

HR Controlling 2013

Závěrečná zpráva



pwc

Měření výkonnosti lidského kapitálu

OBSAH

1	ÚVOD.....	6
1.1	O STUDII	6
1.2	PERSONÁLNÍ CONTROLLING	7
1.3	SHRNUTÍ HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ	11
2	ANALÝZY A VÝSLEDKY STUDIE.....	13
2.1	OBSAH KAPITOL.....	13
2.2	STRUKTURA ÚČASTNÍKŮ	17
2.3	SEZNAM ÚČASTNÍKŮ	19
2.4	PREZENTACE ÚDAJŮ	21
2.5	STRUKTURA PRACOVNÍ SÍLY	23
2.5.1	Struktura pracovní síly podle kategorií zaměstnanců.....	23
2.5.2	Procento zaměstnanců, kteří jsou u společnosti méně než 2 roky (rookie ratio)	25
2.5.3	Zastoupení žen.....	29
2.5.4	Rozsah řízení	33
2.6	PRODUKTIVITA A PŘIDANÁ HODNOTA	37
2.6.1	Výnosy na jednoho pracovníka.....	38
2.6.2	Celkové náklady na jednoho pracovníka.....	43
2.6.3	Zisk před zdaněním na jednoho pracovníka.....	47
2.6.4	Ekonomická přidaná hodnota na jednoho pracovníka	51
2.6.5	Poměr celkových nákladů na odměňování k výnosům	55
2.6.6	Poměr celkových nákladů na odměňování k celkovým nákladům	59
2.6.7	Návratnost investic do lidského kapitálu (HC ROI).....	63
2.7	MZDY A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	68
2.7.1	Mzdové náklady na jednoho pracovníka.....	69
2.7.2	Náklady na odměňování na jednoho pracovníka	74
2.7.3	Náklady na zaměstnanecké výhody na jednoho pracovníka.....	79
2.7.4	Poměr nákladů na zaměstnanecké výhody ke mzdovým nákladům	84
2.7.5	Variabilní složka jako část mzdových nákladů	89
2.7.6	Výkonnostní složka jako část mzdových nákladů.....	94
2.7.7	Časové příplatky jako část mzdových nákladů	98
2.8	ABSENCE A FLUKTUACE	102
2.8.1	Míra absence.....	103
2.8.2	Míra absence z důvodu nemoci	109
2.8.3	Průměrný počet dní absence na jednoho pracovníka	114
2.8.4	Průměrný počet dní absence z důvodu nemoci na jednoho pracovníka	114
2.8.5	Míra fluktuace	122
2.8.6	Míra nedobrovolné fluktuace	127
2.8.7	Míra dobrovolné fluktuace	132
2.8.8	Počet pracovních úrazů na 1 000 pracovníků.....	143

2.8.9	Průměrný počet dnů pracovní neschopnosti v důsledku pracovního úrazu.....	147
2.9	NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	151
2.9.1	Míra externího náboru	152
2.9.2	Náklady na jednoho zaměstnance přijatého z externích zdrojů	157
2.9.3	Počet dní na obsazení pracovní pozice.....	162
2.9.4	Míra interních přesunů	167
2.9.5	Míra interního povyšování.....	174
2.9.6	Akceptační poměr	181
2.9.7	Míra kariérního vývoje	186
2.10	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ	190
2.10.1	Počet pracovníků připadajících na jednoho pracovníka zabývajícího L&D.....	191
2.10.2	Náklady na vzdělávání na jednoho pracovníka	195
2.10.3	Náklady na interní vzdělávání na jednoho pracovníka	199
2.10.4	Náklady na externí vzdělávání na jednoho pracovníka.....	203
2.10.5	Náklady na vzdělávání a rozvoj ke mzdovým nákladům.....	207
2.10.6	Počet hodin školení na jednoho pracovníka	211
2.10.7	Počet hodin interního školení na jednoho pracovníka	216
2.10.8	Počet hodin externího školení na jednoho pracovníka	220
2.10.9	Procento hodin interního školení.....	224
2.10.10	Průměrný počet školení na zaměstnance.....	228
2.10.11	Penetrace školení	232
2.10.12	Procento zaměstnanců se zkušeností s vysláním do zahraničí	236
2.10.13	Průměrná délka skončených vyslání do zahraničí	236
2.11	TALENT MANAGEMENT	242
2.11.1	Pokrytí klíčových pozic	242
2.11.2	Rozsah skupiny následníků	246
2.11.3	Míra dobrovolné fluktuace talentů.....	250
2.12	ODDĚLENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	253
2.12.1	Náklady personálního oddělení k celkovým nákladům	254
2.12.2	Počet pracovníků na jednoho personalistu.....	258
2.12.3	Náklady na odměňování na jednoho pracovníka personálního oddělení.....	262
2.12.4	Míra HR outsourcingu	266
2.12.5	Náklady personálního oddělení na jednoho pracovníka.....	270
2.12.6	Forma personální strategie.....	274
2.12.7	Priority v řízení lidských zdrojů	274
2.13	PODPŮRNÉ FUNKCE	275
2.13.1	Ukazatele	277
2.14	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST	279
2.14.1	Příspěvky na charitu a podporu místních společenství na jednoho pracovníka	279
2.14.2	Hodiny věnované charitě a místním společenství na 1000 pracovníků.....	283
2.14.3	Investice na charitu a podporu místních společenství k zisku	287
3	ZÁVĚR	291

3.1	O SARATOZE	291
3.2	POUŽITÍ ZPRÁVY A DAT.....	291
3.3	PROJEKTOVÝ TÝM	292
3.4	OSTATNÍ SLUŽBY ODDĚLENÍ PORADENSTVÍ PRO LIDSKÉ ZDROJE.....	292

Obsah	Analýzy a výsledky studie	Struktura pracovní síly	Produktivita a přidaná hodnota	Mzdy a zaměst. výhody
Absence a fluktuace	Nábor a výběr	Vzdělávání a rozvoj	Oddělení lidských zdrojů	Závěr

1 ÚVOD

1.1 O STUDII

Studie HR Controlling 2013 poskytuje zaměstnavatelům důležité informace pro efektivnější práci s jejich zaměstnanci. Používá metody měření řízení lidí jako konkurenční výhody, a to pomocí celého souboru indikátorů výkonu lidského kapitálu. Naším cílem je pomoci organizacím změnit vnímání lidského kapitálu jako něco hmatatelného, měřitelného a porovnatelného stejně jako jiné oblasti.

Zatímco studie PayWell, kterou publikujeme na podzim, se věnuje výlučně oblasti odměňování, prostřednictvím studie HR Controlling 2013 získáte informace zaměřené na výkonnost a efektivitu celého systému řízení lidského kapitálu ve sledovaných společnostech v návaznosti na výkon celé organizace. Informace obsažené v této zprávě Vám umožní lépe pochopit profil vašeho lidského kapitálu, pomůže Vám zjistit, které činnosti děláte dobře, a ve kterých je vhodné se zlepšit. Získáte navíc nástroj „HR Scorecard“ na porovnání vašeho vnitřního nastavení systému řízení lidského kapitálu s výsledky trhu, který Vám může sloužit jako určitý výkaz personálního řízení. Tato studie navíc nově obsahuje analýzy nejvýznamnějších posunů a trendů v oblasti lidského kapitálu, které byly v poslední době zaznamenány.

