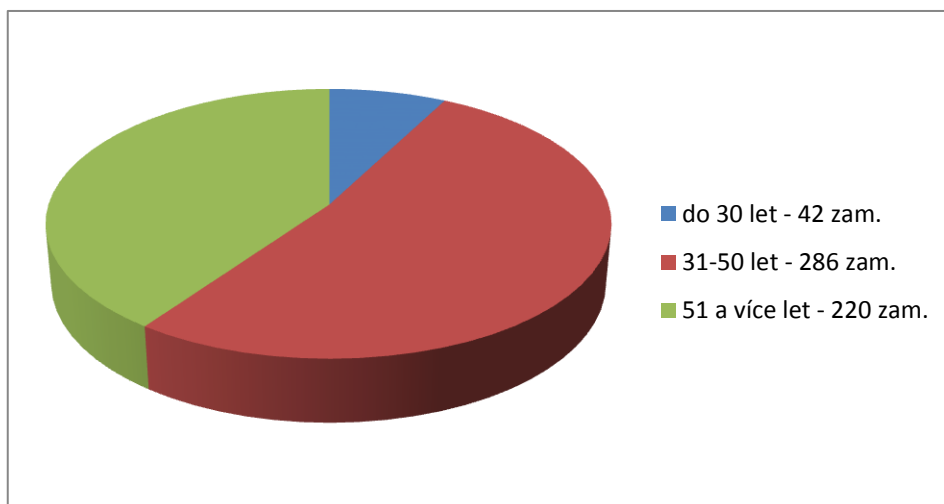
2.4.1 Struktura zaměstnanců k 31. 12. 2012

Graf 1: Struktura zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání



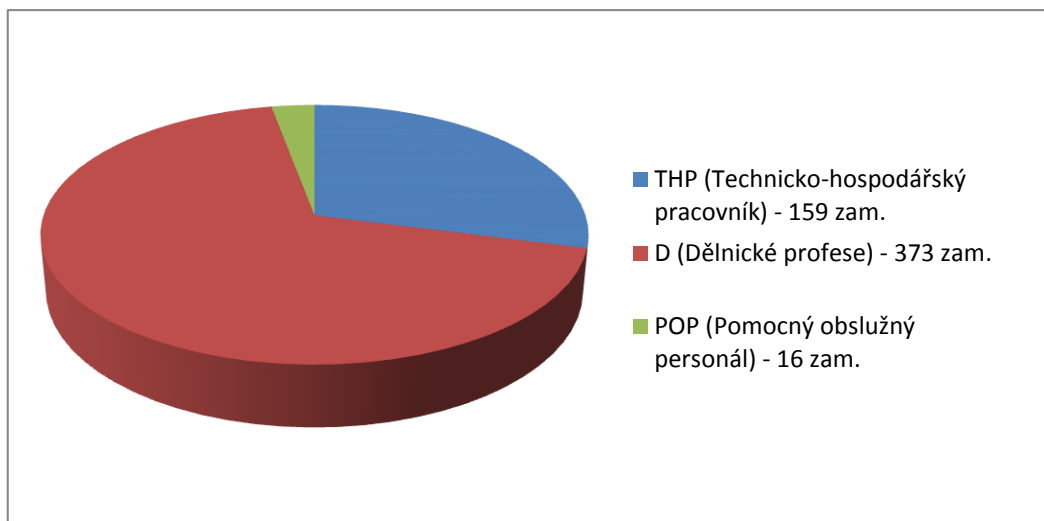
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Graf 2: Struktura zaměstnanců dle věku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Graf 3: Struktura zaměstnanců dle jednotlivých kategorií



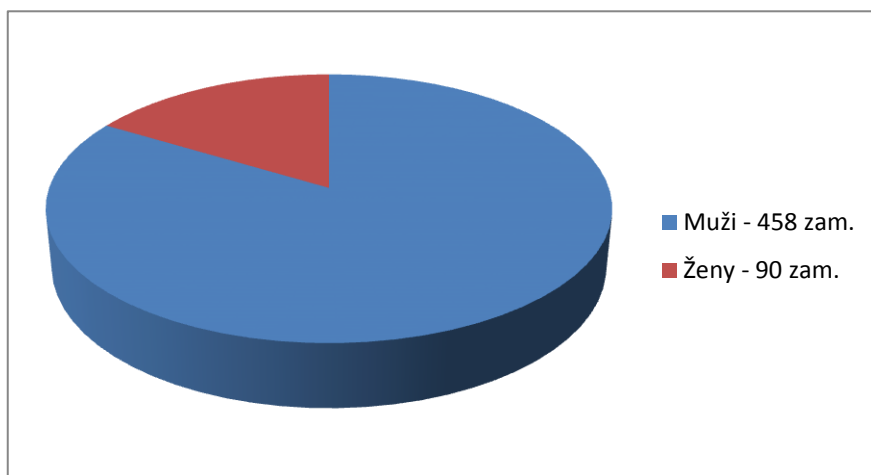
Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Mezi THP pracovníky můžeme zařadit například konstruktéry, vedoucí útvaru, sekretářky či účetní.

Mezi pracovníky D patří například stavební dělníci či řidiči silničních motorových vozidel.

Pracovníci POP jsou například uklízečky a vrátní.

Graf 4: Struktura zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

K 31. 12. 2012 bylo tedy zaměstnáno 548 osob.

2.4.2 Vývoj platové hladiny

Tabulka 1: **Tabulka průměrných platů v roce 2011 a 2012 dle kategorií**

PRŮMĚRNÝ PLAT				
	Průměrný plat (bez OON)			
	2011	2012	Rozdíl (2012-2011)	% (2012/2011)
THP	33 671	34 637	967	102,87%
D	20 969	21 965	995	104,75%
POP	14 108	12 808	-1 300	90,79%
Celkem	24 251	25 088	836	103,45%

Zdroj: Výroční zpráva organizace správa a údržba silnic Plzeňského kraje, příspěvková organizace za rok 2012

2.5 Výrobní činnost

2.5.1 Zimní údržba

Pod pojem zimní údržba se řadí činnosti nutné k zabezpečení sjízdnosti silnic v zimních obdobích. Organizace se vždy nejdéle do konce října musí předzásobit posypovou solí a také zdrsňovacím posypem. Práci v tomto období řídí v každé okresní správě *dispečer zimní údržby*.

Obrázek 4: **Zimní údržba**



Zdroj: *SPRÁVA A ÚDRŽBA SILNIC PLZEŇSKÉHO KRAJE příspěvková organizace*.
Zimní údržba [online]. [cit. 2013-05-05]. Dostupné z:
<http://www.suspk.eu/zudrzba.html>

Činnosti, ze kterých se zimní údržba skládá, jsou následující: chemický a zdrsňovací posyp, pluhování vozovek, postavení zásněžek a jejich následné odstranění, výroba solanky², dispečerská služba a zajištění úklidu po zimě.

Právě zimní údržba je jednou z rozhodujících činností této organizace a celkové náklady na tuto údržbu během jedné zimní sezony dosahují až 200 000 000 Kč.

2.5.2 Letní údržba

Letní údržba znamená souhrn činností v následujících oblastech: vozovky, dopravní značení, bezpečnostní zařízení a vybavení, silniční těleso a odvodnění, mosty, ostatní silniční objekty, sadovnictví.

2.5.2.1 Vozovky

Letní údržba vozovek se aktuálně provádí na celkem 5 224 km silnic v Plzeňském kraji, z čehož jen 467 km patří mezi silnice I. třídy. SÚSPK, p. o. při této údržbě zajišťuje úklid nejen strojními zametači, ale také ručně, dále spravuje povrch vozovek teplou obalovanou směsí nebo provádí tryskové výspravy (převažující druh výsprav komunikací nižších tříd). Dále má na starost nátěry ze silničního asfaltu (prováděno výhradně svými zaměstnanci) a pokládání mikrokoberců spolu s velkoplošnými výspravami teplou obalovanou směsí (prováděno dodavatelsky).

Obrázek 5: Opravy a výspravy tryskovou metodou Turbo-asfaltovou emulzí



Zdroj: *SPRÁVA A ÚDRŽBA SILNIC PLZEŇSKÉHO KRAJE příspěvková organizace.*

Letní údržba komunikací [online]. [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.suspk.eu/img/clip_image004.jpg

² Solanka = voda nasycená rozpuštěnými solemi.

2.5.2.2 Dopravní značení

Dalším důležitým úkolem organizace je údržba vodorovného a především svislého dopravního značení. Údržba svislého značení musí být prováděna soustavně, neboť má zásadní vliv na bezpečnost silniční dopravy. Údržba značení vodorovného je sezónní prací.

Obrázek 6: Údržba svislého dopravního značení



Zdroj: *SPRÁVA A ÚDRŽBA SILNIC PLZEŇSKÉHO KRAJE příspěvková organizace*. Letní údržba komunikací [online]. [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.suspk.eu/img/clip_image016.jpg

2.5.2.3 Bezpečnostní zařízení a vybavení

Příspěvková organizace SÚSPK má také na starost údržbu svodidel, zábradlí, silničních zrcadel, směrových sloupků, atd.

Obrázek 7: Údržba směrových sloupků



Zdroj: *SPRÁVA A ÚDRŽBA SILNIC PLZEŇSKÉHO KRAJE příspěvková organizace*. Letní údržba komunikací [online]. [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.suspk.eu/img/clip_image026.jpg

2.5.2.4 Silniční těleso a odvodnění

Další činnost organizace SÚSPK, p. o., která je zahrnuta v této podkapitole, se týká seřezávání krajnic, čištění příkopů (za účelem zajištění plynulého odtoku vody z komunikace), opravy a přestavby propustků, výměny mříží ve vpustech, čištění silniční kanalizace, atd. Tyto činnosti se provádí koncem zimního období a poté opět před nástupem zimy.

Obrázek 8: Čištění příkopů



Zdroj: *SPRÁVA A ÚDRŽBA SILNIC PLZEŇSKÉHO KRAJE příspěvková organizace. Letní údržba komunikací [online]. [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: http://www.suspk.eu/img/clip_image010.jpg*

2.5.2.5 Mosty

Nedílnou součástí činností prováděných SÚSPK, p. o. je také *stavební a nestavební* údržba mostů. Stavební údržbou je jakýkoliv stavební zásah na konstrukci mostu, kdežto nestavební údržba spočívá například v úklidu vozovky a odvodňovačů či vyčištění *dilatačních závěrů*³ a prostoru pod mostem.

³ Dilatační závěr na mostu slouží k překlenutí mezery, která vzniká mezi **nosnou konstrukcí** (ta se může na ložiskách pohybovat – roztahuje se a smršťuje kvůli změnám teploty) a **opěrou** (ta sedí pevně v zemi). Mezera závisí na délce mostu. Na 25 metrů se počítá cca s 3 centimetry.

Obrázek 9: Údržba propustku



Zdroj: *SPRÁVA A ÚDRŽBA SILNIC PLZEŇSKÉHO KRAJE příspěvková organizace*.
Letní údržba komunikací [online]. [cit. 2013-05-05]. Dostupné z:
http://www.suspk.eu/img/clip_image015.jpg

2.5.2.6 Sadovnictví

V této oblasti probíhá údržba veškeré silniční vegetace, zejména sekání trávy, prořezávání stromů, likvidace polomů, průklest keřů, atd.

Obrázek 10: Sekání trávy na okraji komunikace



Zdroj: *SPRÁVA A ÚDRŽBA SILNIC PLZEŇSKÉHO KRAJE příspěvková organizace*.
Letní údržba komunikací. [online]. [cit. 2013-05-05]. Dostupné z:
http://www.suspk.eu/img/clip_image029.jpg

2.6 Analýza vnějšího podnikového prostředí

Nyní se seznámíme s tím, jak je podnik *Správa a údržba silnic Plzeňského kraje* ovlivňován svým okolím. Tomuto tématu se budu věnovat především proto, že vliv okolí na podniky bývá velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená.

Okolí podniku působí na daný podnik jako svazek vnějších sil a faktorů, mezi nimiž existují souvislosti. Chceme-li toto okolí analyzovat, je zapotřebí vymezit jeho jednotlivé prvky. [7]

Tyto prvky mohou být:

- geografické,
- sociální,
- politické a právní,
- ekonomické,
- ekologické,
- technologické,
- etické,
- kulturně historické. [7, s. 13]

Mnoho těchto prvků má nehmotnou povahu, některé jsou však hmotné, například geografické podmínky či část okolí technologického. Je nutné si uvědomit, že v současné době tvoří vnější okolí celá Evropská unie a dá si říci i celý svět. [7]

2.6.1 Geografické okolí

SÚSPK, p. o. působí na území Plzeňského kraje. Organizace vznikla sloučením 7 příspěvkových organizací (správ a údržeb silnic) působících na území bývalých okresů.

Hlavní sídlo organizace se nachází v Plzni na Jižním předměstí v Koterovské ulici č. 162. Pro zaměstnance organizace, kteří dojíždějí svým automobilem, je zde vybudováno parkoviště s dostatečným množstvím parkovacích míst. Konečná stanice tramvajové linky číslo 2, městské hromadné dopravy, je situována cca 450 metrů od sídla. Dálniční sjezd se nachází 3, 4 km opačným směrem.

2.6.2 Sociální okolí

Organizace SÚSPK, p. o. vytváří v souladu s příslušnou kolektivní smlouvou *fond kulturních a sociálních potřeb*. Tím uspokojuje nejen kulturní a sociální, ale i jiné potřeby zaměstnanců. Zmíněný fond se využívá především v oblasti příspěvků na závodní stravování. Mimo to jsou z něho poskytovány dary při pracovních a životních výročích pracovníků či jejich odchodech do důchodu. Dále jsou financovány náklady na provoz zařízení sloužících k sociálnímu a kulturnímu rozvoji pracovníků organizace. Nastane-li mimořádná a neočekávaná tíživá sociální situace, existuje možnost poskytnout z tohoto fondu jednorázovou sociální výpomoc, případně půjčku.

Organizace dále zajišťuje zákonné povinnosti v oblasti péče o zdravý svých zaměstnanců a to prostřednictvím lékařů dokonale seznámených s pracovním prostředím.

2.6.3 Politické okolí

Zřizovatelem organizace SÚSPK, p. o. je Plzeňský kraj. Organizace je silně závislá na politickém vedení kraje (po každých volbách se mohou změnit priority zastupitelů kraje) a samozřejmě na celkové vládní politice. Podnik podléhá též tlaku městských zastupitelů.

2.6.4 Právní okolí

Zdrojem právních norem jsou v podniku SÚSPK, p. o. zejména tyto zákony:

- Obchodní zákoník – zákon č. 513/1991 Sb.
- Občanský zákoník – zákon č. 40/1964 Sb.
- Zákon o veřejných zakázkách – zákon č. 137/2006 Sb.
- Zákon o pozemních komunikacích – zákon č. 13/1997 Sb.
- Vodní zákon - zákon č. 254/2001 Sb.
- Lesní zákon – zákon č. 289/1995 Sb.
- Zákon o ochraně přírody a krajiny – zákon č. 114/1992 Sb.

Údaje o hospodářském výsledku organizace jsou dle platných právních norem vykazovány ve výročních zprávách.

2.6.5 Ekonomické okolí

Podnik SÚSPK, p. o. je, jakožto příspěvková organizace, právnickou osobou zřízenou k plnění úkolů ve veřejném zájmu. Příspěvková organizace SÚSPK je zřizována Plzeňským krajem. Hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní činností a dále s financemi od jiných osob, především z rozpočtu svého zřizovatele, tedy Plzeňského kraje.

V roce 2012 dosáhla organizace následujícího výsledku hospodaření běžného účetního období:

- 6 560 034,75 Kč v hlavní činnosti,
- a 13 775 987,78 Kč v činnosti hospodářské.

V kapitole 2.8 budou uvedeny výsledky některých ekonomických ukazatelů.

