

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ V PODNIKOVÉ SFÉŘE

Alice Robová

© 2011 Čzu v Praze

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Alice Robová

obor Provoz a ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Personální plánování v podnikové sféře**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Strategické plánování lidských zdrojů
5. Taktické plánování lidských zdrojů
6. Návrh koncepce a plán lidských zdrojů v podniku
7. Závěr
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

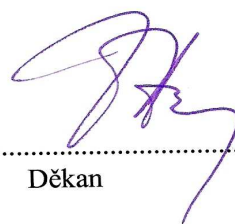
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3
VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011


Vedoucí katedry




Děkan

V Praze dne: 15. 3. 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Personální plánování v podnikové sféře“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 4.4. 2011

.....

Alice Robová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Panu Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Dr. za poskytnuté odborné konzultace, které jsem v rámci přípravy práce absolvovala. Za jeho trpělivost při zodpovídání mých otázek a také za jeho odborné rady.

Dále bych ráda poděkovala majitelce podniku PaedDr. Daniele Bártové, která mi poskytla informace o firmě Family Restaurant, s.r.o. a umožnila mi je zveřejnit v diplomové práci. Ráda bych poděkovala vedoucímu restaurace Martinu Hoffmannovi a business konzultantovi Mariánu Čech-Špirkovi, kteří mi poskytli informace týkající se personálního plánování v restauraci.

PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ V PODNIKOVÉ SFÉŘE

PERSONELL PLANNING IN THE BUSINESS SPHERE

Souhrn

Diplomová práce s názvem „Personální plánování v podnikové sféře“ se zabývá problematikou personálního plánování v konkrétní firmě. Práce je rozdělena do dvou základních částí. V teoretické části, literární rešerši, je nejprve popsáno řízení lidských zdrojů a jeho postavení v podniku. Dále je pozornost věnována personálnímu plánování a jeho charakteristice. Hlavními tématy jsou v této části cíle, úkoly, proces a metody personálního plánování. Důležité jsou také charakteristiky strategického plánování (odhady potřeb zaměstnanců, jejich získávání a nábor) a taktického plánování (plánování rozvoje zaměstnanců). Praktická část obsahuje výchozí charakteristiku podniku případové studie Family Restaurant, s.r.o. a analýzy vývoje personální situace v roce 2010. Na základě těchto analýz je vypracován návrh personální strategie týkající se především oblastí již zmíněného strategického a taktického plánování. Návrh personální strategie je v závěru práce schematicky znázorněn, zhodnocen a je provedena verifikace pomocí rozhovorů s majitelkou podniku a jeho vedoucím.

Klíčová slova

Personální činnosti, plánování, získávání, nábor, rozvoj, vzdělávání, zaměstnanci

Summary

This thesis entitled "Personnel planning in the business sphere" deals with human resources planning in a particular company. The work is divided into two parts. In the theoretical part, literature search, is described the management of human resources and its position in the company. Further attention is paid to personnel planning and its characteristics. The main issues in this part are the goals, objectives, process and methods of human resources planning. Also important are the characteristics of strategic planning (estimation of needs of employees, acquisition and recruitment) and tactical planning (planning development of the staff). The practical part includes the initial characterization of business case studies Family Restaurant Ltd. personal development and analysis of the situation in 2010. Based on the analytical staff there is drafted a strategy on areas already above-mentioned strategic and tactical planning. The concept of the HR strategy is at the close schematically illustrated, evaluated and the verification is done through interviews with the owner of the company and its leader.

Key words

Human activities, planning, procurement, recruitment, development, training, staff

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Cíl práce a metodika	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika	11
3	Literární rešerše	13
3.1	Řízení lidských zdrojů	13
3.2	Personální strategie	16
3.2.1	Strategické řízení lidských zdrojů.....	17
3.3	Účel a hlavní úkoly personálního plánování.....	21
3.4	Personální plánování.....	22
3.4.1	Plánování personálních činností	23
3.4.2	Proces plánování lidských zdrojů	25
3.4.3	Časová dimenze personálního plánování.....	29
3.5	Metody personálního plánování.....	30
3.5.1	Tvrdé plánování	30
3.5.2	Měkké plánování.....	30
3.6	Odhady potřeby zaměstnanců.....	31
3.6.1	Koncepční určení potřeby zaměstnanců	32
3.6.2	Metody odhadu potřeby pracovních sil	33
3.7	Pokrytí potřeby zaměstnanců.....	35
3.8	Výběr a přijímání zaměstnanců	37
3.8.1	Proces získávání zaměstnanců	37
3.8.2	Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.....	40
3.8.3	Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.....	42
3.9	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	44
3.9.1	System vzdelávání a rozvoje zaměstnanců.....	45
3.9.2	Plánování vzdělávání zaměstnanců	47
4	Případová studie.....	49
4.1	Společnost McDonald´s v České republice	49
4.2	Principy franchisingu	50
4.3	Family restaurant s.r.o.	50

4.4	Personální situace podniku a její vývoj v roce 2010	51
4.4.1	Vývoj v roce 2010 - crew	52
4.4.2	Vývoj v roce 2010 - management.....	55
4.4.3	Vývoj v roce 2010 – celkem.....	58
5	Strategické plánování lidských zdrojů.....	59
6	Taktické plánování lidských zdrojů.....	67
7	Návrh koncepce a plán lidských zdrojů v podniku.....	75
7.1	Verifikace navrhované personální strategie.....	78
8	Závěr	80
9	Použitá literatura	82
10	Seznam.....	84
10.1	Seznam tabulek.....	84
10.2	Seznam grafů	85
10.3	Seznam schémat.....	85
11	Přílohy.....	85

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů představuje základní koncepci personální práce. Řízení organizace je činností směřující k dosažení určitých cílů. Personální plánování slouží k realizaci těchto cílů tím, že se snaží zajistit adekvátní pracovní sílu pro jejich splnění. V dnešní době se stává jádrem řízení organizace a také jednou z jeho nejdůležitějších složek.

Postavením personální práce do popředí je vyjádřen význam člověka, jako lidské pracovní síly a nejdůležitějšího vstupu do činnosti organizace. Personální plánování je nedílnou a velmi důležitou součástí řízení lidských zdrojů a je také základem personální práce.

Personální plánování je možné dělit z několika různých hledisek. Základním dělením je tedy plánování na strategické úrovni (plánování náboru) a taktické úrovni (plánování rozvoje). Tato práce je zaměřena především na vybrané části těchto dvou úrovní plánování.

Každá firma má jiné potřeby pro plnění cílů a úkolů a proto i personální plánování bude mít svá specifika a charakteristické rysy. V každém případě je ale personální plánování úzce spojeno nejen s cíly společnosti, ale také je nutně spojeno s plánovanými změnami a rozšiřováním oblastí působnosti firmy.

Úkolem personálního plánování je vždy zajištění pracovníků - v odpovídajícím množství, s určitými potřebnými znalostmi a schopnostmi, ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Tato práce se zabývá personálním plánováním v konkrétní firmě a klade si následující výzkumnou otázku. Jak lze zvýšit efektivitu personálního plánování v konkrétní společnosti sestavením návrhu personální strategie, která se zabývá plánováním získávání pracovníků a plánováním jejich rozvoje?

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Primárním cílem práce je vytvoření návrhu personální strategie, zaměřené na vybrané personální činnosti. Strategie je zaměřena především na plánování v oblasti získávání pracovníků, plánování potřeby zaměstnanců a pokrytí této potřeby z hlediska kvantity i kvality. Důvodem je získání a udržování optimálního počtu zaměstnanců po jednotlivá období roku v odpovídající úrovni profesního vzdělání. Plán by měl pomoci firmě vyvarovat se výkyvům množství pracovníků (jak přebytku, tak nedostatku), zvýšit efektivitu personální práce a optimalizovat náklady v této oblasti. V případě optimalizace plánování lze vycházet ze zavedených systémů, které jsou využívány společnostmi se stejným obchodním zaměřením. Tyto systémy je však třeba upravit podle specifických charakteristik a potřeb konkrétní firmy. V případě této práce je předmětem zkoumání franchisová pobočka nadnárodní společnosti a jako podklad pro vytvoření nového systému plánování pro danou firmu je možné použít ověřené a funkční systémy používané v pobočkách jiných.

Sekundárním cílem je pak verifikace navrhované personální strategie, která je zaměřena především na specifické úseky plánování získávání pracovníků a plánování vzdělávání zaměstnanců na vyšší profesní úrovni, vedením firmy.

2.2 Metodika

V praktické části, jsou použity metody deskripce (popis a charakterizování vybrané organizace) a případové studie, tedy sondáže do struktury organizace. Dále je provedena analýza stávajícího stavu oblasti řízení lidských zdrojů a personálního plánování, dle zvolených kritérií. S tím souvisí studium firemních dokumentů, personálních reportů za jednotlivá období a personálního manuálu.

V práci jsou dále použity empirické metody poznání. Jedná se především o výzkumné techniky pro kvalitativní výzkum, kterými je pozorování a rozhovory. Pozorování je prováděno v podniku případové studie. Rozhovory jsou realizovány s personální a administrativní pracovníci podniku, vedoucím restaurace, majitelkou restaurace a business konzultantem.

Pro analýzu fungování již zavedených systémů personálního plánování v jiných pobočkách firmy je využito rozhovoru se zaměstnancem vedení společnosti McDonald's pro Českou a Slovenskou republiku (business konzultantem restaurace), který se zabývá problematikou personálního plánování a oblasti lidských zdrojů. Tento rozhovor doplňuje kvalitativní zkoumání personální oblasti konkrétní organizace. Verifikace navrhované personální strategie je opět provedena pomocí výzkumné techniky kvalitativního výzkumu - rozhovorů s majitelkou restaurace a vedoucím restaurace.

V práci je také využita komparace pro srovnání efektivity v případě bez zavedeného systému plánování a v případě, že je systém plánování zaveden a správně využíván. Tímto způsobem lze doložit, jaké jsou přínosy a výhody systému personálního plánování.

Empirické zdroje podniku jsou zpracovány do grafické podoby pomocí softwaru Microsoft Office Excel.

3 Literární rešerše

3.1 Řízení lidských zdrojů

V současné době ovlivňuje úspěšnost firem mnoho faktorů. Je to například technické vybavení firem, finanční zajištění, dostupnost surovinových zdrojů a informací, konkurenční přednosti a efektivní řízení. Jedním z nejvýznamnějších faktorů, které jsou zdrojem podnikatelské úspěšnosti a přidávané hodnoty v procesu výroby i poskytování služeb, jsou lidé – zaměstnanci, manažeři, personál. Personál neboli lidské zdroje podniku, představují jednu z konkurenčních předností a také jeden z kritických faktorů úspěšnosti firmy. Firmy, které věnují lidským zdrojům náležitou pozornost, ve většině případů dosahují vyšších zisků a jsou lépe připraveny na budoucnost.¹

V odborné literatuře se často hovoří o takzvaném lidském kapitálu, který představuje především vrozené a získané vědomosti, schopnosti, dovednosti, zkušenosti a další činitele. Lidé jsou nositeli lidského kapitálu a potenciálu bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Cílem řízení lidských zdrojů je pak přimět zaměstnance, aby aktivizovali své schopnosti a uváděli do pohybu ostatní zdroje firmy a přispěli tak rozvoji firmy, jeho prosperitě a hlavně k jeho konkurenceschopnosti.²

Personální práce je tou částí řízení, která se zabývá vším, co se týká člověka a jeho souvislosti s pracovním procesem. Patří sem jeho získávání (výběr), formování (jeho rozvoj jak profesní, tak osobní), využívání (přidělování úkolů a práce) a jeho organizování. Zabývá se také výsledky jeho práce, jeho pracovními schopnostmi a pracovním chováním, vztahem k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, se kterými se v rámci pracovního procesu dostává do kontaktu. Důležitý je rovněž jeho osobní uspokojení z vykonávané práce, jeho personální a sociální rozvoj. Lidé jsou v tržních podmínkách jedním z nejdražších zdrojů podniku, ale zároveň také patří k těm nejdůležitějším.³

¹ BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, s. 10.

² VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 28-29.

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 13-14.

Názor na člověka v personálním řízení se stále vyvíjí. Počátky zájmu o člověka v pracovním procesu lze sledovat již v období industrializace v Evropě. Ze společenského a sociálního hlediska se začaly sledovat zejména pracovní (i životní) podmínky dělníků a pracovníků firem. Problematika lidského faktoru vstoupila do řízení podniků na počátku 20. století a od té doby prošla mnohými změnami. Na počátku 30. let 20. století začal člověk vystupovat v roli pracovníka, který má své sociální potřeby (například potřeby styku s ostatními lidmi, uznání, informovanosti, kompetence a další). Personální činnosti se soustředily na vyhledávání pracovníků, na hospodaření s lidmi a uspokojování jejich potřeb. Později se pozornost přesunula také na jeho nehmotnou stimulaci, začaly se vytvářet plány komplexního sociálního a personálního rozvoje. V současné době už se na člověka pohlíží jako na tvořivého, pružného a nápaditého a personální práce se soustřeďuje na individuální péči o člověka.⁴

Aby byla dokázána **důležitost a výjimečnost lidských zdrojů** pro organizaci, je nutné zmínit jejich **specifické rysy a vlastnosti**. Podle Bláhy patří lidé díky těmto svým způsobilostem a vlastnostem mezi aktivní, dynamický a nejpřizpůsobivější podnikový faktor. Lidé tak mají zásadní vliv na veškeré podnikové procesy.⁵

Jako specifický rys je uvedena například jejich schopnost uvědomovat si situaci, ve které se nacházejí, vyhodnotit ji a vyvozovat tak důsledky svého a pro své jednání. Významná je také jejich způsobilost orientovat se ve vnějším úkolovém a operačním prostředí podniku a předvídat jeho budoucí vývoj. Dále dokáží pronikat do souvislostí organizačních procesů a jevů, rozpoznávat jejich slabé stránky ale také ty silné, nalézat příčiny určitých jevů a stavů a ovlivňovat je. Lidé jsou schopni vykonávat mnohdy náročnou a tvůrčí práci a využívat přitom svých nabytých poznatků a zkušeností. Pracovníci, kteří se ztotožňují s firemními cíly a aktivizují své spolupracovníky a další zdroje podnikání jsou pro podnik přínosem a pracují ve prospěch dosažení podnikových cílů. Zaměstnanci jsou také schopni přispívat k inovačnímu úsilí firmy a posilují tak úspěšnost a prosperitu firmy; zasahují v nepředvídatelných a mimořádných situacích tak,

⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KLEKTIV. *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press 1998, s. 290-291.

⁵ BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, s. 11.

aby zabránili selhání a minimalizovali hrozící ztráty; umí se sjednotit pod tlakem situace, ve které se nacházejí a vyvinout společné úsilí k jejímu zvládnutí.⁶

Podle Koubka lze rozlišit tři vývojové fáze či koncepce personální práce: personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů. První a historicky nejstarší je podle něj *personální administrativa*. Ta chápala personální práci jako službu, která primárně zajišťovala administrativní práce spojené se zaměstnáváním lidí, tedy pořizování, uchovávání a aktualizaci dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců. Toto pojetí přiřazovalo personální práci pasivní roli a v určité podobě přežívá až do současné doby. Další koncepcí je *personální řízení*, které se začalo objevovat již v období před druhou světovou válkou. Tato koncepce je typická tím, že se začíná projevovat i aktivní role personální práce a personalistika přebírá více pravomocí k autonomnímu rozhodování. Personální práce se profesionalizovala, měla povahu operativního řízení a soustředila se především na vnitropodnikové problémy zaměstnávání lidí. Třetí koncepcí je *řízení lidských zdrojů*. To představuje nejnovější koncepci personální práce a stává se jádrem řízení podniku. Tímto novým konceptem je vyjádřena důležitost člověka a lidského kapitálu, jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru organizace.⁷

V současných firmách roste význam řízení a rozvoje lidských zdrojů se zvyšující se komplexností, proměnlivostí, konkurenčností a nejistotou podnikatelského prostředí, s dlouhodobější perspektivou podnikání, se změnami technologií a se změnami charakteru lidské práce. Proto někteří specialisté považují řízení lidských zdrojů za jádro a nejdůležitější složku podnikového řízení.⁸

Řízení lidských zdrojů obsahuje mnoho činností a funkcí. Podle Koubka zahrnuje především tyto: vytváření a analýzu pracovních míst (definování pracovních úkolů a činností, přiřazování odpovědností a pravomocí, popis a specifikace pracovních míst); **personální plánování** (odhady potřeb pracovníků v podniku, plánování pokrytí této potřeby, plánování rozvoje zaměstnanců); získávání, výběr a přijímání pracovníků

⁶ BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, s. 11.

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 14 -15.

⁸ BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, s. 22-23.

(příprava a zveřejňování informací, volby dokumentů požadovaných od uchazečů, sběr a analýza materiálů o uchazečích, volba metody výběru, jeho organizace, vyjednávání, personální evidence, orientace a uvedení na nové pracoviště a další); hodnocení pracovníků (příprava formulářů, časový rozvrh, metody a obsah hodnocení, kontrola a jiné); rozmisťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru; odměňování (patří sem i další nástroje ovlivňování pracovního výkonu, zaměstnanecké výhody, motivace); vzdělávání pracovníků (identifikace potřeb, plánování, vyhodnocování, kontrola, organizování); pracovní vztahy; péče o pracovníky; personální informační systém; průzkum trhu práce; zdravotní péče o pracovníky; činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací; dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.⁹

3.2 Personální strategie

Předtím než bude možné zabývat se problematikou personální strategie, je nutné věnovat pozornost samotnému pojmu strategie. Footová a Hooková charakterizují strategii touto definicí: „*strategie může být definována jako plán akce do budoucna, odpovídající na otázku, za prvé co dělat, a potom jak to dělat.*“ Armstrong dále uvádí, že strategie musí obsahovat dvě základní složky: musí existovat strategické cíle a musí existovat plán kroků. Důležitý je také směr určený strategií, který je rozhodující pro dlouhodobé záměry podniku. Ve strategickém plánovacím procesu je kladen velký důraz na shromažďování informací, které jsou podkladem pro rozhodování. Informace musí být relevantní a srozumitelná, aby na jejím základě nevzniklo chybné rozhodnutí. Plánování se stává cyklickým procesem a také musí nutně reagovat na probíhající dění a nepředvídatelné situace.¹⁰

Strategii lze také považovat za určitý model, který určuje posloupnost kroků, kterými lze splnit určité cíle. Pomáhá nám také udržet „směr“ v neurčitých situacích a stává se tak opěrným bodem. Jde vždy o širší a dlouhodobější pohled na to kam chce podnik dojít a čeho chce dosáhnout. Další přínosnou definici uvádí ve své publikaci Kociánová: „*Personální strategie je jednou z důležitých strategií organizace, vyjadřuje*

⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 20-22

¹⁰ FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: Computer Press, 2002, cit. s. 25; ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 115-116; FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: Computer Press, 2002, s. 26.

záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti (provázané s ostatními cíly organizace), které mají napomoci dosažení cílů organizace. Personální strategie organizace vytváří ve své oblasti předpoklady k realizaci podnikové strategie. Personální strategie musí reagovat na změny strategie organizace, musí odpovídat specifikům organizace (vnitřnímu prostředí) a musí respektovat vnější podmínky, v nichž organizace funguje (personální strategie spojuje vnější vlivy na organizaci s jejími vnitřními specifiky). Rozhodování v personální oblasti znamená zvažování alternativ v souladu s personální strategií.“¹¹

3.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení se zaměřuje na taková rozhodnutí, která se týkají zaměstnanců na všech úrovních podniku. Můžeme ho považovat za přístup k řešení dlouhodobých záležitostí týkajících se lidí, kteří tvoří součást strategického úsilí podniku, tedy lidí v souvislosti se strategickými plány a otázkami zvládnutí nastolených požadavků.¹²

Podle Koubka je personální strategie úzce provázána s celkovou strategií podniku a stejně tak i strategické řízení lidských zdrojů souvisí se strategickým řízením podniku. Je nutné vždy uvažovat komplexně a neopomenout logickou posloupnost, která ve strategickém řízení existuje. Strategické řízení lidských zdrojů lze považovat za vyústění personální strategie organizace, je to konkrétní úsilí, které směřuje k dosažení cílů stanovených v personální strategii. A jedním z nástrojů strategického řízení lidských zdrojů je právě strategické (dlouhodobé) **personální plánování**.¹³

Vodák a Kucharčíková uvádějí klíčové pojmy, které jsou v souvislosti se strategickým řízením lidských zdrojů zavedeny a často používány. První z nich je *konkurenční výhoda*, která souvisí především s vytvářením hodnoty pro zákazníka a s neustálým zlepšováním vlastního postavení v oblasti svého působení. Jak již bylo zmíněno, lidé, kteří v podniku pracují, jsou mnohdy hlavním zdrojem konkurenční výhody. Dalším pojmem je *způsobilost zdrojů*, v tomto případě se jedná o udržování souladu mezi zdroji a příležitostmi. Úspěšné podniky jsou nositeli schopností, v nichž jsou dobré a ty

¹¹ ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Grada Publishing 2008, s. 94 -97;

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing, 2010, cit s. 15-16.

¹² VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 32.

¹³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 23-24.

pak činí podnik výjimečným a to zejména pokud se jedná o využívání zdrojů, které podnik vlastní a jimiž disponuje, a příležitostí. Třetím pojmem jsou *kritické faktory úspěchu*, které představují životně důležité oblasti výkonnosti pro dosažení stanovených podnikových cílů. Posledním je pojem *synergie*, ke které dochází v případě, že výkon společně působících podnikových zdrojů je větší než součet výkonnosti jednotlivých částí.¹⁴

Jak již bylo zmíněno, důležitým faktorem pro tvorbu konkurenční výhody jsou právě lidé – zaměstnanci podniku. V následující tabulce je uvedeno propojení strategie získávání konkurenční výhody se strategií lidských zdrojů v oblasti získávání pracovníků a rozvoje lidských zdrojů.

Tabulka 1. Propojení strategií lidských zdrojů s firemními strategiemi získání konkurenční výhody

Strategie získání konkurenční výhody	Strategie lidských zdrojů	
	Zabezpečování lidských zdrojů	Rozvoj lidských zdrojů
Získat konkurenční výhodu prostřednictvím inovace	Získat a udržet si vysoce kvalitní lidi se schopností inovovat a s konkrétními výsledky v inovacích	Rozvíjet strategické schopnosti a povzbuzovat a usnadňovat zvyšování schopnosti inovovat a zlepšování intelektuálního kapitálu organizace
Získat konkurenční výhodu prostřednictvím kvality	Používat promyšlený postup při výběru k získávání lidí, kteří budou pravděpodobně odvádět kvalitní práci a vysokou úroveň služeb zákazníkovi	Povzbuzovat formování učící se organizace, vytvářet a zavádět procesy řízení znalostí, cíleným vzděláváním podporovat iniciativy zaměřené na komplexní kvalitu a péči o zákazníka
Získat konkurenční výhodu prostřednictvím nejnižších nákladů a cen	Vytvořit strukturu personálu skládající se z klíčových (stálých) a okrajových pracovníků; získávat lidi schopné produkovat přidanou hodnotu; pokud je nutné snižovat počty pracovníků, pak to plánovat a řídit humánním způsobem	Poskytovat vzdělávání zaměřené na zvyšování produktivity; zahájit <i>just-in-time</i> vzdělávání, které je těsně spojeno s bezprostředními potřebami podniku a může přinést měřitelná zlepšení v oblasti nákladové efektivity

¹⁴ VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 33

Získat konkurenční výhodu prostřednictvím zaměstnávání lidí, kteří jsou lepší než lidé zaměstnávání konkurencí	Používat promyšlené postupy získávání a výběru pracovníků, založené na důkladné analýze zvláštních schopností vyžadovaných organizací	Rozvíjet v organizaci procesy učení se; povzbuzovat samostatné učení se prostřednictvím plánů personálního rozvoje jako součásti procesu řízení pracovního výkonu
--	---	---

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 132.