Výsledky průzkumu se dají využít k porovnání klíčových ukazatelů řízení lidského kapitálu v rámci jakékoliv organizace. Nicméně optimální úroveň v každé společnosti záleží na odvětví, ve kterém působí, firemní strategii, politice a na řadě dalších faktorů. Významné odchylky zjištěné porovnáním mezi zkoumaným vzorkem a Vaší společností poukazují na potřebu důkladnějšího přezkoumání příčin a určení, zdali jde skutečně o oblast pro možné zlepšení. Prezentované výsledky poskytují rámcové informace, na jejichž základě je možné začít proces analýzy, a iniciují diskuzi o efektivitě řízení lidského kapitálu.

PwC organizuje podobný druh průzkumu na mezinárodní úrovni již několik let. Od roku 1992 se podobné průzkumy uskutečňují v Americe, Evropě a Asii. V České republice je studie HR Controlling prováděna od roku 1997. Akvizicí institutu Saratoga ve Spojených státech amerických získala PwC jednu z největších databází obsahující cenné informace o klíčových ukazatelích výkonnosti lidského kapitálu, založenou na údajích 22 000 společností. V rámci PwC je dnes Saratoga divizí zaměřenou na benchmarking řízení lidského kapitálu a měření návratnosti investic do lidského kapitálu. Díky této databázi Vám můžeme poskytnout individuální porovnání a analýzy klíčových ukazatelů řízení lidského kapitálu.

Výstupy studie HR Controlling 2013 Vám poskytnou informace například o tom, jak HR procesy přispívají k dosahování podnikových cílů, jaké priority mají společnosti stanovené ve strategii řízení lidského kapitálu, jakou efektivitu vykazují personální oddělení při plnění cílů v oblasti náboru a výběru zaměstnanců, jaké jsou důvody pro využití outsourcingu HR služeb, jaké jsou příčiny fluktuace zaměstnanců apod. Informace získané z výstupní zprávy a vlastní porovnání s trhem prostřednictvím nástroje „HR Scorecard“ Vám pomohou při nastavování ukazatelů personálního controllingu, přehodnocování strategie řízení lidského kapitálu i při optimalizaci systémů v jednotlivých personálních oblastech. Zároveň Vám také poslouží jako inspirace při definování nových ukazatelů měření výkonnosti.

Personální controlling ve společnostech není jednorázový proces – personální ukazatele je potřeba kontrolovat a interpretovat průběžně, jelikož jedině tímto způsobem je možné zjišťovat případné odchylky a díky tomu řízení lidského kapitálu neustále zlepšovat.

Proto věříme, že studii HR Controlling plně využijete jako podklad při svém interním personálním reportingu a controllingu a že splní Vaše očekávání.

Zároveň Vám přejeme příjemnou a efektivní práci s naší studií.

Obsah	Analýzy a výsledky studie	Struktura pracovní síly	Produktivita a přidaná hodnota	Mzdy a zaměst. výhody
Absence a fluktuace	Nábor a výběr	Vzdělávání a rozvoj	Oddělení lidských zdrojů	Závěr

1.2 PERSONÁLNÍ CONTROLLING

Profil lidského kapitálu

Vytvořením tzv. profilu lidského kapitálu se snažíme provázat chování zaměstnanců a procesy spojené s řízením lidí se strategickými cíli celé společnosti. Naší snahou je poukázat na personální činnosti, jejichž konsolidace, změna či zlepšení může výrazně ovlivnit výkonnost a konkurenceschopnost společnosti. Tento přístup rovněž přispívá k tomu, aby se HR funkce stala významným strategickým partnerem.

Tento přístup začíná vytvořením současného profilu výkonnosti lidského kapitálu, který zobrazuje existující procesy a politiky. Podstatu takto vytvořeného profilu pak tvoří tzv. HR Scorecard, který na základě dat konkrétní společnosti ukazuje pomocí řady personálních ukazatelů výkonnost firmy.

V ideálním případě by rozhodnutí o ukazatelích, které budou sledovány a měřeny jako KPI, měla být v souladu se strategickými cíli společnosti.

Profil stávajícího stavu lidského kapitálu přináší objektivní pohled ukazující silné stránky, trendy či případné slabé stránky společnosti. V dalším kroku je pak třeba provést analýzu, jaké změny musí společnost v oblasti HR politik, procesů a činností provést, aby svůj profil zlepšila. Pro dosažení úspěchu je nutné:

- podrobně porozumět příčinám současného profilu,
- jasně porozumět strategii a plánům v oblasti lidských zdrojů,
- objasnit požadavky pro pozdější analýzy a zkoumání,
- zjistit důvody rozdílů oproti dalším společnostem a nalézat využitelné „best practices“.

Vytváření vašeho profilu lidského kapitálu

PwC může pro tuto činnost poskytnout svůj soubor nejrozličnějších HR ukazatelů, které pokrývají následující oblasti:

- **Dopad řízení lidského kapitálu na finanční výsledky firmy** – měření dopadu řízení lidí na finanční zisk či ztrátu, produktivitu a návratnosti investic do lidského kapitálu.
- **Aspekty angažovanosti zaměstnanců** – nábor, odměňování a rozvoj zaměstnanců a moment ztráty pracovníků.
- **Ukazatele struktury organizace a pracovní síly** – výrobní i nevýrobní procesy, HR oddělení, ukazatele personálních procesů, struktura pracovní síly a její demografie.

Pro vytváření tohoto profilu je samozřejmě možné využít i řadu dalších zdrojů dat. Doporučujeme obvykle klientům zkombinovat výše uvedené měřitelné ukazatele s různými kvalitativními informacemi, jako jsou např. výsledky průzkumů mínění zaměstnanců, zákazníků a dalších zainteresovaných stran.

Při vytváření profilu lidského kapitálu v rámci společnosti lze tak pracovat např. s těmito informacemi (seznam není úplný):

Měřitelné ukazatele	Kvalitativní ukazatele
Demografie pracovní síly	Studie spokojenosti s HR oddělením (např. modul Saratoga 'Hlas zákazníka')
Finanční data	Průzkumy mínění/spokojenosti zaměstnanců
Odměňování a benefity/mzdové průzkumy	Spokojenost zákazníků
Ukazatele výkonnosti lidského kapitálu (např. ukazatele Saratoga)	Pohovory s novými zaměstnanci
Provozní ukazatele	Výstupní pohovory
Výsledky hodnocení výkonu	Výsledky hodnocení výkonu
Data o schopnostech a dovednostech pracovníků	

Klíčové ukazatele

Každá společnost by si měla vytvořit svou vlastní sadu klíčových ukazatelů (a příslušných cílů), přesto dále předkládáme ukazatele z portfolia Saratoga institutu, které jsou relevantní pro většinu společností a poskytují přehled o výkonnosti jejich lidského kapitálu.

Ukazatele dopadu řízení lidského kapitálu na finanční výsledky firmy

Jedná se o základní ukazatele efektivity a přiměřenosti všech aktivit spojených s řízením lidského kapitálu zobrazující přínos současné personální politiky a procesů k výkonnosti celé společnosti. Rozdělují se na dvě skupiny:

<i>Finanční ukazatele</i>	<i>Ukazatele produktivity a ROI</i>
<i>Výnosy na jednoho pracovníka</i>	<i>Celkové náklady na odměňování/Výnosy</i>
<i>Náklady na jednoho pracovníka</i>	<i>Celkové náklady na odměňování/Celk. náklady</i>
<i>Zisk na jednoho pracovníka</i>	<i>HC ROI</i>
<i>Ekonomická přidaná hodnota na jednoho pracovníka</i>	

Ukazatele angažovanosti zaměstnanců

Tyto ukazatele se používají pro určení úrovně loajality a angažovanosti pracovníků. V první řadě se zajímáme o objektivní míru chování zaměstnanců, na rozdíl od náhledu, jak se zaměstnanci cítí. Chování zaměstnanců měřené uvedenými ukazateli pak silně ovlivňuje ukazatele z předchozí skupiny, uvedené výše.