2.6.6 Ekologické okolí

Organizace SÚSPK, p. o. využívá pro zajištění podmínek hospodaření s odpady a pro ověřování tohoto hospodaření v provozu od roku 2012 servisní a poradenskou firmu. Byl zpracován plán pravidelných kontrol na jednotlivých střediscích a provozovnách, kde odpady vznikají. Pro přehlednou evidenci jak původcovství odpadů, tak jejich manipulaci a předání k likvidaci příslušným subjektům, je využíván program EVI 8. Prostřednictvím tohoto programu jsou podávána hlášení *Ministerstvu životního prostředí České republiky* a jiným organizacím (například IRZ⁴, ISPOP⁵). Pro zvládnutí všech funkcí programu a jeho efektivní využívání je zaškolen vždy jeden zaměstnanec z každého správního úseku (jedná se tedy o 7 odpovědných zaměstnanců). Ti s programem průběžně pracují a zajišťují tak hospodaření s odpady na všech 24 provozovnách. Poradenská a servisní firma mimo průběžné kontroly zajistila řádnou aplikaci zásad a ustanovení obsažených v legislativě a také působí přímo na vedoucí i provozní zaměstnance při výkladu pravidel pro manipulaci s prostředky (chemickými, ropnými, ...), které ohrožují životní prostředí. Je tedy kladen důraz na to, aby se předešlo možným haváriím, a aby se minimalizovalo nebezpečí ohrožení životního prostředí a stejně tak zdraví těch, kteří přicházejí s nebezpečnými látkami do styku při výkonu své práce.

⁴ IRZ = „Integrovaný registr znečišťování“

⁵ ISPOP = „Integrovaný systém plnění ohlašovacích povinností“

2.6.7 Technologické okolí

1. 1. 2012 bylo v podniku zřízeno *Středisko specializovaných technologií*. To má sloužit k efektivnějšímu využití stávajícího technologického vybavení na území celého Plzeňského kraje a zahrnuje následující činnosti: frézování, likvidaci pařezů a dřevní hmoty biodrtičem či štěpkováním, čištění příkopů, seřezávání krajnic odhozem či seřezávání s nákladkou, ošetřování trhlin, frézování a také výpravu vozovek živičnou směsí, nátěrové technologie (tenké asfaltové vrstvy), dopravu kameniva nebo čištění silničních komunikací samosběrem.

2.6.8 Etické okolí

Prvotním zájmem podniku SÚSPK, p. o. je zajištění rozvoje a výstavby silnic nacházejících se na území Plzeňského kraje (silnic II. třídy, které spojují okresní města a silnic III. třídy spojujících jednotlivé vesnice), dále pak zajištění jejich údržby, rekonstrukcí, oprav atd.

Jedním z dalších cílů firmy je samozřejmě poskytování informací o finančním hospodaření, které jsou veřejně dostupné ve výročních zprávách organizace.

2.6.9 Kulturně historické okolí

Zemské stezky procházely naším územím od nepaměti, což bylo dáno především zeměpisnou polohou. Stezky byly nejprve jen úzkými, ušlapanými a povozy rozježděnými komunikacemi. První úpravy spočívaly v odstraňování překážek, zpevňování močálovitých míst hatěmi či otesanými kmeny stromů. Koncem 12. století vzrůstal obchod a v důsledku toho vznikla potřeba stabilnějších cest, které se začaly zpevňovat například pískem. Ve 13. století již docházelo k jejich systematickému budování. [21]

Po pádu komunismu v České republice se tzv. *Okresní správy silnic* přejmenovaly na *Správy a údržby silnic* a působily dále samostatně na území jednotlivých okresů. Začátkem třetího tisíciletí zůstaly do té doby dlouho existující okresy už jen správními celky a vzniklo též nové uspořádání krajů. Postupně se jednotlivé správy začaly slučovat a započal tak vznik správ na úrovních krajů – viz *Správa a údržba silnic Plzeňského kraje*, *Správa a údržba silnic Jihočeského kraje*, *Správa a údržba silnic Ústeckého kraje*, atd.

2.7 SWOT analýza

SWOT analýza zjišťuje klíčové silné a slabé stránky (**S**trengths a **W**eaknesses), příležitosti (**O**pportunities) a hrozby (**T**hreats) určité organizace. Silné a slabé stránky v analýze SWOT nezahrnují všechny charakteristické rysy společnosti, ale jen ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Vedení by také mělo rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby, kterým společnost čelí. Tato analýza je jednoduchým nástrojem, který pomáhá stanovit podnikovou strategii. [4]

Tabulka 2: SWOT analýza podniku SÚSPK, p. o.

Silné stránky <ul style="list-style-type: none">• znalost místních podmínek• operativnost• dostupnost• zázemí• vybavení• vlastní zaměstnanci s dlouholetou praxí	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• závislost na politickém prostředí• pouze sezónní využití jednotlivých mechanismů• přebytečné kapacity správních budov• zastaralý vozový park• mnoho zaměstnanců předdůchodového věku
Příležitosti <ul style="list-style-type: none">• zavádění nových technologií• recyklace živičných směsí⁶• dotační programy	Hrozby <ul style="list-style-type: none">• nedostatek finančních prostředků ze státního rozpočtu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

⁶ Živičná směs = namíchaná směs horkého asfaltu a kameniva pokládaná na silnici tzv. finišerem.

2.8 Finanční analýza

Jelikož podnik SÚSPK, p. o. je organizací příspěvkovou, existují zde jistá specifika ve zpracování účetních výkazů a dat. Přirozeně i finanční analýza se provádí jinak, než je tomu například u kapitálových obchodních společností. Pro účely své práce jsem vybrala několik ukazatelů, pomocí kterých stručně analyzuji finanční stav v tomto podniku. Využito bude především rozvahy a výkazu zisku a ztráty, které jsou dostupné ve Výroční zprávě za rok 2012. Čtenář si zmíněné výkazy může prohlédnout v přílohách (Příloha A). Obsahují údaje jak běžného období (2012), tak období minulého (2011), což plně postačí pro účely mé práce a to z toho důvodu, že organizace zahájila svoji činnost po sloučení 7 příspěvkových organizací na úrovni bývalých okresů teprve 1. 1. 2011. Ukazatele budou tedy počítány za poslední dva roky. Dalším zdrojem pro vypracování finanční analýzy byla bibliografie, která je uvedena v seznamu literatury na konci bakalářské práce.

Ukazatele autarkie

Autarkie neboli míra autarkie odráží míru soběstačnosti analyzovaného subjektu.

- Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů – vyjadřuje míru, v jaké je analyzovaný subjekt soběstačný z hlediska pokrytí nákladů hlavní činnosti dosaženými výnosy z této činnosti. Za pozitivní se považuje výsledek 100%. Je-li hodnota nižší, je krytí nákladů nedostatečné. Počítá se dle následujícího vzorce:

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{V_{H\check{C}}}{N_{H\check{C}}} * 100,$$

kde $A_{HV-H\check{C}}$ je autarkie hlavní činnosti na výnosové bázi, $V_{H\check{C}}$ jsou výnosy z hlavní činnosti a $N_{H\check{C}}$ jsou náklady hlavní činnosti. [6]

Tabulka 3: **Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů v podniku SÚSPK, p.o.**

	<u>2011</u>	<u>2012</u>
$A_{HV-H\check{C}}$ [%]	101,91 %	100,73 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z uvedených výsledků vyplývá, že analyzovaný podnik je z hlediska pokrytí nákladů hlavní činnosti dosaženými výnosy soběstačný.

Míra autarkie v roce 2012 se oproti roku 2011 snížila o cca 1,18 %.

Ukazatele rentability

Cílem hlavní činnosti příspěvkových organizací je vyrovnanost nákladů a výnosů. Kromě hlavní činnosti mohou tyto organizace vykonávat též činnost doplňkovou, jejímž cílem je dosažení zisku.

- Rentabilita nákladů doplňkové činnosti – počítá se dle následujícího vzorce:

$$R_{ND\check{c}} = \frac{V_{D\check{c}}}{N_{D\check{c}}} * 100,$$

kde $R_{ND\check{c}}$ je rentabilita nákladů doplňkové činnosti, $V_{D\check{c}}$ jsou výnosy z doplňkové činnosti a označení $N_{D\check{c}}$ vyjadřuje náklady na doplňkovou činnost.

Snahou je hodnotu ukazatele maximalizovat. Dojde-li k výskytu záporných hodnot, je vhodné od doplňkové činnosti upustit. [6]

Tabulka 4: **Rentabilita nákladů doplňkové činnosti v podniku SÚSPK, p. o.**

	<u>2011</u>	<u>2012</u>
$R_{ND\check{c}}[\%]$	123,29 %	123,75 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z uvedených výsledků vyplývá, že analyzovaný podnik ve své doplňkové činnosti pracuje efektivně (v roce 2012 se rentabilita nákladů doplňkové činnosti oproti roku předchozímu dokonce o něco zvýšila) a není proto v žádném případě potřeba, aby upouštěl od své doplňkové činnosti.

Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele poukazují na to, jak rychle je podnik schopen splácet své krátkodobé závazky.

- Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita je takovým ukazatelem, který vyjadřuje okamžitou schopnost společnosti uhradit své krátkodobé závazky.

Vypočítat ji můžeme jako *poměr finančního majetku a krátkodobých závazků*.

Doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,2 – 0,5. [3,14]

Tabulka 5: **Okamžitá likvidita v podniku SÚSPK, p. o.**

	<u>2011</u>	<u>2012</u>
Okamžitá likvidita	2,47	0,44

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z výpočtů uvedených v tabulce je zřejmé, že v roce 2011 byla hodnota okamžité likvidity příliš vysoká – podnik měl vázáno hodně prostředků ve finančním majetku. V roce 2012 byla hodnota o mnoho nižší a dostala se do doporučeného rozmezí.

- Pohotová likvidita – vyjadřuje schopnost podniku přeměnit svůj oběžný majetek mimo zásoby (na rozdíl od likvidity běžné, kam spadá celý oběžný majetek) na peněžní prostředky a uhradit tak své krátkodobé závazky.

Vypočítat ji můžeme jako *poměr oběžných aktiv očištěných o zásoby a krátkodobých závazků*.

Doporučená hodnota se pohybuje mezi 1-1,5. [3]

Tabulka 6: **Pohotová likvidita v podniku SÚSPK, p. o.**

	<u>2011</u>	<u>2012</u>
Pohotová likvidita	2,66	0,55

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z výsledků tabulky 6 je patrné, že v roce 2011 byla hodnota nad doporučeným rozmezím. Opět je to signálem, že příliš velká část oběžných aktiv byla vázána ve formě pohotových prostředků. Naopak další rok (2012) byla hodnota pod uvedeným optimem, což naznačuje, že podnik nebyl v rámci tohoto ukazatele dostatečně likvidní.

Ukazatele aktivity

- Obrat kapitálu – udává, kolikrát se vrátí kapitál vložený do činnosti pomocí stanoveného ocenění produkce. Vypočítá se *poměrem výnosů a celkového kapitálu*.

Cílem je maximalizace hodnoty tohoto ukazatele. [6]

Tabulka 7: **Obrat kapitálu v podniku SÚSPK, p. o.**

	<u>2011</u>	<u>2012</u>
Obrat kapitálu	0,0937	0,1073

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z vypočtených hodnot je vidět, že co se týče obratu kapitálu, podnik si v roce 2012 vedl lépe, než v roce 2011, kdy zahájil svou činnost (1. 1. 2011).

- Míra vázanosti fixních aktiv na výnosech – vyjadřuje míru náročnosti daného oboru na dlouhodobý majetek. Můžeme ji vypočítat jako *poměr fixních aktiv a výnosů podniku*. [6]

Tabulka 8: **Míra vázanosti fixních aktiv na výnosech v podniku SÚSPK, p. o.**

	<u>2011</u>	<u>2012</u>
Míra vázanosti fixních aktiv na výnosech	10,3728	9,0244

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z hodnot v tabulce 8 vyplývá, že v roce 2011 měl podnik vázaných více fixních aktiv ve výnosech, než tomu bylo v roce následujícím.

- Poměr dob obratu krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků – vyjadřuje míru souladu splatnosti pohledávek s dobou splatnosti závazků ve vztahu k provozním nákladům. Spočítat lze dle uvedeného vzorce.

$$\text{poměr dob obratu} = \frac{\frac{\text{průměrné krátkodobé pohledávky}}{\text{provozní výnosy}}}{\frac{\text{průměrné krátkodobé závazky}}{\text{provozní náklady}}}$$

Vyjde-li 1, je stav vyrovnaný. Bude-li výsledek menší než 1, mají pohledávky delší dobu splatnosti než závazky. [6]

Tabulka 9: **Poměr dob obratu krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků v podniku SÚSPK, p. o.**

	<u>2011</u>	<u>2012</u>
Poměr dob obratu	1,7182	1,3106

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z tabulky 9 je patrné, že závazky měly o něco delší dobu splatnosti než pohledávky, a to především v roce 2011. V roce následujícím došlo k výraznějšímu souladu splatnosti závazků a splatnosti pohledávek.

Ukazatele financování

- Míra finanční nezávislosti (stability) – vyjadřuje podíl vlastního kapitálu na celkových zdrojích. Hodnoty by měly dosahovat alespoň 50%. Pokud tomu tak není, měl by tomu každý podnik věnovat značnou pozornost. Pokud jsou hodnoty nižší než 30%, hovoříme o finanční nestabilitě. Vypočítáme ji *poměrem vlastního kapitálu a kapitálu celkového*. [6]

Tabulka 10: **Míra finanční nezávislosti podniku SÚSPK, p. o.**

	<u>2011</u>	<u>2012</u>
Míra finanční nezávislosti podniku	99,5 %	94,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že podnik byl v obou analyzovaných letech téměř nezávislý na cizích zdrojích, především tedy v roce 2011.

3 Analýza vybraných personálních procesů podniku SÚSPK, p. o.

Personální oddělení organizace SÚSPK, p. o. se nachází v hlavním sídle společnosti v Plzni na Jižním předměstí. Má celkem 3 zaměstnankyně: paní inženýrku Zdeňku Bittnerovou – vedoucí personálního oddělení a další dvě pracovnice na pozici *personalistka, mzdová účetní*. Zabývají se běžnými personálními procesy. Nejčastěji jsou to procesy týkající se zpracování mezd, které probíhají každý měsíc a jsou pouze v rukou personálních pracovníků (žádné z nich nejsou zpracovávány formou outsourcingu). Mezi další časté procesy patří získávání zaměstnanců (například výběrová řízení) a s tím související procesy jako je zajištění vstupní lékařské prohlídky, sepsání pracovní smlouvy, určení platového výměru, dohoda o odpovědnosti, dohoda o srážkách z platu (např. na stravenky), atd. Mimo to personální pracovnice zabezpečují periodické lékařské prohlídky, na které vysílají své zaměstnance. V této oblasti se uplatňuje tzv. dvojí hlídání, tedy jak ze strany personálního oddělení, tak ze strany vedoucích pracovníků. V podniku jsou též zabezpečována školení zaměstnanců (ne všechna školení jdou však přes personální oddělení, o některá se starají samotní vedoucí cestmistrovství). I takový typ školení však musí personální oddělení jistým způsobem sledovat a kontrolovat. Dalším úkolem personálních pracovníků je také sledovat vývoj platové hladiny. Jiný plat má totiž pracovník ve zkušební době a jiný pak, pokud je pracovní poměr prodloužen. V neposlední řadě je to samozřejmě vedení osobních spisů. Jelikož je vybraná organizace organizací příspěvkovou, její počínání je v mnoha ohledech striktně omezeno legislativou. Co se týče mezd, je to například zařazování zaměstnanců do platových tarifů.

K analýze personálních procesů v podniku, a tedy ke zpracování kapitoly číslo 3, jsem využila metodu strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení Ing. Zdeňkou Bittnerovou a zúčastněného pozorování práce v tomto oddělení.

Osnovu otázek pro strukturovaný rozhovor si může čtenář prohlédnout v přílohách (Příloha B).