Strategické zkoumání a posuzování může poskytnout základnu pro sestavení strategie. Pro sestavení strategie neexistuje žádný standardní model, ale následující body, které uvádí Armstrong ve své publikaci, jsou typické a pro sestavení strategie charakteristické. V prvním bodě je nutné určit **základnu**, tedy potřeby podniku a podnikání v podobě klíčových prvků podnikové a podnikatelské strategie. V této fázi je vhodné provést analýzy podnikových faktorů a faktorů vnějšího prostředí (SWOT, PESTLE) a věnovat pozornost kulturním faktorům, které mohou napomáhat realizaci strategii, nebo jí naopak mohou překážet. Další krok se věnuje **obsahu**, tedy podrobnostem navrhované strategie. Poté se zaměřuje na **důvody**, tedy příklady svědčící pro strategii na pozadí podnikových potřeb a faktorů prostředí (kulturních faktorů). Stěžejním krokem je **plán realizace**, který musí obsahovat program akcí, odpovědnost za každou fázi, potřebné zdroje, navrhovaná opatření týkající se komunikace, konzultací, zapojení a vzdělávání a systém řízení projektu. Poslední fáze je zaměřena na **analýzu nákladů a přínosů**. Součástí této analýzy je odhad důsledků plánů pro oblast zdrojů (náklady, lidé zařízení) a přínosy které z toho plynou pro organizaci jako celek, pro manažery a pro jednotlivé pracovníky (pokud to bude možné, měly by být tyto přínosy kvantifikovány v podobě přidané hodnoty).¹⁵

Strategické personální řízení musí brát v úvahu jak vnitřní tak vnější podmínky organizace. Podle Kociánové jsou to především následující:

- a) **vnější podmínky**. Do vnějších podmínek lze zařadit především tyto: rozvoj nové techniky a měnící se technologie (ovlivňuje charakter a obsah práce a nároky na kvalifikaci pracovníků); ekonomické podmínky (například hospodářský cyklus, který ovlivňuje zaměstnanost); konkurence na národním, evropském a globálním trhu (zde

¹⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 138.

vzniká velký tlak na flexibilitu, produktivitu práce, kvalitu a další.); vládní politika a legislativa vztahující se k zaměstnávání lidí (patří sem například politika zaměstnanosti, úroveň minimální mzdy, úprava zdravotního a sociálního pojištění, atd.); sociální a kulturní vlivy; demografické vlivy (populace, demografické složení pracovní síly podle úrovně vzdělání, věku, pohlaví, imigrace a další); aktuální situace na trhu práce (lokální, celostátní i mezinárodní trh práce); internacionalizace trhu práce (mezinárodní personální řízení); prostorová mobilita pracovních sil – národní, evropská i globální (preferenze určitých regionů, bytové a další překážky, migrace pracovních sil); ekologické vlivy (zvyšující se tlak na zavádění technologií ohleduplných k životnímu prostředí, ekologické aspekty hodnocení výsledků práce). Vnější podmínky nemohou organizace ve většině případů příliš ovlivnit. Některé podmínky se mění pomalu (například složení pracovní síly) a jiné můžeme považovat za rychle se měnící (například nové zákony). Je nutné si uvědomit, že tyto podmínky spolu souvisí a změny jednoho faktoru může vyvolat změnu druhého.¹⁶

- b) Vnitřní (organizační) podmínky.** Do této skupiny podmínek zařazuje autorka tato: charakter činnosti organizace, který ovlivňuje charakter práce a strukturu pracovníků (to znamená její obsah, podmínky, nároky na kvalifikaci, motivaci a stimulaci a další); strategie a politika organizace (její cíle a podniková kultura), způsob řízení organizace (styl vedení lidí); velikost organizace (počet pracovníků); geografická poloha organizace; organizační struktura (ovlivňující koncepci pracovních míst); ekonomická situace organizace (hospodářská situace podniku ovlivňuje oblast finančních zdrojů pro personální oblast – odměňování, vzdělávání, péče o pracovníky a další); technické a technologické vybavení organizace (ovlivňuje charakter pracovních činností, náročnost na kvalifikace pracovníků a další); sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků a rozvojový potenciál pracovníků, jejich flexibilita, mobilita, ad.; organizační kultura; odbory a další.¹⁷

Strategie zabezpečování lidských zdrojů obsahuje několik složek, kterými je nutno se zabývat. Tyto složky poskytují základnu pro uspokojování potřeb organizace. Podle Armstronga to jsou především tyto plány: *plány zabezpečování lidských zdrojů*, které

¹⁶ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing, 2010, s. 14.

¹⁷ *Ibidem*, s. 15.

spočívají v zajištění dostatečného množství zaměstnanců s potřebnými znalostmi a schopnostmi, jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů organizace; *plány flexibility*, které se zaměřují na optimální využívání lidí a na jejich schopnost přizpůsobit se měnícím podmínkám a nakonec *plány stabilizace*, které směřují k udržení potřebných lidí v organizaci.¹⁸

3.3 Účel a hlavní úkoly personálního plánování

Důležitou otázkou, kterou je nutno si položit je, proč vůbec plánovat lidské zdroje. Tato činnost je časově i nákladově náročnou a ne vždy vede k přesným předpovědím, vzhledem k tomu, že existuje mnoho nepředvídatelných okolností a vlivů, které mohou nastat. Velmi důležitý je vztah mezi činy a jejich důsledky. Kdybychom neplánovali, z řízení lidských zdrojů by se stala pouze změť činností, které by se zaměřovali na dosažení cíle bez logické a časové návaznosti a náklady časové i finanční by pak byli mnohonásobně vyšší a celkově by řízení nebylo efektivní.¹⁹

Personální plánování ve své podstatě převádí personální strategii do každodenního fungování organizace. Není tedy jednorázovým aktem, ale procesem, který se neustále zpřesňuje a přizpůsobuje se všem situacím a jevům, které nastanou. Je nutné zmínit, že se neomezuje pouze na odpovídající počet zaměstnanců potřebných ve firmě v daném okamžiku, tedy na stránku „čísel“. V centru zájmu je spíše kvalita zaměstnanců a snaha o jejich udržení a rozvoj.²⁰

Řízení lidských zdrojů a celé organizace směřuje k dosažení určitých cílů. Úkolem plánování je nejen stanovení cílů, ale také určení cest a metod k splnění těchto cílů. Personální plánování v podstatě slouží k realizaci cílů tím, že předvídá vývoj, realizuje určitá opatření, která se snaží splnit současné i budoucí úkoly adekvátní pracovní silou. Zabývá se pohybem lidí do podniku, z podniku, ale také uvnitř organizace, dále se zabývá přiřazováním zaměstnanců k úkolům, formováním pracovních týmů a další.²¹

Podle Koubka je možné konkrétněji říci, že personální plánování usiluje o to „*aby měla organizace nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:*

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 311-312.

¹⁹ MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, s. 196.

²⁰ KOLEKTIV AUTORŮ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: Meritum-Aspi, 2010, díl 1 s. 2-3.

²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 93.

v potřebném množství; s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita); s žádoucími osobnostními charakteristikami; optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci; flexibilní a připravené na změny; optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace; ve správný čas a s přiměřenými náklady.“²²

Armstrong ještě odlišuje plánování lidských zdrojů od plánování pracovních sil tak, že uvažuje plánování lidských zdrojů v širším měřítku než čistě kvantitativní plánování pracovních sil. Podle něj jsou **typické cíle plánování lidských zdrojů** následující: získat a udržet si adekvátní počty lidí (s určitými dovednostmi, zkušenostmi a schopnostmi), které organizace potřebuje pro splnění plánů a stanovených cílů; předcházet problémům v případě nedostatku, nebo přebytku zaměstnanců (tedy udržovat optimální počet zaměstnanců); formovat dobře vycvičený a flexibilní zaměstnanec aby byl podnik schopen přizpůsobit se stále se měnícímu prostředí; snižovat závislost organizace na vnějších zdrojích pracovních sil pomocí formulace strategie stabilizace a rozvoje pracovníků; zlepšit využití pracovníků pomocí flexibilnějších systémů práce a organizace.²³

3.4 Personální plánování

Předtím, než se dostaneme k personálnímu plánování, je důležité zaměřit se na plánování jako takové. Proces plánování je možné vysvětlit několika různými způsoby, ale jeho obsah je vždy stejný. Podle Žůrkové je plánování a následná kontrola nejdůležitější funkcí managementu. Úkolem plánování je identifikovat co se stane v budoucnu, nastanou-li určité skutečnosti, aby byla organizace schopna na takto změněné podmínky reagovat aby byla schopna se přizpůsobit. Jde také o projektování budoucích výsledků dnešních rozhodnutí.²⁴

Důležité jsou také **základní zásady plánování**. V současné době je uplatňován takzvaný systém „SMART“ (z angličtiny přeloženo jako „chytrý“). Tento název je spojením písmen počátečních slov, kterými jsou vystiženy základní vlastnosti plánů. Tyto vlastnosti jsou: *Specific* – plán by měl být konkrétní (měl by obsahovat odpovídající popis, podrobnosti, musí mít vypovídací schopnost a musí být úplný). *Measurable* – měřitelný (tedy vyjádřitelný v měrných jednotkách, například počet zaměstnanců nebo finanční

²² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, cit s. 93.

²³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 309.

²⁴ ŽŮROKOVÁ, H. *Plánování a kontrola (klíč k úspěchu)*. Grada Publishing 2007, s. 9.

vyjádření). *Attainable* – dosažitelný (plán by také měl být motivující, nesmí být příliš jednoduchý a podceňující). *Realistic* – reálný (musí odpovídat stávající pozici firmy a jejím možnostem, musí být také v souladu s vnějšími podmínkami jako například legislativa a další). *Tangible* – materiální, hmatatelný). *Time-bound* – časově ohraničený (některé zdroje uvádějí na poslední pozici názvu tuto vlastnost).²⁵

Podle Armstronga a Stephensové je většina plánování, prováděného manažerem, záležitostí systematického myšlení a používání rozumu. Podle nich by měl každý plán obsahovat především následující složky. První z nich je *cíl*, který bude určovat, čeho má být dosaženo. Dále pak *program činnosti*, jehož náplní je posloupnost a konkretizace kroků potřebných k dosažení vytyčeného cíle. *Potřebné zdroje* určující kolik a kterých zdrojů bude zapotřebí pro splnění cílů, tyto zdroje můžeme rozdělit například na peníze, čas, lidi a vybavení. A nakonec *dopad*, jaký bude mít splnění cílů a vlastního plánu na podnik (například v podobě nákladů a přínosů).²⁶

Aby bylo personální plánování efektivní, je třeba dodržovat některé zásady, které ve své publikaci uvádí například Koubek. Jako první je v literatuře uváděna zásada znalosti a respektování strategie organizace. Lidé, kteří se zabývají personálními plány, by měli znát strategické plány organizace a musí zajistit, aby personální plánování probíhalo v souladu se strategií organizace. Další podmínkou je sladění cyklu personálního plánování s cyklem plánování činností organizace, je nutné, aby manažeři přemýšleli o personálních plánech současně a v kontextu s výrobními a dalšími plány. V neposlední řadě by mělo být personální plánování celoorganizační záležitostí. Systém personálního plánování by měli vedoucí pracovníci chápat tak, že trvalý rozvoj organizace by mohl být ohrožen nedostatky v oblasti personálního řízení, a že je nutné věnovat mu náležitou pozornost.²⁷

3.4.1 Plánování personálních činností

Při personálním plánování je důležité uvědomit si, do které skupiny činností daný plán patří. Podle Koubka je možné rozlišit následujících šest skupin těchto činností:²⁸

²⁵ ŽŮROKOVÁ, H. *Plánování a kontrola (klíč k úspěchu)*. Grada Publishing 2007s. 24.

²⁶ ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Grada Publishing 2008, s. 50.

²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 94-95.

²⁸ *Ibidem*, s. 116-119.

- a) **Plány získávání a výběru pracovníků.** Ty by měli dát odpověď na otázku, jak pokrýt reprodukční, nebo dodatečnou potřebu pracovních sil zejména z vnějších zdrojů, jsou-li veškeré vnitřní zdroje vyčerpány. Při zpracování těchto plánů se zvažuje, na jaké vnější zdroje pracovní síly se podnik zaměří (zaměstnanci jiných podniků, čerství absolventi škol, nezaměstnaní, ženy v domácnosti, důchodci a jiné). Také je třeba zvážit, zda není možné problém potřeby lidských zdrojů vyřešit přijmutím pracovníků na částečný nebo dočasný úvazek. Je nutné specifikovat použití jednotlivých metod získávání a výběru pracovníků a posoudit, jak do procesu získávání pracovníků zapojit instituce trhu práce (úřady práce), komerční zprostředkovatele či vzdělávací instituce, jaké doklady požadovat od uchazečů o zaměstnání, jaký postup při výběru zvolit a další.
- b) **Plány vzdělávání pracovníků.** Mají odpovědět na otázku týkající se perspektivní potřeby vzdělávání a formování pracovních schopností zaměstnanců organizace, vzhledem k měnícím se požadavkům pracovních míst. Dále jaké oblasti vzdělávání a skupiny pracovníků jsou z hlediska vzdělávání prioritní, jaké formy vzdělávání je vhodné použít, kdy a kde bude vzdělávání probíhat, kdo ho bude zajišťovat a jaké budou náklady. Důležité jsou také metody vyhodnocování efektivnosti vzdělávání, a které programy vzdělávání budou cyklické a které pouze příležitostné.
- c) **Plány rozmístování pracovníků.** Ve své podstatě řeší především otázky týkající se přemístování pracovníků na místa a do funkcí, přidělování odpovědnosti, přidělování jednotlivých úkolů, zabezpečení rozmístění pracovníků podle úrovně jejich schopností, znalostí, dovedností a pracovního výkonu. V neposlední řadě se zabývají provázaností růstu kvalifikace s rozvojem kariéry a odměňování.
- d) **Plány odměňování a produktivity práce.** Mají za úkol správně rozpoznat a určit, co je třeba udělat, aby systém odměňování dostatečně přitahoval, stabilizoval a stimuloval pracovní sílu k žádoucímu pracovnímu výkonu (jaké jsou hranice odměňování, jak odměňovat klíčové pracovníky v podniku a do jaké míry zohledňovat jejich přebytek či nedostatek na trhu práce).
- e) **Plány penzionování a propouštění pracovníků.**
- f) **(Plány hodnocení pracovníků).** Se zmíněnými personálními činnostmi úzce souvisí hodnocení pracovníků (plány hodnocení pracovního výkonu), které zavádějí řád a systém do tak důležité personální činnosti, jakou hodnocení pracovníků bezesporu je.

Plány hodnocení pracovníků stanovují zejména časový rozvrh systematického hodnocení, obsah, metody a procedury hodnocení a mají přímou zpětnou vazbu na všechny předchozí plány, které do značné míry vycházejí z podkladů poskytovaných hodnocením pracovníků.

3.4.2 Proces plánování lidských zdrojů

Footová a Hooková uvádějí model procesu plánování lidských zdrojů, ve kterém jsou znázorněny jednotlivé kroky a jejich spojitosti. Tento model procesu plánování je však vhodnější pro větší podniky a korporace, proto je pro názornou ukázkou rozdílů uveden v přílohách – viz Schéma I.²⁹

Podle Koubka je možné rozdělit postup plánování pracovníků do následujících **devíti kroků**:³⁰

- a) Definování podnikových výrobních cílů.
- b) Převedení podnikových cílů do potřeby pracovních sil a stanovení celkové potřeby pracovníků (druh a počet) k zajištění vytyčených cílů.
- c) Odhad budoucích vnitřních zdrojů pracovních sil (kapacity uvnitř podniku).
- d) Porovnání budoucí potřeby pracovníků (bod 2.) s odhadem budoucích vnitřních zdrojů. Výsledkem je takzvaná čistá potřeba pracovníků (může mít nulovou hodnotu- počet zaměstnanců je vzhledem k budoucnosti optimální, nebo může naznačovat budoucí nedostatek či přebytek zaměstnanců v podniku).
- e) Dalším krokem je zkoumání možností pokrytí dodatečné potřeby pracovníků z vnitropodnikových záloh. Na základě výsledků se rozhoduje, jak budou rezervy využity a na základě toho jsou vypracovány plány personálních činností, mezi které můžeme zahrnout následující: plány vzdělávání pracovníků, plány rozmisťování pracovníků, plány odměňování pracovníků. Popřípadě i plány dalších činností: plány technického rozvoje, plány racionalizačních opatření na úseku organizace výroby a práce, plány penzionování a propouštění pracovníků – řešení přebytku pracovníků.

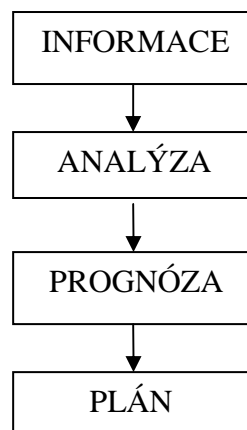
²⁹ FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: Computer Press, 2002, s. 50.

³⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 58-59.

Tyto plány vychází z hodnocení jednotlivých pracovníků a předpokládají existenci plánů hodnocení.

- f) V případě, že není možné zabezpečit splnění cílů pouze s pomocí vnitřních zdrojů pracovní síly, je nutné zvážit další možnosti získávání pracovníků z vnějšího trhu práce – tato potřeba se promítá do plánů získávání a výběru pracovníků.
- g) Poté se znovu porovnává perspektivní potřeba zaměstnanců s možnostmi jejího pokrytí z vnitřních (popřípadě vnějších) zdrojů. Jestliže i tak je potřeba pracovníků vyšší než možnosti jejího pokrytí, je třeba uvažovat o změně podnikových cílů, nebo je nutné hledat další jiné možnosti (například nahrazení živé práce stroji a další).
- h) Následuje kontrola a vyhodnocování plnění plánů (měsíční, čtvrtletní, roční), k němuž patří sledování jakýchkoliv změn podmínek, na jejichž základě byly vytyčeny cíle a s nimi související potřeba pracovníků.
- i) Posledním krokem je pak konečná úprava plánů, pokud je nezbytná na základě zjištění z bodu 8.

Schéma 1. Páteř plánovacího procesu:



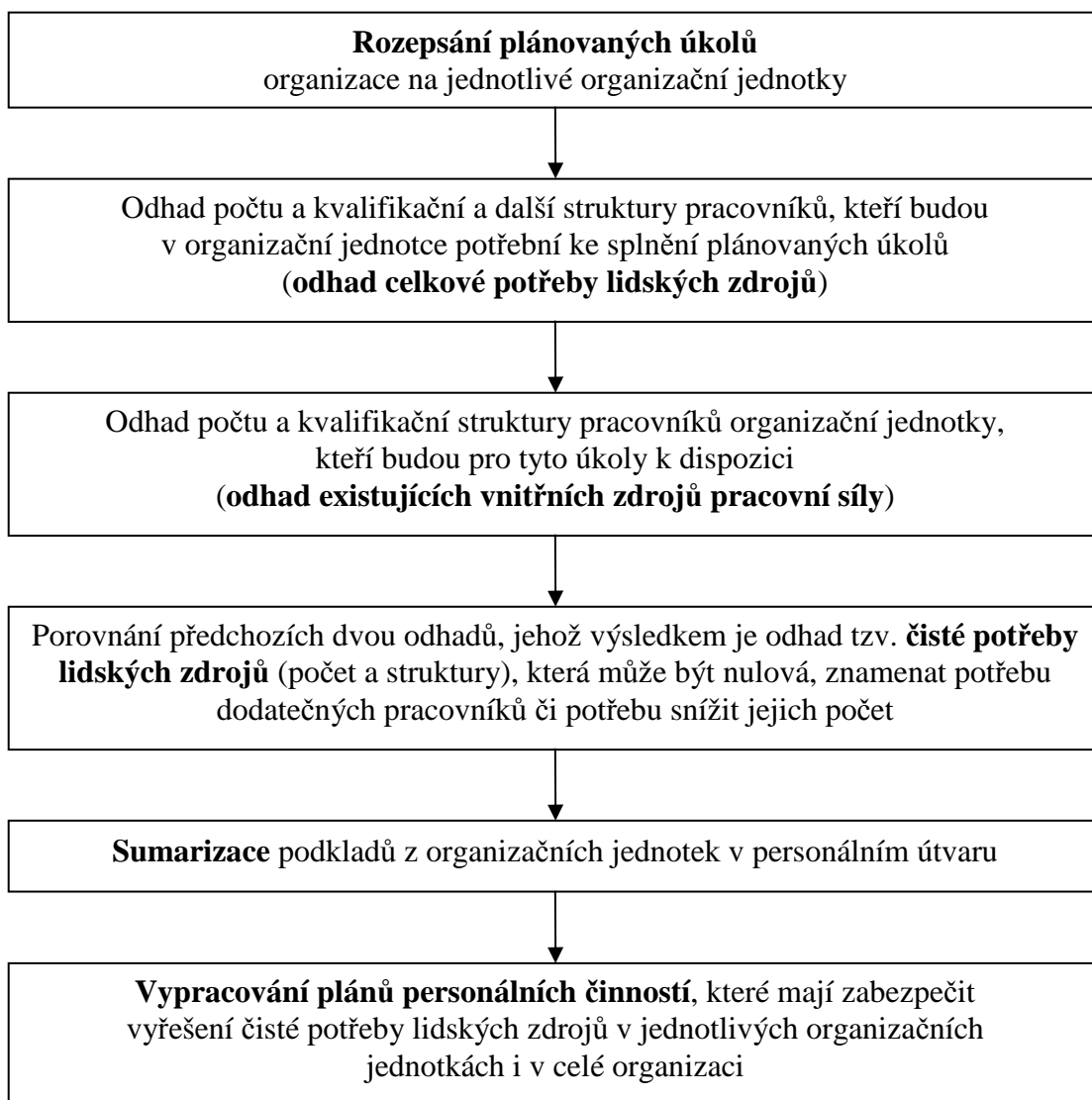
Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 98.

Podle Koubka je páteří každého plánovacího procesu posloupnost jednotlivě po sobě jdoucích kroků, jejichž pořadí je nezaměnitelné. Aby byly firmy schopny kvalitně plánovat, musí mít k dispozici kvalitní prognózy. Kvalitní prognózy je možné vypracovat na základě důkladných znalostí stavu a dosavadního vývoje procesů a zákonitostí působících v této oblasti. Nejdříve tedy potřebujeme, aby zjišťování informací bylo detailní

a pečlivě a aby analýzy byly dostatečně kvalitní a v odpovídající hloubce a teprve pak je možné vytvářet kvalitní prognózy.³¹

Jednotlivé fáze procesu personálního plánování dle Koubka jsou názorně uvedeny v následujícím schématu. Tento model procesu plánování je vhodný pro malé a středně velké firmy a jsou v něm obsaženy všechny důležité korky, které by personální plánování mělo zahrnovat.