<i>Ukazatele angažovanosti a chování</i>	
<i>Akceptační poměr</i>	<i>Hodiny školení na jednoho pracovníka</i>
<i>Průměrné náklady na odměňování</i>	<i>Penetrace školení</i>
<i>Výkonnostní složka</i>	<i>Míra absence</i>
<i>Časové příplatky</i>	<i>Dobrovolná fluktuace</i>

S ohledem na výše popsané „výstupy“ a „dopady“ personální politiky a řízení lidského kapitálu je pro společnosti přínosné porozumět řadě „vstupních“ ukazatelů souvisejících s výkonem ve výše uvedených oblastech.

Ukazatele struktury organizace a pracovní síly

Zatímco obě výše zmíněné skupiny klíčových ukazatelů popisují „výstupy“ nebo „dopady“ personální politiky a řízení lidského kapitálu, tato skupina ukazatelů pomáhá porozumět řadě „vstupů“, které ovlivňují výsledky ve výše měřených oblastech. Typicky sem spadají ukazatele vstupních zdrojů, procesů, podpůrných funkcí a ostatní strukturální ukazatele včetně ukazatele struktury pracovní síly, např.:

<i>Ukazatele struktury organizace a pracovní síly</i>	
<i>Počet pracovníků daného procesu</i>	<i>Procento manažerů</i>
<i>Náklady daného procesu na jednoho pracovníka</i>	<i>Podíl pracovníků, kteří jsou u společnosti méně než 2 roky</i>
<i>Náklady daného procesu/Celkové náklady</i>	<i>Struktura pracovní síly dle věku a vzdělání</i>
<i>Míra HR outsourcingu</i>	<i>Zastoupení žen</i>

Vytváření jednotného systému pro měření v HR

Identifikace ukazatelů a měřítek přiměřených podmínkám Vaší společnosti je kritický výchozí bod pro jakýkoliv systém sledování a měření v oblasti HR. Proces identifikace by měl začít od firemních cílů a firemní strategie a na základě nich je pak třeba definovat strategii řízení lidského kapitálu a priority HR. Tyto vazby, znázorněné níže na obr. č. 2, mohou být proto vodítkem pro činnosti spojené s měřením a porovnáváním, pomohou definovat příslušné ukazatele a měřítka a vytvoří zájem v rámci společnosti.



Obr. 1: Odvození výkonnostních ukazatelů ze strategických cílů

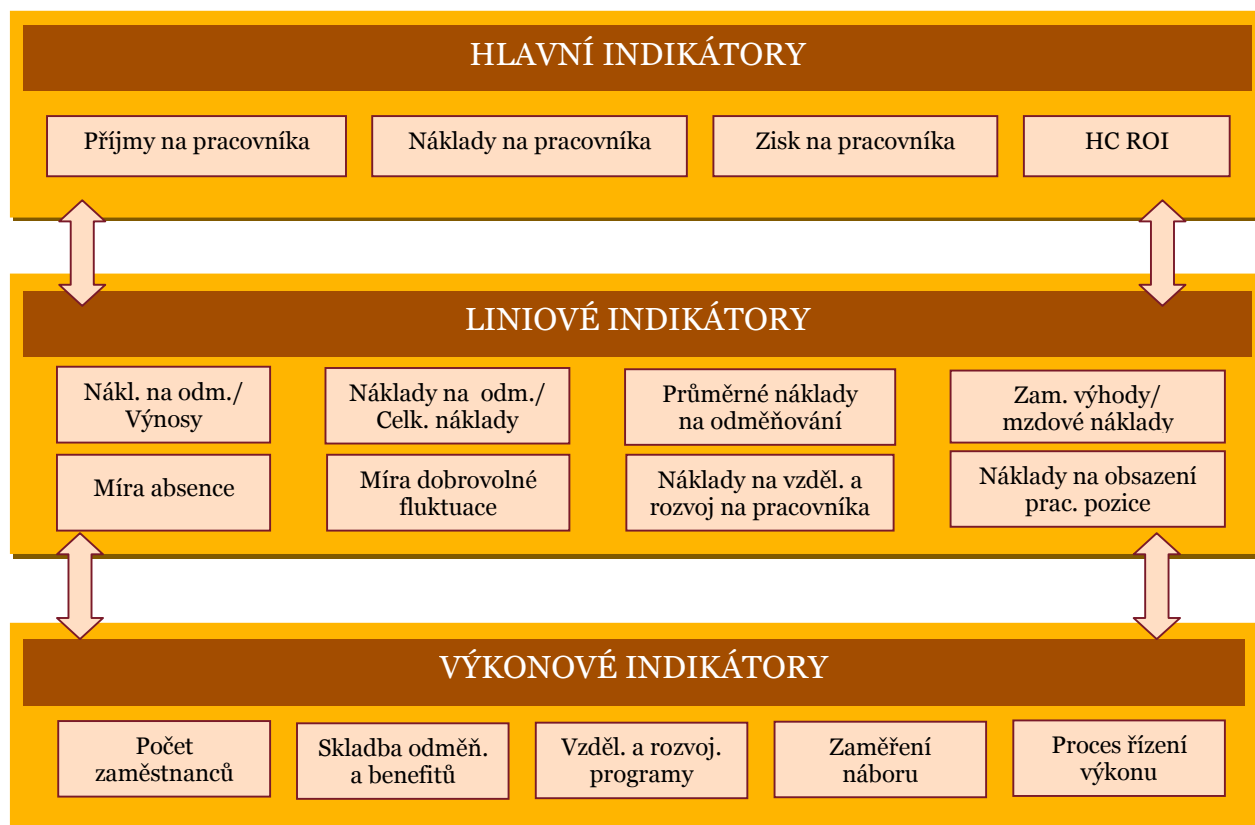
Způsob identifikace KPI může mít mnoho podob, od revize firemní strategie (tzv. „od stolu“) až po konzultativní styl se zapojením klíčových útvarů, jako je např. senior management tým, finance a útvar firemního rozvoje a strategie. Při tomto procesu Vám mohou pomoci následující otázky:

- Jaké jsou tři nejdůležitější firemní cíle, kterých chcete během příštích dvou let dosáhnout?
- Změnily se Vaše firemní cíle v průběhu loňského roku?
- Změnila se v průběhu loňského roku podstatně organizační struktura společnosti?
- Jaká nejpodstatnější změna se udála ve Vaší společnosti za poslední rok?
- Jaké významné změny v organizační struktuře či jiných oblastech očekáváte během následujícího roku?
- Které tři společnosti jsou vašimi největšími konkurenty?
- Který Váš produkt nebo téma je pro Vaše klienty nejdůležitější?
- Jaká byla nejvýznamnější změna v personální politice nebo chování zaměstnanců za poslední rok?
- Jaká změna v personální politice nebo chování zaměstnanců by mohla významně zlepšit vztah se zákazníky?
- Jaká změna v personální politice nebo chování zaměstnanců by mohla významně poškodit vztah se zákazníky?

V dalším kroku je pak nutné definovat řadu ukazatelů a měřítek spojených s obchodními a HR cíli. Lepším propojením systému měření se současnými obchodními a HR cíli organizace lze zlepšit význam celého procesu, a zvýšit tak hodnotu získanou z vašeho měření a porovnávání. Níže je uveden jednoduchý přehled vybraných měřítek spojených se strategickými cíli společnosti.