3.1 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Pracovníci organizace SÚSPK, p. o. jsou získáváni prvotně z vnitřních zdrojů, tedy z řad současných zaměstnanců. Upravuje to kolektivní smlouva⁷. Z vnějších zdrojů smí organizace získávat své zaměstnance až v případě, že nebyli uvnitř organizace nalezeni žádní vhodní kandidáti. Získávání z vnějších zdrojů probíhá nejčastěji přes úřad práce⁸. Při výběru zaměstnanců na vyšší manažerské pozice se ale často uplatňují například inzerce v denním tisku.

Co se týče dělení zaměstnanců při samotném procesu výběru na *vhodné/nevhodné* či *velmi vhodné/vhodné/nevhodné*, uplatňují se obě možnosti dělení. Závisí to především na množství uchazečů. Pokud po vyřazení *nevhodných* uchazečů zbývá jen několik osob (například 5 a méně), na výběrový pohovor jsou pozvány všechny. Zbylo-li by ale osob více, je nutné vytvořit ještě kategorii *velmi vhodných* uchazečů, kteří budou pozváni na následný pohovor. Uchazeči *vhodní* jsou v tomto případě zařazeni do evidence. Je však nutné říci, že toto dělení, po kterém následuje výběrový pohovor, se uplatňuje pouze u vybraných manažerských pozic. Výběr pracovníků na nižší dělnické pozice v nejčastějších případech přes personální oddělení nejde. Sám vedoucí zaměstnanec vybere a personální oddělení rovnou přijímá pracovníka do organizace.

Mezi nejčastější metody výběru pracovníků ve vybrané organizaci patří analýza *životopisu* a *motivačního dopisu*⁹. U vybraných pozic se někdy používají *testy pracovní způsobilosti*, zkoumají se *reference*, a jak už jsem zmínila, provádí se *výběrové pohovory*. (Co se týče výběru na pozice dělnické, probíhá výběrový pohovor pouze

⁷ Kolektivní smlouva, uzavřená dle zákona č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, upravuje individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Určuje jejich vzájemná práva a povinnosti v oblastech pracovněprávních vztahů, v oblastech jako je péče o zaměstnance, bezpečnosti, spolupráce mezi zaměstnavateli a odborovými orgány, atd. [23]

⁸ Úřad práce je státní instituce, která má za úkol poskytovat informace z oblasti pracovního trhu nejen v České republice, ale i v Evropské unii. Provádí evidenci uchazečů o zaměstnání a volných pracovních míst. [25]

⁹ Motivační dopis, jinak též průvodní dopis, je doplněním informací uvedených v životopise. Kandidát zde uvádí zejména důvody, proč o konkrétní místo žádá, své předpoklady pro výkon dané práce, atd.

s vedoucím pracovníkem, jež bude jeho nadřízeným.) Při obsazování pozice *výrobní náměstek* bylo využito také metody *Assesment centre*¹⁰

3.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků v organizaci SÚSPK, p. o. probíhá jak neformálně, tak formálně. Formální hodnocení je prováděno ročně a pořizují se z něho dokumenty. Ty jsou jiné pro dělníky a pro pracovníky technicko-hospodářských profesí. Na základě těchto dokumentů se pak přijímají potřebná opatření. Jako hodnotitel vystupuje vždy přímý nadřízený daného zaměstnance s tím, že se závěry hodnocení je vždy seznámen vedoucí výroby příslušného střediska výroby a ředitel příslušné oblastní správy, u zaměstnanců ostatních útvarů pak příslušný náměstek (vedoucí útvaru generálního ředitelství), popř. generální ředitel.

3.3 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Podíváme-li se na vnitřní mobilitu zaměstnanců podniku SÚSPK, p. o., mezi vůbec nejčastější formu této mobility patří *povyšování pracovníků*. Další formou je pak *převádění/transfer* pracovníků na jinou práci. To, že by byl některý z pracovníků přeřazen na nižší funkci, se stává jen minimálně.

Co se týče mobility vnější, konkrétně propouštění, nejčastějším jevem je *nadbytečnost*. Ta byla příčinou hojného propouštění především v době, kdy docházelo ke slučování okresních správ (k 1. 1. 2011). K propuštění zaměstnance za nesplnění požadavků došlo podle dostupných pramenů zatím pouze jednou.

3.4 Odměňování pracovníků

Jak už bylo řečeno, do procesu odměňování patří nejen výplata peněžních prostředků (mezd, příplatků, odměn, ...), ale i zaměstnanecké výhody (vybavení kanceláře, možnost vzdělávání, benefity, ...), formální pochvala, povýšení, atd.

Na úvod přejdeme k tvorbě platové hladiny v podniku SÚSPK, p. o. Ta je v případě zvoleného podniku jakožto příspěvkové organizace striktně omezena legislativou.

¹⁰ „Assesment centre je v podstatě komplexní diagnostiko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál.“ [5, s. 177]

Zaměstnanci jsou zařazováni do tzv. *platového tarifu* (§ 5 nařízení vlády č. 564/2006 Sb.).

Platové tarify jsou stanoveny pevnou měsíční částkou pro jednotlivé platové stupně a platové třídy a vztahují se k plnému pracovnímu úvazku (na stanovenou týdenní pracovní dobu). Dojde-li k situaci, že je pracovní úvazek kratší, platový tarif se přepočítá v poměru skutečně sjednané pracovní doby k úvazku plnému. Platový tarif je rozhodující složkou platu zaměstnanců zaměstnaných ve veřejných službách a ve správě. Výše platového tarifu závisí na složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce (= zařazení do jedné z 16 platových tříd) a na míře praktických zkušeností nabytých předchozím výkonem práce (= zařazení do jednoho z 12 platových stupňů). [17]

Stupnici platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů v Kč/měsíc je možné zhlédnout v přílohách (Příloha C).

Zaměstnanci organizace SÚSPK, p. o. mohou kromě mzdy obdržet různé druhy příplatků:

- *Příplatek za noční práci*: za hodinu noční práce dostane pracovník příplatek ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku.
- *Příplatek za práci v sobotu a v neděli*: za hodinu práce v sobotu a v neděli dostane pracovník příplatek ve výši 25% průměrného hodinového výdělku.
- *Zvláštní příplatek*: přísluší zaměstnancům, kteří vykonávají práci v takových pracovních podmínkách, které jsou spojené s mimořádnou neuropsychickou zátěží, obtížnými pracovními režimy či rizikem ohrožení života a zdraví.

V organizaci SÚSPK, p. o. se poslední z uvedených příplatků vyplácí zaměstnancům pracujícím na dopravních komunikacích. Pracovníci dělnických profesí dostávají 1 000 Kč/měsíc a výrobní technici 600 Kč/měsíc.

- *Osobní příplatek*:
 - může být poskytnut zaměstnanci až ve výši 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je daný zaměstnanec zařazen. Poskytuje se, pokud pracovník dlouhodobě

dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků, či pokud plní větší rozsah pracovních úkolů než jiní zaměstnanci,

- dále může být poskytnut zaměstnanci až do výše 100% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazen. Poskytuje se zaměstnanci, jež je vynikajícím a všeobecně uznávaným odborníkem vykonávajícím práci 10. – 16. platové třídy. [26]

V organizaci SÚSPK, p. o. je tento příspěvek limitován disponibilními prostředky.

Mezi další možné příplatky patří: *Plat nebo náhradní volno za práci přesčas, Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí*, a jiné.

Kromě různých druhů příplateků mohou zaměstnanci obdržet odměnu.

V podniku SÚSPK, p. o. je zaveden systém čtvrtletních odměn. Každý vedoucí dostane určitou částku („balíček“) a dle uvážení tuto částku rozděluje mezi své podřízené, neboť právě on zná je a jejich pracovní výkony nejlépe. Dává tedy návrhy, komu přidělit jaký finanční obnos, přičemž se ale musí držet Zákoníku práce.

Mezi formy odměňování pracovníků organizace SÚSPK, p. o. můžeme dále zařadit 5 týdnů dovolené (tzn. o 1 týden více, než je běžné) či různé benefity, například osmdesátikorunové stravenky, kdy za každou z nich zaměstnanec zaplatí pouze 25 Kč.

3.4.1 Zjištěný nedostatek v oblasti odměňování pracovníků

Při analýze personálních procesů byl nalezen prostor pro zlepšení, a to v oblasti odměňování pracovníků, konkrétně při zpracovávání mezd.

Proces zpracovávání mezd je součástí každého podniku a není jednoduchou záležitostí. Opakuje se v každém mzdovém období, tedy v každém kalendářním měsíci. Vždy je nutné posoudit formu a rozsah zpracování mezd, aby v daném podniku vše správně fungovalo. Za zpracování mzdové agendy jsou odpovědny mzdové účetní nebo vedoucí mzdové účtárny. V dnešní době se využívá počítačů a jejich softwarových prostředků k nejrůznějším činnostem týkajícím se zpracování mezd či účetnictví. Výhodou je především rychlejší zpracování dat. I tak je ale tento proces často psychicky náročný, zvláště pak, když jsou pracovníci tlačeni časem. [13]

Zpracování mezd zahrnuje zejména tyto činnosti: výpočet hrubé a čisté mzdy, rozúčtování mzdových nákladů, výpočet daně z příjmu a odvodů na sociální a zdravotní pojištění, atd.

Při analýze personálních procesů v podniku SÚSPK, p. o. bylo zjištěno, že období zpracování mezd je obdobím velice hektickým. V letním období trvá cca 5-7 dní, v období zimním je to 8-12 dní (zimní období je složitější z hlediska rozvržení pracovní doby a případných přesčasů). Mzdy pro 548 pracovníků zpracovávají pouze tři personalistky (vedoucí personálního oddělení) a další dvě zaměstnankyně na pozici *personalistka, mzdová účetní*. Každá z nich zpracovává určitá střediska výroby a za jejich zpracování platů pak nese odpovědnost. Složitější případy jsou řešeny ve spolupráci s vedoucí personálního oddělení.

Stávající situace není ideální a dle mého názoru bude potřeba ji změnit. Možností je buď najmout další pracovní sílu, nebo přenechat část mezd ke zpracování externí firmě. Možnost druhá je dle mého názoru lepší variantou, což bude podrobněji vysvětleno ve 4. a také 5. kapitole bakalářské práce.

3.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Jak už bylo řečeno, v dnešní době bychom mohli proces vzdělávání považovat za nejdůležitější úkol personální práce, a to především z toho důvodu, že schopnost přizpůsobit se změnám je základem úspěšnosti každé organizace. Je tedy zapotřebí mít flexibilní pracovní sílu, která neustále prohlubuje či rozšiřuje své pracovní znalosti a dovednosti.

Co se týče vzdělávání nebo chcete-li doškolování v organizaci SÚSPK, p. o., častějším jevem je prohlubování pracovních schopností, tzn. doškolování v příslušném oboru. K rozšiřování pracovních schopností pracovníků dochází minimálně.

Můžeme se zde setkat také s uplatňováním rekvalifikačních procesů, ale je to spíše ojedinělé. Takovým příkladem může být například rekvalifikace *traktoristy* (pozice z 5. platové třídy) na *řidiče z povolání* (pozice z 6. platové třídy).

Vzdělávání probíhá nejčastěji v oblasti *odborného vzdělávání*, což je základní příprava na povolání – již zmíněné doškolování (prohlubování kvalifikace, případně rekvalifikace, atd.).

Málo obvyklou oblastí vzdělávání je *oblast rozvoje*, která se týká spíše orientace na kariéru než na práci vykonávanou v současnosti. Své využití má přirozeně spíše u vyšších manažerských pozic.

Nakonec přejdeme k metodám vzdělávání. Uvnitř organizace probíhá vzdělávání jen velmi zřídka. Nejčastější metodou vzdělávání zaměstnanců vně organizace jsou odborná školení prováděná externí firmou (například odborná školení nezbytná k vydání určitých průkazů – u profesí dělnických). Častou metodou je také demonstrování. Jde-li například o zavedení nové technologie do podniku, provádí demonstrování konkrétní firma, která s danou technologií přichází.

3.6 Personální informační systém

V organizaci SÚSPK, p. o. je zaveden modulární¹¹ informační systém *Soft PC* od populární české společnosti *Softbit Software s. r. o.* Tento systém je uzpůsoben podmínkám organizace a je využíván téměř všemi správami silnic v republice. Systém obsahuje mimo jiné modul *Mzdy a Personalistika*. Přístup mají s ohledem na data, která jsou v něm zpracována, pouze vybraní zaměstnanci, a to zaměstnanci oddělení personalistiky a mezd. Zmíněný systém umožňuje pracovním personálu oddělení vést záznamy o provedených školeních (konkrétně záznamy o firmě, která školení zajistila, a dále pak o tématech, termínech či cenách těchto školení). Vedoucím pracovníkům, kteří jsou za vysílání zaměstnanců na příslušná profesní školení odpovědní, jsou v mnoha případech poskytovány tiskové sestavy¹², kam musí doplnit potřebné informace a zaslat je zpět na personální oddělení formou e-mailu.

3.6.1 Zjištěný nedostatek v oblasti personálního informačního systému

Při analýze personálních procesů v podniku SÚSPK, p. o. jsem zjistila problém týkající se oblasti personálního informačního systému, který úzce souvisí s oblastí vzdělávání a rozvoje pracovníků.

¹¹ Modulární informační systém je takový systém, který je možné neustále přizpůsobovat konkrétním požadavkům podniku. Takový systém je „rozšiřitelný“ – lze dokupovat nové moduly k již existující kostře. Příklad modulů – Personalistika, Mzdy, Obchod, Výroba, ...). To, jaké moduly informační systém obsahuje, záleží samozřejmě na potřebách podniku.

¹² Tisková sestava = formátovaný textový výstup z reportu informačního systému, který může být kromě klasického tisku uložen do archivu v elektronické podobě. Nemusí se pak skladovat množství papírů, ale stačí záloha na serveru. Příkladem tiskové sestavy může být seznam zaměstnanců, kteří se zúčastnili školení.

Každý vedoucí cestmistrovství, kterých je celkem 23, je zodpovědný za své podřízené pracovníky a za to, aby vykonávali jen tu práci, na kterou mají odbornou kvalifikaci. Jak už bylo naznačeno, musí hlídat například platnost jejich průkazů, či kdy mají navštívit jaké školení. Na personálním oddělení by ale také měli mít dostatečný přehled o odbornosti všech zaměstnanců. Měli by vědět, kdo má jaké průkazy, kdo navštívil jaké školení, mít záznamy o průběhu školení, atd. Problémem ale je, že není ze strany personálního oddělení přesně a dopodrobna zmapováno, kdo má na co oprávnění, kolik je v jakém cestmistrovství valcírů, bagristů a jiných profesí. Dochází k tomu, že je v některém středisku příliš mnoho valcírů a někde naopak chybí a doškolují se. Podnik pak v podstatě platí za školení a za odborné vzdělávání pracovníků, které často ani není využito. Důležité informace zkrátka nejsou včas na správném místě a to z toho důvodu, že předávání informací je příliš složité a zdlouhavé – viz zmíněné předávání prostřednictvím tiskových sestav, kdy například jedna z personalistek obdrží třídnici z nějakého školení a musí informace ručně natukávat do excelové tabulky. Tento způsob je tedy velmi zastaralý nehledě na to, že příliš nefunguje - vedoucí pracovníci často na předávání informací zapomínají.

Byly-li by všechny důležité informace shromážděny na personálním oddělení, mohlo by se efektivněji nakládat s pracovní silou a dalo by se lépe srovnávat, jak efektivně každé středisko pracuje.

Mimo to, že dosavadní způsob evidence nemá řád, vznikají tyto náklady:

- často zbytečné školení některých dělnických profesí související s neefektivním zacházením s pracovní silou v jednotlivých cestmistrovstvích,
- čas pracovníků personálního oddělení strávený s přepisováním informací obdržených například e-mailem,
- čas strávený sháněním informací v důsledku nedostatečného řádu (nemožnost nalezení nějaké informace), atd.