Schéma 2. Fáze personálního plánování

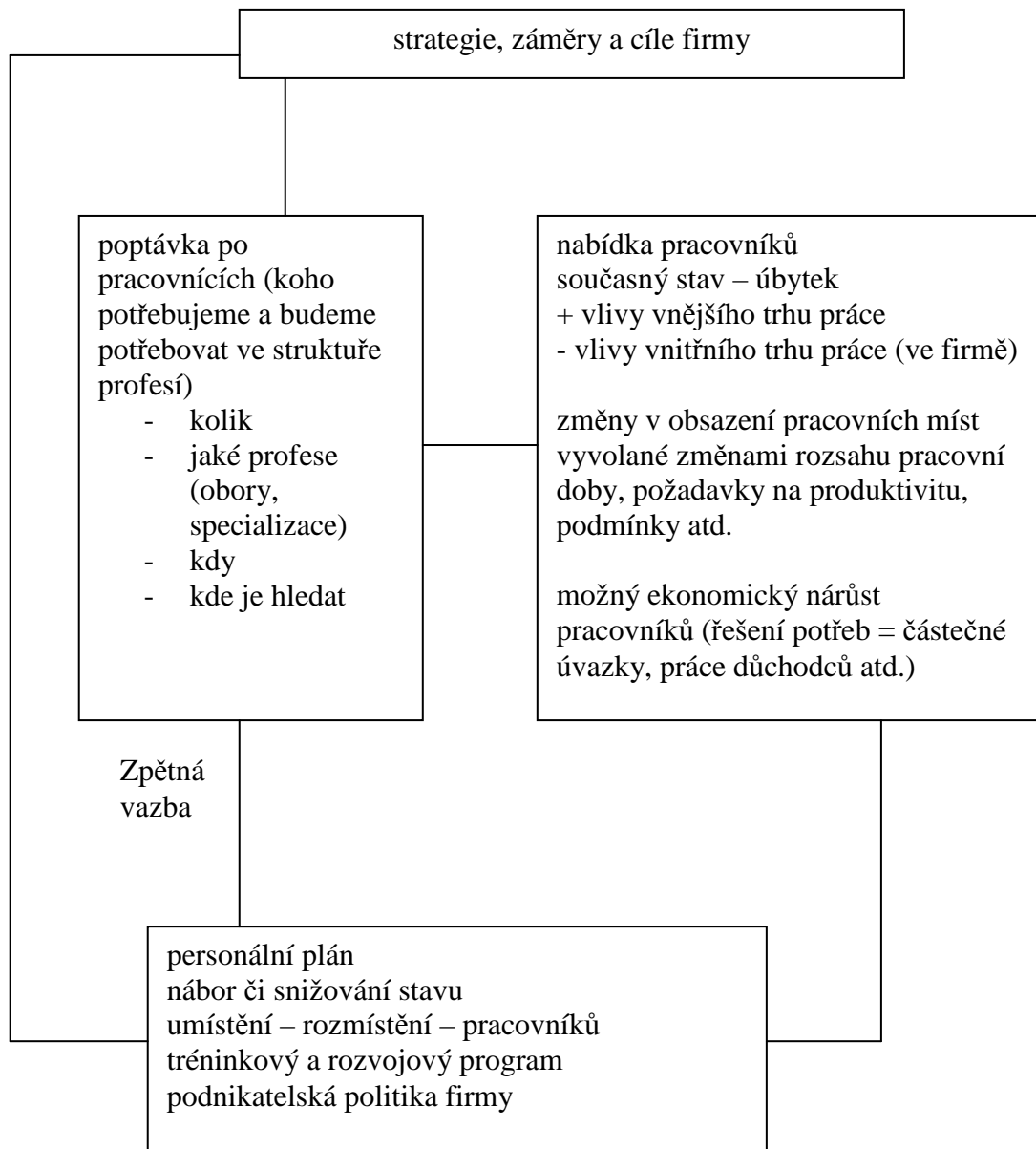


Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 100.

³¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 98.

Personální plánování je vždy součástí podnikatelských aktivit a vyžaduje průběžné přizpůsobování. Dobře sestavený personální plán může přinést velkou úsporu a času ale také ekonomičnost využívaných kapacit pracovních sil. Při plánování je možné také využít další praktické schéma pro sestavení personálního plánu.

Schéma 3. Praktické schéma pro sestavení personálního plánu



Zdroj: KOLEKTIV AUTORŮ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: Meritum-Aspi, 2010, díl 1, s. 28.

3.4.3 Časová dimenze personálního plánování

Podle Koubka lze plány podle časového rozpětí rozdělit do tří skupin: dlouhodobé neboli strategické, střednědobé neboli taktické (též manažerské) a krátkodobé neboli operativní. Dlouhodobé plány se obvykle stanovují na období 5 let, ale mohou být vypracovány i na období 15 až 20 let nebo 5 až 7 let. Jako pravidlo pro vymezení délky dlouhodobého plánu uvádí Duda následující: „*dlouhodobý plán by měl být projektován alespoň na takový časový úsek, aby veškeré náklady vzniklé uskutečněním tohoto plánu byly vyrovnány očekávanými ekonomickými výnosy.*“ Dlouhodobý plán je vždy periodicky přezkoumán. Trvání střednědobých plánů bývá 1,5 až 2 roky. Plány této délky jsou vypracovávány managementem firmy a jsou zaměřeny především na cíle, které jsou v rámci jednoho roku nesplnitelné. Takto stanovené plány se mohou týkat především rozvoje zaměstnanců více než zajištění dostatečného počtu zaměstnanců a pracovníků na jeden rok (o rozvoji pro budoucí úkoly je nutné uvažovat dále za horizont jednoho roku). Krátkodobé plány bývají stanovovány na období 1 roku a jsou v nich určeny počty jednotlivých skupin pracovníků dle ročních plánů výroby, podle finančních a marketingových plánů.³²

Časový horizont personálních plánů bývá rozdílný také pro jednotlivé kategorie a profesně kvalifikační skupiny zaměstnanců. Potřeba dělníků se plánuje na kratší časový horizont, než například potřeba pracovníků s vyšší kvalifikací (řídící pracovníci, vysoce kvalifikovaní specialisté atd.). Také je důležité si uvědomit, že s narůstající délkou časového horizontu plánování se jednotlivé položky stávají obecnějšími a naopak při kratším horizontu se plány detailizují a konkretizují. V tržních podmínkách je většinou kladen větší důraz na krátkodobější, operativnější plánování, vzhledem k tomu, že krátkodobější plány poskytují detailnější a přesnější odhady. Dlouhodobější plány samozřejmě existují, ale jejich výsledkem je spíše záměr než konkrétní plán. Pokud se jedná o perspektivu následujících tří až pěti let, postačí pouze hrubá představa o cílech, a z nich vyplývající potřebě pracovníků srovnávané s možnostmi pokrytí této potřeby.³³

³² DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Key Publishing s.r.o., 2008, cit s. 48-49; KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 123.

³³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 123; KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 59-60.

3.5 Metody personálního plánování

V praxi existují různé způsoby, jakými lze odhadnout budoucí potřebu zaměstnanců. Je důležité rozlišovat mezi „měkkými“ a „tvrdými“ metodami plánování lidských zdrojů. Jejich použití závisí na aktuálním stavu organizace a na požadavcích podniku. Zda je jeho prioritou počet zaměstnanců, nebo zda se musí zaměřit na lidi s určitou motivací, postojem, nebo zda je nutné orientovat se na podnikovou kulturu. Na základě analýz těchto kvalit jsou poté vypracovávány například plány zlepšování pracovního prostředí, plány poskytování příležitostí k rozvíjení kariér a dovedností nebo mohou vést k vytváření manažerské strategie vysoké oddanosti a další.³⁴

3.5.1 Tvrdé plánování

Metody takzvaného „tvrdého“ plánování vycházejí především z tradičních kvantitativních odhadů (prognóz). Například pokles tržeb v důsledku nedostatečného množství plánovaných pracovníků bychom touto metodou vyřešili posílením náboru pracovníků. Podle odborné literatury se tvrdé plánování koncentruje hlavně na prognózu budoucí potřeby pracovních sil, analýzu změn ve využívání pracovních sil s ohledem na budoucí potřeby, analýzy stávajících lidských zdrojů organizace, prognózu interní nabídky lidských zdrojů, prognózu externí nabídky, porovnávání současného a budoucího stavu a na formulaci jednotlivých plánů. Úkolem tvrdého plánování je především zabezpečit aby v každém okamžiku byl ve firmě odpovídající počet správných lidí. Nezbytným předpokladem je proto existence kvantitativních, historických informací v časových řadách. U této metody plánování jsou lidé uvažováni pouze jako počty, bez vlivu podnikové kultury a motivace. Tyto metody lze rozdělit na objektivní (statistické metody – modely, interpolace, pracovní studie a normování práce) a subjektivní (sem řadíme například manažerský úsudek).³⁵

3.5.2 Měkké plánování

Metody „měkkého“ plánování jsou postaveny zejména na nových metodách personálního řízení a je pro ně charakteristické, že přihlíží k motivaci pracovníků a staví na

³⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 305-306.

³⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 305; KOLEKTIV AUTORŮ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: Meritum-Aspi, 2010, díl 1, s. 40-42, 44.

kvalitních informacích (lidé jsou uvažováni jako vlastníci určitých schopností, zkušeností, znalostí, kvalifikace a jako nositelé určitého chování). Pokles tržeb v důsledku nedostatečného množství plánovaných pracovníků bychom v tomto případě vyřešili snížením fluktuace motivací pracovníků. V odborné literatuře jsou činnosti měkkého plánování členěny do čtyř fází, které jsou následující: vymezení budoucího stavu organizace (do 3-5 let), charakteristika současného stavu, analýzy vlivu trendů vnějšího prostředí, formulace plánů, které zajistí přechod k předpokládanému stavu. Tyto aktivity (fáze) jsou navzájem propojeny a poskytují tak flexibilitu, která je při jakémkoli plánování důležitá. Měkké plánování aplikuje strategický přístup k náboru, rozvoji a řízení lidí v organizaci. Jak již bylo zmíněno, Armstrong uvádí, že měkké plánování má za úkol zabezpečit, aby byli k dispozici lidé se správným typem postojů a motivace, kteří budou oddáni organizaci a budou se ve své práci adekvátně angažovat.³⁶

3.6 Odhady potřeby zaměstnanců

V dnešním 21. století není plánování budoucnosti už tak snadné, kvůli nepředvídatelnosti a neustálému zrychlování změn. Budou potřební lidé flexibilní, adaptabilní a reagující na nové výzvy; je nutné získávat pracovníky, kteří jsou dobře seznámeni s novými informačními technologiemi, kteří jsou ochotni osvojovat si nové znalosti a dovednosti a především takové, kteří budou schopni přizpůsobovat se neustále se měnícím podmínkám prostředí a podniku.³⁷

Pro odhady budoucí potřeby zaměstnanců musíme brát v úvahu velké množství faktorů, které mají na vývoj potřeby zásadní vliv. V obecné rovině jsou to především faktory týkající se pravděpodobných směrů vývoje ekonomické a sociální politiky státu, ekonomiky státu a směry sociálního rozvoje obyvatelstva a také směry týkající se otevřenosti národní ekonomiky a mezinárodní integrace. V konkrétním případě je pak nutné brát v úvahu faktory, mezi které řadíme například: podnikovou výrobní orientaci; situaci a možné změny na trhu; materiální a finanční zdroje, které má podnik k dispozici; stav a vývojové tendence v oblasti techniky a technologie; právní normy determinující pracovní podmínky pracovníků; další faktory určující využitelnost fondu pracovní doby;

³⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 305-306; KOLEKTIV AUTORŮ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: Meritum-Aspi, 2010, díl 1, s. 40-41.

³⁷ THOMSON, R. *Řízení lidí (Managing people)*. Překlad Koubek. Aspi, 2007, s. 52-53

žádoucí výkonové standardy ve srovnání se skutečným pracovním výkonem zaměstnanců; stávající věková struktura pracovníků (z níž lze odvodit tzv. reprodukční potřebu pracovníků) a výkonnost podnikového kolektivu; současná profesně-kvalifikační struktura pracovníků z hlediska míry její přiměřenosti pro plnění úkolů; mobilita pracovníků podniku a její vývojové tendence; potřeby pracovníků a jejich pracovní chování. (Některé další vnitřní i vnější faktory byly zmíněny v kapitole 3.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů).³⁸

3.6.1 Koncepční určení potřeby zaměstnanců

Každý podnik má ve většině případů vypracovaný plán budoucího rozvoje, který zahrnuje do své podnikové politiky a je tedy důležité před detailním personálním plánováním určit koncepční potřebu pracovních sil. Při stanovování této rámcové potřeby pracovníků mohou nastat určité problémy. Duda uvádí následující klíčové body. Prvním je *termín potřeby*, který rozlišuje potřebu pracovních sil dle časového horizontu personálního plánu, což má vliv na spolehlivost odhadů a předpovědí (jisté údaje lze určit spíše pro blízkou budoucnost). Dále pak *naléhavost potřeby*, jako minimální potřeba je označována situace kdy podnik potřebuje zaměstnance bezpodmínečně; existenční potřeba označuje stav, který podporuje rozvoj podniku; maximální potřebu pracovníků pak vytváří přezaměstnanost. Dlouhodobě je vhodné zaměřit se na existenční potřebu, teda optimální počet zaměstnanců, který zajišťuje rozvojový potenciál podniku. Třetím bodem je takzvané *trvání potřeby*, které rozlišuje potřebu pracovníků podle délky trvání a opakování jednotlivých pracovních úkolů a bere v úvahu také nutnou kvalifikaci k jejich plnění. K plnění opakujících se úkolů vzniká fixní potřeba pracovníků, k plnění jednorázových (přechodných) úkolů pak vzniká potřeba variabilní. Posledním bodem je *substituce potřeby*, ve které se projevuje závislost podniku na používání určitých technologií. Při zavádění nové technologie se mění potřeba pracovníků jak po kvantitativní tak po kvalitativní (kvalifikační) stránce. V tomto případě rozlišujeme nezměnitelnou, částečně zaměnitelnou a plně změnitelnou potřebu pracovníků.³⁹

³⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 52-53.

³⁹ DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Key Publishing s.r.o., 2008, s. 49

3.6.2 Metody odhadu potřeby pracovních sil

Pro tvorbu personálních plánů je důležité používat vhodné druhy prognóz, které musí být založeny detailních a pečlivých analýzách. Pro tvorbu těchto analýz musíme mít k dispozici potřebné informace, v odpovídajícím rozsahu a kvalitě. Na prognózy působí mnoho různých faktorů, které je potřeba brát v úvahu. Mezi vnější faktory můžeme zařadit například vývoj národního hospodářství, vývoj v odvětví a změny struktury trhu, vývoj státních zásahů, úpravy pracovních podmínek a pracovní doby a technologické změny a další. Mezi vnitřní faktory můžeme zařadit výrobní orientaci podniku, cíle podniku a plánované změny, vývoj a stav v oblasti techniky, demografickou strukturu pracovní síly, mobilitu pracovníků, stupeň mechanizace a automatizace nebo například motivaci zaměstnanců a stupeň jejich výkonnosti a další. Na základě vlivu těchto faktorů lze odvodit více možností vývoje potřeby pracovníků a je vhodné vždy uvádět, za jakých předpokladů se k určitým odhadům došlo.⁴⁰

Jak již bylo zmíněno, k odhadům budoucí potřeby zaměstnanců lze dospět různými metodami. Podle několika autorů lze tyto metody rozdělit na kvalitativní a kvantitativní. V praxi se obvykle pro odhady nevyužívá pouze jedna metoda, ale spíše určité kombinace metod. Přitom ve většině případů se jedná o kombinaci metod intuitivních s metodami kvantitativními. Podniky přitom preferují metody jednodušší méně časově i finančně náročné, vzhledem k nutnosti flexibility a neustálého zkracování horizontu, na který jsou personální plány vypracovávány. **Intuitivní metody**, které jsou založeny především na znalosti vazby mezi úkoly, technikou a pracovní silou vyžadují zkušenosti. Můžeme mezi ně zařadit tzv. delfskou metodu, tzv. kaskádovou metodu nebo metodu manažerských odhadů. Naopak **metody kvantitativní** vyžadují zpravidla větší množství dat a využívají matematického (či statistického) metodologického aparátu. Do této skupiny řadíme například metody založené na analýze vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, síťovém plánování, modelování a simulaci nebo metody založené na pracovních normách (metoda normohodin, metoda norem obsluhy, metoda norem stavů). Nejčastěji

⁴⁰ DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Key Publishing s.r.o., 2008, s. 50-51.

využívanou kombinací metod je uplatnění tzv. delfské metody, která využívá jako zdroj informací analýzy vývojových trendů.⁴¹

Delfská metoda je také často označována jako expertní. Tato metoda spočívá v tom, že se skupina expertů snaží dosáhnout vzájemné shody názorů o budoucím vývoji všech možných faktorů, které by mohly mít vliv na budoucí potřebu pracovních sil v daném podniku. Skupina odborníků by měla být sestavena z lidí, kteří znají stav, strukturu i proměnlivost pracovních sil organizace, dále pak znají plány její činnosti, prodeje a technického rozvoje. Cílem delfské metody je předpovědět budoucí vývoj v oblasti potřeby pracovních sil pomocí propojení, integrace nezávislých názorů expertů. Zkušenosti ukazují, že tato metoda je poměrně spolehlivá a poskytuje představu o budoucí potřebě pracovníků zhruba na časový horizont jednoho až dvou let. Aby bylo dosaženo kvalitních výsledků, je nutné dodržovat určité zásady. Mezi tyto patří: experti musí mít dostatek relevantních informací, aby mohli sledovat a analyzovat vývojové trendy; klást expertům pouze otázky, na které budou schopni odpovědět (popřípadě ponechat jim možnost intervalového odhadu); pokládat pouze jednoduché a jednoznačné otázky, neklást jim zbytečné otázky; zajistit a sjednotit používání jednotných pojmů, definic a klasifikací z oblasti personalistiky; nevystavovat experty přílišnému časovému tlaku; vzbudit u vedení organizace přesvědčení, že metoda je smysluplná a účinná. Mezi přednosti delfské metody patří například využívání analýzy vývojových trendů, které obohatí intuitivní metodu o výhody metody kvantitativní, dále pak umožňuje pracovat s obtížně kvantifikovatelnými skutečnostmi, operovat s hypotézami, zapojit fantazii a intuici.⁴²

Metody založené na **analýze vývojových trendů** představují pokus o zřetelnější vyjádření perspektivní potřeby pracovníků organizace. Existuje velké množství faktorů, které ovlivňují potřebu pracovníků a proto je základním a také nejobtížnějším krokem této metody určení pokud možno jediného rozhodujícího faktoru, který nejvíce ovlivňuje potřebu pracovníků (má nejsilnější vazbu na pracovní sílu). Po zjištění takového faktoru se zkoumá jeho dosavadní vývoj v poměru k vývoji počtu pracovníků organizace, provádí se jeho extrapolace, která je základem pro odhad potřebného množství pracovníků

⁴¹ DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Key Publishing s.r.o., 2008, s. 52; KLEIBL, J. *Metody personální práce*. VŠE Praha 1997, s. 148; KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 102.

⁴² DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Key Publishing s.r.o., 2008, s. 52-53; KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 103-105.

v budoucnosti. Celkový postup se skládá z následujících kroků: nalezení klíčového faktoru; sestavení tabulky nebo grafu kde je vyjádřen (popřípadě vyznačen) vývoj faktoru a vývoj počtu pracovníků; výpočet průměrné produkce nebo výkonu na jednoho pracovníka za rok (tedy výpočet produktivity); určení hypotézy o budoucím vývoji produktivity práce a odhad její budoucí úrovně; nezbytné korekce trendů; projektování vývoje k cílovému roku (okamžiku). Kromě již zmíněných metod se také hojně využívají metody založené na pracovních normách (metoda normohodin, metoda norem obsluhy, metoda norem stavů), metody založené na regresní analýze, metody založené na grafické analýze, počítačové modelovací metody a další. Obecně platí, že čím jednodušší a všeobecně srozumitelnější metodu k odhadu použijeme, tím reálnější bývají výsledky.⁴³

3.7 Pokrytí potřeby zaměstnanců

Pro odhady pokrytí budoucí potřeby zaměstnanců je nejdůležitější znalost současného stavu (počtu i struktury) pracovních zdrojů jak uvnitř tak mimo podnik (především se jedná o území, ze kterého pochází největší část současných zaměstnanců podniku - tedy o spádové území organizace). Dalším neméně důležitým zdrojem informací je znalost pohybu (jeho zákonitostí) a proměnlivosti obou skupin pracovních zdrojů, během relativně dlouhé retrospektivy.⁴⁴

Stejně tak jako u odhadů potřeb zaměstnanců se pro odhady pokrytí této potřeby využívají metody intuitivní a kvantitativní a podnik pokrývá potřebu zaměstnanců jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů. V případě odhadů pokrytí potřeb z vnitřních zdrojů je možné využít například tzv. *bilanční metodu* (kvalitativní) nebo metodu založenou na tzv. *Markovově/markovovské analýze* (kvantitativní). V případě odhadů pokrytí potřeby pracovníků z vnějších zdrojů lze využít různé druhy demografických metod, nebo použít již hotové výsledky projekcí a prognóz, které jsou vypracovávány státními institucemi či institucemi trhu práce.⁴⁵

Odhad vnějších zdrojů pracovních sil je pro organizaci méně složitý a většinou spolehlivější. Podnik se může opřít o statistiky obyvatelstva a pracovních sil, školskou

⁴³ DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Key Publishing s.r.o., 2008, s. 54-57; KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 106-108.

⁴⁴ KLEIBL, J. *Metody personální práce*. VŠE Praha 1997, s. 151; KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 109.

⁴⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 109

statistiku nebo také o statistiku zaměstnanosti. Orgány státní statistiky sami zpracovávají populační prognózy, které mohou být cenným zdrojem informací. Užitečné mohou být také údaje zpracovávané úřady práce.⁴⁶

Postup, který je nejčastěji používán pro odhady pokrytí potřeb zaměstnanců z vnitřních zdrojů, se nazývá bilancování pohybu (*bilanční metoda*). Prvním krokem je zjištění současného stavu zaměstnanců. Ti jsou rozděleni do relativně stejnorodých skupin podle pracovních funkcí, pracovních schopností (kvalifikace, pracovní výkon), demografických charakteristik (zejména věk, který může signalizovat délku setrvání zaměstnance v podniku) a další. Ve druhém kroku jsou pak odhadovány a vyčísleny tzv. ztráty zaměstnanců nejčastěji na základě analýz vývojových trendů (důvodem této ztráty může být odchod, propuštění, převedení na jinou pracovní funkci a další). Poté jsou také odhadovány a vyčísleny tzv. zisky zaměstnanců během plánovaného období (jejich příčinou může být například pohyb v rámci organizace – povyšování, převedení na jinou práci). Zdrojem informací pro tyto odhady jsou materiály týkající se hodnocení pracovníků, plány osobního rozvoje nebo informace získané od jednotlivých vedoucích pracovníků (je možné také využít informací o dosavadním vývoji). V závěrečné fázi jsou porovnávány výsledky předchozích kroků s odhady budoucí potřeby zaměstnanců na plánované období a v dané pracovní funkci (pozici). Výsledkem tohoto porovnání může být jednak dodatečná potřeba zaměstnanců, nebo jejich přebytek.⁴⁷

Volba vhodných metod závisí na tom, z jakých zdrojů se rozhodne podnik nové zaměstnance získat, jaká je situace na trhu práce, jaké jsou požadavky pracovního místa. Významný vliv na volbu metod mají také dostupné finanční prostředky a čas, ve kterém je potřeba dané pracovní místo obsadit. Organizace ve vyspělých zemích dávají přednost obsazování pracovních míst z vnitřních zdrojů, jelikož ho považují za mnohem snadnější (odpadá dlouhá adaptace, náklady na inzerci, zjednodušuje se výběr a další). Pouze v případě, že se nepodaří obsadit místo z vlastních zdrojů začne se podnik soustředit na zdroje vnější.⁴⁸

⁴⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 114-115.