Strategický cíl	Související HC/HR oblast	Potenciální ukazatele	
Znalosti a schopnosti	• Řízení výkonu • Vzdělávání a rozvoj	• Produktivita a ROI • Odměňování a benefity • Fluktuace	• Vzdělávání a rozvoj • HR procesy • Talent Management
Efektivita vynaložených nákladů	• Efektivita HR oddělení • Firemní efektivita • Efektivita provozních a výrobních procesů	• Finanční dopad • Produktivita a ROI	• HR procesy • Ukazatele podpůrných procesů

Následně je nutné přemýšlet nad tvorbou systému controllingu v podrobnější formě. Například, jaká jsou Vaše klíčová firemní měřítka nebo KPI, jaké jsou podpůrné ukazatele nebo související měřítka, pro koho jsou určeny výstupy měření, jaké formy manažerského výkaznictví/reportingu se u vás používají apod. Jedním z možných přístupů je strukturovat výstupy dle různých úrovní řízení ve společnosti. Takový přístup Vám pomůže definovat nejvíce odpovídající strukturu a frekvenci výstupů z Vašeho systému. Obrázek č. 2 zobrazuje takový strukturovaný přehled.



Obr. 2: Strukturovaný přehled měření a reportingu

- **Hlavní indikátory:** Základní ukazatele, u nichž očekáváme zlepšení při jakékoliv změně strategických cílů či politiky, odráží nejširší firemní strategii. Snažíte se zvýšit výnosy nebo podíl na trhu, jste ve fázi snižování nákladů nebo se soustředíte na zvyšování hodnoty akcií? Měřítka v této úrovni typicky obsahují finanční KPI a návratnost investic často kombinované s měřítka spojenými se zákazníky, výrobou nebo prodejem, a to i na úrovni jednotlivých výrobků či regionů.
- **Liniové indikátory:** Měřítka, která ukazují posuny po zavedení nové politiky a umožňují pravidelné sledování na měsíční či čtvrtletní bázi. Často jsou vykazovány na úrovni jednotlivých obchodních jednotek, a tvoří tak jádro jejich „balanced scorecards“.
- **Výkonové indikátory:** Jsou speciálně navrženy pro řízení a sledování výkonu na funkční nebo procesní úrovni. Mohou obsahovat KPI pro liniové manažery, vedoucí pracovníky či skupiny zaměstnanců. V personální oblasti jde často o ukazatele spojené s procesy, činnostmi a efektivitou, jakou jsou např. ukazatele odměňování, vzdělávání a rozvoje, profily dovedností, plánování zdrojů, řízení výkonu, talent management či ukazatele spojené s činnostmi HR kontaktních center a center sdílených služeb.

Obsah	Analýzy a výsledky studie	Struktura pracovní síly	Produktivita a přidaná hodnota	Mzdy a zaměst. výhody
Absence a fluktuace	Nábor a výběr	Vzdělávání a rozvoj	Oddělení lidských zdrojů	Závěr

2 ANALÝZY A VÝSLEDKY STUDIE

2.1 OBSAH KAPITOL

Hlavní část této zprávy přináší hodnoty jednotlivých ukazatelů, a to v následujícím členění:

STRUKTURA PRACOVNÍ SÍLY		
% zaměstnanců, kteří jsou u společnosti méně než 2 roky (tzv. Rookie ratio)	%	počet zaměstnanců, kteří jsou u společnosti méně než 2 roky ÷ celkový počet zaměstnanců
Zastoupení žen	%	počet žen ÷ celkový počet zaměstnanců
Rozsah řízení	X : 1	průměrný počet zaměstnanců ÷ průměrný počet zaměstnanců managementu
PRODUKTIVITA A PŘIDANÁ HODNOTA		
Výnosy na pracovníka	Kč	výnosy ÷ PPÚ
Celkové náklady na pracovníka	Kč	celkové náklady ÷ PPÚ
Zisk před zdaněním na pracovníka	Kč	zisk před zdaněním ÷ PPÚ
Ekonomická přidaná hodnota na pracovníka	Kč	(zisk po zdanění - 10 % vlastního kapitálu) ÷ PPÚ
Náklady na odměňování k výnosům	%	(mzdové náklady + náklady na zaměstnanecké výhody) ÷ výnosy
Náklady na odměňování k celkovým nákladům	%	(mzdové náklady + náklady na zaměstnanecké výhody) ÷ celkové náklady
Návratnost investic do lidského kapitálu	Kč	(výnosy - (náklady - náklady na odměňování)) ÷ (PPÚ x průměrná odměna)
MZDY A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY		
Mzdové náklady na jednoho pracovníka	Kč	mzdové náklady ÷ PPÚ
Náklady na odměňování na jednoho pracovníka	Kč	(mzdové náklady + náklady na zaměstnanecké výhody) ÷ PPÚ
Náklady na zaměstnanecké výhody na jednoho pracovníka	Kč	náklady na zaměstnanecké výhody ÷ PPÚ
Náklady na zaměstnanecké výhody ke mzdovým nákladům	%	náklady na zaměstnanecké výhody ÷ mzdové náklady
Variabilní složky jako část mzdových nákladů	%	(výkonnostní + časové složky mzdy) ÷ mzdové náklady
Výkonnostní složka jako část mzdových nákladů	%	výkonnostní složky mzdových nákladů ÷ mzdové náklady
Časové příplatky jako část mzdových nákladů	%	časové příplatky ÷ mzdové náklady

ABSENCE A FLUKTUACE		
Míra absence	%	$\text{celkový počet dní absence} \div \text{celkový počet disponibilních pracovních dní}$
Míra absence z důvodu nemoci	%	$\text{počet dní absence z důvodu nemoci} \div \text{celkový počet disponibilních pracovních dní}$
Počet dní absence na pracovníka	dny	$\text{počet dní absence} \div \text{PPÚ}$
Počet dní nemoci na pracovníka	dny	$\text{počet dní absence z důvodu nemoci} \div \text{PPÚ}$
Počet pracovních úrazů na 1 000 pracovníků	počet	$\text{počet pracovních úrazů} \times 1\,000 \div \text{PPÚ}$
Průměrný počet dní pracovní neschopnosti v důsledku	dny	$\text{počet dní absence způsobené pracovním úrazem} \div \text{počet pracovních úrazů}$
Míra fluktuace	%	$\text{celkový počet odchodů} \div \text{celkový počet zaměstnanců}$
Míra nedobrovolné fluktuace	%	$\text{počet nedobrovolných odchodů} \div \text{celkový počet zaměstnanců}$
Míra dobrovolné fluktuace	%	$\text{počet dobrovolných odchodů} \div \text{celkový počet zaměstnanců}$
Míra dobrovolné fluktuace podle délky pracovního poměru < 1 rok pracovního poměru 1 ≤ 3 roky pracovního poměru 3 ≤ 5 let pracovního poměru 5 ≤ 10 let pracovního poměru 10+ let pracovního poměru	%	$\text{dobrovolné odchody podle délky pracovního poměru} \div \text{celková dobrovolná fluktuace}$
NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ		
Míra externího náboru	%	$\text{počet externě přijatých zaměstnanců} \div \text{celkový počet zaměstnanců}$
Náklady na jednoho zaměstnance přijatého z externích zdrojů	Kč	$\text{náklady na externí nábor} \div \text{počet externě přijatých zaměstnanců}$
Počet dní na obsazení pracovní pozice	dny	$\text{počet dní na obsazení pracovních pozic z externích zdrojů}$
Míra interních přesunů (manažerů/specialistů)	%	$\text{počet pracovních pozic obsazených na základě interních přesunů} \div \text{celkový počet manažerů/specialistů}$
Míra interního povyšování (manažerů/specialistů)	%	$\text{počet zaměstnanců povýšených do vyšší pracovní pozice} \div \text{celkový počet manažerů/specialistů}$
Akceptační poměr	%	$\text{počet akceptovaných pracovních nabídek} \div \text{počet učiněných pracovních nabídek}$
Míra kariérního vývoje	%	$\text{povýšení zaměstnanci} \div \text{pozice obsazené z interních zdrojů}$
VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ		
Počet pracovníků připadajících na jednoho pracovníka zabývajícího se vzděláváním a rozvojem	X : 1	$\text{PPÚ} \div \text{počet pracovníků zabývajících se vzděláváním a rozvojem (PPÚ)}$
Náklady na vzdělávání včetně nákladů na dopravu a ubytování na jednoho pracovníka	Kč	$\text{celkové náklady na vzdělávání a rozvoj včetně nákladů na dopravu a ubytování} \div \text{PPÚ}$
Náklady na externí vzdělávání na jednoho pracovníka	Kč	$\text{náklady na externí školení} \div \text{PPÚ}$