Z nedostatečného řádu dále vzniká riziko, že bude podnik pokutován (v důsledku zmatku někdo bude vykonávat práci, na kterou nemá oprávnění).

Bude tedy potřeba udělat změnu v evidenci, která je v současné době nedostačující a nevyhovující a najít prostředek, jak sladit komunikaci každého z vedoucích jednotlivých

cestmistrovství a personálního oddělení. Popis postupu a návrh opatření bude podrobněji popsán ve 4. kapitole bakalářské práce.

4 Návrhy opatření pro zefektivnění personálních procesů v podniku SÚSPK, p. o.

Ačkoliv personální oddělení organizace SÚSPK, p. o. pracuje dle mého názoru velice efektivně a nezaznamenala jsem při analýze personálních procesů žádné zásadní problémy, které by nějak významně ovlivňovaly chod společnosti, navrhuji dvě nová opatření, která by měla efektivitu práce na personálním oddělení zvýšit a ušetřit podniku náklady jak časové, tak finanční.

4.1 Návrh opatření v oblasti odměňování pracovníků

Při analýze personálních procesů v podniku SÚSPK, p. o. v oblasti odměňování pracovníků, konkrétně v procesu zpracování mezd jsem objevila prostor pro zlepšení, který je popsán již v podkapitole 3.4.1.

Navrhuji, aby se část mezd začala zpracovávat formou outsourcingu. Konkrétně navrhuji využít outsourcingu u THP-pracovníků, jejichž počet v současné době činí 159 zaměstnanců.

Z výše zmíněného opatření plynou následující výhody:

- úspora času,
- vyšší kvalita zpracování (externí společnosti jsou specializované pouze na tuto činnost, jsou vybaveny kvalitními týmy zkušených mzdových účetních – organizace, která služeb využije, se může více soustředit na hlavní předmět své činnosti),
- garance včasného zpracování a správnost zadávaných úkolů,
- úspora finančních prostředků za pracovní sílu a kancelářský prostor v případě najmutí další pracovníce na pozici *personalistka, mzdová účetní*,
- možnost předání zcela zpracovaných mezd zákazníkovi či dokonce rozeslání výplatních pásek a mezd samotným zaměstnancům – záleží na domluvě,
- přenesení zodpovědnosti na zpracovatele mezd,
- převzetí rizika a penalizace za chybné zpracování mezd externí firmou,
- respekt individuálních požadavků zákazníka,

- legislativní servis (zpracovatel může komunikovat se zdravotními pojišťovnami a Českou správou sociálního zabezpečení + vyhotovit výkazy pro finanční úřad),
- možnost vyjednání zajímavé nabídky týkající se ceny, rychlosti zpracování, ... ,
- garance správnosti a včasnosti zpracování mezd v souladu s legislativou,
- snížení rizika, že mzdy nebudou zpracovány včas (například z důvodu nemoci některé z personalistek v tomto náročném období, atd.),
- vzájemné předání podkladů v papírové či elektronické formě,
- zachování diskrétnosti (u vyšších manažerských pozic není žádoucí, aby byla známa výše jejich platu),
- možnost využití doplňkových služeb ke zpracování mezd, například různé typy statistik s vazbou na mzdy, které se posílají Českému statistickému úřadu, poradenství, vyřízení přihlášek a odhlášek na zdravotní pojišťovny a Českou správu sociálního zabezpečení, atd. [10,11,12,13,15,24]

Je na zákazníkovi, jaké služby bude chtít od externí firmy poskytnout. Vše tedy záleží na individuální nabídce zpracovatele a přání zákazníka.

Obrázek 11: Příklad procesu zpracování mezd pomocí externí firmy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 – zdrojem webové stránky podniku *DUCK Consulting s.r.o.* - [16]

Aby mohla externí firma mzdy zpracovat, je nutné, aby měla k dispozici zejména tyto dokumenty:

- pracovní smlouvu a dodatky k této smlouvě,
- mzdový výměr,
- údaje o docházce zaměstnanců,
- doklady o nepřítomnosti pracovníků v zaměstnání (doklad o dočasné pracovní neschopnosti, propustka k lékaři, cestovní příkaz, žádost o dovolenou, atd.),
- dohoda o pracovní činnosti/ dohoda o provedení práce,
- a výše odměn nebo záloh pro každého ze zaměstnanců. [11]

Jeden z možných postupů při přechodu na outsourcing:

- podepíše se smlouva (*jak taková smlouva o vedení mzdové agendy může vypadat, nalezne čtenář v přílohách – Příloha D*),
- dojde k analýze současného stavu zákazníka,
- vytvoří se komunikační manuál (definují se konkrétní osoby a jejich odpovědnosti),
- a provede se duplicitní zpracování mezd za jeden předcházející kalendářní měsíc. [13]

Možnosti předávání dat jsou následující:

- 1. Data, která se ze zákona vedou v papírové formě
 - Česká pošta
 - Kurýrní služba
 - Osobní převzetí
- 2. Ostatní data
 - Předchozí způsoby
 - Elektronicky
 - Ukládání na zabezpečené úložiště [13]

Využila jsem internetu k průzkumu dostupných nabídek několika externích zpracovatelů, a doporučila bych kontaktovat například tyto společnosti:

- **VGD, s. r. o.** (Praha)
- **DUCK Consulting s.r.o.** (Praha)
- **ALKA-MZDY s.r.o.** (Praha)
- **AA Mzdy, s.r.o.** (Praha)
- **Alfa Software s.r.o.** (Klatovy)
- **MF SERVIS** - Marcela Formánková (Praha)
- **PILSKOM s.r.o.** (Plzeň)
- **KODAP, s.r.o.** (hlavní sídlo Liberec, pobočky v mnoha městech včetně Plzně)

Nabídky výše zmíněných firem jsou však, co se týče finančních požadavků, většinou nekonkrétní a je tedy potřeba, aby podnik SÚSPK, p. o. sám, svým jménem, externí zpracovatele kontaktoval a zjistil jejich konkrétní nabídky.

Považuji za rozumnou vzdálenost od externího zpracovatele cca do 100 km a to z důvodu nutné účasti na občasných jednáních (za účelem podepsání smluv, někdy přijetí platebních příkazů, atd.), či účasti na případných kontrolách finančního úřadu, České správy sociálního zabezpečení a jiných institucí.

Abych zjistila, jak toto opatření funguje v praxi a získala reference na některého z externích zpracovatelů, kontaktovala jsem stavební firmu BERGER BOHEMIA, a. s., s kterou jsem několik let v užším kontaktu. Zde outsourcingu mezd využívají již 18. rokem. Dle dostupných informací bylo opatření přijato především z důvodu utajení mezd mezi zaměstnanci a provádí jej výše zmíněná a dle dostupných zdrojů také spolehlivá externí firma VGD,s.r.o.

Přibližné náklady na externí zpracování mezd od jednotlivých organizací budou uvedeny v 5. kapitole bakalářské práce.

4.2 Návrh opatření v oblasti personálního informačního systému

Jak už jsem zmínila ve 3. kapitole bakalářské práce, podnik SÚSPK, p. o. má zaveden jeden z propracovaných a velmi používaných informačních systémů – *Soft PC*. Tento komplexní systém zahrnuje dodatečné moduly *Personalistika* a *Mzdy*. Oba ze zmíněných modulů by se daly využívat efektivněji, než je tomu doposud. Nebudu tedy zavádět žádná převratná opatření v oblasti informačního systému, ale navrhuji pouze to, aby společnost SÚSPK, p. o. pro zefektivnění řídicích procesů svých zaměstnanců, začala tyto moduly lépe využívat.

Je zapotřebí, aby každý z 23 vedoucích cestmistrovství měl možnost přístupu do informačního systému *Soft PC* a mohl tak nahlížet do informací o svých podřízených a především informace o nich neustále editovat.

Mělo by být tedy dosaženo stavu, kdy budou u každého zaměstnance zobrazeny zejména jeho kompetence a platné certifikáty, a dále pak informace o tom, kdy končí platnost jakého průkazu a kdy je potřeba jej obnovit.

Za důležité považuji také zavádění tzv. *Soft skills* zaměstnanců do informačního systému. Mezi *Soft skills* neboli měkké dovednosti patří například schopnost asertivního chování, kreativita nebo osobnost týmového hráče. Do informačního systému by se tedy mohlo zavádět, zda a případně jaké činnosti je zaměstnanec schopen vykonávat nad

rámec jeho práce a jeho schopnosti by mohly být v případě potřeby využity. Dovolím si uvést velmi jednoduchý příklad. Máme pracovníka, který je povoláním bagrista. Vedoucím bylo zjištěno a následně zaneseno do informačního systému, že je kromě práce s bagrem také dobrým koordinátorem práce na silnici. Bude-li pak podnik potřebovat vedoucího silničních prací, může být tento bagrista povýšen, aniž by se musel hledat jiný schopný vedoucí. Na místo bagristy pak vždy seženeme pracovníka snáze nehledě na to, že toto řešení přináší pro pracovníky velkou motivaci.

Nyní zmíním další výhody, které plynou z efektivnějšího využití personálního informačního systému. V první řadě umožňuje automatické upozorňování, kdy je třeba obnovit vyhlášku, školení pro zaměstnance, atd. Toto upozornění je zobrazeno pro vybrané vedoucí a samozřejmě pro personalisty. Je tak zajištěna velmi dobrá spolupráce a koordinace těchto procesů. Dále systém nabízí možnost osobního mzdového ohodnocení každého zaměstnance, které se zatím řeší výhradně přes e-mail. Při dobře vykonané práci vedoucí do modulu *Mzdy* zadají příslušné údaje a personalisté s nimi mohou efektivně nakládat. Dojde tak opět k motivaci zaměstnanců a k vyšší efektivitě práce. Tento systém benefitů lze samozřejmě využít i obráceně – tedy dojde-li k nějakým problémům ve vykonávání práce, vedoucí opět může zadat daný údaj do systému, aby se jím personální oddělení mohlo řídit. Do příslušných sekcí informačního systému by měl být přístup řádně zabezpečen, to znamená, že každý bude mít svůj uživatelský účet s heslem. Každý zaměstnanec bude mít přístup jen do některé ze sekcí informačního systému.

Aby celé opatření fungovalo, musí jednotliví vedoucí projít školicím procesem do informačního systému. Vzniknout zde tedy náklady na konzultanta/konzultanty, kteří dosavadní systém uzpůsobí novým požadavkům a především provedou školení. Vložené finanční prostředky se však po zavedení nových opatření a po začlenění vedoucích přímo do personálních procesů brzy vrátí (více informací o přínosech nového opatření získá čtenář přečtením podkapitoly 5.2).

Společnost by měla kontaktovat systémového konzultanta společnosti *Softbit Software s. r. o.*, aby přišel přímo do sídla firmy, a pomohl zde s efektivnějším využitím modulů *Personalistika* a *Mzdy*. Jen tak se dá docílit efektivního fungování. Je třeba uvést všechny kompetentní vedoucí cestmistrovství do fungování takto komplexního systému

a vysvětlit jim, proč a jak vlastně budou tento systém používat. Konzultant by měl předvést praktickou ukázkou – přidání zaměstnance do systému, vyplnění základních údajů, vytvoření dalších dílčích kolonek vzhledem k potřebným kompetencím všech zaměstnanců, atd. Dále by měl vytvořit novou stránku již zmíněných *Soft Skills*, ukázat možnosti jak psát příspěvky o dobře odvedené práci, atd. Na to všechno by měl vytvořit v informačním systému přehlednou tabulku, do které bude každý z vedoucích cestmistrovství dopisovat konkrétní informace.

Školení je vhodné udělat po menších skupinkách vedoucích, ale se všemi personalisty, protože těch se týká velká oblast fungování systému. Při takových typech školení je časté, že si personalisté i vedoucí vyzkoušejí novou práci na zkušebních laptotech a sdělí nedostatky a připomínky. V této fázi je třeba nahlásit jakékoli problémy konzultantovi, který věc bude řešit (takovou připomínkou může být například vytvoření nové speciální stránky s přístupem jen vybraných vedoucích). Uživatelé musí pochopit, že pro manipulaci s daty zaměstnanců, by měli používat výhradně informační systém. Vytvořením více skupinek dochází k lepší koordinaci, protože se konzultant může soustředit jen na problémy týkající se daného oddělení. Bude nutné přísně dodržovat určité zásady, jako je již zmíněná manipulace s daty zaměstnanců, která by se měla samostatně vkládat do informačního systému a tedy úplně odbourat například zasílání e-mailů s požadavkem o doplnění. Další zásadou je samozřejmě to, že pokud si vedoucí nebudou vědět rady se zadáváním údajů do databáze, kontaktují ihned konzultanta.

Jakmile tedy vše začne fungovat tak, jak má, personalisté už nebudou dostávat množství e-mailů od vedoucích, pouze zkontrolují, popř. upraví údaje zadané vedoucími a můžou s nimi efektivně nakládat. Jelikož IS funguje v reálném čase jako aplikace na firemním serveru, jakákoliv změna dat v systému se po uložení okamžitě načte do spuštěných klientských stanic.

Nyní bych ráda shrnula možné kroky nápravy. V první řadě je to tedy určité proces zmíněného školení, v další fázi pak ověření, zda jsou vedoucí schopni přes informační systém předávat informace nejen sobě navzájem, ale zejména oddělení personalistiky. To všechno by měl ohlídat placený konzultant a mimo to by měl pomáhat vedoucím s nahlášenými problémy. Musíme samozřejmě počítat s tím, že vedoucí cestmistrovství byli léta zvyklí předávat informace pomocí e-mailové komunikace a excelových tabulek

– bude to tedy pro ně jistě velká změna. Přísný dohled nad jejich činností bude tedy velmi důležitý. Od fáze kontroly správného fungování informačního systému navrhuji, aby podnik využil dvou konzultantů a to jednoho pro Oblastní správu SEVER a jednoho pro Oblastní správu JIH.

Pro lepší přehlednost jsem navrhla časový harmonogram, který si čtenář může prohlédnout níže. Součástí tohoto harmonogramu je mimo jiné také přehled nákladů na jednotlivé kroky přechodu na navrhované opatření – ceny jsou orientační. Celkové náklady budou uvedeny v kapitole 5.2.

Realizaci nového opatření navrhuji započít 16. 9. 2013 (kdy už by měly být všichni potřební zaměstnanci zpět z dovolených) a ukončit 13. 12. 2013 s tím, že od 16. 12. 2013 by už měli být zaměstnanci konzultantem jen telefonicky podporováni. Změna by tedy měla proběhnout do započetí vánočních dovolených zaměstnanců.

Vedoucí cesmistrovství jsou v harmonogramu označováni už jen „v.c.“.