⁴⁷ KLEIBL, J. *Metody personální práce*. VŠE Praha 1997, s. 151-152; KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 111-112.

⁴⁸ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing, 2010, s. 84-85; KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 131, 135.

3.8 Výběr a přijímání zaměstnanců

Lidé jsou velmi důležitým zdrojem každého podniku, je tedy jasné, že čím lepší lidé v organizaci pracují, tím lepší se firma stává a tím lepších výsledků dosahuje. Mezi výchozí a současně nejdůležitější rozhodnutí odpovědného manažera patří rozhodnutí, která se týkají výběru vhodných zaměstnanců. Je nutné, aby všechny pracovní pozice byly obsazeny osobami, které zvládnou jejich nároky a budou vyhovovat požadavkům. **Získávání zaměstnanců** společně s výběrem je klíčovou **fází formování pracovní síly organizace** (staffingu) a rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů podniku zabezpečena potřebnými zaměstnanci, rozhoduje také o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. U nás se pro tuto činnost používá termín **nábor**, ale význam tohoto slova je především ve smyslu získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Avšak v moderní teorii řízení lidských zdrojů se usiluje nejen o získávání pracovníků z vnějšku, ale především o získávání pracovníků z řad současných zaměstnanců organizace (jedná se o úsilí o hospodaření s pracovní silou a zvyšování produktivity práce). Získávání zaměstnanců je na rozdíl od tradičního náboru výrazně strategicky orientováno, což znamená, že se berou v úvahu dlouhodobější potřeby obsazení pracovního místa. Tento termín rovněž zahrnuje to, o co se moderní personální práce snaží především, tj. získávání zaměstnanců zaujatých a motivovaných pro zájmy a cíle organizace, pracovníků, jejichž osobní zájmy se co nejvíce shodují se zájmy podniku a jejichž osobní hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, její kulturou. V procesu získávání zaměstnanců jde vždy o dvoustranný tok informací mezi organizací (se svou potřebou pracovních sil) a potencionálními uchazeči o zaměstnání.⁴⁹

3.8.1 Proces získávání zaměstnanců

V současné době má získávání zaměstnanců poměrně dobře metodologicky propracovaný postup, jehož využívání je vhodné. Předpokladem pro efektivní proces je dokonalá znalost pracovního místa a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst. Vlastní proces se skládá z několika na sebe navazujících kroků:⁵⁰

⁴⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 126-127; URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Aspi, 2003, s. 37-38.

⁵⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 131-150.

- a) Identifikace potřeby získávání zaměstnanců – musí vycházet z plánů organizace (plány výroby, investice, technický rozvoj, atd.), které slouží jako podklad pro odhad potřeby počtu a profesně kvalifikační struktury pracovníků. Identifikace potřeby dodatečných zaměstnanců musí probíhat s předstihem před vlastní realizací získávání. V souvislosti s tím je důležité soustavné sledování stavu a pohybu zaměstnanců organizace, které umožňuje určit jejich reprodukční potřebu.
- b) Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa – ještě před začátkem procesu získávání zaměstnanců musíme vědět vše potřebné o volném pracovním místě (požadavky na kvalifikaci, schopnosti a dovednosti spojené s vykonáváním dané práce, pracovní podmínky).
- c) Zvážení alternativ – v dnešní době kladou podniky velký důraz na hospodaření s pracovní silou a na soustavné snižování nákladů na práci, je tedy vhodné zvážit různé alternativy (například zrušení pracovního místa; pokrytí práce formou přesčasů, částečného úvazku, dočasného pracovního úvazku, dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti, pomocí externího dodavatele; nebo práce vyžaduje plný úvazek).
- d) Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců – musíme se rozhodnout, jaké charakteristiky pracovního místa jsou důležité (aby poskytly uchazeči představu o pracovním místě) a jaké požadavky kladené na pracovníka jsou důležité (bez nichž by byl uchazeč pro práci nevhodný, řadíme sem například vzdělání a kvalifikace, dovednosti a schopnosti, pracovní zkušenosti, osobnostní charakteristiky apod.).
- e) Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů – v tomto kroku jde o rozhodnutí, zda se podnik zaměří na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil.
- f) Volba metod získávání zaměstnanců - je závislá na rozhodnutí o využití vnitřních či vnějších zdrojů, závisí také na situaci na trhu práce nebo kolik prostředků můžeme na získávání zaměstnanců vynaložit, důležité také je, jak rychle potřebujeme pracovní místo obsadit. Mezi metody můžeme zařadit následující: uchazeči se nabízejí sami, doporučení současného pracovníka organizace, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, vývěsky (v organizaci nebo mimo ni), letáky vkládané do poštovních schránek, inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi,

spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému, spolupráce se sdruženími odborníků, využívání služeb komerčních zprostředkovatelů, využívání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání pracovníků.

- g) Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů. Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace a životopis. Někdy jsou požadovány například hodnocení a reference předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu nebo průvodní dopis.
- h) Formulace nabídky zaměstnání – v případě nabídky pracovních míst nepřilíš kvalifikovanou práci (je-li na trhu dostatek potencionálních zaměstnanců) stačí stručná informace, jde-li o pracovní místo požadující vzdělaného, kvalifikovaného nebo specializovaného zaměstnance je třeba informovat o tomto místě detailněji a je vhodné uvést zaměstnanecké výhody.
- i) Uveřejnění nabídky zaměstnání – dnem uveřejnění nabídky začíná období, během něhož je možné se o dané místo ucházet, jedná se s uchazeči a shromažďují se o nich potřebné informace.
- j) Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi – v období mezi uveřejněním nabídky a výběrem vhodných uchazečů.
- k) Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
- l) Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Ještě před započítím samotného procesu získávání zaměstnanců, je nutné stanovit **požadavky**, které budou zároveň kritérii při výběru vhodných uchazečů o zaměstnání. Tyto požadavky lze podle Koubka rozdělit do čtyř skupin. První skupinou jsou požadavky **nezbytné**, z nichž není možné slevit, a jsou podmínkou způsobilosti pracovníka pro práci. Druhou skupinou jsou požadavky **žádoucí**, které nejsou bezpodmínečně nutné pro přijetí, ale nějak přispívají k dobrému výkonu práce (v případě potřeby je možné na tyto požadavky připravit vzděláváním organizovaným zaměstnavatelem). Do třetí skupiny je možné zařadit požadavky **vítané**, které zvyšují využitelnost zaměstnance v organizaci

a činí jej flexibilnějším. Do čtvrté skupiny pak řadíme požadavky **okrajové**, které nejsou nutné pro výkon práce a je snadné je zajistit jinak.⁵¹

Specifikace požadavků na uchazeče o zaměstnání může být stanovena také podle následujících kritérií. Mezi tyto kritéria lze podle Urbana zařadit vzdělání a odborné znalosti a schopnosti, specifické pracovní zkušenosti (praxe), řídicí schopnosti a zkušenosti, sociální schopnosti a osobnostní předpoklady a motivační předpoklady. Armstrong je doplňuje ještě o následující body: požadavky na chování a postoje, odborná příprava a výcvik, vhodnost pro organizaci a možnost splnit očekávání uchazeče. Při výběru kritérií je stěžejní určit **klíčové faktory úspěšnosti**, tedy omezit se na rozhodující předpoklady. Přitom za nejtěžší část je považována schopnost racionálně stanovit požadavky týkající se osobnostních charakteristik, pracovních postojů a motivačních charakteristik uchazečů. Mezi zpravidla nejdůležitější lze zařadit schopnost a ochotu pracovního nasazení, pracovní stabilitu, pozitivní postoje, odpovědnost a loajalitu, inteligenci a odpovídající motivaci. Tyto a jiné skutečnosti lze zjistit při pohovorech s potenciálními uchazeči o zaměstnání. Podle Urbana lze vhodnou **strukturu rozhovoru** shrnout do následujících pěti kroků. V první řadě uvítáme kandidáta (představíme se a pokusíme se uchazeče uvolnit krátkým rozhovorem), dále shrneme obsah pracovního místa a následuje položení profesních otázek (mezi ně lze zařadit například otázky: proč jste zde?, co pro nás můžete udělat?, jakým typem osoby jste?, nebo můžeme si vás dovolit?). Poté zjišťujeme silné a slabé stránky uchazeče vhodně položenými otázkami a nakonec uzavřeme rozhovor. V posledním kroku by měl mít uchazeč možnost uvést informace, které považuje za rozhodující a o jeho osobě nezbytné a také by měl mít možnost položit několik vlastních otázek.⁵²

3.8.2 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

V případě obsazování pracovních míst z vnitřních zdrojů se může jednat o výraz personální politiky, možnost postupu může být pro zaměstnance motivující a podnik si tak může zajistit stabilizaci důležitých a klíčových zaměstnanců. Ve většině organizací má

⁵¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 134.

⁵² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 344; URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Aspi, 2003, s. 39-48.

obsazování pracovních míst z vnitřních zdrojů svá pravidla a je velmi důležité, aby měli uchazeči jak z vnitřních tak z vnějších zdrojů stejné výchozí podmínky.⁵³

Mezi vnitřní zdroje pracovní síly lze podle Koubka zařadit následující: uspoření zaměstnanci (například v důsledku technického rozvoje, zlepšení organizace práce a další); zaměstnanci, kteří jsou uvolňováni v souvislosti s ukončením nějaké činnosti, či v důsledku jiných organizačních změn; zaměstnanci, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci; zaměstnanci, kteří mají z různých důvodů zájem o přechod na nově vytvořené nebo uvolněné pracovní místo v organizaci.⁵⁴

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů má jisté výhody a samozřejmě i nevýhody. Horalíková uvádí jejich komplexní přehled podle v následující tabulce.

Tabulka 2. Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů dle Horalíkové

Výhody:	Nevýhody:
<ul style="list-style-type: none"> - otevření možností postupu (zvyšuje sepětí s podnikem, zlepšuje se podnikové klima) - nízké náklady na získávání lidí - uchazeč zná podnik - uchazeč zná spolupracovníky - vědomí vlastních schopností - rychlejší obsazení místa - uvolnění místa pro mladé zájemce - průhledná personální politika - regulovatelnost personálním plánem - cílevědomé personální řízení - omezení fluktuace 	<ul style="list-style-type: none"> - omezený výběr - vyšší náklady vzdělávání - podniková „slepota“ - zklamání kolegů, méně uznání, rivalita - klikaření - obavy z odmítnutí dlouholetého (kmenového) pracovníka - „automatické“ povyšování - přeložení (povýšení) neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání

Zdroj: HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Praha: ČZU v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2008, s. 54.

Další výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitropodnikových zdrojů uvádí ve své publikaci Koubek. Doplnuje předchozí tabulku o další informace, které jsou shrnuty v následující tabulce.

⁵³ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing, 2010, s. 82

⁵⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 129

Tabulka 3. Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitropodnikových zdrojů dle Koubka

Výhody:	Nevýhody:
<ul style="list-style-type: none"> - organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče - uchazeč zná lépe organizaci - zvyšuje se morálka a motivovanost pracovníků (naděje na lepší místo, naděje na zaměstnání i po zrušení dosavadního pracovního místa) - lepší návratnost investic, jež organizace vložila do pracovníků, lepší využití zkušeností, které pracovníci získali v organizaci 	<ul style="list-style-type: none"> - pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanu na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly - soutěžení o povyšování může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy - překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku

Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 130.

3.8.3 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je další možností uspokojování potřeb zaměstnanců v podniku. Mezi vnější zdroje pracovních sil, lze podle Koubka zařadit tyto: volné pracovní síly na trhu práce; absolventi škol nebo jiných vzdělávacích institucí; zaměstnanci jiných organizací, kteří se rozhodli změnit zaměstnavatele, nebo je oslovila nabídka pracovního místa; jako doplňkový zdroj pracovní síly je možné využít například důchodce, studenty, ženy v domácnosti nebo pracovní zdroje v zahraničí.⁵⁵

Stejně jako získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů má i získávání zaměstnanců z vnější oblasti své výhody a nevýhody. V následující tabulce jsou uvedeny klady a zápory dle komplexního přehledu Horalíkové.

⁵⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 129-130.

Tabulka 4. Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů dle Horalíkové

Výhody:	Nevýhody:
<ul style="list-style-type: none"> - širší možnosti výběru - nové impulsy pro podnik - příchozí je rychleji uznán („nové koště“) - přesné pokrytí potřeby 	<ul style="list-style-type: none"> - vyšší náklady na vyhledávání - zvyšování fluktuace v podniku - negativní účinek na podnikové klima - riziko zkušební lhůty - neznalost podniku, seznámení si vyžádá čas a peníze - obsazení místa trvá déle - stres z přechodu na nové působiště - představa vyššího platu - blokování šancí na postup interních pracovníků

Zdroj: HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Praha: ČZU v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2008, s. 54.

Koubek uvádí a doplňuje tak další výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.

Tabulka 5. Výhody a nevýhod získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů dle Koubka

Výhody:	Nevýhody:
<ul style="list-style-type: none"> - škála, paleta schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace - do organizace mohou být vneseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti zvenku - zpravidla je levnější a snadnější (a také rychlejší) získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku než je vychovávat v organizaci 	<ul style="list-style-type: none"> - přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je obtížnější a také nákladnější (drahá inzerce) - adaptace a orientace pracovníků je delší - mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo

Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 130-131.

Mezi metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů lze podle Bedrnové a Nového zařadit následující: kontakty s úřady práce; spolupráce s personálními útvary jiných organizací, vytipování zcela konkrétních odborníků z jiných podniků a snaha ho jejich získání; spolupráce s vysokými školami, středními školami a učiteli; vlastní inzerce ve sdělovacích prostředcích a sledování inzerátů jiných; vyhlašování konkurzního řízení; pořádání „dnů otevřených dveří“; doporučení zaměstnanců, využití plakátové reklamy, letáků a jiné. Další možností je spontánní zájem uchazečů a doporučení stávajících zaměstnanců.⁵⁶

Kociánová doplňuje tyto metody ještě o využívání externích služeb, mezi které patří například zprostředkovatelské agentury, poradenské agentury specializující se na získávání pracovníků, poradenské společnosti specializované na přímé vyhledávání pracovníků a agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání. Dále také lze využít spolupráce se sdruženími odborníků, s vědeckými společnostmi a s odbory.⁵⁷

3.9 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Organizace, ve stále se měnícím prostředí, čelí velkému množství vnějších vlivů, které je v důsledku nutí k neustálému přizpůsobování kompetencí – schopností svých lidí. Včasná příprava na požadavky budoucnosti je mnohem efektivnější, než pouhé vyčkávání co budoucnost přinese. Organizace, jejichž zaměstnanci se rozvíjejí, pak mají mnohem větší šanci vyhovět požadavkům trhu a jsou schopni přizpůsobit se měnícím podmínkám. **Vzdělávání a formování pracovních schopností** se v dnešní moderní společnosti stává celoživotním procesem, podmínkou flexibility, připravenosti na změny a perspektivy zaměstnanců v podniku ale také stěžejní oblastí personální práce. V každé organizaci bude podoba vzdělávání a rozvoje zaměstnanců různá, ale vždy platí, že i v této oblasti je nutné vycházet ze specifických potřeb a podmínek každé organizace. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by měl být součástí celkové strategie podniku. Trénink a rozvoj zaměstnanců představuje jeden z nejdůležitějších faktorů, který napomáhá zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti podniků a je důležité si uvědomit, že investice do vzdělávání jsou brány jako návratné. Důležitost jeho významu lze srovnávat s technologickými změnami

⁵⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KLEKTIV. *Psychologie a sociologie řízení*, Praha: Management Press 1998, s. 306.

⁵⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing, 2010, s. 85.

a inovacemi a **potřeba systematického tréninku a rozvoje** se vztahuje na všechny typy firem. Tato potřeba je úzce spojena s nezbytností zaškolovat nové zaměstnance, trvale vytvářet nové znalosti a schopnosti spojené s rychlým nástupem změn v dnešní moderní době, ale také s nutností delegovat na zaměstnance složitější a odpovědnější rozhodnutí. Důvodů pro trénink a rozvoj zaměstnanců je mnoho a například mezi ně můžeme zařadit tyto: schopní zaměstnanci jsou výkonnější, je možné jim delegovat složitější úkoly, rozvoj zpravidla vede k vyšší pracovní motivaci i vyšší schopnosti organizace získat a udržet si kvalitní a talentované zaměstnance. Významnost tréninku a rozvoje zaměstnanců také názorně ilustrují rostoucí ukazatele rozsahu vzdělávacích aktivit ve finančním i hmotném vyjádření, vedoucí společnosti věnují dnes na tuto oblast personální práce 6-8 procent přímých mzdových nákladů (pozn. údaj publikace z roku 2003).⁵⁸

Koubek vymezuje vzdělávání zaměstnanců jako personální činnosti, která zahrnuje následující aktivity: přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa (tedy prohlubování pracovních schopností a jejich flexibility v rámci pracovního místa, doškolování); rozšiřování pracovních schopností (tedy zvyšování použitelnosti zaměstnanců tak, aby zvládli znalosti a schopnosti potřebné k vykonávání dalších, jiných prací); úsilí o rozšiřování pracovních schopností, které usnadňuje případné rekvalifikační procesy; orientace zaměstnanců (tedy přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, stylu práce a kultuře organizace; formování pracovních schopností překračujících hranice odborné způsobilosti (tedy rozvoj kompetencí, které se uplatňují zejména v mezilidských vztazích, ovlivňují chování člověka a v důsledku mají velký vliv na jeho výkon, zahrnuje také formování osobnosti člověka).⁵⁹

3.9.1 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je velmi důležitou oblastí personálních činností. Do systému vzdělávání můžeme řadit takové aktivity, jako jsou orientace, doškolování, přeškolování a rozvoj iniciovaný organizací. V této oblasti se angažuje především personální útvar (jeho oddělení pro vzdělávání), nebo zcela zvláštní

⁵⁸ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing, 2010, s. 169-170; URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Aspi, 2003, s. 164-166.

⁵⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 253-254.

oddělení věnující se vzdělávání, ale také všichni vedoucí pracovníci. Velmi často se také využívá spolupráce s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi. Systém vzdělávání musí být dobře organizován, musí respektovat celkovou strategii podniku a být součástí personální strategie podniku a musí mít vytvořené dobré organizační a institucionální předpoklady. Vzdělávání je v podstatě neustále se opakující cyklus, který začíná identifikací potřeb, dále pokračuje plánováním, jeho realizací a končí poslední fází, ve které dochází k vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.⁶⁰

Armstrong uvádí jednotlivé kroky podrobněji v realizaci vzdělávacích programů:⁶¹

- a) definování cílů vzdělávání;
- b) vytváření prostředí, v němž dochází k efektivnímu vzdělávání (kultura vzdělávání);
- c) používání správně zkombinovaných přístupů ke vzdělávání;
- d) uplatňování systematického, plánovitého a vyváženého přístupu k zabezpečování vzdělávání;
- e) identifikování potřeb vzdělávání a rozvoje;
- f) uspokojování těchto potřeb poskytováním správně zkombinovaného rozmanitého vzdělávání, rozvoje a výcviku, včetně e-learningu;
- g) vyhodnocování efektivnosti těchto procesů.

Pro uspokojování potřeb vzdělávání lze využít velké množství metod, můžeme je rozdělit na metody „on the job“, které jsou využívány pro vzdělávání na pracovišti a na ty metody „of the job“, které se využívají mimo pracoviště (a to buď v organizaci, nebo mimo ni). Do skupiny metod uplatňovaných přímo na pracovišti patří především instruktáž, asistování, pověření úkolem, koučování, mentoring, konzultování, rotace práce a pracovní porady. Do druhé skupiny pak řadíme přednášky, semináře, demonstrování, případové studie, brainstorming, workshop, simulace, hraní rolí, outdoorové programy a v dnešní době velmi využívání e-learning. Za nejefektivnější je považováno tzv. **systematické vzdělávání pracovníků**, které je plánované, dobře zacílené a organizované. Jeho

⁶⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 258-259.

⁶¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 466.

významnou charakteristikou je promyšlenost a logická návaznost veškerých jeho aktivit (z hlediska organizace i jednotlivých pracovníků, z hlediska cílových skupin, z hlediska obsahu, atd.).⁶²

3.9.2 Plánování vzdělávání zaměstnanců

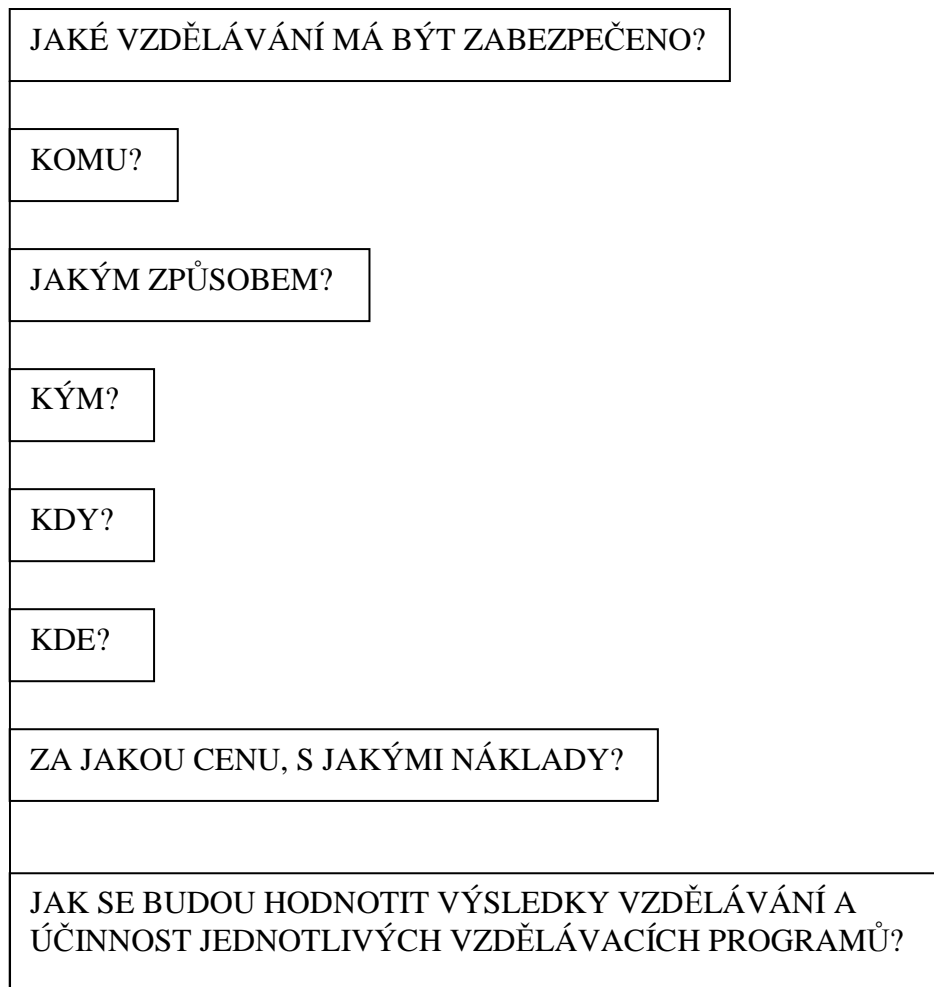
Plánování vzdělávání zaměstnanců je nedílnou součástí plánování personálních činností. Plynule navazuje na fázi identifikace potřeb vzdělávání, která je v podstatě výchozím bodem pro toto plánování. Proces plánování probíhá v několika na sebe navazujících krocích, které jsou jeho páteří ale také návodem. V první řadě je nutné určit jaké vzdělávání má být zabezpečeno, tedy co bude obsahem vzdělávacího programu (které schopnosti, dovednosti a znalosti budou stěžejní, co se pracovníci musí naučit a v čem se budou dále rozvíjet). Dále pak se musíme rozhodnout, pro koho bude tento vzdělávací program určen (zda se bude jednat o jednotlivce nebo skupiny, které kategorie zaměstnanců budou do vzdělávání zapojeny a například jaká budou kritéria pro výběr účastníků). Následuje otázka, jakým způsobem bude vzdělávání a rozvoj probíhat (zda bude probíhat přímo na pracovišti, nebo mimo něj; jaké metody vzdělávání budou použity; jaké didaktické pomůcky a učební texty je potřeba připravit; jaký bude režim vzdělávání). Důležité také je, kdo bude vzdělávání provádět (budou-li to externí, či interní vzdělavatelé, vzdělávací instituce, nebo organizace sama; jak bude proces organizačně zabezpečen). V souvislosti s tím budeme řešit, kde bude vzdělávání probíhat, tedy místo konání (například konkrétní organizační jednotka, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce; zajištění dopravy, ubytování, stravování aj.). Nesmí být opomenuta také rozpočtová stránka plánu, zde se budeme zabývat otázkami za jakou cenu a s jakými náklady. Posledním a často opomíjeným tématem je problematika hodnocení výsledků vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů. Je důležité určit, jaké metody hodnocení budou použity, kdo je bude hodnotit, jaká budou kritéria hodnocení a kdy se budou hodnotit.⁶³

Stěžejní oblasti a otázky, na které by měl plán vzdělávání odpovědět, lze shrnout do následujícího schématu.