Náklady na interní vzdělávání na jednoho pracovníka	Kč	$\text{náklady na interní školení} \div \text{PPÚ}$
Náklady na vzdělávání a rozvoj ke mzdovým nákladům	%	$\text{celkové náklady na vzdělávání a rozvoj} \div \text{mzdové náklady}$
Počet hodin školení na jednoho pracovníka	hod.	$\text{celkový počet hodin školení} \div \text{PPÚ}$
Počet hodin interního školení na jednoho pracovníka	hod.	$\text{počet hodin interního školení} \div \text{PPÚ}$
Počet hodin externího školení na jednoho pracovníka	hod.	$\text{počet hodin externího školení} \div \text{PPÚ}$
Procento hodin interního školení	%	$\text{počet hodin interního školení} \div \text{celkový počet hodin školení}$
Průměrný počet školení na zaměstnance	počet	$\text{počet účastníků školení} \div \text{celkový počet zaměstnanců}$
Penetrace školení	%	$\text{zaměstnanci, kteří byli alespoň jeden den na školení} \div \text{celkový počet zaměstnanců}$
Průměrná délka skončených vyslání do zahraničí	měsíc	$\text{průměrná délka skončených vyslání do zahraničí}$
Procento zaměstnanců se zkušeností s vysláním do zahraničí	%	$\text{počet zaměstnanců se zkušeností s vysláním do zahraničí} \div \text{celkový počet zaměstnanců}$
TALENT MANAGEMENT		
Pokrytí klíčových pozic	%	$\text{počet pokrytých klíčových pozic následníky} \div \text{počet identifikovaných klíčových pozic}$
Rozsah skupiny následníků	%	$\text{počet následníků} \div \text{počet identifikovaných klíčových pozic}$
Míra dobrovolné fluktuace talentů	%	$\text{počet dobrovolných odchodů talentů} \div \text{celková skupina talentů}$
HR FUNKCE		
Náklady personálního oddělení k celkovým nákladům	%	$\text{náklady personálního oddělení} \div \text{celkové náklady}$
Počet pracovníků na jednoho personalistu	X : 1	$\text{PPÚ} \div \text{počet pracovníků personálního oddělení (PPÚ)}$
Náklady na odměňování na jednoho pracovníka	Kč	$\text{náklady na odměňování HR oddělení} \div \text{počet pracovníků personálního oddělení (PPÚ)}$
Míra HR outsourcingu	%	$\text{náklady na outsourcing personálních činností} \div \text{náklady personálního oddělení}$
PODPŮRNÉ FUNKCE		
Pro následující funkce jsou k dispozici podrobné ukazatele (viz níže)		
- Finance - Obchod - Marketing - Zákaznické služby - IT - Výzkum a vývoj - Nákup - Zpracování mezd - BOZP - Logistika - Výroba		
Počet pracovníků na jednoho pracovníka dané funkce	X : 1	$\text{PPÚ} \div \text{počet pracovníků dané funkce (PPÚ)}$
% manažerů a specialistů	%	$\text{manažeri a specialisté dané funkce (PPÚ)} \div \text{celkový počet pracovníků v dané funkci (PPÚ)}$
Náklady dané funkce k celkovým nákladům společnosti	%	$\text{náklady dané funkce} \div \text{celkové náklady společnosti}$

SPOLEČENSKÁ ZODPOVĚDNOST		
Příspěvky na charitu a podporu místních společenství na jednoho pracovníka	Kč	celkové investice na charitu a podporu místních společenství (komunit) ÷ PPÚ
Hodiny věnované charitě a místním společenství na 1000 pracovníků	hod.	celkový počet hodin strávených na charitě x 1 000 ÷ PPÚ
Investice na charitu a podporu místních společenství k zisku	Kč	celkové investice na charitu a podporu místních společenství (komunit) ÷ zisk před zdaněním

Obsah	Analýzy a výsledky studie	Struktura pracovní síly	Produktivita a přidaná hodnota	Mzdy a zaměst. výhody
Absence a fluktuace	Nábor a výběr	Vzdělávání a rozvoj	Oddělení lidských zdrojů	Závěr

2.3 SEZNAM ÚČASTNÍKŮ

Děkujeme všem 128 respondentům za jejich aktivní účast v této studii a zároveň oceňujeme důvěru, kterou nám prokázali tím, že poskytli svá data pro účely této studie. Někteří z účastníků studie si nepřáli, aby jejich společnost byla uvedena na seznamu účastníků. Čísla v závorce udávají celkový počet firem v daném sektoru.

Automobilový průmysl (25)

Faurecia Automotive Czech Republic s.r.o.
 Faurecia Components Písek, s.r.o.
 Faurecia Exhaust Systems s.r.o.
 Faurecia Interior Systems Bohemia s.r.o.
 Faurecia Interiors Pardubice s.r.o.
 Flabeg Czech s.r.o.
 FUJIKOKI CZECH s.r.o.
 GRIOS s.r.o.
 Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.
 Iveco Czech Republic, a. s.
 JC Interiors Czechia s.r.o.
 Koyo Bearings Česká republika s.r.o.
 NOVEM Car Interior Design k.s.
 Robert Bosch, spol. s r.o.
 Saar Gummi Czech s.r.o.
 ŠKODA AUTO a.s.
 Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.
 TRW Autoelektronika, s.r.o.
 TRW Automotive Czech s.r.o.
 VALEO AUTOKLIMATIZACE k.s.
 Valeo Compressor Europe s.r.o.
 VALEO VÝMĚNÍKY TEPLA k.s.
 Westfalia Metal s.r.o.

Bankovní sektor (7)

Česká spořitelna, a.s.
 Československá obchodní banka, a. s.
 GE Money Bank, a.s.
 J & T BANKA, a.s.
 Komerční banka, a.s.
 Raiffeisenbank a.s.
 Waldviertler Sparkasse Bank AG

Distribuce energií (7)

ČEZ, a. s.
 Dalkia Česká republika, a.s.
 Plzeňská teplárenská, a.s.
 Pražská energetika, a.s.