Tabulka 111: **Harmonogram zavedení navrhovaného opatření**

Harmonogram zavedení nových možností využití IS do firemního prostředí	Časový plán (2013)	Náklady (za 1 hodinu)	Náklady celkem	Odpovědná osoba	Počet posluchačů
- analýza stávajícího systému technickým pracovníkem <i>Soft PC</i>	2x 6 hod. (1. týden) <u>16.9. – 20.9.</u>	500,-/hod.	6 000 Kč	technický konzultant IS	-
- návrh, řešení a doporučené využití IS z hlediska efektivity v podniku	6 hod. (1. týden) <u>16.9. – 20.9.</u>	500,-/hod.	3 000 Kč	technický konzultant IS	-
- plánování průběhu školení	4 hod. (2. týden) <u>23.9. – 27.9.</u>	500,-/hod.	2 000 Kč	technický konzultant IS	-

- úvodní školení vedoucích pracovníků cestmistrovství spolu s personalistkami - vysvětlení základních principů komunikace v IS, praktická ukázka na počítačích, využití naučených dovedností v praxi na fiktivních zaměstnancích, atd.	4x 2 hod. (3., 4. týden) <u>30.9. – 11.10.</u>	600,-/hod.	4 800 Kč	technický konzultant IS + asistent konzultanta	<u>1.schůzka:</u> 6 v.c. (z Oblastní správy SEVER) + 3 personalistky (=9 osob); <u>2.schůzka:</u> 5 v.c. (z Oblastní správy SEVER)+3 personalistky (=8 osob); <u>3. schůzka:</u> 6 v.c (z Oblastní správy JIH)+3 personalistky (=9 osob); <u>4. schůzka:</u> 6 v.c. (z Oblastní správy JIH)+ 3 personalistky (=9 osob)
- 2 týdny zkušebního zavedení funkce systému	<u>14.10. – 25.10.</u>	-	-	technický konzultant IS	pro všechny zúčastněné
- kontrola a zpětná vazba zaměstnanců, vyřešení aktuálních potíží, zavedení opatření – úprava v systému zadávání	6 hod. (7., 8. týden) <u>28.10. – 8. 11.</u>	2x 500,-/hod.	6 000 Kč	technický konzultant IS (Oblastní správa Sever) + technický konzultant IS (Oblastní správa Jih)	pro všechny zúčastněné
Pravidelná docházka konzultantů, řešení potíží, návrhy na zefektivnění.	2hod./týden (9. – 13. týden) <u>11.11. – 13.12.</u>	2x 350,-/hod.	7 000 Kč	technický konzultant IS (oblastní správa Sever) + technický konzultant IS (oblastní správa Jih)	pro všechny zúčastněné
Nový systém je zaveden a funguje, následuje	cca 2hod./měsíc (14. týden a dále)	-	2 000 Kč (každý měsíc)	technický konzultant IS	pro všechny zúčastněné

telefonická podpora konzultanta IS.	<u>16.12. a dále</u>				
-------------------------------------	----------------------	--	--	--	--

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Další možná řešení pro analyzovaný problém

V dnešní době mnoho podniků přechází na sofistikovaný¹³ ERP systém¹⁴ SAP¹⁵. Využívají ho většinou velké a nadnárodní společnosti. SAP je ve světě IS jedničkou, a proto není divu, že trendem moderní doby je právě postupný přechod na tento systém. SAP zahrnuje obrovské množství odvětví, od řízení podniku v energetice až po správu silnic a dálnic. Jeho nevýhodou je především vysoká počáteční cena a než se systém zavede do podniku, může trvat několik měsíců. Levnou záležitostí nejsou ani následné pravidelné upgrady na nové verze tohoto systému. Z hlediska komplexnosti se jedná o rozsáhlý systém, uživatelská přívětivost je z počátku slabá. Plno uživatelů si k němu na začátku vytváří odpor.

Pro současné potřeby podniku SÚSPK, p. o. se mi tedy jeví jako nejlepší řešení již zmíněné rozšířené využívání stávajícího informačního systému *Soft PC*.

¹³ Sofistikovaný = složitý, důmyslný, propracovaný, ...

¹⁴ ERP systém = systém pro řízení podniku (ERP = zkratka anglického názvu - „EnterpriseResourcesPlanning“)

¹⁵ SAP = zkratka anglického názvu - „Systems ApplicationsProducts“

5 Předpokládané náklady na navrhovaná opatření

V následujících dvou podkapitolách se pokusím shrnout přibližné náklady, které podniku SÚSPK, p. o. pravděpodobně vzniknou po přijetí navrhovaných opatření.

5.1 Předpokládané náklady na zpracování části mezd pomocí externího podniku

Doba přechodu na outsourcing závisí především na rozsahu předávaných služeb a na počtu zaměstnanců společnosti. U cca 300 zaměstnanců se uvádí doba 1-2 měsíců.

Pro účely vyčíslení přibližných nákladů a přibližných úspor po zavedení outsourcingu zpracování mezd v podnicích, si nejprve dovoluji prezentovat ekonomickou úvahu, k níž jsem čerpala informace ze stránek externí zpracovatelské firmy **DUCK Consulting s.r.o.** Úvaha bude prezentována pomocí následujících dvou tabulek. (Náklady jsou porovnávány na zpracování mezd v podniku o 100 zaměstnancích.)

Tabulka 12: **Příklad nákladů na vlastní zpracování mezd**

Vlastní zpracovávání mezd	Měsíční náklady (v Kč)	Roční náklady (v Kč)
Celkový mzdový náklad na další pracovní sílu do mzdové účtárny	29 700	356 400
Licence softwaru ke zpracování mezd	1 500	18 000
Odborná a IT podpora + školení	1 000	12 000
Ostatní režie (kancelář, energie, počítač, správní režie, ...)	4 000	48 000
Celkem	36 200	434 400

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 – zdrojem webové stránky externí zpracovatelské firmy **DUCK Consulting s.r.o.** - [16]

Tabulka 13: **Příklad nákladů na outsourcing zpracování mezd**

Outsourcing zpracování mezd	Jednotková cena (v Kč)	Roční náklady (v Kč)
Cena za 1 zpracovaný výplatní lístek	150	180 000
Cena za nástup nebo výstup (fluktuace 7%)	150	3 150
Roční zúčtování daně	200	20 000
Celkem		203 150

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013 – zdrojem webové stránky externí zpracovatelské firmy *DUCK Consulting s.r.o.* - [16]

Nyní bych ráda uvedla přibližnou nabídku, jakou některé zpracovatelské podniky nabízejí na internetu. Nutné je, aby podnik SÚSPK, p. o. sám poptal jednotlivé zpracovatelské firmy a zjistil jejich konkrétní nabídku.

- **VGD, s. r. o.** – u podniku VGD, s. r. o. vychází celkové náklady na jednoho zpracovaného zaměstnance cca na 250 Kč
- **DUCK Consulting s.r.o.** – podnik DUCK Consulting, s. r. o. hovoří o 150 Kč za jednoho zpracovaného zaměstnance
- **Pilskom, s. r. o.** – tabulka s orientačními cenami podniku Pilskom, s. r. o. je dostupná v Seznamu příloh (Příloha E)

Tabulka 14: **Souhrnné vyčíslení přibližných nákladů na zavedení outsourcingu zpracování mezd v podniku SÚSPK, p. o.**

Celkové náklady na 1 zaměstnance	200 Kč ¹⁶
Počet zaměstnanců zpracovaných externě	159
Celkové měsíční náklady	31 800 Kč (200 Kč x 159)
Celkové roční náklady	<u>381 600 Kč</u> (31 800 Kč x 12 měsíců)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

¹⁶ Náklady na zpracování mezd jednoho zaměstnance se dle dostupných informací pohybují přibližně v rozmezí od 150 a 250 Kč. Stanovme tedy předpokládanou cenu 200 Kč.

Budeme-li počítat, že celkové náklady na jednoho zpracovaného zaměstnance (včetně daně a ceny za vstup nebo výstup) vyjdou na cca 200 Kč, měsíční náklady na všechny zpracované THP-pracovníky, kterých je v současnosti 159, by se měly pohybovat kolem 31 800 Kč. Roční náklady by pak měly činit cca 381 600 Kč.

Souhrnné vyčíslení přibližných úspor na zavedení outsourcingu zpracování mezd v podniku SÚSPK, p. o.

1. Finanční úspora – po zavedení navrhovaného opatření nebude potřeba najímat další pracovní sílu na pozici *personalistka, mzdová účetní*. Celkové ušetřené náklady na tuto pracovní sílu (= mzdové náklady, náklady na kancelář této pracovní síly, počítač + software ke zpracování mezd, pravidelné školení, energie v kanceláři, ...) by mohly být až 40 000 Kč měsíčně.

2. Časová úspora - každá ze tří dosavadních zpracovatelek mezd v podniku SÚSPK, p. o. ušetří minimálně 1 pracovní den každý měsíc v letním období a minimálně 2 pracovní dny každý měsíc v období zimním na jinou a mnohdy důležitější práci na personálním oddělení.

3. Zavedením navrhovaného opatření se také sníží riziko, že by zaměstnanci nedostali mzdy včas (tedy ze zákona do konce následujícího měsíce), přičemž by mohli ihned ukončit pracovní poměr z důvodu nevyplacení mzdy a následně se i soudit (o plat, případně o odstupné). Stejně tak je to se zálohami na finanční úřad a na Českou správu sociálního zabezpečení, kam musí být tyto zálohy odeslány maximálně do 20. dne následujícího měsíce. V případě opoždění jsou těmito institucemi vymáhány úroky z prodlení.

5.2 Předpokládané náklady na efektivnější využití personálního informačního systému

Jelikož na můj návrh podnik SÚSPK, p. o. pouze zefektivní práci se stávajícím informačním systémem *Soft PC*, konkrétně s jeho moduly *Personalistika* a *Mzdy*, vzniknou zde pouze náklady spojené se zaváděním této změny a bude-li podnik souhlasit, každý měsíc pak náklady na telefonickou podporu konzultanta IS, pro správné fungování systému. Co se týče nákladů finančních, je to určitě najmutí konzultanta/konzultantů, kteří by měli změnu provést, a po správném fungování

nápravného opatření ještě zůstat v organizaci pro zajištění správného fungování všech dalších procesů. Některé firmy nabízejí možnost telefonické konzultace, kdy se daný konzultant může v případě potřeby přihlásit na uživatelský počítač a pomoci mu touto cestou. Tato možnost je samozřejmě levnější, než aby konzultant i nadále docházel do organizace osobně.

Co se týče nákladů časových, mělo by zavedení změny trvat přibližně 3 měsíce.

Tabulka 15: Souhrnné vyčíslení přibližných nákladů na zavedení nápravného opatření

1. týden	9 000 Kč
2. týden	2 000 Kč
3. – 4. týden	4 800 Kč
5. – 6. týden	-
7. – 8. týden	6 000 Kč
9. – cca 13. týden	7 000 Kč
	= 28 800 Kč
14. týden (= 4. měsíc) - nadále	2 000 Kč/ měsíc

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Pozn.: Pro jednoduchost je počítáno, že začátek 14. týdne je přibližně začátek 4. měsíce

Z tabulky je patrné, že náklady na navrhované opatření, by se měly pohybovat kolem 28 800 Kč (= první 3 měsíce). Následné zabezpečení telefonické podpory IT konzultanta by mělo zaujímat náklady kolem 2 000 Kč/měsíc, což je cca 24 000 Kč/rok.

Souhrnné vyčíslení přibližných úspor při zavedení nápravného opatření

1. Finanční úspora - podnik ušetří na vzdělávání zaměstnanců, protože bude jasné, u koho je potřeba jaké kvalifikace. Vzhledem k tomu, že ceny za odborná školení se dle dostupných pramenů pohybují cca od 500 Kč do 6500Kč na jednoho člověka, tak při předpokladu, že by každý rok bylo 10 osob zaškoleny zbytečně (jejich kvalifikace by následně nebyla v podniku uplatněna), by se mohlo ušetřit až 65 000Kč. [22]

Pro zajímavost je v přílohách uveden ceník školení pro dělnické profese vybraného školícího střediska (Příloha F).

2. Časová úspora - po zavedení zmíněného opatření se nepochybně ušetří čas personálních pracovníků. Při předpokladu, že by tyto pracovníce ztratily shromažďováním údajů a jejich přepisováním do excelových tabulek 3 hodiny měsíčně, to je ročně už 36 hodin, tedy 4,5 pracovního dne, tedy téměř celý pracovní týden.

3. V neposlední řadě se po zavedení navrhovaného opatření a tedy většího pořádku a přehlednosti sníží riziko, že by někdo vykonával práci, na kterou by neměl odbornou kvalifikaci, v důsledku čehož by byl podnik pokutován. Taková pokuta se může vyšplhat dokonce až na 2 000 000Kč. [19]

Závěr

Cílem této bakalářské práce byla analýza personálních procesů v podniku *Správa a údržba silnic Plzeňského kraje, příspěvková organizace* - (SÚSPK, p. o.), hledání slabých stránek v těchto procesech a následné navržení opatření, jejichž zavedení by tyto procesy zefektivnilo.

První kapitola byla teoretickým úvodem pro analýzu personálních procesů. K jejímu vypracování jsem využila především odborné literatury. Pro účely práce jsem vybrala několik personálních procesů, které byly teoreticky popsány a následně, v kapitole 3, bylo analyzováno, jak tyto procesy probíhají v organizaci SÚSPK, p. o.

Druhá kapitola bakalářské práce seznámila čtenáře s vybraným podnikem. Nejprve jsem se zaměřila na základní údaje o podniku, na jeho hlavní účel a předmět činnosti, a nechybělo ani popsání organizační struktury. Jelikož se práce zabývá především personálními procesy, byla zde pomocí přehledných grafů znázorněna struktura zaměstnanců. Čtenář se dále dozvěděl o výrobní činnosti podniku, kam patří zejména zimní a letní údržba. Poslední tři body patřily analýze vnějšího prostředí, SWOT analýze a finanční analýze.

Jak už bylo řečeno, ve třetí kapitole jsem se zabývala analýzou personálních procesů v podniku SÚSPK, p. o., a to:

- získáváním, výběrem a přijímáním pracovníků,
- hodnocením pracovníků,
- rozmisťováním pracovníků a ukončováním pracovního poměru,
- odměňováním pracovníků,
- vzděláváním a rozvojem pracovníků v organizaci,
- a personálním informačním systémem.

Na základě této analýzy, u které jsem využila zúčastněného pozorování a zejména strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení Ing. Zdeňkou Bittnerovou, jsem objevila dva základní nedostatky v průběhu personálních procesů.

Čtvrtá kapitola bakalářské práce obsahovala návrh opatření pro zefektivnění dvou zmíněných personálních procesů.

První opatření se týkalo oblasti odměňování pracovníků, konkrétně zpracování mezd. Na základě zjištění, že období zpracování mezd je v podniku SÚSPK, p. o. obdobím hektickým, jsem začala přemýšlet nad řešením, kdy by část mezd byla zpracovávána formou outsourcingu. Zjistila jsem, že těchto služeb v dnešní době využívá stále větší počet podniků a že dané řešení nemusí být tak drahé (viz tabulky nákladů na vlastní zpracování a externí zpracování mezd v podkapitole 5.1). Podnik se pak může více soustředit na hlavní činnost svého podnikání a specializovaná externí firma po předložení potřebných dokumentů zpracuje mzdy za něj.

Druhé opatření se týkalo oblasti personálního informačního systému. Vedoucí personálního oddělení podniku SÚSPK, p. o. si opakovaně stěžovala na nedostatečné informace ze strany vedoucích cestmistrovství, kteří mají pod sebou zaměstnance dělnických profesí. Informace se týkaly především kvalifikace těchto profesí, platnosti průkazů pro vykonávání odborných činností, atd. Po konzultaci s odborníkem na informační systémy jsem došla k závěru, že bude potřeba, aby byl efektivněji využit současný informační systém *Soft PC*. Vedoucí cestmistrovství pak budou mít do IS přístup a budou do něho zanášet všechny aktuální informace, které byly dosud posílány především formou e-mailu. V kapitole 4 byly poté popsány potřebné kroky k uskutečnění nového opatření, a to především školení personalistek a vedoucích cestmistrovství, které by měl provést najatý konzultant. Ten dle potřeb podniku provede potřebné změny v systému a provede již zmíněné školení. Součástí čtvrté kapitoly byl též harmonogram průběhu školení.

Poslední, pátá kapitola, shrnula předpokládané náklady na navrhovaná opatření.

Závěrem bych ráda zdůraznila, že personální oddělení pracuje s plným nasazením a snaží se svým zaměstnancům vyjít vstříc. Zároveň je však počínání tohoto oddělení a vůbec celého podniku, jakožto příspěvkové organizace, v mnoha ohledech striktně omezeno legislativou.