⁶² KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing, 2010, s. 170-171.

⁶³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 264-265.

Schéma 4. Hlavní otázky plánu vzdělávání



Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009, s. 265.

4 Případová studie

4.1 Společnost McDonald's v České republice

První restauraci v České republice otevřela společnost McDonald's 20. března 1992 v Praze ve Vodičkově ulici. V tomto roce se v hlavním městě objevily ještě další dvě provozovny: na Václavském náměstí a u Anděla. V roce 1993 následovala první "mimopražská" restaurace v Ostravě (16. července 1993) a první restaurace s obsluhou aut přes okénko ve Velkém Meziříčí na dálnici D1. Dnes patří společnost McDonald's k největším sítím restaurací na českém trhu a k úspěšným a zodpovědným firmám. McDonald's úspěšně roste díky zvyšujícímu se zájmu zákazníků, což se projevuje dlouhodobě pozitivním vývojem nejdůležitějších ekonomických ukazatelů firmy. Počet návštěv restaurací McDonald's téměř za celou dobu její historie se blíží ke 400 milionům a roční návštěvnost neustále vzrůstá. Během 15 let podnikání (1992 - 2007) v České republice McDonald's utržil 20,6 mld. Kč. Z toho však přes 3,1 mld. Kč investoval do budování nových či rekonstrukce stávajících restaurací. McDonald's se řadí mezi největší zaměstnavatele u nás. Úvodním tréninkem v McDonald's za uplynulé roky prošlo přes 60 000 zaměstnanců. Společnost za 15 let investovala přes 5 mld. do oblasti lidských zdrojů. Přibližně polovinu zaměstnanců tvoří mladí lidé pracující na částečný úvazek a pro většinu z nich je McDonald's první pracovní zkušeností. Firma obecně patří mezi největší zaměstnavatele těch skupin pracovníků, pro něž je obtížné najít zaměstnání - jedná se zejména o mladé lidi bez zkušeností a omezenými možnostmi pracovní doby, maminky s malými dětmi a zdravotně znevýhodněné pracovníky. Díky propracovanému systému péče o zaměstnance založenému na rovnosti příležitostí a neustálém osobním rozvoji může McDonald's nabídnout zajímavé uplatnění téměř všem. V současné době například více než 50% pracovníků ředitelství McDonald's začínalo přímo v restauracích. Společnost také dlouhodobě nabízí uplatnění i lidem s různými typy zdravotního znevýhodnění.⁶⁴

⁶⁴ *McDonald's* [online]. 2007 [cit. 2011-02-27]. Historie v ČR. Dostupné z WWW: <http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/historie_v_cr.shtml>.

4.2 Principy franchisingu

Organizace, která je využita pro případovou studii této práce, je franchisovou pobočkou společnosti. Principy franchisingu jsou stručně vysvětleny v následujícím textu. První franchisová restaurace McDonald's v ČR byla otevřena v roce 1996. V současné době je v ČR 21 franchisantů McDonald's, kteří provozují více jak 56 % z celkového počtu restaurací. Franchising je moderní způsob prodeje a koupě zboží a služeb. Jedná se o smluvně podložený dlouhodobý vztah mezi právně nezávislými partnery: mezi tím, kdo franchise uděluje (McDonald's), a tím, kdo se stává jejím držitelem (franchisant). McDonald's na základě svých bohatých zkušeností a studií vybírá lokalitu, ve které na vlastní náklady postaví restauraci podle těch nejnáročnějších standardů. Franchisant si kupuje vybavení restaurace a zároveň samotnou franchise (licenci), která ho opravňuje po dobu 20 let používat obchodní známku a další práva společnosti McDonald's. Stává se zároveň součástí systému McDonald's, který mu umožňuje využít veškerých výhod z toho plynoucích, např. centrálního nákupu, marketingových kampaní a veškerého dalšího know how spojené s touto značkou. Na druhé straně je ale povinen dodržovat veškeré standardy společnosti v oblasti kvality, servisu a čistoty a odvádět poplatky z pronájmu prostor a za poskytnutí franchise, které odpovídají určitému procentu z obrátu restaurace.⁶⁵

4.3 Family restaurant s.r.o.

Organizace, která je použita pro případovou studii této práce, je společnost Family Restaurant, s.r.o.. Tato restaurace byla postavena a založena dne 29. října 1997. Jako franchisovou pobočku společnosti McDonald's ji 1. června 2000 převzala PaedDr. Daniela Bártová. Tato majitelka v současné době vlastní dvě restaurace a hodlá v dohledné době expandovat, toto rozhodnutí však v současné době přísluší vedení společnosti McDonald's pro Českou a Slovenskou republiku.

Důležitou charakteristikou restaurace je její provoz. V restauraci byl v roce 2009 zaveden **nonstop provoz** a používá se zde směnný systém. **Směny** jsou rozděleny na ranní, odpolední, noční a mezisměny, které vykrývají přechody a určité specifické výkyvy tržeb během dne (silné hodiny). Během října a listopadu roku 2010 byl proveden remodeling

⁶⁵ *McDonald's* [online]. 2007 [cit. 2011-02-27]. Principy franchisingu. Dostupné z WWW: <http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/franchising/principy_franchisingu.shtml>.

restaurace, jednalo se o velkou investici a velkou změnu interiéru i exteriéru restaurace. Došlo ke zvětšení budovy a k navýšení míst na sezení pro zákazníky o dvojnásobek, přistavení dětského koutku a zvětšení toalet. Interiér byl celkově zmodernizován. Přestavba zahrnovala také zavedení McCafé (speciální a oddělený pult a kuchyň pro přípravu kávy a zákusků), tato restaurace byla první s McCafé v Praze. Tento koncept bude zaváděn postupně do všech restaurací v České a Slovenské republice. Součástí remodelingu byly také úpravy exteriéru. Došlo ke zvětšení parkoviště a zahrádky, jejíž kapacita míst na sezení byla navýšena na dvojnásobek původních míst. Byl také zaveden nový moderní objednávací systém COD, jehož součástí je elektronický sloup s LCD obrazovkou a nainstalovanou kamerou a mikrofonem. Je jistě zřejmé, že tato přestavba byla velkou finanční investicí, a aby byla zajištěna návratnost této investice, je nutné věnovat velkou pozornost nejcennějšímu zdroji této firmy – lidem. Protože právě zaměstnanci napomáhají zvyšování tržeb a šetření nákladů. Se zvětšením kapacity restaurace souvisí také větší nároky na oblast lidských zdrojů, tedy na oblast personálních činností (množství a kvalifikace pracovníků). Zaměstnanci jsou v podnikání tohoto typu tím nejdůležitějším, jelikož mají zásadní vliv na celý chod restaurace. Vedení firmy by se proto mělo zaměřit na celkovou personální strategii a plánování personálních činností.

4.4 Personální situace podniku a její vývoj v roce 2010

Struktura zaměstnanců se mění podle množství nově přijatých zaměstnanců, podle pracovních hodnocení a s nimi souvisejících změn pozic v hierarchii společnosti, ale také podle zaměstnanců, kteří z firmy odejdou. Zaměstnanec na plný úvazek uzavírá pracovní smlouvu a jeho úvazek je na 7,5 hodiny na den, množství odpracovaných hodin se tedy liší podle počtu pracovních dnů v měsíci. Speciálním druhem smlouvy, který je ve firmě používán, je pracovní smlouva pro plný zkrácený úvazek. Tento úvazek je vhodný například pro ženy s dětmi, ale nejen pro ně. Smlouva je uzavírána na 4, 5, nebo 6 hodin na den, množství odpracovaných hodin se také odvíjí od počtu pracovních dnů v měsíci. V následujících přehledech je tento typ úvazku počítán mezi úvazky plné. Další možností je dohoda o pracovní činnosti, ta se používá především pro studenty a jde o práci na částečný úvazek. V této pracovní smlouvě je požadavek na minimální množství odpracovaných hodin stanoven podnikem na 60 hodin za měsíc. Do přehledů nejsou zahrnuty dvě administrativní pracovnice a majitelka restaurace. Zaměstnanci jsou dále rozdělení dle pozice v hierarchii podniku na takzvané „crew“, kteří zastupují skupinu

běžných zaměstnanců, včetně trenérů nových zaměstnanců a **management**, který tvoří zaměstnanci na pozici tzv. floor managera, asistenty vedoucího restaurace a vedoucí restaurace. Tito zaměstnanci jsou po úspěšném absolvování příslušných kurzů-školení (pořádaných centrálou společnosti McDonald's pro Českou a Slovenskou republiku) oprávněni vést jednotlivé směny a jsou zodpovědní za provoz a chod restaurace pokud směna není vedena přímo vedoucím restaurace. Zdrojem dat pro následující přehledy vývoje počtu zaměstnanců a struktury odpracovaných hodin je **personální report**. Tento report je veden pro kontrolu a evidenci množství zaměstnanců a jejich fluktuaci. Je vypracováván vždy po uzavření měsíce pro všechny restaurace společnosti McDonald's a slouží také jako přehled pro vedení společnosti.

4.4.1 Vývoj v roce 2010 - crew

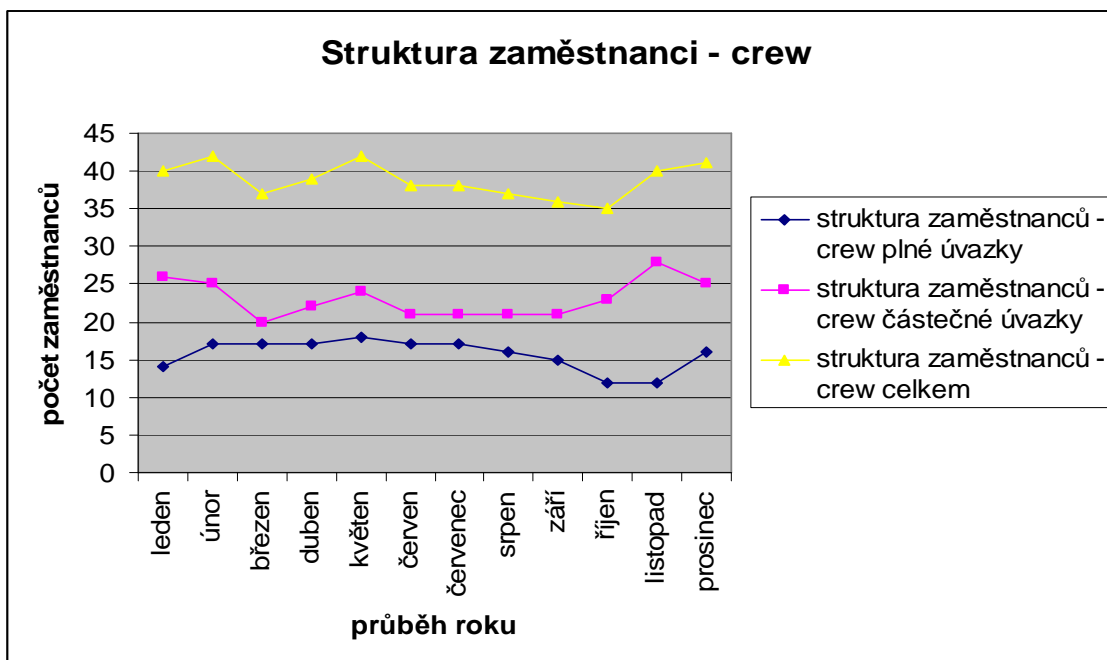
V následujících tabulkách a grafech je uveden vývoj počtu a struktury odpracovaných hodin pracovníků na pozici crew za rok 2010. Pro přehlednost a názornost jsou odlišeny skupiny zaměstnanců na plný úvazek a částečný úvazek.

Tabulka 6. Vývoj počtu zaměstnanců za rok 2010 - crew

rok 2010	struktura zaměstnanců - crew		
	plné úvazky	částečné úvazky	celkem
leden	14	26	40
únor	17	25	42
březen	17	20	37
duben	17	22	39
květen	18	24	42
červen	17	21	38
červenec	17	21	38
srpen	16	21	37
září	15	21	36
říjen	12	23	35
listopad	12	28	40
prosinec	16	25	41

Zdroj: personální report, vlastní zpracování, 2011.

Graf 1. Vývoj počtu zaměstnanců za rok 2010 – crew



Zdroj: personální report, vlastní zpracování, 2011.

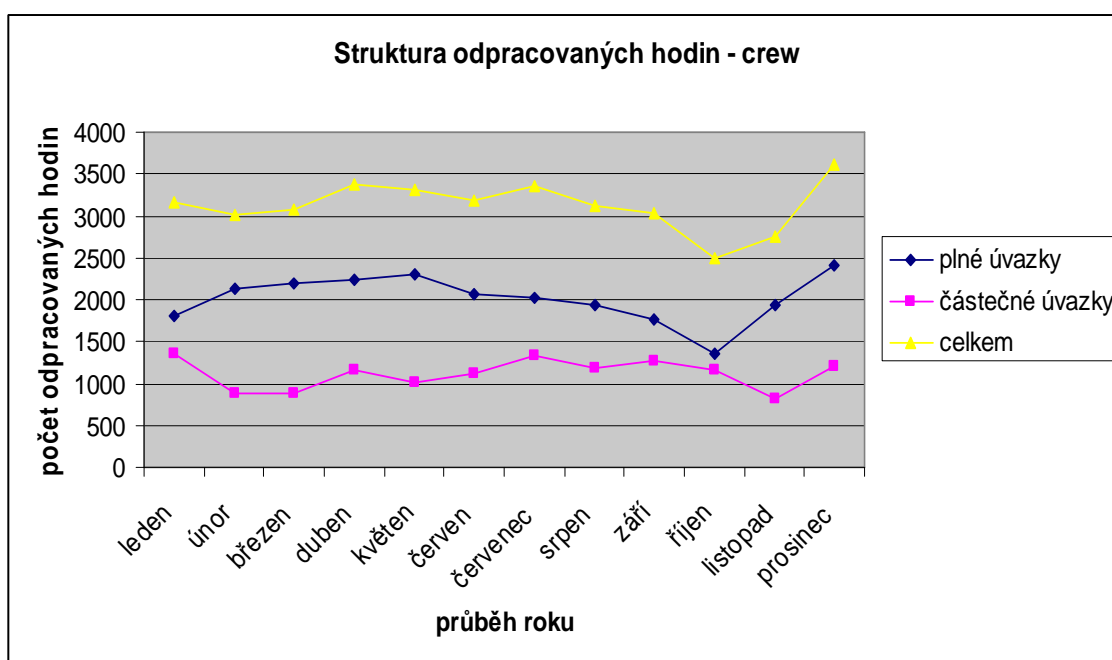
Vývoj počtu zaměstnanců na pozici crew je ovlivněn mnoha proměnnými. Vždy je vývoj počtu pracovníků ovlivněn předpokládanou a reálnou tržbou v jednotlivých obdobích roku. Ve vývoji tržeb lze vysledovat určité trendy, které se s velkou pravděpodobností budou cyklicky opakovat. Například v období po vánočních svátcích tržby klesají (tento pokles se restaurace snaží vykompenzovat výhodnými slevovými kupóny), na začátku jara naopak tržby stoupají z důvodů pěkného počasí (zde hraje roli možnost posezení na zahrádce restaurace a tržby se také zvyšují během nočních hodin – restaurace je otevřena nonstop), během letních prázdnin tržby opět mírně klesají a udržují se přibližně na určité úrovni po celou dobu jejich trvání (rodiny odjíždějí na dovolené a děti nejsou většinu času v místě bydliště), naopak před vánočními svátky se tržby zvyšují (tento růst může být zapříčiněn nedostatkem času rodin vařit a také celkovým předvánočním shonem a nedostatkem času). Další vliv může mít také zájem o zaměstnání například u částečných úvazků, zvýšení počtu zaměstnanců v období před letními prázdninami (důvodem může být snaha získat brigádu pro získání finančních prostředků a vyplnění volného času během prázdnin pro studenty) a v období vánočních svátků (získání financí pro nákup vánočních dárků a také vyplnění volného času prázdnin).

Tabulka 7. Struktura odpracovaných hodin za rok 2010 - crew

rok 2010	struktura odpracovaných hodin- crew		
	plné úvazky	částečné úvazky	celkem
leden	1810	1357,25	3167,25
únor	2126	886,75	3012,75
březen	2184,5	881	3065,5
duben	2228,25	1156,75	3385
květen	2305,5	1008,75	3314,25
červen	2059,25	1125	3184,25
červenec	2032,25	1327,745	3359,995
srpen	1928,25	1186,75	3115
září	1757,5	1277,5	3035
říjen	1346,25	1154,75	2501
listopad	1931,5	811	2742,5
prosinec	2409	1199,5	3608,5

Zdroj: personální report, vlastní zpracování, 2011.

Graf 2. Struktura odpracovaných hodin za rok 2010 – crew



Zdroj: personální report, vlastní zpracování, 2011.

Struktura odpracovaných hodin názorně ukazuje, jaké množství hodin pokryjí úvazky plné a jak je potřeba hodin doplněna prací zaměstnanců na částečný úvazek (tuto skupinu zaměstnanců zastupují především studenti). V roce 2010 měla také velký vliv na množství odpracovaných hodin celková přestavba restaurace. Tato přestavba probíhala od konce září do konce listopadu a v této době byl provoz restaurace vždy nějakým způsobem

omezen. Vliv mají samozřejmě také výkyvy tržeb v jednotlivých obdobích roku a zájem o práci ze strany zaměstnanců na částečný úvazek, jak již bylo zmíněno v komentáři u tabulky a grafu vývoje počtu zaměstnanců na pozici crew v roce 2010.

4.4.2 Vývoj v roce 2010 - management

V následujících tabulkách a grafech je uveden vývoj počtu a struktury odpracovaných hodin managementu za rok 2010. Do této skupiny jsou zařazeni pracovníci, kteří jsou po úspěšném absolvování kurzů-školení (pořádaných centrálou společnosti McDonald's pro Českou a Slovenskou republiku) oprávněni vést směny a jsou zodpovědní za provoz a chod restaurace v případě, že směnu nevede přímo vedoucí restaurace. Do managementu řadíme zaměstnance na pozici floor manager, asistent vedoucího restaurace a vedoucí restaurace. V současné době (situace k 1.2.2011) pracují ve firmě na pozici II. asistenta čtyři zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni na plný zkrácený úvazek. Na pozici floor managera pak zaměstnanci čtyři, dva na plný úvazek a dva na úvazek plný zkrácený.

Dostatečný počet zaměstnanců v této skupině (management) je důležitý nejen pro obsazení veškerých směn a jejich vedení (vedoucí směny je nutný na ranní, odpolední i noční směnu, z důvodu non stop provozu restaurace), ale také pro zajištění fungování jednotlivých oblastí manažerské práce ve firmě, které jsou pro chod restaurace zcela nezbytné. Do těchto oblastí řadíme následující: **profit** (zásobení restaurace surovinami od dodavatelů, zajišťování dostatečného množství veškerých surovin – jejich objednávání, případné zajištění chybějících surovin a další); **personál** (nábor zaměstnanců, zajištění dostatečného množství zaměstnanců během celého roku, aplikace personální politiky společnosti v souladu se zákoníkem práce a legislativou České republiky v oblasti zaměstnávání, dodržování mzdové politiky společnosti a další); **trénink** (zaučování nových zaměstnanců, další vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj, systém pracovních hodnocení a rozhodování o jejich dalším postupu); **marketing** (propagace firmy, akce pro veřejnost, příprava nových kampaní a další); **QSC** (oblast zabývající se třemi základními pilíři služeb společnosti, kterými jsou servis, kvalita a čistota); **equipment** (tato oblast zahrnuje veškeré vybavení restaurace, zajišťování revizí strojů, zajišťování oprav strojů a komunikace s jednotlivými servisními firmami).

Tabulka 8. Vývoj počtu zaměstnanců za rok 2010 – management

rok 2010	struktura zaměstnanců - management		
	plné úvazky	částečné úvazky	celkem
leden	10	1	11
únor	9	1	10
březen	9	1	10
duben	9	1	10
květen	9	1	10
červen	9	1	10
červenec	9	1	10
srpen	8	1	9
září	8	1	9
říjen	8	1	9
listopad	8	1	9
prosinec	8	1	9

Zdroj: personální report, vlastní zpracování, 2011.