Farmaceutický průmysl (7)

Baxter BioScience s.r.o.
 Gedeon Richter Marketing ČR, s.r.o.
 Chiesi CZ s.r.o.
 LONZA BIOTEC s.r.o.
 PRO.MED.CS Praha a.s.

Finanční služby (12)

PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o.
 PROFI CREDIT Czech, a.s.
 Česká spořitelna, a.s.
 Československá obchodní banka, a. s.
 GE Money Bank, a.s.
 J & T BANKA, a.s.
 Komerční banka, a.s.
 Raiffeisenbank a.s.
 Waldviertler Sparkasse Bank AG
 Česká pojišťovna a.s.
 ČSOB Pojišťovna, a. s., člen holdingu ČSOB
 Pojišťovna České spořitelny, a.s., Vienna Insurance Group

FMCG (7)

Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.
 Drylock Technologies s.r.o.
 McDonald`s ČR spol. s r.o.
 Pivovary Staropramen s.r.o.
 Rodinný pivovar BERNARD a.s.

High Tech (11)

Asseco Central Europe, a.s.
 DHL Information Services (Europe) s.r.o.
 FOXCONN CZ s.r.o.
 GMC Software Technology s.r.o.
 HSI, spol. s r.o.
 NetSuite Czech Republic s.r.o.
 SAP Business Services Centre Europe s.r.o.
 Telefónica Czech Republic, a.s.
 T-Mobile Czech Republic a.s.
 T-Systems Czech Republic a.s.
 Vodafone Czech Republic a.s.

Chemický průmysl (6)

GUMOTEX, akciová společnost
 PRECHEZA a.s.

Logistika a služby v přepravě (6)

Advanced World Transport a.s.
 Česká pošta, s.p.
 DHL Supply Chain s.r.o.
 Direct Parcel Distribution CZ s.r.o.
 Menzies Aviation (Czech) , s.r.o.

Obchod a distribuce (12)

Atlas Copco s.r.o.
AUTOBENEX, spol. s r.o.
BAŤA, akciová společnost
BUFAB CZ s.r.o.
CeWe Color, a. s.
DATART INTERNATIONAL,a.s.
DIVA Center s.r.o.
EMOS spol. s r.o.
REMY COINTREAU CZECH REPUBLIC s.r.o.
Stora Enso Praha, s.r.o.
TOYOTA TSUSHO EUROPE S.A., organizační
složka v České republice
UNCLE SAM a.s.

Pojišťovnictví (3)

Česká pojišťovna a.s.
ČSOB Pojišťovna, a. s., člen holdingu ČSOB
Pojišťovna České spořitelny, a.s., Vienna Insurance
Group

Průmyslová výroba (27)

ABB s.r.o.
Abydos s.r.o.
AERO Vodochody AEROSPACE a.s.
AGC Flat Glass Czech a.s., člen AGC Group
Ammann Czech Republic a.s.
Aperam Stainless Services & Solutions Tubes CZ
s.r.o.
ArcelorMittal Ostrava a.s.
Ball Aerocan CZ s.r.o.
Biocel Paskov a.s.
Bodycote HT s.r.o.

Bombardier Transportation Czech Republic a.s.
Constellium Extrusions Děčín s.r.o.
Crystalex CZ, s.r.o.
Doosan Škoda Power s.r.o.
Driessen Aerospace CZ s.r.o.
Glatt - Pharma, spol. s r.o.
HESTEGO a.s.
Huhtamaki Česká republika, a.s.
Isolit-Bravo, spol. s r.o.
LAPP KABEL s.r.o.
LINCOLN CZ, s.r.o.
MEDIN, a.s.
OSTROJ a.s.
ROHDE & SCHWARZ závod Vimperk, s.r.o.
Schneider Electric, a.s.
Siemens, s.r.o.
THIMM Obaly, k.s.

Stavebnictví (6)

Navláčil stavební firma, s.r.o.
Skupina firem PKS

Ostatní (2)

MBtech Bohemia s.r.o.
S U M O s.r.o.

2.4 PREZENTACE ÚDAJŮ

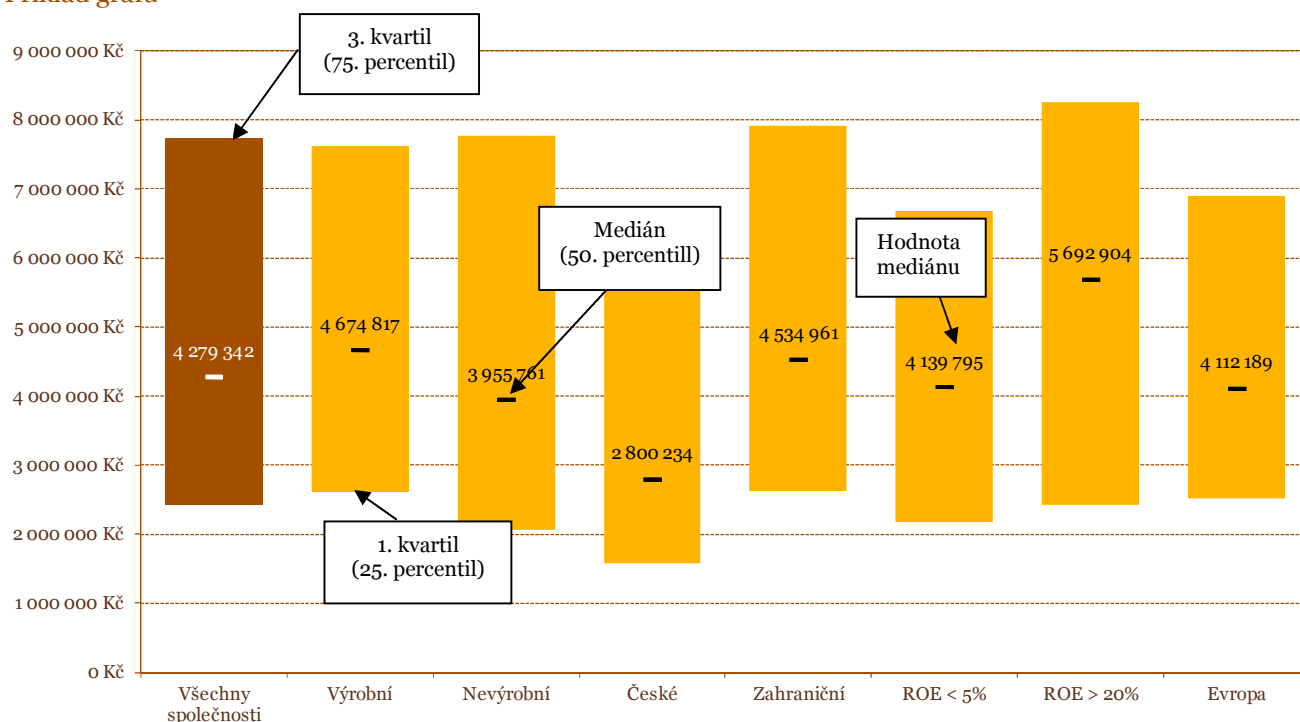
Klíčové ukazatele řízení lidských zdrojů jsme sledovali za období od 1. ledna 2012 do 31. prosince 2012. Definice a vzorce jednotlivých sledovaných ukazatelů najdete v příloze „Definice“.

Pro každý ukazatel jsme připravili souhrnné tabulky a grafy, které obsahují následující statistické hodnoty.