Pevně věřím, že navrhovaná opatření budou pro podnik SÚSPK, p. o. a jeho personální oddělení přínosem.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Tabulka průměrných platů v roce 2011 a 2012 dle kategorií	26
Tabulka 2: SWOT analýza podniku SÚSPK, p. o.	35
Tabulka 3: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů v podniku SÚSPK, p.o.	36
Tabulka 4: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti v podniku SÚSPK, p. o.	37
Tabulka 5: Okamžitá likvidita v podniku SÚSPK, p. o.	38
Tabulka 6: Pohotová likvidita v podniku SÚSPK, p. o.	38
Tabulka 7: Obrat kapitálu v podniku SÚSPK, p. o.	39
Tabulka 8: Míra vázanosti fixních aktiv na výnosech v podniku SÚSPK, p. o.	39
Tabulka 9: Poměr dob obratu krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků v podniku SÚSPK, p. o.	40
Tabulka 10: Míra finanční nezávislosti podniku SÚSPK, p. o.	40
Tabulka 11: Harmonogram zavedení navrhovaného opatření	57
Tabulka 12: Příklad nákladů na vlastní zpracování mezd	60
Tabulka 13: Příklad nákladů na outsourcing zpracování mezd	61
Tabulka 14: Souhrnné vyčíslení přibližných nákladů na zavedení outsourcingu zpracování mezd v podniku SÚSPK, p. o.	61

Seznam obrázků

Obrázek 1: Příklad procesu získávání pracovníků	12
Obrázek 2: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	18
Obrázek 3: Zjednodušená organizační struktura podniku	23
Obrázek 4: Zimní údržba	26
Obrázek 5: Opravy a výspravy tryskovou metodou Turbo-asfaltovou emulzí	27
Obrázek 6: Údržba svislého dopravního značení	28
Obrázek 7: Údržba směrových sloupků	28
Obrázek 8: Čištění příkopů	29
Obrázek 9: Údržba propustku	30
Obrázek 10: Sekání trávy na okraji komunikace	30
Obrázek 11: Příklad procesu zpracování mezd pomocí externí firmy	52

Seznam grafů

Graf 1: Struktura zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání	24
Graf 2: Struktura zaměstnanců dle věku	24
Graf 3: Struktura zaměstnanců dle jednotlivých kategorií	25
Graf 4: Struktura zaměstnanců dle pohlaví	25

Seznam použité literatury

1. D'AMBROSOVÁ, Hana. *Vedení personálních agend: v praxi od roku 2005*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2005. 175 s. ESO. ISBN 80-7310-023-1.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. HRDÝ, Milan, HOROVÁ Michaela. *Finance podniku*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 180 s. ISBN 978-80-7357-492-5.
4. KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
5. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
6. KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-778-2.
7. SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. xxv, 475 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.
8. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.
9. WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

Internetové zdroje

10. AA *Mzdy*. Co nabízíme [online]. [cit. 2013-05-24]. Dostupné z: <http://www.mzdy.kvalitne.cz/nabidka.html>
11. ALFASOFTWARE. Externí zpracování mezd [online]. [cit. 2013-05-24]. Dostupné z: <http://www.alfasoftware.cz/sluzby/zpracovani-mezd/>
12. ALKA-MZDY. Mzdy a personalistika [online]. [cit. 2013-06-13]. Dostupné z: <http://www.alka-mzdy.cz/mzdy-a-personalistika-p5.html>

13. *Elanor*. Mzdový outsourcing [online]. [cit. 2013-05-24]. Dostupné z: <http://www.elanor.cz/index.php?id=outsourcing>
14. *Ipodnikatel.cz* [online]. [cit. 2013-06-13]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi.html>
15. *MF – SERVIS*. Zpracování mezd [online]. [cit. 2013-05-24]. Dostupné z: <http://www.mf-servis.eu/mzdove-ucetnictvi/zpracovani-mezd/>
16. *MZDY online*. Outsourcing zpracování mezd [online]. [cit. 2013-05-24]. Dostupné z: <http://www.mzdyonline.cz/nase-sluzby/outsourcing>
17. *Personalista.com* [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/poradna-personalisty/platova-tabulka-2013-prirucka-pro-personalni-a-platovou-agendu.html>
18. *PILSKOM*. Ceník služeb [online]. [cit. 2013-05-24]. Dostupné z: <http://www.pilskom.cz/cenik-sluzeb.htm>
19. *Podnikatel.cz*. Zákon o inspekci práce [online]. [cit. 2013-06-17]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-251-2005-sb-o-inspekci-prace/cele-zneni/>
20. *SPRÁVA A ÚDRŽBA SILNIC PLZEŇSKÉHO KRAJE, příspěvková organizace* [online]. [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://www.suspk.eu/index.html>
21. *Správa silnic Olomouckého kraje. ÚDRŽBA SILNIC, O CESTÁŘÍCH A POHRABÁČÍCH* [online]. [cit. 2013-05-24]. Dostupné z: <http://www.ssok.cz/historie.php>
22. *ŠKOLENÍ dělnických profesí. SLUŽBY - ŠKOLENÍ* [online]. [cit. 2013-06-17]. Dostupné z: <http://www.skoleni-brozkova.cz/cz/sluzby/sluzby.htm>
23. *UNIVERZITA KARLOVA*. Kolektivní smlouva [online]. [cit. 2013-05-24]. Dostupné z: <http://www.cuni.cz/UK-2628.html>
24. *VGD*. Zpracování mezd [online]. [cit. 2013-05-24]. Dostupné z: <http://www.vgd.eu/cz-cz/zpracovanimezd>
25. *WIKIPEDIE Otevřená encyklopedie*. Úřad práce [online]. [cit. 2013-05-24]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/%C3%9A%C5%99ad_pr%C3%A1ce

26. *Zákoník práce*. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h3.aspx>

Interní dokumentace

27. Výroční zpráva organizace správa a údržba silnic Plzeňského kraje, příspěvková organizace za rok 2012. In: Plzeň, 2013. Dostupné z: <http://www.suspk.eu/soubory/Výroční%20zpráva%202012%20organizace%20Správa%20a%20údržba%20silnic%20Plzeňského%20krajev14.pdf>

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty podniku SÚSPK, p. o. k 31. 12. 2012 ...	74
Příloha B: Osnova otázek pro strukturovaný rozhovor - analýza personálních procesů	79
Příloha C: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů v Kč/měsíc	81
Příloha D: Příklad návrhu smlouvy o vedení mzdové agendy	82
Příloha E: Orientační ceny podniku Pilskom, s. r. o.	84
Příloha F: Ceník školení pro dělnické profese – Jarmila Brožková – školící středisko	85

Příloha A: Rozvaha a výkaz zisku a ztráty podniku SÚSPK, p. o. k 31. 12. 2012

Rozvaha Příspěvkové organizace

ke dni: 31.12.2012
Správa a údržba silnic Plzeňského kraje, příspěvková organizace, Škrupova 18, Plzeň, 30613, IČO:72053119
(v Kč)

Strana 1/28

Číslo položky	Text	Syntetický účet	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
AKTIVA CE			13 347 447 545,04	4 277 838 604,05	9 069 608 940,99	7 974 942 605,73
A.	Stálá aktiva		13 059 416 980,32	4 276 720 169,91	8 782 696 810,41	7 748 661 495,12
A.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek		1 668 472,18	1 664 769,18	3 703,00	57 481,00
A.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	012	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.2.	Software	013	451 076,11	447 373,11	3 703,00	57 481,00
A.I.3.	Ocenitelná práva	014	62 150,00	62 150,00	0,00	0,00
A.I.4.	Povolenky na emise a preferenční limity	015	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.5.	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	018	1 155 246,07	1 155 246,07	0,00	0,00
A.I.6.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	019	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	041	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.8.	Uspořádací účet technického zhodnocení dlouhodobého nehmotného majetku	044	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.9.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	051	0,00	0,00	0,00	0,00
A.II.	Dlouhodobý hmotný majetek		13 056 459 588,14	4 275 055 400,73	8 781 404 187,41	7 746 944 969,12
A.II.1.	Pozemky	031	1 855 491 446,00	0,00	1 855 491 446,00	1 802 901 366,99
A.II.2.	Kulturní předměty	032	0,00	0,00	0,00	0,00
A.II.3.	Stavby	021	8 902 310 810,07	3 449 403 908,21	5 452 906 901,86	5 202 177 564,84
A.II.4.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	022	987 537 778,06	788 568 508,01	198 969 270,05	196 877 258,46
A.II.5.	Pěstelské celky trvalých porostů	025	0,00	0,00	0,00	0,00
A.II.6.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	028	37 082 984,51	37 082 984,51	0,00	0,00
A.II.7.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	029	0,00	0,00	0,00	0,00
A.II.8.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	042	1 217 802 389,00	0,00	1 217 802 389,00	544 896 878,83
A.II.9.	Uspořádací účet technického zhodnocení dlouhodobého hmotného majetku	045	0,00	0,00	0,00	0,00
A.II.10.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	052	56 234 180,50	0,00	56 234 180,50	91 900,00
A.III.	Dlouhodobý finanční majetek		0,00	0,00	0,00	0,00
A.III.1.	Majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem	061	0,00	0,00	0,00	0,00
A.III.2.	Majetkové účasti v osobách s podstatným vlivem	062	0,00	0,00	0,00	0,00
A.III.3.	Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	063	0,00	0,00	0,00	0,00
A.III.5.	Termínované vklady dlouhodobé	068	0,00	0,00	0,00	0,00
A.III.6.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	069	0,00	0,00	0,00	0,00
A.IV.	Dlouhodobé pohledávky		1 288 920,00	0,00	1 288 920,00	1 659 045,00
A.IV.1.	Poskytnuté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	462	0,00	0,00	0,00	0,00
A.IV.2.	Dlouhodobé pohledávky z postoupených úvěrů	464	0,00	0,00	0,00	0,00
A.IV.3.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	465	1 288 920,00	0,00	1 288 920,00	1 659 045,00
A.IV.5.	Dlouhodobé pohledávky z nástrojů spolufinancovaných ze zahraničí	468	0,00	0,00	0,00	0,00
A.IV.6.	Ostatní dlouhodobé pohledávky	469	0,00	0,00	0,00	0,00
A.IV.7.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy na transfery	471	0,00	0,00	0,00	0,00
B.	Oběžná aktiva		288 030 564,72	1 118 434,14	286 912 130,58	226 281 110,61
B.I.	Zásoby		41 700 114,13	0,00	41 700 114,13	41 594 838,71
B.I.1.	Pořízení materiálu	111	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.2.	Materiál na skladě	112	41 700 114,13	0,00	41 700 114,13	41 594 838,71
B.I.3.	Materiál na cestě	119	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.4.	Nedokončená výroba	121	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.5.	Polotovary vlastní výroby	122	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.6.	Výrobky	123	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.7.	Pořízení zboží	131	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.8.	Zboží na skladě	132	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.9.	Zboží na cestě	138	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.10.	Ostatní zásoby	139	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.	Krátkodobé pohledávky		52 590 677,87	1 118 434,14	51 472 243,73	13 664 385,33
B.II.1.	Odběratelé	311	7 753 143,77	942 620,76	6 810 523,01	6 758 387,98
B.II.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	314	2 689 039,00	0,00	2 689 039,00	3 222 863,00

Číslo položky	Text	Syntetický účet	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
B.II.5.	Jiné pohledávky z hlavní činnosti	315	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.6.	Poskytnuté návratné finanční výpomoci krátkodobé	316	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.10.	Pohledávky za zaměstnanci	335	349 417,30	0,00	349 417,30	485 860,30
B.II.11.	Zúčtování s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	336	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.12.	Daň z příjmů	341	629 820,00	0,00	629 820,00	0,00
B.II.13.	Jiné přímé daně	342	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.14.	Daň z přidané hodnoty	343	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.15.	Jiné daně a poplatky	344	33 875,00	0,00	33 875,00	43 091,00
B.II.16.	Pohledávky za vybranými ústředními vládními institucemi	346	0,00	0,00	0,00	1 163 076,84
B.II.17.	Pohledávky za vybranými místními vládními institucemi	348	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.18.	Pohledávky za účastníky sdružení	351	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.23.	Krátkodobé pohledávky z nástrojů spolufinancovaných ze zahraničí	371	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.24.	Krátkodobé poskytnuté zálohy na transfery	373	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.25.	Náklady příštích období	381	1 093 706,00	0,00	1 093 706,00	230 657,00
B.II.26.	Příjmy příštích období	385	7 239 962,54	0,00	7 239 962,54	200 160,00
B.II.27.	Dohadné účty aktivní	388	32 427 373,08	0,00	32 427 373,08	1 231 165,01
B.II.28.	Ostatní krátkodobé pohledávky	377	374 341,18	175 813,38	198 527,80	329 124,20
B.III.	Krátkodobý finanční majetek		193 739 772,72	0,00	193 739 772,72	171 021 886,57
B.III.1.	Majetkové cenné papíry k obchodování	251	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.2.	Dluhové cenné papíry k obchodování	253	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.3.	Jiné cenné papíry	256	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.4.	Termínované vklady krátkodobé	244	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.5.	Jiné běžné účty	245	1 437 322,04	0,00	1 437 322,04	891 760,02
B.III.9.	Běžný účet	241	190 235 528,85	0,00	190 235 528,85	168 635 071,98
B.III.10.	Běžný účet FKSP	243	1 844 316,83	0,00	1 844 316,83	1 313 464,57
B.III.15.	Ceniny	263	12 808,00	0,00	12 808,00	8 638,00
B.III.16.	Peníze na cestě	262	0,00	0,00	0,00	0,00
B.III.17.	Pokladna	261	209 797,00	0,00	209 797,00	172 952,00
PASIVA CE			9 069 608 940,99	0,00	9 069 608 940,99	7 974 942 605,73
C.	Vlastní kapitál		8 593 590 524,71	0,00	8 593 590 524,71	7 905 551 440,74
C.I.	Jmenné účetní jednotky a upravující položky		8 472 692 867,59	0,00	8 472 692 867,59	7 798 573 938,16
C.I.1.	Jmenné účetní jednotky	401	11 133 910 627,36	0,00	11 133 910 627,36	10 936 105 881,28
C.I.3.	Transfery na pořízení dlouhodobého majetku	403	530 570 274,05	0,00	530 570 274,05	49 635 375,53
C.I.4.	Kurzové rozdíly	405	0,00	0,00	0,00	0,00
C.I.5.	Oceňovací rozdíly při prvotním použití metody	406	-3 192 607 392,00	0,00	-3 192 607 392,00	-3 187 352 176,83
C.I.6.	Jiné oceňovací rozdíly	407	821 500,00	0,00	821 500,00	0,00
C.I.7.	Opravy minulých období	408	-2 141,82	0,00	-2 141,82	184 858,18
C.II.	Fondy účetní jednotky		100 561 634,59	0,00	100 561 634,59	83 154 418,11
C.II.1.	Fond odměn	411	9 500 000,00	0,00	9 500 000,00	9 483 131,01
C.II.2.	Fond kulturních a sociálních potřeb	412	1 890 684,57	0,00	1 890 684,57	1 427 973,57
C.II.3.	Rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření	413	31 260 467,40	0,00	31 260 467,40	7 644 251,92
C.II.4.	Rezervní fond z ostatních titulů	414	0,00	0,00	0,00	0,00
C.II.5.	Fond reprodukce majetku, investiční fond	416	57 910 482,62	0,00	57 910 482,62	64 599 061,61
C.II.6.	Ostatní fondy	419	0,00	0,00	0,00	0,00
C.III.	Výsledek hospodaření		20 336 022,53	0,00	20 336 022,53	23 823 084,47
C.III.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	493	20 336 022,53	0,00	20 336 022,53	0,00
C.III.2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	431	0,00	0,00	0,00	26 192 401,49
C.III.3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	432	0,00	0,00	0,00	-2 369 317,02
D.	Cizí zdroje		476 018 416,28	0,00	476 018 416,28	69 391 164,99
D.I.	Rezervy		0,00	0,00	0,00	0,00
D.I.1.	Rezervy	441	0,00	0,00	0,00	0,00
D.II.	Dlouhodobé závazky		31 247 105,32	0,00	31 247 105,32	80 000,00