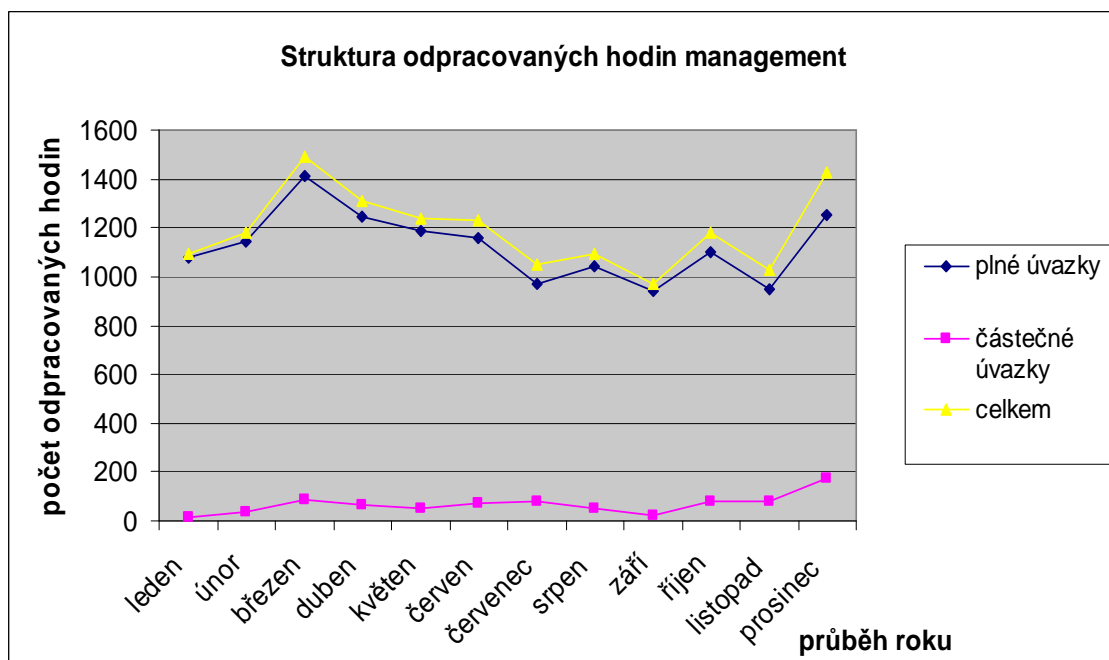
V případě vývoje počtu manažerů ve firmě není nutné, vzhledem k jejich počtu, zobrazení vývoje na grafu. Manažerský tým je dlouhodobě stabilní, v případě pouze dvou odchodů manažerů za rok 2010 se jednalo o hrubé porušení pracovní kázně a odchod za jinou pracovní příležitostí.

Tabulka 9. Struktura odpracovaných hodin za rok 2010 – management

rok 2010	struktura odpracovaných hodin- management		
	plné úvazky	částečné úvazky	celkem
leden	1077,25	15,25	1092,5
únor	1144,75	37,5	1182,25
březen	1408,25	83,5	1491,75
duben	1243,5	65,5	1309
květen	1189	52,5	1241,5
červen	1160,5	69,5	1230
červenec	970,25	78	1048,25
srpen	1041	48,75	1089,75
září	944	24,5	968,5
říjen	1103	78,75	1181,75
listopad	949	82,5	1031,5
prosinec	1251,25	172,5	1423,75

Zdroj: personální report, vlastní zpracování, 2011.

Graf 3. Struktura odpracovaných hodin za rok 2010 – management



Zdroj: personální report, vlastní zpracování, 2011.

Vliv na strukturu odpracovaných hodin managementu má opět více faktorů. Jedním z faktorů je například množství odpracovaných hodin zaměstnanců na pozici crew, manažeři doplňují potřebné množství pracovníků tak, aby směny byly kvalitně obsazeny a byl zajištěn hladký provoz restaurace. V případě, že crew pracují méně a vzniká riziko nedostatečného obsazení směn, manažeři tuto potřebu pokryjí. Další vliv má také trénink a zaučování nových zaměstnanců, pro který jsou manažeři v případě potřeby využíváni. Pokles odpracovaných hodin v období července, srpna a září byl způsoben vyčerpáváním dovolené a také omezením provozu restaurace v rámci přestavby. V období prosince byl větší počet odpracovaných hodin managementu způsoben znovu otevřením restaurace po rekonstrukci a tedy i potřebou manažerů při zavádění nových součástí restaurace (otevření McCafé – na obsluhu této části byli nejprve zaučeni manažeři, zavedení COD – nový elektronický objednávací systém, který ze začátku vyžadoval, aby manažeři trénovali ostatní zaměstnance na jeho obsluhu). Vliv měly také častější návštěvy z vedení společnosti (návštěva generálního ředitele pro Českou a Slovenskou republiku, návštěva generálního ředitele pro Evropu a další).

4.4.3 Vývoj v roce 2010 – celkem

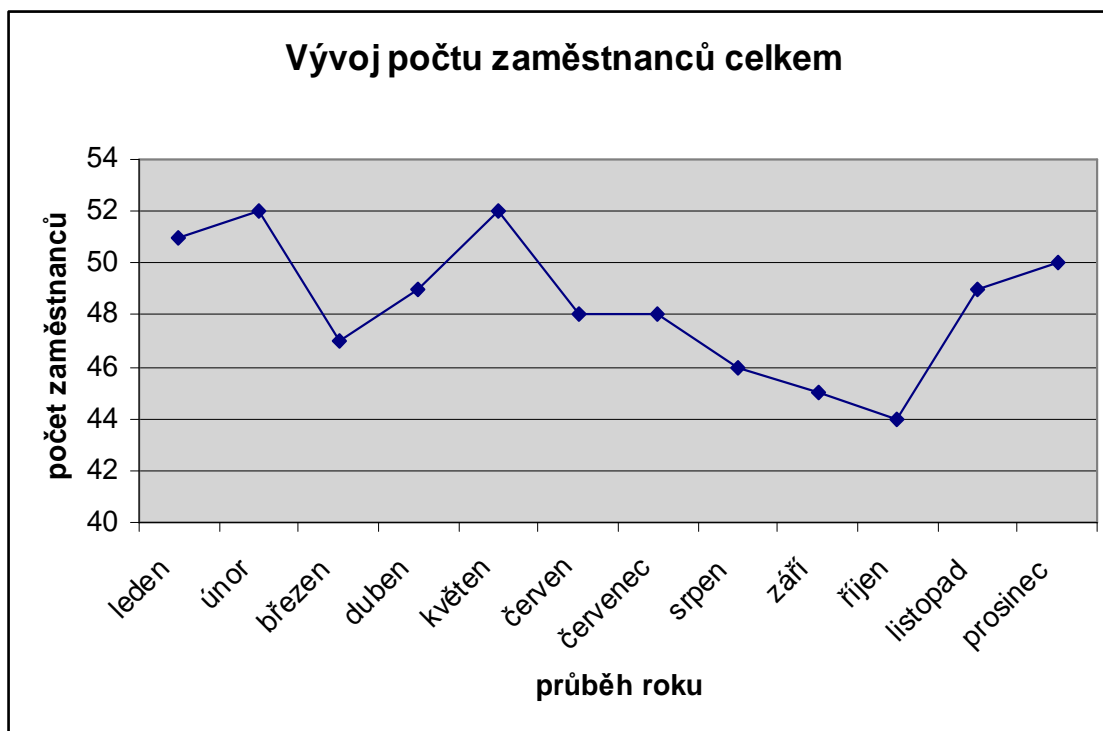
Následující tabulka a graf jsou pouze souhrnným znázorněním vývoje počtu zaměstnanců v roce 2010. Několik významných vlivů na tento vývoj již byly zmíněny v komentáři předchozích tabulek a grafů (vliv výkyvů tržeb během roku, vliv přestavby a omezeného provozu a další). Ale zatím nebyla pozornost věnována dalšímu důležitému faktoru, kterým je fakt, že **podnik nepoužívá žádný systém plánování potřeby zaměstnanců a plánování pokrytí této potřeby**. Tento fakt může velice ovlivnit vývoj počtu zaměstnanců. Pokud není zajištěno optimální množství zaměstnanců během celého roku, může dojít k problémům s obsazováním směn a následně pak k problémům se zajištěním plynulého provozu (udržení úrovně kvality, servisu, čistoty a hodnoty pro zákazníky) a v důsledku toho může dojít ke snižování tržeb. Další problémy mohou být způsobeny v případě, že zaměstnanců je přijato větší než optimální množství a ti pak dávají výpověď z důvodu nedostatku směn a odpracovaných hodin (zejména v případě pracovníků na částečný úvazek). Zavedení určitého systému plánování pak může zajistit, aby k těmto problémům nedocházelo. Dalším pozitivním vlivem získání adekvátního počtu zaměstnanců je zajištění optimální hranice fluktuace. Vzhledem k tomu, že zaučení každého nového zaměstnance je časově i finančně náročné, bude mít využívání systému plánování získávání zaměstnanců pozitivní vliv také po finanční stránce – snížení nákladů na personální oblast.

Tabulka 10. Vývoj počtu zaměstnanců za rok 2010 - celkem

	zaměstnanci celkem
leden	51
únor	52
březen	47
duben	49
květen	52
červen	48
červenec	48
srpen	46
září	45
říjen	44
listopad	49
prosinec	50

Zdroj: personální report, vlastní zpracování, 2011.

Graf 4. Vývoj počtu zaměstnanců za rok 2010 – celkem



Zdroj: personální report, vlastní zpracování, 2011.

5 Strategické plánování lidských zdrojů

Z kapitoly personální situace podniku a jeho vývoje v roce 2010 vyplývají různé vlivy, které působí na vývoj počtu zaměstnanců a fluktuaci. Ne všechny však může podnik ovlivnit a proto je důležité soustředit se na ty, které ovlivnit může. Jak již bylo zmíněno, některé problémy mohou plynout z faktu, že **podnik nepoužívá žádný systém plánování potřeby zaměstnanců**. Pokud není zajištěno optimální množství zaměstnanců během celého roku, může dojít k problémům, které byly zmíněny již v předchozí kapitole. V případě zavedení určitého systému plánování pak může zajistit, aby k těmto problémům nedocházelo. Již zmíněný pozitivní dopad může mít zajištění optimálního počtu zaměstnanců nejen na zajištění optimální hranice fluktuace ale také na snížení a optimalizaci nákladů na oblast lidských zdrojů.

Restaurace prošla v roce 2009 velkou změnou, kterou bylo zavedení **nonstop provozu**. Plánování potřeby zaměstnanců pro tuto dosti výraznou změnu sice probíhalo,

ale nebylo provedeno zcela správně. Pro tuto změnu byla potřeba zaměstnanců, kteří museli splňovat specifický požadavek – schopnost a možnost práce v noci. Určitá část potřeby zaměstnanců pro noční směny byla pokryta stávajícími zaměstnanci, ale to znamenalo jejich úbytek na směnách denních. Jednou ze zásadních chyb bylo zpožděné zahájení nábora, vezmeme-li v úvahu to, že zaměstnanci musí projít určitým tréninkem a zaučením, než jsou schopni pracovat samostatně. Nábor zaměstnanců byl proveden bez odhadu potřeby pracovníků, ze kterého by bylo možné vycházet. Nebyl zde použit žádný systém plánování.

Ke konci roku 2010 prošla restaurace další, ale mnohem větší změnou. Touto změnou byl **remodeling**, tedy celková přestavba restaurace, její modernizace, zvětšení a rozšíření služeb o takzvané McCafé. McCafé je novinkou, která bude postupně zaváděna ve všech restauracích České a Slovenské republiky. V podstatě se jedná o rozšíření sortimentu (různé druhy kávy a zákusků) a zavedení oddělené části, která bude mít podobu kavárny. Došlo ke zvětšení budovy a k navýšení míst na sezení pro zákazníky o dvojnásobek, přistavení dětského koutku a zvětšení toalet. Součástí této přestavby byly také úpravy exteriéru. Došlo ke zvětšení parkoviště a zahrádky, jejíž kapacita míst na sezení byla navýšena na dvojnásobek původních míst. Byl také zaveden nový moderní objednávací systém COD, jehož součástí je elektronický sloup s LCD obrazovkou a nainstalovanou kamerou a mikrofonom. Se zvětšením kapacity restaurace, zavedením McCafé a zavedením nového objednávacího systému souvisí také větší nároky na oblast lidských zdrojů, tedy na oblast personálních činností (množství a kvalifikace pracovníků). I v tomto případě bylo zahájení nábora nových zaměstnanců opožděné a nábor zaměstnanců byl proveden bez odhadu potřeby pracovníků, ze kterého by bylo možné vycházet.

Pro personální plánování a tedy i určování potřeby pracovníků na jednotlivých úrovních rozvoje a způsobilosti jsou velmi důležité informace týkající se provozu restaurace. Tato restaurace má tří směnný provoz, tedy směnu ranní, odpolední a noční. Pracovní síly jsou v průběhu dne i týdne rozmístěny tak, aby kopírovaly očekávané výkyvy tržeb (například první vlna zákazníků přichází během snídání kolem 8 hodiny, zde je směna posílena; další je vlna kolem oběda; například méně zaměstnanců je potřeba během víkendu, tržby jsou nižší než ve všední den; apod.) a také je zde určitá rezerva pro neočekávané výkyvy.

Pro dosavadní personální plánování a odhad potřeb pracovníků této restaurace nebyly použity systémy, které jsou funkční v ostatních restauracích společnosti. Plánování bylo vždy prováděno, ale jen ve velmi krátkodobém horizontu a s nedostatečným předstihem. Tedy spíše jako reakce na vzniklou nebo blížící se situaci. Po prozkoumání různých systému personálního plánování ostatních restaurací, vyšel jako nejvhodnější systém kvantitativního plánování potřeby zaměstnanců takzvaný „**staffing plan**“, který byl pro licenční restaurace doporučen ředitelstvím McDonald's (restaurace, které jsou přímo podřízeny ředitelství, jej používat musí).

Tento systém plánování potřeb zaměstnanců je součástí takzvaného business plánu. **Business plán** je kompletní firemní plán aktivit, financí a úrovně poskytovaných služeb na následující obchodní období (obchodní rok). Vzniká seskupením jednotlivých plánů za každou restauraci provozovanou stejným licencistou (franchisantem) v jeden celek. Jeho součástí je takzvaný **budget** (finanční plán - tržby, náklady, zisk), plán investic, plán expandování, plán lokálních marketingových aktivit a podpory značky, potřeba nábory a tréninku zaměstnanců (zejména manažerských kurzů), plánování (zvyšování) úrovně QSC - kvalita a bezpečnost výrobků, servis poskytovaných služeb - index hodnocení spokojenosti zákazníků a čistota. Splnění nebo nesplnění business plánu je vyhodnoceno při výročním setkání franchisanta (jednatele společnosti) a franchisora (vedení společnosti poskytující franšizu). Tomuto setkání se říká business revue, zhodnotí se uplynulé období a představí se plán na období následující. Je důležité detailněji objasnit pojem **budget**, protože z něj vychází určité podklady pro systém plánování nábory – staffing plan. Budget je tedy finanční plán na určité časové období (zpravidla obchodní rok, měsíc). Slouží ke kontrole nákladů ve společnosti, k naplánování výdajů a možných investic. Budget je rozdělen do jednotlivých linií, ve kterých plánujeme tržbu, náklady a zisk (popř. ztráty) společnosti. Nákladové linie jsou rozděleny do různých sekcí (mzdy, energie, suroviny, nájem, atd.) a odečítají se od plánované tržby. Po odečtení těchto nákladů získáváme plánovaný zisk (ztrátu). Po skončení každého období dochází k porovnání se skutečným stavem a k celkové analýze. Díky stejnému systému ve všech provozovnách lze také snadno porovnat náklady s ostatními restauracemi a učinit případná opatření ke zvýšení produktivity a profitability. Náhled budgetu a jeho jednotlivých položek po takzvané P.A.C. – tedy pouze po kontrolovatelné a ovlivnitelné položky se nachází v přílohách na konci práce – viz tabulka I., budget obsahuje i další položky, mezi které patří například

procentuální část placená za vlastnictví licence a další, tyto položky nejsou na žádost majitelky podniku zveřejněny.)

Kvantitativní potřeba zaměstnanců je v tomto systému plánování vypočítána v programu Excel užitím vzorců a zahrnutím všech důležitých proměnných, které ovlivňují nutnou potřebu zaměstnanců v průběhu jednoho roku (v případě některých licenčních restaurací v průběhu obchodního roku, který se neshoduje s rokem kalendářním). Většinou se plánuje jeden rok dopředu, aby odhady byly co nejpřesnější. Plánuje se potřeba zaměstnanců na každý měsíc daného roku a při změně vývoje je možné hodnoty uvažovaných proměnných změnit a přepočítat tak potřebu pracovníků. Některé výchozí hodnoty proměnných jsou plánovány dle hodnot minulých období a vždy je brán v úvahu dlouhodobější vývoj, který je každý měsíc zaznamenáván a vyhodnocován. Proměnné, které jsou zahrnuty do výpočtů, jsou následující:

- a) Plánované GC – plánovaný počet transakcí daného měsíce, které se vyplňuje dle Budgetu, popřípadě je toto číslo upraveno dle aktuálního vývoje a očekávání.
- b) TCPMH – plánovaná produktivita pracovníků vztažená na transakce (opět se vyplňuje dle Budgetu, popřípadě upraveno dle aktuálního vývoje či cíle).
- c) Počet dní v měsíci a počet pracovních dní v měsíci.
- d) Pracovní fond plného úvazku – počet pracovních dní v měsíci násobený počtem hodin plného úvazku (7,5 h).
- e) Aktuální počet zaměstnanců na plný úvazek.
- f) Aktuální počet zaměstnanců na plný zkrácený úvazek (rozděleno dle úvazku na šest, pět nebo čtyři hodiny).
- g) Aktuální počet zaměstnanců na částečný úvazek a průměrný počet odpracovaných hodin zaměstnanců na částečný úvazek.
- h) Potřebné denní hodiny plných úvazků a průměrné denní odpracované hodiny částečných úvazků (v součtu vyjadřuje tento počet hodin potřebu na každý jeden den).
- i) Předpokládaný počet dní dovolené.
- j) Předpokládaný počet dní nemocenské.
- k) Potřeba hodin na měsíc (vypočítaná z počtu transakcí a produktivity).

- l) Průměrná potřeba hodin na jeden den.
- m) Vypočtená potřeba hodin plných úvazků.
- n) Vypočtené množství hodin stávajících plných úvazků.
- o) Počet hodin, které odpracují úvazky částečné.

Dle těchto zadaných hodnot je dále vypočten současný stav zaměstnanců a také kolik zaměstnanců by na jednotlivá období restaurace měla mít. Tak zjistíme počet zaměstnanců, který bychom měli pro dané období zajistit. Ze zkušeností vyplývá, jak dlouho bude zaučení jednoho pracovníka trvat, proto je nutné počítat s určitou dobou zácvičku. Ve staffing plánu, který používá jiná restaurace, se pro výpočet optimálního množství zaměstnanců objevují ještě další proměnné, kterými jsou souhrny odpracovaných hodin plných i částečných úvazků za loňský rok (popřípadě obchodní rok). Tato proměnná může odhady potřeb ještě zpřesnit. Náhledy staffing plánů dvou nejmenovaných restaurací České republiky je možné nalézt na následujících stránkách.

Tento systém je funkční, ale měl by být upraven o další proměnné, které provoz restaurace zásadně ovlivňují. V úvahu by také měly vždy být brány změny, které se restaurace chystá zavést (například remodeling a tím zvětšení restaurace, nutnost většího počtu pracovníků na jedné směně, apod.). Například pro restauraci, která je předmětem případové studie, by měla být do plánu zahrnuta potřeba fixních hodin na lisování a práci údržby. Pro danou restauraci je také typické zaměstnávání cizinců, kteří během roku odjíždí nejméně na jeden měsíc do své rodné země, což by mohlo způsobit komplikace s obsazováním směn, vzhledem k tomu, že mají velké množství odpracovaných hodin a jsou velkou oporou restaurace (co se týká personálního zajištění).

Tabulka 11. Náhled staffing plánu restaurace X na rok 2011

STAFFING PLAN 2011 restaurace X

	leden	únor	březen	duben	květen
plánované gc	27 954	23 234	28 925	28 985	29 083
plánovaná gcpmh	6,15	6,61	6,90	6,90	6,95
počet prac. dní v měsíci	21	20	23	21	22
pracovní fond FT	162,75	155,00	178,25	162,75	170,50
aktuální počet crew FT	24	24	24	24	24
aktuální počet crew FT-zkr 4 hod.	0	0	0	0	0
aktuální počet crew FT-zkr 5 hod.	0	0	0	0	0
aktuální počet crew FT-zkr 6 hod.	0	0	0	0	0
aktuální počet crew PT	35	35	35	35	35
průměrný počet odpracovaných hodin PT	30	25	40	45	50
odpracované hodiny 2010 FT	4 056	3 339	3 546	3 373	3 124
odpracované hodiny 2010 FT zkr	0	0	0	0	0
odpracované hodiny 2010 PT	487	346	487	784	1 048
předpokládaný počet dní dovolené FT	20	30	25	20	30
předpokládaný počet dní dovolené FT - zkr	0	0	0	0	0
předpokládaný počet dní nemocenské FT	40	35	40	20	30
předpokládaný počet dní nemoc. FT - zkr	0	0	0	0	0
předpokládaný TO FT	0	1	0	2	0
předpokládaný TO FT - zkr	0	0	0	0	0
předpokládaný TO PT	0	2	1	1	1
plán celkového počtu odpracovaných hodin	4 545	3 515	4 192	4 201	4 185
plán počtu odpracovaných hodin FT	4 523	3 689	4 189	3 718	3 599
plán počtu odpracovaných hodin FT - zkr					
plán počtu odpracovaných hodin PT	487	330	506	792	1 051
potřebný počet FT	28	25	24	25	21
potřebný počet FT - zkr					
potřebný počet PT	16	15	14	19	22
potřeba náboru FT	4	1	-0	1	-3
potřeba náboru FT zkr.					
potřeba náboru PT	-19	-20	-21	-16	-13

Zdroj: Nejmenovaná restaurace v ČR, se souhlasem poskytl business konsultant Marián Čech-Špirek, 2011.