Název	Způsob výpočtu
Průměr	Součet všech hodnot ve vzorku vydělený počtem těchto hodnot
1.decil	Hodnota, která rozděluje vzorek na 10% hodnot nižších a 90% hodnot vyšších, než je daná hodnota
1.kvartil	Hodnota, která rozděluje vzorek na 25% hodnot nižších a 75% hodnot vyšších, než je daná hodnota
Medián	Hodnota, která rozděluje vzorek na 50% hodnot nižších a 50% hodnot vyšších, než je daná hodnota
3.kvartil	Hodnota, která rozděluje vzorek na 75% hodnot nižších a 25% hodnot vyšších, než je daná hodnota
9.decil	Hodnota, která rozděluje vzorek na 90% hodnot nižších a 10% hodnot vyšších, než je daná hodnota

U každé hodnoty je uveden počet odpovědí, který ukazuje velikost dostupného vzorku. Čím větší počet, tím vyšší spolehlivost výsledků. Počet může být nižší než počet společností v daném vzorku z toho důvodu, že ne všechny společnosti byly schopny poskytnout údaje ke všem ukazatelům.

Příklad grafu



Příklad tabulky

Chybějící hodnota v důsledku nedostatečného počtu údajů v analýze.							
Kategorie společností	Průměr	10. percentil	25. percentil	Medián	75. percentil	90. percentil	Počet odpovědí
Výrobní	6 618 111	1 456 787	2 605 009	4 674 817	7 620 128	12 807 604	77
Nevýrobní	6 773 172	1 440 478	2 074 865	3 955 761	7 765 090	15 150 721	49
České	5 388 695	1 222 447	1 574 267	2 800 234	6 056 704	10 445 805	32
Zahraniční	7 117 466	1 627 347	2 624 969	4 534 961	7 912 133	14 609 883	94
ROE < 5%	5 412 697	1 288 024	2 173 363	4 139 795	6 672 946	14 281 880	34
ROE > 20%	9 146 463	1 606 601	2 434 675	5 692 904	8 261 672	26 826 951	38
Evropa	-	-	2 517 217	4 112 189	6 892 249	-	-
Všechny společnosti	6 678 413	1 451 815	2 431 700	4 279 342	7 728 850	14 098 818	126

Z důvodu zachování důvěrnosti dat poskytnutých jednotlivými účastníky nikdy nezveřejňujeme hodnoty ukazatelů v případech, že jsou k dispozici data od méně než tří společností. Průměrné a mediánové hodnoty počítáme v případě, že data poskytly alespoň 3 společnosti, a 25. a 75. percentily v případě údajů alespoň od 5 společností. Hodnoty 10. a 90. percentilů počítáme, pokud máme údaje alespoň od 9 společností. Tento přístup zaručuje, že není možné žádným postupem odvodit hodnoty konkrétní společnosti.

V některých případech součet procent v grafech nebo tabulkách nedává 100 %. To může být způsobeno:

- a) automatickým zaokrouhlováním na celá procenta;
- b) tím, že některé společnosti nebyly schopny poskytnout data za všechny kategorie zaměstnanců.

HR Scorecard – Individuální porovnání společností

Kromě této závěrečné zprávy je nedílnou součástí výsledků studie také interaktivní nástroj HR Scorecard, který Vám umožňuje porovnat hodnoty jednotlivých personálních ukazatelů ve Vaší společnosti s trhem. Návod pro používání tohoto nástroje naleznete přímo v příslušném xls souboru.

Obsah	Analýzy a výsledky studie	Struktura pracovní síly	Produktivita a přidaná hodnota	Mzdy a zaměst. výhody
Absence a fluktuace	Nábor a výběr	Vzdělávání a rozvoj	Oddělení lidských zdrojů	Závěr

2.6 PRODUKTIVITA A PŘIDANÁ HODNOTA

Propojení cíleného řízení lidského kapitálu s komerčními a finančními výsledky firmy, napomáhá firmám soustředit se na ty oblasti personální strategie, které mají přímou intervenci na úspěch nebo neúspěch firem.

Obecně lze rozdělit portfolio ukazatelů do dvou částí: dopad na finanční výsledky a dopad na přidanou hodnotu a produktivitu. Tyto ukazatele:

- poskytují přehled o relativním výkonu firmy a konkurenčním postavení,
- zaostřují firmy na manažerská rozhodnutí související s produktivitou a efektivitou z perspektivy lidského kapitálu,
- pomáhají určovat priority personální strategie.

2.6.1 Výnosy na jednoho pracovníka

Výnosy PPÚ

**Celkové roční výnosy společnosti na jednoho pracovníka
přepočteného na plný pracovní úvazek**

Ukazatel výnosy na pracovníka indikuje, kolik peněz pracovníci svou činností, přímo či nepřímo, přinášejí společnosti. Relativně nižší hodnota výnosů na jednoho pracovníka může indikovat, že větší důraz by měl být kladen na efektivitu prodeje a marketingu. To potenciálně může vyžadovat přehodnocení struktury, změny kompetencí nebo soustředění se na systém odměňování příslušných pracovníků. Klíčem k úspěchu je schopnost aktivně a efektivně využívat neustálých změn na trhu.

Pro vytvoření konkrétních závěrů není tento ukazatel vhodné posuzovat samostatně, ale pouze v kombinaci s dalšími ukazateli. Také je třeba si uvědomit, že výnosy na pracovníka by měly být vždy posuzovány v rámci konkrétního sektoru, neboť je třeba vzít v úvahu relevantní ekonomické podmínky na daném trhu, například výši marže. Ty se mohou v různých sektorech výrazně lišit.

Na tento ukazatel mají jednoznačně vliv tyto dva základní faktory: výnosy a počet zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů může tento ukazatel ovlivňovat například následujícími způsoby:

- Vzdělávání a rozvoj, odměňování a získávání kvalitních zaměstnanců mohou ovlivňovat množství i kvalitu výstupů společnosti, a tedy současně její výnosy.
- Restrukturalizace, snižování počtu zaměstnanců či jejich nábor mohou mít dramatický vliv na zvýšení ukazatele výnosů na jednoho pracovníka, ačkoliv se ziskovost organizace nemusí vůbec zlepšit.

Možnosti využití

Tento ukazatel především ukazuje, zda politika řízení lidských zdrojů má příznivý vliv na přísun peněz do organizace a zda je počet zaměstnanců v souladu s ekonomickou výkonností.

Je zřejmé, že ekonomického růstu se dosahuje prostřednictvím dynamických interakcí mezi trhem a pracovním prostředím. HR má jasný vliv na výsledek ve výnosech prostřednictvím zaměření náborových aktivit, strategie odměňování, činností v oblasti rozvoje a vzdělávání apod., neboť přímo ovlivňují schopnosti, postoje a zainteresovanost zaměstnanců a následně výstupy a kvalitu práce, prodeje i klientských služeb.

- Pokud výnosy na pracovníka vycházejí vyšší, nelze jednoduše předpokládat, že výnosy samotné jsou v porovnání vyšší. Silná benchmarková pozice může také být dosažena tím, že organizace produkuje podobné výnosy jako konkurence, ale s nižším množstvím zaměstnanců.
- Pokud jsou naopak výnosy nižší, je třeba porozumět vlivu obou součástí tohoto ukazatele, výnosů i absolutní hodnotě a počtu zaměstnanců. Výsledek může ve větší či menší míře odrážet složení pracovní síly nebo aktivity v oblasti obchodní strategie, péče o zákazníky, marketingu nebo prodeje.
- Tam, kde výnosy na zaměstnance výrazně rostou nebo klesají, je důležité zjistit, jak, pokud vůbec, tuto situaci ovlivnily zásahy v oblasti lidského kapitálu.
- V situaci, kdy Vaše benchmarková pozice zůstává poměrně konstantní, je třeba prozkoumat vliv a efektivitu prodejních a marketingových iniciativ z poslední doby, inovací produktů, zaměření na produktivitu a řízení výkonu a motivace. Zjistěte, zda tyto aktivity mají měřitelný dopad a zvažte alternativní/opravné aktivity, pokud je třeba.