Číslo položky	Text	Syntetický účet	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
D.II.1.	Dlouhodobé úvěry	451	0,00	0,00	0,00	0,00
D.II.2.	Přijaté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	452	0,00	0,00	0,00	0,00
D.II.4.	Dlouhodobé přijaté zálohy	455	30 000,00	0,00	30 000,00	80 000,00
D.II.7.	Dlouhodobé závazky z nástrojů spolufinancovaných ze zahraničí	458	0,00	0,00	0,00	0,00
D.II.8.	Ostatní dlouhodobé závazky	459	0,00	0,00	0,00	0,00
D.II.9.	Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery	472	31 217 105,32	0,00	31 217 105,32	0,00
D.III.	Krátkodobé závazky		444 771 310,96	0,00	444 771 310,96	69 311 164,99
D.III.1.	Krátkodobé úvěry	281	0,00	0,00	0,00	0,00
D.III.4.	Jiné krátkodobé půjčky	289	0,00	0,00	0,00	0,00
D.III.5.	Dodavatelé	321	407 318 987,69	0,00	407 318 987,69	43 437 217,67
D.III.7.	Krátkodobé přijaté zálohy	324	0,00	0,00	0,00	0,00
D.III.9.	Přijaté návratné finanční výpomoci krátkodobé	326	0,00	0,00	0,00	0,00
D.III.13.	Zaměstnanci	331	13 076 312,00	0,00	13 076 312,00	11 552 927,00
D.III.14.	Jiné závazky vůči zaměstnancům	333	325 694,00	0,00	325 694,00	465 235,00
D.III.15.	Zúčtování s institucemi SZ a ZP	336	7 823 682,00	0,00	7 823 682,00	6 574 186,00
D.III.16.	Daň z příjmů	341	0,00	0,00	0,00	222 300,00
D.III.17.	Jiné přímé daně	342	2 136 416,00	0,00	2 136 416,00	1 645 313,00
D.III.18.	Daň z přidané hodnoty	343	9 360 559,57	0,00	9 360 559,57	590 774,32
D.III.19.	Jiné daně a poplatky	344	0,00	0,00	0,00	0,00
D.III.20.	Závazky k osobám mimo vybrané vládní instituce	345	0,00	0,00	0,00	0,00
D.III.21.	Závazky k vybraným ústředním vládním institucím	347	0,00	0,00	0,00	0,00
D.III.22.	Závazky k vybraným místním vládním institucím	349	0,00	0,00	0,00	0,00
D.III.23.	Závazky k účastníkům sdružení	352	0,00	0,00	0,00	0,00
D.III.29.	Krátkodobé závazky z nástrojů spolufinancovaných ze zahraničí	372	0,00	0,00	0,00	0,00
D.III.30.	Krátkodobé přijaté zálohy na transfery	374	0,00	0,00	0,00	0,00
D.III.31.	Výdaje příštích období	383	763 977,00	0,00	763 977,00	741 360,00
D.III.32.	Výnosy příštích období	384	148 685,40	0,00	148 685,40	315 744,00
D.III.33.	Dohadné účty pasivní	389	2 861 237,30	0,00	2 861 237,30	2 809 300,00
D.III.34.	Ostatní krátkodobé závazky	378	955 760,00	0,00	955 760,00	956 808,00

Okamžik sestavení: 18. února 2013

Podpisový záznam:

Správa a údržba silnic
Plzeňského kraje,
příspěvková organizace
Škroupova 18, 306 13 Plzeň
IČ: 72053119



78

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY Příspěvkové organizace

ke dni: 31.12.2012

Správa a údržba silnic Plzeňského kraje, příspěvková organizace, Škroupova 18, Plzeň, 30613, IČO:72053119
(v Kč)

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	Účetní období			
			Běžné		Minulé	
			hlavní činnost	hospodářská činnost	hlavní činnost	hospodářská činnost
A.	NÁKLADY CELKEM		894 883 863,77	57 994 945,55	662 591 815,60	58 230 304,04
A.I.	Náklady z činnosti		893 738 462,73	54 719 242,55	660 930 521,00	54 016 372,29
A.I.1.	Spotřeba materiálu	501	184 257 839,98	16 498 386,10	143 436 718,99	13 668 948,69
A.I.2.	Spotřeba energie	502	4 709 468,89	360 011,47	6 562 872,75	524 209,01
A.I.3.	Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	503	1 782 682,00	136 275,98	1 599 208,72	127 736,76
A.I.4.	Prodané zboží	504	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.5.	Aktivace dlouhodobého majetku	506	-97 861,47	0,00	-482 745,15	0,00
A.I.6.	Aktivace oběžného majetku	507	-5 741 943,39	0,00	-3 188 673,75	0,00
A.I.7.	Změna stavu zásob vlastní výroby	508	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.8.	Opravy a udržování	511	252 914 161,14	11 131 533,76	213 528 536,21	12 367 397,32
A.I.9.	Cestovné	512	3 832 862,37	293 000,63	3 636 204,31	290 441,69
A.I.10.	Náklady na reprezentaci	513	74 727,13	0,00	68 539,93	0,00
A.I.11.	Aktivace vnitroorganizačních služeb	516	-11 354 243,95	0,00	-7 348 480,52	0,00
A.I.12.	Ostatní služby	518	22 982 405,40	3 075 789,00	23 878 648,01	4 269 278,64
A.I.13.	Mzdové náklady	521	155 111 010,18	11 909 856,82	155 181 444,08	12 599 357,92
A.I.14.	Zákonné sociální pojištění	524	52 024 248,40	3 994 437,60	51 570 496,30	4 171 077,70
A.I.15.	Jiné sociální pojištění	525	1 285 994,02	98 306,98	0,00	0,00
A.I.16.	Zákonné sociální náklady	527	7 023 457,01	539 759,40	7 301 880,77	584 780,28
A.I.17.	Jiné sociální náklady	528	0,00	0,00	706 809,61	56 456,39
A.I.18.	Daň silniční	531	0,00	9 216,00	23 356,41	1 865,59
A.I.19.	Daň z nemovitosti	532	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.20.	Jiné daně a poplatky	538	58 023,82	3 843,18	177 888,39	13 876,61
A.I.22.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541	183,00	0,00	4 193,00	0,00
A.I.23.	Jiné pokuty a penále	542	18 538,00	0,00	8 345,00	0,00
A.I.24.	Dary	543	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.25.	Prodaný materiál	544	975 464,08	2 380 194,07	588 824,50	552 090,70
A.I.26.	Manka a škody	547	27 862,44	0,00	340 018,87	0,00
A.I.27.	Tvorba fondů	548	967 095,61	0,00	0,00	0,00
A.I.28.	Odpisy dlouhodobého majetku	551	217 686 928,48	3 953 131,52	58 076 226,79	4 394 779,18
A.I.29.	Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek	552	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.30.	Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	553	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.31.	Prodané pozemky	554	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.32.	Tvorba a zúčtování rezerv	555	0,00	0,00	0,00	0,00
A.I.33.	Tvorba a zúčtování opravných položek	556	275 990,31	0,00	67 584,00	0,00
A.I.34.	Náklady z vyřazených pohledávek	557	46 782,00	0,00	31 656,60	0,00
A.I.35.	Náklady z drobného dlouhodobého majetku	558	1 239 904,08	94 650,37	0,00	0,00
A.I.36.	Ostatní náklady z činnosti	549	3 636 883,20	240 849,67	5 160 967,18	394 075,81
A.II.	Finanční náklady		2 624,04	0,00	141 294,60	1 631,75
A.II.1.	Prodané cenné papíry a podíly	562	0,00	0,00	0,00	0,00
A.II.2.	Úroky	562	0,00	0,00	0,65	0,00
A.II.3.	Kurzové ztráty	563	2 624,04	0,00	2 838,84	0,00
A.II.4.	Náklady z přecenění reálnou hodnotou	564	0,00	0,00	0,00	0,00
A.II.5.	Ostatní finanční náklady	569	0,00	0,00	138 455,11	1 631,75
A.III.	Náklady na transfery		0,00	0,00	0,00	0,00
A.III.1.	Náklady ústředních rozpočtů na transfery	571	0,00	0,00	0,00	0,00
A.III.2.	Náklady územních rozpočtů na transfery	572	0,00	0,00	0,00	0,00
A.V.	Daň z příjmů		1 142 777,00	3 275 703,00	1 520 000,00	4 212 300,00
A.V.1.	Daň z příjmů	591	1 541 507,00	3 275 703,00	1 520 000,00	4 212 300,00

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	Účetní období			
			Běžné		Minulé	
			hlavní činnost	hospodářská činnost	hlavní činnost	hospodářská činnost
A.V.2.	Dodatečné odvody daně z příjmů	595	-398 730,00	0,00	0,00	0,00
Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	0,00	0,00	0,00	0,00
B.	VÝNOSY CELKEM		901 443 898,52	71 770 933,33	675 220 919,37	71 793 601,76
B.I.	Výnosy z činnosti		11 980 860,15	71 770 933,33	10 240 987,86	71 793 601,76
B.I.1.	Výnosy z prodeje vlastních výrobků	601	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.2.	Výnosy z prodeje služeb	602	0,00	64 912 106,16	0,00	67 245 304,36
B.I.3.	Výnosy z pronájmu	603	366 578,88	2 506 533,62	928 980,15	2 542 773,77
B.I.4.	Výnosy z prodaného zboží	604	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.8.	Jiné výnosy z vlastních výkonů	609	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.9.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	641	2 500,00	0,00	1 367,00	0,00
B.I.10.	Jiné pokuty a penále	642	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.11.	Výnosy z vyřazených pohledávek	643	0,00	0,00	11 615,00	0,00
B.I.12.	Výnosy z prodeje materiálu	644	1 479 845,93	2 747 220,79	761 826,95	952 061,55
B.I.13.	Výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného maj	645	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.14.	Výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majet	646	974 323,88	0,00	0,00	0,00
B.I.15.	Výnosy z prodeje pozemků	647	0,00	0,00	0,00	0,00
B.I.16.	Čerpání fondů	648	516 712,00	0,00	83 344,03	0,00
B.I.17.	Ostatní výnosy z činnosti	649	8 640 899,46	1 605 072,76	8 453 854,73	1 053 462,08
B.II.	Finanční výnosy		446 696,35	0,00	34 735,11	0,00
B.II.1.	Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	661	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.2.	Úroky	662	446 696,35	0,00	34 735,11	0,00
B.II.3.	Kurzové zisky	663	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.4.	Výnosy z přecenění reálnou hodnotou	664	0,00	0,00	0,00	0,00
B.II.6.	Ostatní finanční výnosy	669	0,00	0,00	0,00	0,00
B.IV.	Výnosy z transferů		889 016 342,02	0,00	664 945 196,40	0,00
B.IV.1.	Výnosy vybraných ústředních vládních institucí z t	671	0,00	0,00	0,00	0,00
B.IV.2.	Výnosy vybraných místních vládních institucí z tra	672	889 016 342,02	0,00	664 945 196,40	0,00
C.	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ		0,00	0,00	0,00	0,00
C.1.	Výsledek hospodaření před zdaněním		7 702 811,75	17 051 690,78	14 149 103,77	17 775 597,72
C.2.	Výsledek hospodaření běžného účetního období		6 560 034,75	13 775 987,78	12 629 103,77	13 563 297,72

Okamžik sestavení: 18. února 2013

Podpisový záznam:

Správa a údržba silnic
Plzeňského kraje,
příspěvková organizace
Škroupova 18, 306 13 Plzeň

IČ: 72053119

78

Zdroj: Výroční zpráva organizace správa a údržba silnic Plzeňského kraje, příspěvková organizace za rok 2012. In: Plzeň, 2013. Dostupné z: <http://www.suspk.eu/soubory/Výroční%20zpráva%202012%20organizace%20Správa%20a%20údržba%20silnic%20Plzeňského%20krajev14.pdf>

Příloha B: Osnova otázek pro strukturovaný rozhovor - analýza personálních procesů

- Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců
 - Získáváte pracovníky z vnějších i vnitřních zdrojů?
 - Jakým způsobem pracovníky získáváte?
 - přes internet
 - spolupráce s odbory
 - spolupráce s úřady práce
 - spolupráce s jinými sdruženími
 - letáky
 - inzerce
 - jiné
 - Dělíte uchazeče při výběru zaměstnanců na *vhodní/nevhodní* či *velmi vhodní/vhodní/nevhodní*?
 - Jaké jsou nejčastější metody výběru pracovníků?
 - průzkum dotazníku
 - průzkum životopisu
 - průzkum referencí
 - testování pracovní způsobilosti
 - výběrový pohovor
 - Assessment centre

- Hodnocení pracovníků
 - Probíhá hodnocení *formálně/neformálně*?
 - Kdo se hodnocení účastní?

- Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru
 - Jaké jsou nejčastější formy rozmíst'ování pracovních sil v podniku?
 - povyšování pracovníků
 - přeřazování pracovníků na nižší funkce
 - převádění (transfer) pracovníků na jinou práci
 - Z jakých důvodů bývají zaměstnanci propouštěni?
 - nadbytečnost
 - nesplnění požadavků

- Odměňování
 - Jak se tvoří platová hladina?
 - Mohou zaměstnanci dostat nějaké příplatky/odměny/benefity?

- Jak probíhá v organizaci zpracování mezd?
 - Kolik lidí mzdy zpracovává?
 - Všechny mzdy jsou zpracovávány vaším podnikem?
 - Kdo je za zpracování mezd odpovědný?

- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
 - Co je častějším jevem při doškolování zaměstnanců?
 - prohlubování pracovních schopností
 - rozšiřování pracovních schopností
 - Uplatňujete nějaké rekvalifikační procesy?
 - Probíhá vzdělávání v každé z těchto oblastí?
 - oblast všeobecného vzdělání
 - oblast odborného vzdělávání
 - oblast rozvoje
 - Jaké metody uplatňujete při vzdělávání?
 - Uvnitř organizace:
 - instruktáž
 - coaching
 - monitoring
 - jiná
 - Vně organizace:
 - přednáška
 - přednáška s diskusí
 - demonstrování
 - brainstorming
 - skupinové cvičení
 - jiná

- Personální informační systém
 - Jaký informační systém je v organizaci zaveden?
 - Jak je v personalistice využíván?
 - Jak hodnotíte jeho fungování?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013


Příloha C: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů v Kč/měsíc

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	6 550	7 110	7 710	8 350	9 060	9 830	10 660	11 570	12 550	13 620	14 780	16 020	17 370	18 850	20 470	22 200
2	do 2 let	6 790	7 370	8 000	8 670	9 400	10 200	11 060	12 000	13 030	14 130	15 340	16 630	18 030	19 570	21 240	23 030
3	do 4 let	7 050	7 650	8 300	9 000	9 770	10 580	11 480	12 460	13 520	14 670	15 920	17 260	18 720	20 300	22 050	23 900
4	do 6 let	7 320	7 940	8 620	9 340	10 140	10 990	11 920	12 930	14 040	15 230	16 520	17 910	19 420	21 070	22 880	24 800
5	do 9 let	7 600	8 240	8 950	9 690	10 520	11 400	12 370	13 420	14 570	15 810	17 140	18 580	20 160	21 860	23 740	25 740
6	do 12 let	7 890	8 550	9 290	10 070	10 920	11 840	12 840	13 930	15 120	16 410	17 800	19 290	20 920	22 690	24 640	26 710

7	do 15 let	8 190	8 890	9 640	10 450	11 340	12 280	13 330	14 450	15 690	17 030	18 470	20 010	21 710	23 550	25 570	27 710
8	do 19 let	8 500	9 230	10 000	10 840	11 770	12 750	13 830	15 000	16 280	17 670	19 160	20 770	22 530	24 440	26 530	28 760
9	do 23 let	8 820	9 580	10 390	11 260	12 220	13 230	14 360	15 570	16 900	18 350	19 890	21 550	23 380	25 360	27 540	29 840
10	do 27 let	9 150	9 940	10 780	11 680	12 680	13 730	14 910	16 160	17 540	19 040	20 640	22 370	24 260	26 310	28 570	30 970
11	do 32 let	9 510	10 320	11 190	12 120	13 160	14 250	15 480	16 770	18 200	19 760	21 420	23 220	25 170	27 310	29 650	32 140
12	nad 32 let	9 870	10 720	11 620	12 580	13 660	14 780	16 070	17 400	18 890	20 510	22 230	24 100	26 120	28 340	30 770	33 350 ^o