Tabulka 12. Náhled plánu zaměstnávání restaurace Y pro rok 2010

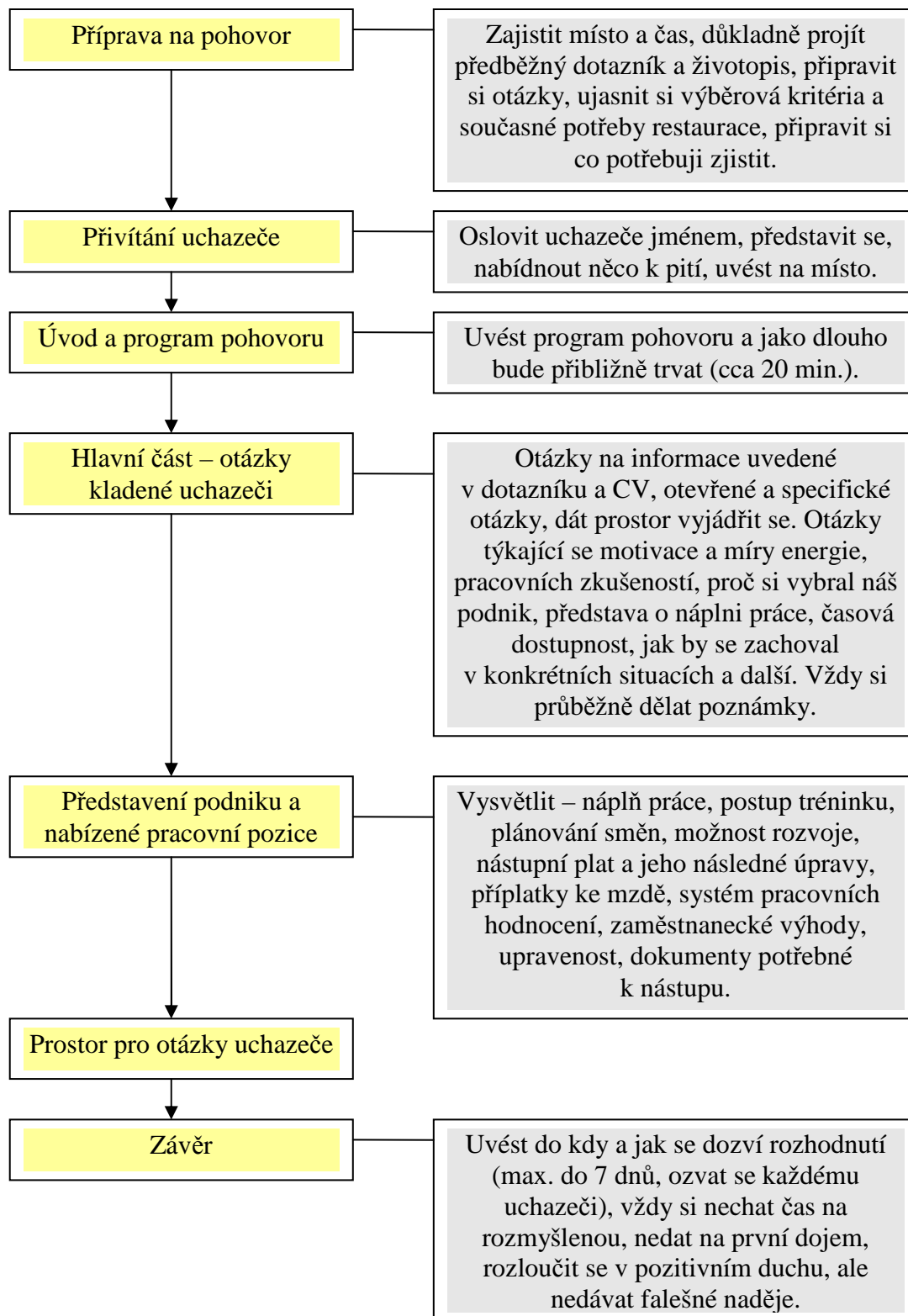
PLÁN ZAMĚSTNÁVÁNÍ NA ROK 2010 restaurace Y

	LEDEN	ÚNOR	BŘEZEN	DUBEN	KVĚTEN
planované GC	43 000	39 000	41 500	46 000	51 800
TCPMH	7,0	7,2	7,3	7,4	7,6
počet dní v měsíci	31	28	31	30	31
počet pracovních dní	21	20	22	21	19
pracovní fond PÚ	136,5	130,0	143,0	136,5	123,5
denní hodinový fond pracovní doby	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
aktuální počet crew PÚ	18	18	18	18	18
aktuální počet crew ČÚ	49	45	46	50	54
potřebné hodiny denní PÚ	74	80	76	76	65
avg.denní odprac.hodiny ČÚ	90	90	90	95	95
počet dní dovolené	5	15	10	10	10
počet dní nemocenské	44	60	40	40	10
předpokládaný TO PÚ-počet	1	0	1	0	1
předpokládaný TO ČÚ-počet	5	2	2	3	4
potřeba hodin	6 143	5 417	5 685	6 216	6 816
AVG day	198	193	183	207	220
potřeba PÚ hodin	2 294	2 240	2 356	2 280	2 015
celkem PÚ hodin	2 139	1 853	2 249	2 132	2 093
odpracují ČÚ	4 004	3 564	3 436	4 084	4 723
potřebný počet PÚ	17	18	17	17	17
potřebný počet ČÚ	45	40	39	43	50
Plán zaměstnávání PÚ	0	0	0	1	0
Plán zaměstnávání ČÚ	-1	3	5	4	0

Zdroj: Nejmenovaná restaurace v ČR, se souhlasem poskytl business konsultant Marián Čech-Špirek, 2011.

Dalším důležitým krokem při získávání a nábore nových zaměstnanců je **výběrový pohovor**. Vedení výběrového pohovoru by mělo respektovat určité zásady vhodného postupu, aby bylo jeho provedení co nejefektivnější a aby díky němu byli vybráni vhodní uchazeči o zaměstnání. Pro vedení pohovoru bylo vypracováno následující schéma postupu, které zahrnuje jednotlivé kroky, vhodné otázky, požadavky a kritéria výběru a strukturu pohovoru. Jedná se v podstatě o jakýsi zjednodušený a přehledný „návod“.

Schéma 5. Vedení výběrového pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování, 2011.

6 Taktické plánování lidských zdrojů

Vzdělávací systém McDonald's pracuje v podstatě na třech úrovních, trénink na provozovně, v regionální oblasti a v národní oblasti. Na vzdělávání pracovníků se klade v této společnosti velký důraz. Základem společnosti jsou lidé, pokud budou dobře vzděláváni a ve své podstatě spokojeni, bude spokojený i zákazník.

Systém vzdělávání řadových pracovníků (crew) v organizaci je tvořen čtyřmi základními prvky. Jsou to: tréninkový tým, systematický tréninkový proces, harmonogram tréninku a následné činnosti pro kontrolu a hodnocení. Úspěšnost tréninku závisí na tom, jak velkou pozornost věnují vedoucí pracovníci plánování, průběhu a zpětné vazbě (kontrole) v tomto procesu. K tomuto účelu slouží i doporučené tréninkové materiály. V této konkrétní organizaci má každý zaměstnanec možnost dalšího profesního růstu téměř neomezenou, závislou pouze na jeho pracovním nasazení, úsilí a schopnostech. Od první směny je pracovní výkon každého zaměstnance sledován a posuzován a zájmem společnosti je umožnit nadějným lidem jejich další vzdělávání a profesní růst. Systém vzdělávání ve všech pobočkách společnosti McDonald's funguje dle zavedených a ověřených pravidel. Pro tuto strukturu jsou vypracovány funkční postupy při trénování a vzdělávání zaměstnanců od jejich prvního dne nástupu do společnosti až po nejvyšší pozici. Vzdělávání managementu se provádí formou kurzů, které se uskutečňují přímo na centrále pro Českou a Slovenskou republiku, příprava na ně je však v rukou vedoucích pracovníků dané restaurace. Individuální je pak vzdělávání přímo na restauraci a pro každou pobočku je specifické.

V první fázi je vzdělávání a trénink zaměřen především na praktické dovednosti a schopnosti v oblasti provozu restaurace. Nejprve jsou noví zaměstnanci postupně seznamováni s restaurací jako takovou, poté se musí naučit pracovní postupy v oblasti kuchyně, lobby (prostoru pro zákazníky) a servisu (oblast prodeje). Tyto pracovní postupy vždy obsahují určité množství standardů, které si musí pracovník osvojit. V oblasti kuchyně jsou to především znalosti týkající se dob spotřeby a údržnosti surovin, množství surovin, jimiž jsou jednotlivé produkty obkládány a jejich pořadí. Dále jsou to pak postupy týkající se obsluhy zákazníků a znalosti fungování pokladního systému. Do určité míry se musí zaměstnanec také naučit způsob fungování jednotlivých strojů jak na kuchyni, tak na servise. Po zvládnutí této části vzdělávání jsou schopní zaměstnanci, kteří mají o práci

zájem, vzdělávání v dalších dovednostech, ke kterým patří i další část teorie. Tito zaměstnanci se pak nacházejí v pozici takzvaného crew trenéra a vzdělávání je koncipováno tak, aby po jeho zvládnutí byli schopni trénovat a zaučovat nové zaměstnance. Získávají nové poznatky v oblasti trénování (příprava, ukázka, procvičení, kontrola), komunikace, správného vyplňování tzv. čeklistů (kontrolní formuláře na jednotlivá stanoviště) a další. Nedílnou součástí znalostí zaměstnanců na této pozici je schopnost pracovat s pokladním systémem, počítání pokladen, práce v informačním systému SMS (pouze na nejnižší úrovni nutných znalostí určitých částí systému, které musí při své práci používat), znalosti fungování strojů, jejich kalibrace a nastavení.

Další fáze osobního rozvoje je zaměřena na **vzdělávání managementu**. Toto vzdělávání probíhá dle harmonogramu manažerských kurzů a tedy i podle znalostí a dovedností, které musí daný zaměstnanec získat přímo na restauraci při přípravě na daný kurz. Příprava na kurzy je souvislá a je předem určen harmonogram přípravy, tedy kolik času je nutné věnovat každé části. Pro tuto přípravu slouží moduly MDP I. a II. (Management Development Program). Tyto moduly obsahují teoretické znalosti a praktické schopnosti a dovednosti, které jsou nutné pro úspěšné absolvování kurzu. Samozřejmě jsou důležití také zkušenější manažeři, asistenti a vedoucí restaurace, kteří při přípravě na jednotlivé kurzy předávají svým kolegům své zkušenosti. Pro kurzy FMC (Floor Management Course), SMC (Shift Management Course) se používá model MDP I., pro kurzy EMP (Effective Management Practise), RLP (Restaurant Leadership Practise) model MDP II. Během přípravy na dané kurzy si musí zaměstnanec osvojit velké množství praktických dovedností, ale nedílnou součástí je i vzdělávání v oblasti teorie. Rozvoj managementu tedy probíhá na různých úrovních a mezi oblastí vzdělávání patří například: vedení směny (area control) efektivní komunikace, řízení lidí, bezpečnost na pracovišti, marketing, personální předpisy, nábor nových zaměstnanců, pracovní právní vztahy, řešení stížností zákazníků, objednávání surovin, reporting (zpracování jednotlivých reportů, včetně P&L), znalost vybavení a strojů a další. Pro vzdělávání vedoucích restaurací je určen kurz BLP (Business Leadership Practise), který se koná v Mnichově (na centrále společnosti pro oblast Evropy). Pro tento kurz byl dříve používán model MDP III., který se dnes již nepoužívá. Toto vzdělávání probíhá formou seminářů a příprava na ně se řeší individuálně s business konzultantem pro danou restauraci. Vzdělávání na nadnárodní úrovni je prováděno různými semináři a stážemi v zahraničí. Další vzdělávání

managementu probíhá prostřednictvím speciálních kurzů, mezi které patří například Náborový workshop, Hostess kurz nebo kurz pro administrativní pracovnice.

Pro **rozvoj managementu** je v podniku využíván systém, který nese název PDS (Performance Development Systém – plán systému rozvoje výkonu) a je základním stavebním kamenem rozvoje výkonnosti managementu restaurací McDonald's. Plán systému rozvoje výkonnosti je dokument pro hodnocení a plánování rozvoje, který se používá během celého roku, a který je zaměřen na obchodní cíle pro výkon zaměstnance dle pracovního zařazení a na individuální kariérové cíle. Cyklus PDS zahrnuje sestavení plánu každým manažerem (manažer posoudí sám sebe v jednotlivých oblastech) a následné posouzení výkonnosti nadřízeným, tedy vedoucím restaurace. První část se věnuje **hodnocení pracovní výkonnosti** ve čtyřech klíčových oblastech, kterými jsou **lidé** (zkušenosti se zaměstnanci a zákazníky); **QSC** (kvalita – zajištění bezpečnosti výrobků a surovin, servis – rozmístění pracovníků, čistota – plnění plánů údržby); **profit** (sledování nákladů, aktivity vedoucí ke snižování nákladů v jednotlivých oblastech, dodržování postupů při práci s penězi, provádění inventur a další); **sales** (dodržování časů obsluhy, kontrola dostatečného množství zaměstnanců na plánovanou tržbu a další). Aby bylo možné provést hodnocení, musí být na začátku celého procesu vždy a ve všech oblastech stanoveny cíle. Stanovování cílů musí probíhat na bázi spolupráce mezi manažerem (asistentem) a vedoucím restaurace. Cíl navrhuje podřízený a nadřízený ho koriguje a schvaluje. Následně probíhá hodnocení výsledků výkonu. Podřízený se nejdříve okomentuje a ohodnotí sám a teprve poté se ke všemu vyjádří nadřízený. Tato část cyklu PDS má 75% váhu na celkovém výsledku hodnocení. Druhá část se zaměřuje na **kritéria výkonu**, která mají 25% váhu na celkovém výsledku. Kritéria výkonu jsou konkrétní hodnoty, kterým musí zaměstnanci věnovat zvláštní pozornost, bez ohledu na jejich pozici. Hodnocení probíhá v šesti oblastech, kde se posuzuje očekávané chování. Hodnocení opět nejprve vypracuje hodnocený manažer a následně probíhá konzultace s nadřízeným. Do oblastí hodnocení patří: stanovování jasných cílů a odpovědnosti za výsledky, trénink a rozvoj podřízených zaměstnanců, loajální jednání v nejlepším zájmu společnosti, efektivní komunikace, flexibilita a přizpůsobivost, orientace na zákazníka. Poslední částí je **plán kariérodního rozvoje**. Tato část sice nemá dopad na hodnocení ve smyslu známky, avšak hraje významnou roli v celém systému PDS. Plán kariérodního rozvoje nám pomáhá vyhodnotit výkonnost manažerů v oblasti klíčových, vedoucích, řídicích a funkčních

kompetencí, které jsou součástí současné pracovní pozice manažerů. Tyto předpoklady tvoří kompetenční model pracovní pozice. Kompetenční model je popis dovedností, které manažer potřebuje k dosažení úspěchu v konkrétní pozici. Pouze tento kariérní plán není součástí každoročního hodnocení výkonnosti a je vypracováván nezávisle na pravidelném pracovním hodnocení, které probíhá dvakrát ročně.

Nově se také začíná používat systém rozvoje pro potenciální vedoucí restaurace, který nese název RMDP (Restaurant Manager Development Program). Tímto systémem projde za rok přibližně deset pracovníků z celé České a Slovenské republiky, jedná se tedy o velmi výběrovou a exkluzivní záležitost. Zaměstnanci přijatí do tohoto programu absolvují určité množství kurzů, které jsou vedeny externími firmami. Tyto zprostředkovatelské vzdělávací firmy jsou vždy zaměřeny na určitou oblast rozvoje schopností, dovedností a znalostí manažerů obecně. Jedná se například o rozvoj komunikačních, motivačních, rozhodovacích a dalších schopností.

Návrhy na zlepšení v této oblasti personální práce jsou zaměřeny především na **rozvoj crew trenérů, potenciálních manažerů a managementu**. Jak již bylo zmíněno, pro provoz restaurace je důležitý dostatečný počet manažerů a asistentů, kteří jsou po absolvování zmíněných kurzů oprávněni vést jednotlivé směny. Vedoucí směny musí být přítomen na ranní, odpolední i noční směnu a to z důvodu non stop provozu restaurace. Dostatečný počet zaměstnanců v této skupině (management) je důležitý nejen pro obsazení veškerých směn a jejich vedení (ale také pro zajištění fungování jednotlivých oblastí manažerské práce ve firmě, které jsou pro chod restaurace zcela nezbytné. Zmínění crew trenéři jsou zase velice důležití pro trénink a vzdělávání nových zaměstnanců. Celkově mají zaměstnanci na těchto úrovních také za úkol zajistit hladký a ziskový provoz a dodržování veškerých standardů společnosti (jak v oblasti hygieny, bezpečnosti výrobků a surovin tak i v oblasti dodržování pracovních postupů).

V současné době podnik nepoužívá žádný systém plánování rozvoje pracovníků a proto je pro plánování a zajištění dostatečného množství zaměstnanců těchto kategorií doporučen takzvaný **Management Development Plan**. Tento systém plánování zahrnuje velké množství faktorů a je opět sestaven v programu Excel a výpočty jsou prováděny pomocí vzorců.

V první části je uveden stávající stav managementu, který obsahuje následující body: jméno zaměstnance; pracovní úvazek (plný, plný zkrácený, částečný); současná pracovní

pozice (floor manager, II., I. asistent, vedoucí restaurace); od kdy je zaměstnán u společnosti; od kdy se nachází ve své současné pracovní pozici; za jakou oblast je v současné době zodpovědný (trénink, personál, profit, marketing, McCafé, QSC); jaká je další plánovaná pozice (tento bod také zahrnuje potenciální možnosti dosažení této pozice) a jaký je časový plán dosažení této pozice; datum, kdy bylo provedeno poslední pracovní hodnocení a s jakým výsledkem; přehled absolvovaných manažerských kurzů (včetně data absolvování a časového rozpětí přípravy na tyto kurzy) a přehled plánovaných kurzů (včetně předpokládaného časového plánu). Tato první část slouží jako přehled současného stavu managementu restaurace.

Jelikož ve firmě případové studie pracuje větší množství manažerů a asistentů, kteří jsou zároveň studenty vysoké školy (a není jisté, zda v podniku po dokončení studia setrvají), bylo by vhodné doplnit tuto strukturu o další proměnnou a tou je pravděpodobná doba setrvání pracovníka ve firmě. Tento údaj lze zjistit ze systému plánování rozvoje PDS, vzhledem k tomu, že jsou v tomto systému obsaženy i otázky týkající se budoucnosti pracovníka (konkrétně otázky: „Kde se vidíte za 1-3 roky? A jaké dovednosti potřebujete k tomu, abyste se tam dostali?“). Nebo je možné tyto otázky prodiskutovat během komunikačních dnů s vedoucím restaurace, které probíhají pravidelně, minimálně však jednou za měsíc. Důvodem zařazení této proměnné je především zahájení včasné přípravy potenciálních manažerů na tuto funkci a zajištění potřebného množství vedoucích směn po celou dobu provozu restaurace. Příprava na pozici manažera, který je teprve po absolvování určených školení oprávněn vést směny, je otázkou dlouhodobějšího rozvoje a vzdělávání a proto musí být zahájena s dostatečným časovým předstihem.

V další části tohoto systému rozvoje jsou uvedeny přehledy crew trenérů, jejichž úkolem je především zaučování nových a vzdělávání řadových zaměstnanců (crew). Opět jsou zde uvedené některé důležité charakteristiky a v tomto případě to jsou následující: jméno zaměstnance, typ úvazku, otázka týkající se předpokládaného potenciálu zaměstnance dosáhnout pozice manažera (uvedeno pouze ano/ne) a pokud ano je zde uveden časový plán možného dosažení této pozice. Stejně charakteristiky jsou pak uvedeny v části týkající se potenciálních crew trenérů (jen otázka potenciálu dosažení pozice se vztahuje k pozici crew trenéra.

Dalšími a stěžejními částmi jsou přehledy potřeby vedoucích směn (takzvaných „shiftů“), crew trenérů a floor managerů. Tyto jsou vypočítány pomocí vzorců

optimalizovaných dle specifík dané restaurace. Mezi tato specifika patří především doba provozu restaurace (nonstop, nebo denní otevírací doba), potřeba hodin na předání směny, fixní dny manažera oprávněného vést směny (zejména dny dovolené, odhadovaná doba nemocenské za rok, dny svátků, průměrný počet dnů strávených na manažerském kurzu, placená doba strávená přípravou na kurz v rámci administrativy a průměrný počet administrativních hodin). Potřeba vedoucích směn je pak vypočítána dle počtu hodin, během kterých musí být v restauraci přítomen vedoucí směny a počtu dnů v měsíci. Doplněním současného počtu vedoucích směn pak dle vzorců zjistíme, jaká je aktuální potřeba.

Tabulka 13. Potřebný počet vedoucích směn

potřebný počet vedoucích směn				
doba provozu		den	měsíc	rok
od	do			
6	6	24,0	720	8 760
předání směny (hod)		2,0	60	730
otev. a zav. směna		0,0	0	0
celkem:				9 490
hodiny				
průměrný fond prac. doby shiftů:		130	1560	
fixní dny		45	348,75	
celkový fond pracovní doby		1211,25		
celková potřeba hodin				9 490
Počet hodin na 1 manažera				1211,25
fixní dny shifta (mimo provoz):				
	dny	hodiny		
dovolená	20	155,0		
nemoc	6	46,5		
svátky	7	54,3		
kurzy	3	23,3		
MDP	5	38,8		
aministr.	4	31,0		
celkem		45	349	
optimální počet shiftů:				8
současný počet shiftů:				7
potřeba tréninku:				-1

Zdroj: Nejmenovaná restaurace v ČR, se souhlasem poskytl business consultant Marián Čech-Špirek, 2011.

V případě plánování potřebného množství crew trenérů a floor managerů (manažeri, kteří nejsou oprávněni vést směny) vychází systém plánování z počtu zaměstnanců v restauraci. Na určitý počet zaměstnanců je doporučený počet trenérů a manažerů, tak aby byl trénink a rozvoj běžných pracovníků zajištěn.

Tabulka 14. Potřeby tréninku crew trenérů a floor managerů

potřeby tréninku CT a FM			
počet crew v restauraci:	45	počet FM v restauraci:	4
potřebný počet CT:	6	potřebný počet FM:	4
současný počet CT v rest:	7		
potřeba tréninku CT:	-1	potřeba tréninku FM:	0

Zdroj: Nejmenovaná restaurace v ČR, se souhlasem poskytl business konsultant Marián Čech-Špirek, 2011.

Dalším plánovacím systémem, který by podpořil a zefektivnil rozvoj a vzdělávání managementu je takzvaný **Succession planning**. Podstatou tohoto plánu je přehled současného stavu managementu a potenciál jednotlivých pracovníků pro další postup. Důležité jsou zde osobnostní charakteristiky manažera, které zahrnují dosažené vzdělání, respekt a vztah k zaměstnancům, slabé a silné stránky osobnosti, poslední pracovní hodnocení, cíle, a ambice. Další součástí je pak flexibilita v rámci regionů, která je důležitá v případě možnosti přechodu na jinou restauraci dle potřeb společnosti, nebo v případě, že zaměstnanci v současné restauraci nebude umožněn další profesní růst. Maximální cílová pozice v rámci restaurace je dána potenciálem pracovníka pro rozvoj, vzdělávání a je také dána jeho ambicemi. Přehledně jsou zde zachyceny dovednosti, schopnosti a znalosti v jednotlivých již několikrát zmiňovaných oblastech, kterými jsou lidé, QSC, profit a sales. Tento plán by bylo vhodné dále rozpracovat zejména v části týkající se dosažených znalostí a schopností v těchto oblastech. Lépe by pak mohly být identifikovány potřeby vzdělávání manažerů a systém rozvoje by se stal efektivnějším.

Tabulka 15. Náhled ilustračního příkladu systému Succession Planning

SUCCESSION PLANNING 2011

jméno, věk	nástup, pozice, plat, úvazek	charakteristika manažera (dosažené vzdělání, respekt u zaměstnanců, slabé a silné stránky, poslední pracovní hodnocení, ambice a cíle)	flexibilita v rámcích regionů / maximální cílová pozice	znalost oblastí (viz. RM executive.):	
xxx 27 let	09/02; II. ass; FT	Vyučený elektrikář. Nejzkušenější manažer s přirozeným respektem u ostatních manažerů, zodpovědný. Občas náladový a vznětlivý. Nechce zůstat na pozici II.ass.	flexibilita ano; I. assistant	50%	people
				100%	qsc
				100%	profit
				50%	sales
xxx 24 let	06/07; FM; FT	Střední průmyslová strojní - nedokončené vzdělání. Velmi schopný mngr po SMC. Má přirozený respekt. Spolehlivý, rychle se učí. Chce se rozvíjet.	flexibilita ano; I. assistant	50%	people
				100%	qsc
				50%	profit
				0%	sales

Zdroj: Nejmenovaná restaurace v ČR, se souhlasem poskytl business consultant Marián Čech-Špirek, 2011.