- Restrukturalizace, snižování stavu zaměstnanců a strategie outsourcingu mohou mít výrazný pozitivní vliv na výnosy na pracovníka z krátkodobého hlediska, protože počet zaměstnanců (jmenovatel) se snížil. Takové opatření však může přinést jen jednorázové zlepšení v benchmarkovém profilu organizace v ukazatelích založených na počtu zaměstnanců. Z dlouhodobého hlediska však tyto strategie jen v malé míře zlepšují výkonnost organizace v porovnání s ostatními. Využití dalších ukazatelů jako např. HC ROI umožňuje organizacím vysledovat základní efekt těchto intervencí, ať již jsou negativní nebo pozitivní.

Cílová hodnota – horní kvartil

Propojení na další ukazatele

- Celkové náklady/FTE
- Zisk/FTE
- Ekonomická přidaná hodnota/FTE
- HC ROI
- Náklady na odměňování/výnosy, Náklady na odměňování/celkové náklady
- Míra absence a míra fluktuace
- Ukazatele z oblasti rozvoje a vzdělávání

Obsah	Analýzy a výsledky studie	Struktura pracovní síly	Produktivita a přidaná hodnota	Mzdy a zaměst. výhody
Absence a fluktuace	Nábor a výběr	Vzdělávání a rozvoj	Oddělení lidských zdrojů	Závěr

3 ZÁVĚR

3.1 O SARATOZE

Prostřednictvím institutu Saratoga se společnost PwC stává globálním leaderem v měření lidského kapitálu a ve strategickém využívání benchmarkových dat.

Jak se liší Saratoga od ostatních zdrojů benchmarkových dat na trhu?

Bezkonkurenční jsou 29leté zkušenosti s prováděním benchmarkingu v oblasti lidských zdrojů, používaná metodika i zkušenosti s analýzami. PwC disponuje skutečně nesrovnatelným zdrojem dat – největší a nejúplnější světovou databází pro měření výkonnosti lidského kapitálu. Saratoga pracuje se 40 % společností, které se celosvětově řadí do prestižní skupiny FTSE 100 a Fortune 500.

Saratoga Vám může pomoci:

- Poukázat na klíčové otázky spojené s řízením lidských zdrojů;
- Identifikovat oblasti pro zlepšení;
- Poskytnout objektivní a konzistentní analýzy;
- Vypracovat “business case” pro investování do lidského kapitálu.

Saratoga disponuje jednou z největších databází, která obsahuje cenné informace poskytnuté více než 22 000 organizacemi ze všech sektorů podnikání z Evropy a USA. S využitím dat z této databáze Vám můžeme poskytnout individuální srovnání výsledků Vaší společnosti s dalšími organizacemi, včetně kompletního komentáře. Toto srovnání lze přitom provést buď s přímými konkurenty, nebo se společnostmi, které pracují v podobných obchodních a ekonomických podmínkách.

Historie:

PricewaterhouseCoopers LLP (společnost z USA) získala Saratoga institut v únoru 2003 a PricewaterhouseCoopers LLP (společnost z Velké Británie) získala EP-First v listopadu 2003. Spojení těchto dvou organizací s dosavadními zkušenostmi PwC s měřením lidského kapitálu dostalo PwC do role nejvýznamnějšího poskytovatele benchmarkových služeb v oblasti lidského kapitálu.

3.2 POUŽITÍ ZPRÁVY A DAT

Tato zpráva byla připravena pro všechny účastníky studie HR Controlling 2013. Společnosti, které se studie nezúčastnily, si mohou zprávu zakoupit prostřednictvím kontaktů uvedených v této zprávě.

Zpráva je autorským dílem ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, v platném znění, a jako taková je předmětem ochrany podle autorského práva. Údaje ve zprávě obsažené nesmějí být opakovaně a systematicky vytěžovány ani zužitkovány ve smyslu § 90 autorského zákona bez předchozího písemného souhlasu společnosti PricewaterhouseCoopers ČR, s.r.o. (dále jen PwC). Bez předchozího písemného souhlasu PwC se zpráva jako celek ani v jednotlivých částech, včetně jakýchkoli znovu analyzovaných dat, nesmí kopírovat, reprodukovat, zveřejňovat ani předávat v žádné formě a žádnými prostředky.

Data používaná v této zprávě byla poskytnuta jednotlivými účastníky a PwC je nezávisle neprověřovala, neschvalovala ani nekontrolovala. PwC neodpovídá za správnost informací obsažených ve zprávě. PwC neodpovídá žádnému uživateli této zprávy ani jiné osobě nebo subjektu za nepřesnost informací obsažených ve zprávě.

PwC neuveřejní jméno žádného účastníka bez jeho předchozího schválení a za žádných okolností nebude uveřejňovat individuální data jednotlivých společností.

Tato publikace není určena k poskytování právních, daňových nebo účetních rad. Žádný uživatel by neměl jednat na základě jakýchkoli skutečností uvedených ve zprávě bez pečlivého zvážení a bez případné odborné rady týkající se aktuálních okolností daného problému.

PwC se zavazuje, že s obdrženými daty od účastníků studie bude zacházet jako s důvěrnými, nevyužije je jinak než pro interní potřebu a nebude je v žádné jiné formě distribuovat, neumístí je na internetu či intranetu ani je nevloží do žádných volně přístupných informačních zdrojů.

3.3 PROJEKTOVÝ TÝM

Vedoucí projektu:

Mgr. Hana Farská

Na přípravě zprávy se podíleli:

Natália Kortišová, MBA

Ing. Markéta Krejčová, Ph.D.

Ing. Daniel Soukup

Ing. Libor Stodola, MBA

Ing. Lucie Tomášková

Martin Valenta, BA

Kontakt: PricewaterhouseCoopers, Hvězdova 1734/2c, 140 00 Praha 4, telefon +420 251 151 608.

3.4 OSTATNÍ SLUŽBY ODDĚLENÍ PORADENSTVÍ PRO LIDSKÉ ZDROJE

Již více než 19 let pomáhá náš tým specializovaných konzultantů řešit klientům z řad mezinárodních i českých společností otázky v problematice lidských zdrojů. Naším cílem je poskytování komplexních personálně-poradenských služeb s využitím znalostí našich odborníků nejen na oblast personalistiky, ale také firemních financí, manažerského poradenství, daní a práva.

Ať již je vaším cílem zvýšení efektivity fungování lidského kapitálu, zajištění konkurenceschopnosti vašeho systému odměňování či udržení klíčových zaměstnanců, náš tým specialistů Vám rád pomůže.

Naše služby pokrývají následující oblasti:

- Audit a optimalizace personálních procesů
- Hodnocení pracovních pozic
- Poradenství při odměňování a motivaci
- Řízení výkonu zaměstnanců
- Personální poradenství pro investory
- Organizační poradenství a model pracovních funkcí
- Budování značky zaměstnavatele
- Průzkumy mínění zaměstnanců



© 2013 PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. Všechna práva vyhrazena. V tomto dokumentu, název „PwC“ označuje společnost PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o., která je členem sítě společností PricewaterhouseCoopers International Limited, z nichž každá je samostatným a nezávislým právním subjektem.