Zdroj: *Personalista.com* [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/poradna-personalisty/platova-tabulka-2013-prirucka-pro-personalni-a-platovou-agendu.html>

Příloha D: Příklad návrhu smlouvy o vedení mzdové agendy


NÁVRH SMLOUVY:
JMÉNO SPOLEČNOSTI..... SE SÍDLEM PSČ
MĚSTO....., IČO ZASTOUPUJE JEDNATEL SPOLEČNOSTI (DÁLE JEN PŘÍKAZCE) NA STRANĚ JEDNÉ
A
Š-SERVIS PRAHA, S.R.O. ZAPSÁN V OR U MĚSTSKÉHO SOUDU V PRAZE, ODDÍL C, VLOŽKA 65445, IČO 2573 4814, PROVOZOVNA ONDRÍČKOVA 48, PRAHA 3 ZASTOUPUJE JEDNATEL ING. ČESTMÍR MEDEK NAR. 14.1.1965, (DÁLE JEN PŘÍKAZNÍK) NA STRANĚ DRUHÉ
PODLE §262 OBCHODNÍHO ZÁKONÍKU A §724 OBČANSKÉHO ZÁKONÍKU UZAVŘELI TUTO
SMLOUVU O VEDENÍ MZDOVÉ AGENDY
I.
PŘÍKAZNÍK SE S PLATNOSTÍ OD DATA UZAVŘENÍ SMLOUVY ZAVAZUJE POSKYTOVAT PŘÍKAZCI SLUŽBU SPOČÍVAJÍCÍ VE VEDENÍ MZDOVÉ AGENDY PŘÍKAZCE, JEŽ ZAHRNUJE:
VI
1. PŘEVZETÍ PODKLADŮ OD PŘÍKAZCE V TERMÍNU 3-4 PRACOVNÍ DNY PŘED POŽADOVANÝM TERMÍNEM ZPRACOVÁNÍ NA E-MAIL: MEDEK@MZDA.EU A KOPII PAK NA MZDOVE@CENTRUM.CZ .
2. PRO POTŘEBY ZAVEDENÍ PRACOVNÍKŮ PAK VYPLNĚNÍM VSTUPNÍHO FORMULÁŘE PRO KAŽDÉHO PRACOVNÍKA (VIZ. PŘÍLOHA MŘÍŽKA) V TERMÍNU 15 KALENDRÁRNÍCH DNÍ PŘED POŽADOVANÝM TERMÍNEM PRVNÍHO ZPRACOVÁNÍ.
3. PRVOTNÍ KONTROLA VSTUPNÍCH PODKLADŮ, KOREKCE NESROVNALOSTÍ
4. ZADÁNÍ VSTUPNÍCH PODKLADŮ A JEJICH ZPRACOVÁNÍ
5. TISK SESTAV:
A) VÝPLATNÍCH LÍSTKŮ
B) VÝPLATNÍCH LISTIN
C) DLE POTŘEB TISK SLOŽENEK NEBO HROMADNÉHO PŘÍKAZU PRO BANKU
D) SESTAV PRO POTŘEBY ÚČETNICTVÍ, REKAPITULACE VYPLACENÝCH MEZD A REKAPITULACE ZP A SP
E) SRÁŽKOVÝCH SESTAV (SPOŘENÍ, POJIŠTĚNÍ, PŮJČKY, EXEKUCE)
1

F) VÝPISŮ PRO ZDRAVOTNÍ POJIŠTOVNU

G) SESTAV NEMOCENSKÝCH DÁVEK A HLÁŠENÍ PRO SOCIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ,

6. TISK EVIDENČNÍCH A MZDOVÝCH LISTŮ A DAŇOVÉHO VYÚČTOVÁNÍ TISK ZÁPOČTOVÝCH LISTŮ, POTVRZENÍ O PŘÍJMU A VYPLŇOVÁNÍ DALŠÍCH POTŘEBNÝCH FORMULÁŘŮ (NAPŘ. POTVRZENÍ PŘÍJMU PRO SOCIÁLNÍ DÁVKY, PŘÍLOHY K ŽADOSTEM O PŮJČKY APOD.).

7. PŘÍKAZNÍK ZPRACUJE PODKLADY DLE BODŮ 1 – 6 DO 3-4 KALENDÁRNÍCH DNŮ.

II.

ZA SJEDNÁNÍ ZÁVAZKU PŘÍKAZNÍKA (VIZ. ČLÁNEK I. TÉTO SMLOUVY) SE PŘÍKAZCE ZAVAZUJE PLATIT PŘÍKAZNÍKOVĚ MĚSÍČNĚ AKTUÁLNÍ CENU, KTERÁ JE OD DATA ÚČINNOSTI TÉTO SMLOUVY STANOVENA DLE PLATNÉHO CENÍKU SLUŽEB ZA JEDEN PRACOVNÍ POMÉR NA ČÁSTKU Kč ...,- ZA KAŽDÝ ZAPOČATÝ MĚSÍC. ZA ZAVEDENÍ KAŽDÉHO NOVÉHO PRACOVNÍKA JE JEDNORÁZOVĚ ÚČTOVÁNA AKTUÁLNÍ CENA Kč 100,-. ÚPRAVA AKTUÁLNÍCH CEN BUDE PROVEDENA VŽDY PŘI ZMĚNĚ TABULKY PLATŮ O MÍRU ZVÝŠENÍ, DÁLE PAK VŽDY K I.I. PŘÍSLUŠNÉHO ROKU O STÁTEM UZNANOU INFLACI. VŠECHNY CENY JSOU UVEDENY BEZ DPH.

III.

PŘÍKAZCE SE ZAVAZUJE POSKYTOVAT PŘÍKAZNÍKOVĚ VČASNĚ, PRAVDIVĚ, ÚPLNĚ A PŘEHLEDNĚ INFORMACE A SOUČASNĚ MU PŘEDKLÁDAT VEŠKERÝ LISTINNÝ MATERIÁL POTŘEBNÝ K ŘÁDNÉMU VEDENÍ MZDOVÉ AGENDY.

IV.

PŘÍKAZNÍK SE ZAVAZUJE ZACHOVÁVAT MLČENLIVOST O VŠECH DŮLEŽITÝCH SKUTEČNOSTECH, KTERÉ SE V SOUČINNOSTI SE ZPRACOVÁNÍM MZDOVÉ AGENDY OD PŘÍKAZCE

DOZVÍ A TO I PO SKONČENÍ SMLUVNÍHO VZTAHU. TĚTO MLČENLIVOSTI JE PŘÍKAZNÍKA OPRÁVNĚN ZBAVIT POUZE PŘÍKAZCE. MLČENLIVOST SE NETÝKÁ SKUTEČNOSTÍ A POVINNOSTÍ VYCHÁZEJÍCÍCH ZE ZÁKONNÉHO VZTAHU K INSTITUCÍM ZŘIZOVANÝCH STÁTEM V ROZSAHU VYPLYVAJÍCÍM Z TĚTO SMLOUVY.

V.

TATO SMLOUVA SE UZAVÍRÁ NA DOBU NEURČITOU S PLATNOSTÍ OD (DOPLNIT). SMLOUVU LZE UKONČIT BUĎ DOHODOU STRAN NEBO VÝPOVĚDÍ KTERÉKOLI ZE SMLUVNÍCH STRAN S VÝPOVĚDNÍ LHŮTOU 3 MĚSÍCŮ, KTERÁ POČÍNÁ BĚŽET PRVNÍM DNEM MĚSÍCE NÁSLEDUJÍCÍHO PO DORUČENÍ PÍSEMNÉ VÝPOVĚDI DRUHÉ STRANY.

TATO SMLOUVA JE VYHOTOVENA VE 2 STEJNOPISECH. ZMĚNA SMLOUVY JE MOŽNÁ POUZE PÍSEMNOU FORMOU, A TO ČÍSLOVANÝMI DODATKY KE SMLOUVĚ.

V PRAZE DNE

PŘÍKAZCE

Š-SERVIS PRAHA, S.R.O.

Příloha E: Orientační ceny podniku Pilskom, s. r. o.

Vedení účetnictví	převzetí agendy	od 1 800,- Kč
	základní sazba (paušál) při větším rozsahu ji neúčtujeme	od 1 000,- Kč
	za účetní operaci dle rozsahu	15 - 30 Kč
Účetní a personální poradenství		350 Kč / hod
zpracování daňového přiznání	fyzické osoby	od 1 500,- Kč
	právníkové osoby	od 5 000,- Kč
Daňové poradenství		700 - 1 500 Kč / hod
Vedení mezd	převzetí mezd	od 1200 Kč / firma jednorázově
	výpočet mzdy	od 150 Kč / os.
	vedení personální agendy	od 100 Kč / os.
	přihlášení a odhlášení pracovníka	100 Kč / os.
	uzavření období	60 Kč / os.
Návrhy oběhu dokladů, návrhy směrnic apod.		400 Kč / hod
Ekonomické poradenství, controlling		400 Kč / hod

Zdroj: *PILSKOM*. Ceník služeb [online]. [cit. 2013-05-24]. Dostupné z: <http://www.pilskom.cz/cenik-sluzeb.htm>

Příloha F: Ceník školení pro dělnické profese – Jarmila Brožková – školící středisko

JARMILA BROŽKOVÁ – ŠKOLÍCÍ STŘEDISKO

IČO 13888013, DIČ CZ515926151

Kancelář a učebna – Skvrňanská 36, 301 17 Plzeň, tel/fax 377327355, 603333352

Email: brozkova@skoleni-brozkova.cz, www.skoleni-brozkova.cz

Uvedené ceny jsou bez DPH

Nabídka školení a kurzů na II. čtvrtletí 2013

V Chebu	25.3.-4.4.	Kurz strojníků nakladačů, rypadel, dozerů válců atd.	6 500,-Kč
	29.3.	Opakované školení strojníků	600,-
V Plzni	29.3.-4.4.	Kurz strojníků kompresorů	5 000,-
	2.-4.4.	Rozšíření strojnického průkazu o další stroj (skupinu)	4 500,-
	3.-5.4.	Kurz řidičů manipulačních vozíků	3 800,-
	5.4.	Opakované školení řidičů motor. manipulačních vozíků	600,-
	9.4.	Kurz obsluh motorových pil – příčné řezy	1 500,-
	9.4.	Opakované školení obsluh motorových pil	500,-
	9.-19.4.	Kurz dřevorubců-s vlastní pilou a náplněmi	9 000,-
	10.-19.4.	Kurz strojníků nakladačů, rypadel, dozerů válců atd.	6 500,-
	12.4.	Opakované školení strojníků	500,-
	15.-19.4.	Kurz strojníků kompresorů	5 000,-
	16.-19.4.	Rozšíření strojnického průkazu o další stroj	3 800,-
	22.-24.4.	Kurz jeřábníků tř.-A,B,D obsluh hydr.ruk a vazačů	3 800,-
	22.4.	Základní školení vazačů	700,-
	22.4.	Opakované školení vazačů a jeřábníků	500,-
	22.4.	Kurz obsluh hydr. ruk pro manipulaci se dřevem	1 600,-
	25.-26.4.	Kurz lešenářů – TRUBKOVE, HAKI, LAYHER, RUX, SPRINT, BOSTA, ALFIX	1 900,-
	25.4.	Opakované školení lešenářů a práce ve výškách	500,-
	14.5.	Kurz obsluh motorových pil – příčné řezy	1 500,-
	14.5.	Opakované školení obsluh motorových pil	500,-
	16.-17.5.	Kurz lešenářů- TRUBKOVE, HAKI, LAYHER, RUX, SPRINT, BOSTA, ALFIX	1 900,-
	16.5.	Opakované školení lešenářů a práce ve výškách	500,-
	15.-17.5.	Kurz jeřábníků tř.-A,B,D obsluh hydr.ruk	3 800,-
15.5.	Základní školení vazačů	700,-	
15.5.	Opakované školení vazačů a jeřábníků	500,-	
15.5.	Kurz obsluh hydr. ruk pro manipulaci se dřevem	1 600,-	
17.5.	Školení BOZP a PO	700,-	
20.-29.5.	Kurz strojníků nakladačů, rypadel, dozerů válců atd.	6 500,-	
24.5.	Opakované školení strojníků	500,-	
24.-29.5.	Kurz strojníků kompresorů	5 000,-	
27.-29.5.	Rozšíření strojnického průkazu o další stroj	3 800,-	
4.6.	Kurz obsluh motorových pil – příčné řezy	1 500,-	
4.6.	Opakované školení obsluh motorových pil	500,-	
10.-19.6.	Kurz strojníků nakladačů, rypadel, dozerů válců atd.	6 500,-	
14.6.	Opakované školení strojníků	500,-	
14.-19.6.	Kurz strojníků kompresorů	5 000,-	
17.-19.6.	Rozšíření strojnického průkazu o další stroj	3 800,-	
20.-21.6.	Kurz lešenářů – TRUBKOVE, HAKI, LAYHER, RUX, SPRINT, BOSTA, ALFIX	1 900,-	
20.6.	Opakované školení lešenářů a práce ve výškách	500,-	
24.-26.6.	Kurz řidičů motorových manipulačních vozíků	3 800,-	
24.6.	Opakované školení řidičů manipulačních vozíků	600,-	

Základní i opakovaná školení je možné provádět ve Vaší firmě při počtu cca 10 pracovníků. Dále zajišťujeme školení a kurzy v poledních hodinách a ve dnech pracovního klidu. Nabídku je možné dle Vašich požadavků doplnit.

ČEKÁME NA VAŠE OBJEDNÁVKY A TĚŠÍME SE NA SPOLUPRÁCI S VÁMI

Jarmila BROŽKOVÁ

Zdroj: ŠKOLENÍ dělnických profesí. SLUŽBY - ŠKOLENÍ [online]. [cit. 2013-06-17].

Dostupné z: <http://www.skoleni-brozkova.cz/cz/sluzby/sluzby.htm>

Abstrakt

PTÁČKOVÁ, Karolína. *Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v podniku*.
Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 73 s., 2013

Klíčová slova: personální procesy, analýza, zefektivnění, systém odměňování, personální informační systém

Bakalářská práce se zabývá analýzou personálních procesů v podniku *Správa a údržba silnic Plzeňského kraje, příspěvková organizace - (SÚSPK, p. o.)*, určením slabých míst a návrhem takových opatření, díky kterým se průběh personálních procesů zefektivní. Systém zmíněných procesů byl analyzován díky zúčastněnému pozorování a pomocí strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru. Prostor pro zlepšení byl nalezen v procesu odměňování pracovníků a v procesu zjišťování, uchování, zpracování a analýzy dat týkajících se personalistiky, tedy v oblasti personálního informačního systému. V souladu s potřebami organizace tedy byla navržena taková opatření, která pomohou fungování zmíněných personálních procesů zefektivnit. Mimo to byly vyčísleny přibližné náklady na realizaci těchto opatření.

Abstract

PTÁČKOVÁ, Karolína. *Proposals to improve human resources processes in an enterprise*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics ZČU in Pilsen, 73 p., 2013

Key words: human resources processes, analysis, efficiency improvement, reward system, personnel information system

The bachelor thesis deals with the analysis of human resources processes in enterprise called *Správa a údržba silnic Plzeňského kraje, příspěvková organizace - (SÚSPK, p.o.)*, identification of weaknesses and proposal of such measures, which make human resources processes more efficient. The system of these processes was analyzed by means of structured and unstructured interview. An opportunity was found for improvement in the process of reward system and in the process of data detection, preservation, protection and data analysis related to human resources, in the field of personnel information system. In accordance with the needs of the organization, such measures were proposed, which will help to improve the working efficiency of the mentioned human resources processes. In addition, quantified approximate costs of implementation of these measures were calculated.