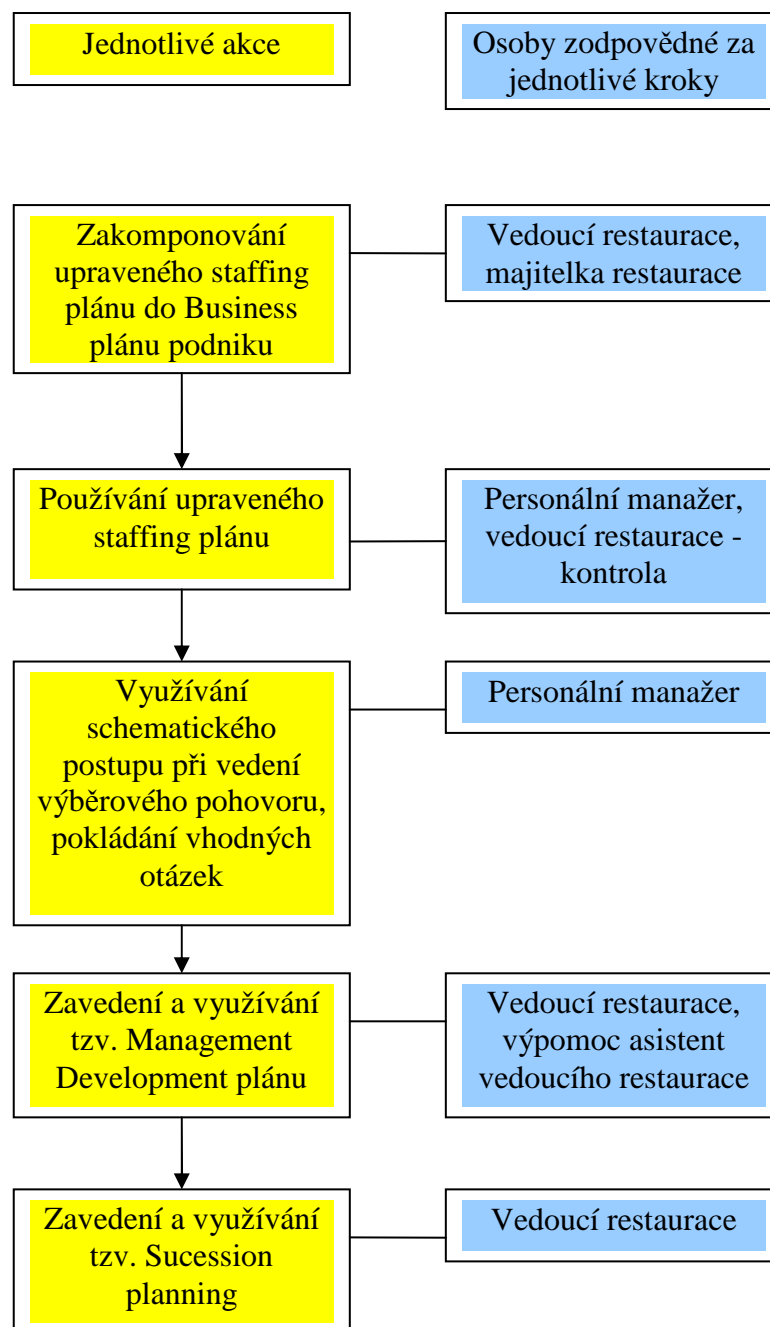
7 Návrh koncepce a plán lidských zdrojů v podniku

Lidé jsou tím nejdůležitějším zdrojem firmy, která je v případové studii použita. V současné době nemá společnost Family restaurant, s.r.o. žádnou konkrétní personální strategii. Návrh personální strategie bude zaměřen především na oblast zabezpečování lidských zdrojů – strategická úroveň plánování a na rozvoj lidských zdrojů – taktická úroveň personálního plánování.

Základnou pro stanovení návrhu personální strategie, jsou především specifické charakteristiky firmy, způsob provozu a jeho potřeby. Zmíněná provozovna funguje na principu směnného provozu (směny ranní, odpolední, noční a mezisměny). Dalším důležitým faktorem je nonstop provoz, tedy je nutné pokrytí celých dvacet čtyři hodin tak, aby byl vždy přítomen vedoucí směny (odpovědný manažer) a dostatečný počet zaměstnanců. V případě nedostatku zaměstnanců může dojít k narušení plynulosti provozu a následně pak k dalším problémům, kterými jsou například: nespokojení zákazníci mohou omezit návštěvy, bez dostatečného počtu zaměstnanců nelze udržet očekávanou hodnou kvalitu, servisu a čistoty, to může mít za následek snížení tržeb a další. V podniku pracuje na pozici manažerů poměrně větší množství studentů a je tedy nutné počítat s tím, že po ukončení studia si budou hledat zaměstnání v oboru, který vystudovali. Je tedy důležitá také komunikace s těmito manažery ohledně budoucnosti a na základě toho včasné zahájení tréninku a vzdělávání potenciálních manažerů. Pro restauraci je také typické zaměstnávání zahraničních pracovníků, kteří zpravidla odjíždí dvakrát ročně na měsíc do rodné země. Vzhledem k tomu, že jsou velkou personální oporou, je nutné plánovat dobu jejich odjezdu a způsob nahrazení jejich práce. Pro provoz jsou také důležité marketingové kampaně a zavádění nových pracovních postupů a další. Tyto aktivity je potřeba při personálním plánování také zohlednit.

Na základě uvedených charakteristik je vypracován **obsah a plán realizace** jednotlivých kroků. Důležité je také určení zodpovědnosti za jednotlivé oblasti a aktivity. Navrhovaná strategie se týká oblasti plánování rozvoje a plánování potřeby zaměstnanců, tak aby vždy byli zajištěni zaměstnanci v dostatečném množství a kvalitě. Kvalitou je myšleno profesní vzdělání a oprávnění vést směny a jednotlivé oblasti (po úspěšném absolvování daných kurzů).

Schéma 6. Plán realizace návrhu personální strategie



Zdroj: vlastní zpracování, 2011.

Během realizace jednotlivých kroků bude nutná komunikace mezi majitelkou restaurace, vedoucím a personálním manažerem. Je nutné také naplánovat komunikační dny, tedy pravidelná setkání vedoucího restaurace s jednotlivými manažery. Hlavními tématy těchto diskuzí jsou nejnovější poznatky z oblasti působení manažery, jejich pokrok ve vzdělávání a další. Posledním krokem je po zavedení personální strategie do praxe **zhodnocení a analýza nákladů a přínosů**. V tomto případě lze uvést pouze **teoretický odhad**. Náklady na zavedení strategie jsou pouze časové, je nutné zaučit personálního manažera v používání staffing plánu a věnovat ho komunikaci s managementem a vedoucím restaurace. Mezi přínosy lze zařadit především zefektivnění jednotlivých personálních činností. Pokud budou dodrženy jednotlivé kroky návrhu personální strategie, je možné zajistit během celého roku pracovníky v potřebném množství a na potřebné profesní úrovni. V případě získání a udržení optimálního počtu zaměstnanců lze také předpokládat optimalizaci nákladů na oblast lidských zdrojů. Jelikož náklady na vytrénování jednoho nového zaměstnance na základní úrovni, tak aby byl zaměstnanec schopen pracovat samostatně na všech stanovištích, jsou značné (dle expertního odhadu personální pracovnice a vedoucího restaurace se jedná přibližně o rozmezí 15 000 až 20 000 Kč, v závislosti na schopnostech a rychlosti učení zaměstnance). Náklady na vzdělání a rozvoj pracovníka až do pozice manažera oprávněného vést směny není možné reálně odhadovat. Vzhledem k tomu, že staffing plán je součástí business plánu a pracuje s plány a cíly stanovenými na základě odhadů budoucího vývoje, je také vhodným nástrojem pro kontrolu plnění zadaných a plánovaných cílů v personální oblasti.

7.1 Verifikace navrhované personální strategie

Verifikace personální strategie byla provedena prostřednictvím rozhovorů s majitelkou franchisové licence a restaurace PaeDr. Danielou Bártovou a vedoucím restaurace Martinem Hoffmannem. Otázky kladené při rozhovoru směřovaly především na možnost praktického využití navrhované strategie, na její účinky, výhody a nevýhody.

Z prvního rozhovoru s majitelkou restaurace PaeDr. Danielou Bártovou vyplynulo několik zajímavých názorů, které se týkaly především možnosti praktického využití navrhované personální strategie. V rozhovoru byla uvedena vyjádření vždy k jedné akci (jedné součásti) tohoto návrhu. Zavedení a používání schematického postupu při provádění výběrového pohovoru a pokládání vhodných otázek, by mělo být zavedeno do praxe ihned po provedení instrukce personální manažerky. Toto schéma je považováno za dobrý model postupu při pohovoru jak pro zkušeného tak pro začínajícího personálního manažera (který je zodpovědný za oblast získávání a nábory nových zaměstnanců). Zavedení staffing plánu považuje majitelka firmy rovněž za přínosné. V rozhovoru uvedla, že je to dobrý nástroj pro kontrolu nákladů v personální oblasti a je jím možné sledovat plnění cílů v personální oblasti, které byly stanoveny v Business plánu a Budgetu (plánované transakce, plánovaná produktivita vztažená na transakce – s těmito daty staffing plán pracuje). Staffing plán považuje za dobrou pomůcku pro odhad potřeb personální oblasti pro nepřiliš zkušeného manažera. A v neposlední řadě považuje tento plán za vhodný nástroj při plánování expanze, nad kterou v současné době uvažuje (byl by vhodný pro přípravu dostatečného množství zaměstnanců pro zabezpečení provozu ve třetí restauraci, vhodný pro řízení činností s tím spojených za pomoci určitého systému a další). Zavedení staffing plánu do praxe je naplánováno na červen 2011. Z rozhovoru dále vyplynulo, že akce a návrhy spojené s rozvojem a vzděláváním pracovníků by byly vhodné až v případě expanze společnosti. V současné době tyto oblasti lze zvládnout bez nutnosti používání nějakého systému, důležitým faktorem jsou v tomto případě úzké osobní vztahy a osobní znalost jednotlivých manažerů a crew trenérů. V případě již zmiňované expanze (tedy získání další třetí restaurace) by došlo k velkému zlomu v oblasti plánování personálních činností a bylo by nutné zavedení určitého systému a ve větší míře využití „plánování od stolu“. Pokud vedení společnosti McDonald´s pro Českou a Slovenskou republiku umožní další expanzi společnosti Family Restaurant, s.r.o., budou i tyto součásti návrhu personální strategie uvedeny do praxe a budou reálně využity.

Další verifikační rozhovor byl proveden s vedoucím restaurace Martinem Hoffmannem. Otázky byly opět zaměřeny na jednotlivé části a kroky návrhu personální strategie. Vyjádření k oblastem odhadu potřeb zaměstnanců a získávání zaměstnanců bylo shodné s názorem majitelky licence PaedDr. Daniely Bártové. Tyto návrhy jsou považovány za účelné a přínosné a budou zavedeny do praxe personálních činností firmy. Z rozhovoru vyplynulo, že i další části týkající se plánování rozvoje managementu jsou považovány za vhodné pro použití v praxi a byly by přínosem pro plánování činností v této oblasti. Budou tedy předmětem další diskuze, o jejich zařazení do praxe, mezi vedoucím restaurace a její majitelkou. Jejich zařazení by bylo vhodné vzhledem k uvažované expanzi ale také pro přehled o dosavadních znalostech managementu a jeho dalším rozvoji. Například Management Development plán je vhodný i proto, že se netýká pouze managementu, ale i trenérů nových zaměstnanců a vždy by měl být zajištěn jejich dostatek pro správné fungování oblasti tréninku a rozvoje nových zaměstnanců. Stejně tak je nutný dostatek manažerů oprávněných vést směny, bez ohledu na další expanzi podniku. Přínosem takzvaného Succession planning systému je jasný přehled o dosavadních znalostech jednotlivých manažerů, o jejich osobnostních charakteristikách a dalších možnostech profesního postupu. Na základě toho je pak možné s manažery lépe pracovat a rozvíjet je v oblastech, kde jejich znalosti a schopnosti nedosahují požadované úrovně. Podle tohoto systému se pak vedoucí restaurace může i rozhodovat jakou oblast lze manažerovi či asistentovi svěřit a do jaké míry jej bude muset při práci v dané oblasti vzdělávat a kontrolovat. Z rozhovoru s vedoucím restaurace tedy vyplynulo, že by dle jeho názoru bylo vhodné a efektivní využití všech součástí personální strategie a tuto strategii by zavedl do praxe kompletní.

8 Závěr

Personální strategii lze definovat jako uspořádanou soustavu dlouhodobých cílů v personálním zajištění podnikové strategie. Měla by být základním řídicím dokumentem pro řízení lidských zdrojů ve společnosti, ale také hlavní součástí celého personálního plánování. Personální strategie popisuje jednotlivé kroky a akce, ale i kdo a jakými způsoby zajistí dosažení stanovených cílů. Personální strategie pro každou firmu se v mnohém odlišují. Důvodem této odlišnosti jsou specifické charakteristiky a potřeby podniku, rozdílnost v personální politice společností a důrazu, který kladou na jednotlivé personální činnosti. Pro některé společnosti jsou více důležité dovednosti a schopnosti jednotlivých pracovníků, naopak jiná společnost klade důraz na dobré mezilidské vztahy. Tyto postoje přímo ukazují na personální politiku společnosti a promítají se i do personální strategie. Personální strategie by vždy měla mít psanou podobu, která by byla pro všechny zaměstnance srozumitelná, jednoznačná a stručná. Díky tomu by pak měla práci usnadňovat a napomáhat efektivitě všech prováděných personálních činností. Měly by v ní být definovány základní personální plány a postupy, které by měly přesně vyjadřovat, co a jak je třeba udělat, aby společnost v oblasti lidských zdrojů správně fungovala.

Primárním cílem této diplomové práce bylo sestavení návrhu personální strategie, která by napomohla zefektivnění procesu plánování ve vybraných oblastech personálních činností. Návrh personální strategie vychází z výchozích analýz vývoje počtu zaměstnanců v roce 2010, specifických charakteristik, změn a potřeb podniku případové studie, kterým je franchisová pobočka společnosti McDonald's. K vypracování návrhu strategie také sloužilo prostudování odborné literatury na dané téma. Sekundárním cílem pak byla verifikace navrhované strategie, která byla provedena pomocí rozhovorů s majitelkou licence a podniku a vedoucím restaurace.

Hlavními oblastmi, na které je návrh personální strategie zaměřen, jsou oblasti strategického plánování (plánování pokrytí potřeb zaměstnanců, jejich získávání a nábor) a taktického plánování (plánování rozvoje zaměstnanců, v tomto případě zaměřené především na rozvoj a vzdělávání managementu). Mezi přínosy lze zařadit především zefektivnění jednotlivých personálních činností. Pokud budou dodrženy jednotlivé kroky návrhu personální strategie, je možné zajistit během celého roku pracovníky v potřebném množství a na potřebné profesní úrovni. V případě získání a udržení optimálního počtu

zaměstnanců lze také předpokládat optimalizaci nákladů na oblast lidských zdrojů. Jelikož náklady na vytrénování jednoho nového zaměstnance na základní úrovni, tak aby byl zaměstnanec schopen pracovat samostatně na všech stanovištích, jsou značné (dle expertního odhadu personální pracovnice a vedoucího restaurace se jedná přibližně o rozmezí 15 000 až 20 000 Kč, v závislosti na schopnostech a rychlosti učení zaměstnance). Náklady na vzdělání a rozvoj pracovníka až do pozice manažera oprávněného vést směny nelze reálně vyčíslit, je rozhodnutí o výběru zaměstnanců pro tento profesní rozvoj a udržení těchto zaměstnanců velice důležité. Vzhledem k tomu, že součástí personální strategie pro odhad potřeb zaměstnanců pracuje s plány a cíly stanovenými na základě odhadů budoucího vývoje, je také vhodným nástrojem pro kontrolu plnění zadaných a plánovaných cílů v personální oblasti.

Součástí navrhované strategie týkající se odhadu potřeb a získávání zaměstnanců budou dle verifikačních rozhovorů uvedeny do praxe a reálně využity od června roku 2011. Ostatní součásti návrhu personální strategie budou předmětem další diskuze majitelky a vedoucího restaurace.

9 Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd., dotisk. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
2. ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1.vyd. Grada Publishing 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KLEKTIV. *Psychologie a sociologie řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3
4. BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
5. DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Key Publishing s.r.o., 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2
6. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
7. HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Praha: ČZU v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-213-1585-3
8. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3
9. KLEIBL, J. *Metody personální práce*. 1.vyd. VŠE Praha 1997. 160 s. ISBN 80-7079-413-5
10. KOLEKTIV AUTORŮ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: Meritum-Aspi, 2010. 936 s. ISBN 978-80-7357-429-1
11. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 192 s. ISBN 80-7169-206-9
12. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
13. MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3
14. THOMSON, R. *Řízení lidí (Managing people)*. Překlad Koubek. 1.vyd. Aspi, 2007. 250 s. ISBN 978-80-7357-267-9
15. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1.vyd. Aspi, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4

16. VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7
17. ŽŮROKOVÁ, H. *Plánování a kontrola (klíč k úspěchu)*. 1.vyd. Grada Publishing 2007. 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6

Použité internetové zdroje

18. *McDonald's* [online]. 2007 [cit. 2011-02-27]. Historie v ČR. Dostupné z WWW: http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/spolecnost/historie_v_cr.shtml
19. *McDonald's* [online]. 2007 [cit. 2011-02-27]. Principy franchisingu. Dostupné z WWW: http://www.mcdonalds.cz/cs/onas/franchising/principy_franchisingu.shtml

10 Seznam

10.1 Seznam tabulek

Tabulka 1. Propojení strategií lidských zdrojů s firemními strategiemi získání konkurenční výhody	18,19
Tabulka 2. Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů dle Horalíkové	41
Tabulka 3. Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů dle Koubka	42
Tabulka 4. Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů dle Horalíkové	43
Tabulka 5. Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů dle Koubka	43
Tabulka 6. Vývoj počtu zaměstnanců za rok 2010 - crew	52
Tabulka 7. Struktura odpracovaných hodin za rok 2010 - crew	54
Tabulka 8. Vývoj počtu zaměstnanců za rok 2010 - management	56
Tabulka 9. Struktura odpracovaných hodin za rok 2010 - management	56
Tabulka 10. Vývoj počtu zaměstnanců za rok 2010 - celkem	58
Tabulka 11. Náhled staffing plánu restaurace X na rok 2011	64
Tabulka 12. Náhled staffing plánu restaurace Y na rok 2011	65
Tabulka 13. Potřebný počet vedoucích směn	72
Tabulka 14. Potřeby tréninku crew trenérů a floor managerů	73
Tabulka 15. Náhled ilustračního příkladu systému Succession Planning	74

10.2 Seznam grafů

Graf 1. Vývoj počtu zaměstnanců za rok 2010 - crew.....	53
Graf 2. Struktura odpracovaných hodin za rok 2010 - crew.....	54
Graf 3. Struktura odpracovaných hodin za rok 2010 - management	57
Graf 4. Vývoj počtu zaměstnanců za rok 2010 - celkem.....	59

10.3 Seznam schémat

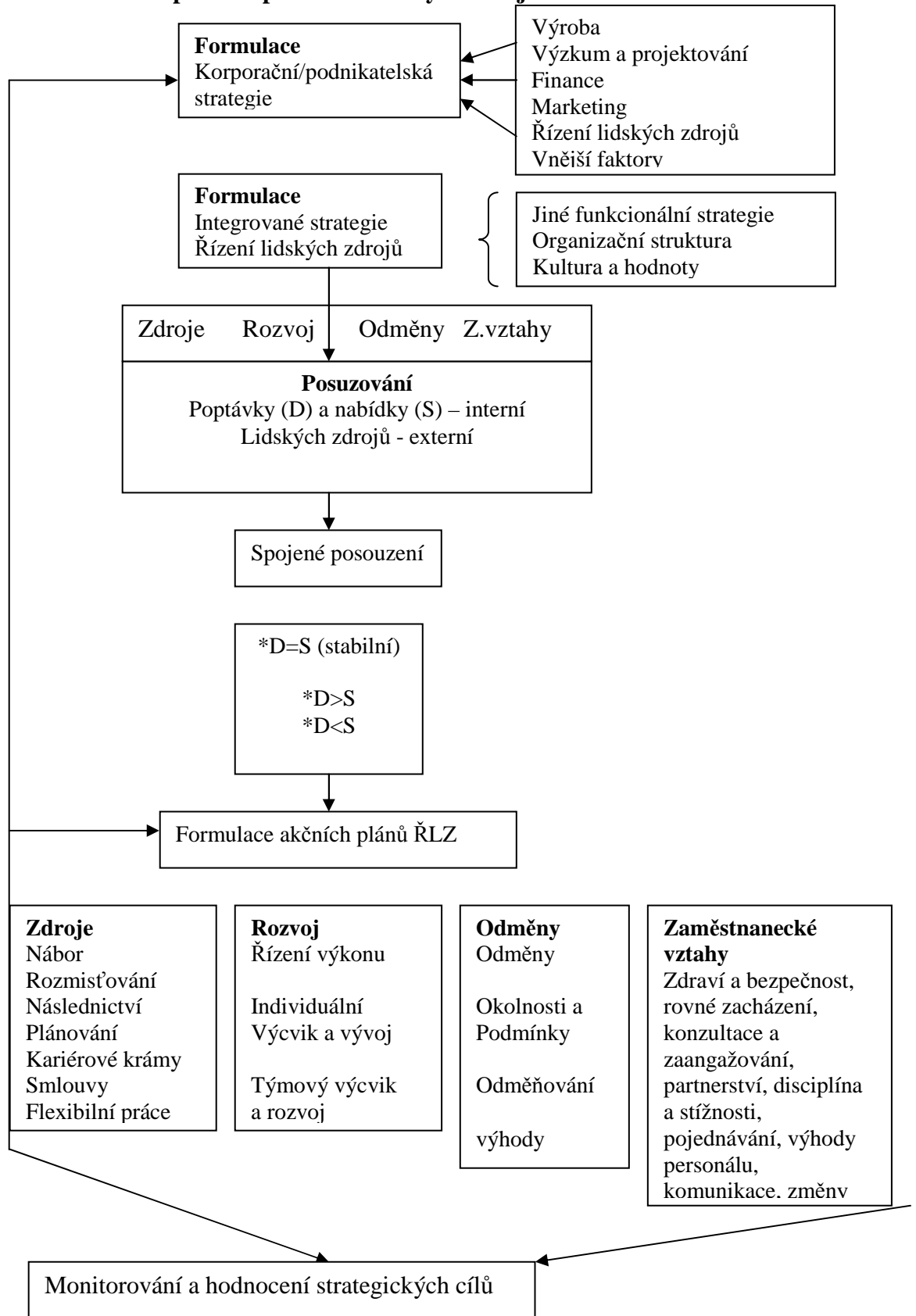
Schéma 1. Páteř plánovacího procesu.....	26
Schéma 2. Fáze personálního plánování.....	27
Schéma 3. Praktické schéma pro sestavení personálního plánu	28
Schéma 4. Hlavní otázky plánu vzdělávání	48
Schéma 5. Vedení výběrového pohovoru	66
Schéma 6. Plán realizace navrhované personální strategie.....	76

11 Přílohy

Seznam příloh

Schéma I. – Model procesu plánování lidských zdrojů	I
Tabulka I. – Náhled Budgetu Family Restaurant, s.r.o. na rok 2011	II

Schéma I. Model procesu plánování lidských zdrojů



Zdroj: FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: Computer Press, 2002, s. 50

Tabulka I. Náhled Budgetu Family Restaurant, s.r.o. na rok 2011

	leden	%	únor	%	březen	%	duben	%
NET SALES	3 254 386	100,00	2 744 115	100,00	3 251 979	100,00	3 698 275	100,00
FOOD	953 535	29,30	804 026	29,30	952 830	29,30	1 083 595	29,30
EMPL. MEAL	14 970	0,46	12 623	0,46	14 959	0,46	17 012	0,46
WASTE	45 500	1,40	38 500	1,40	45 500	1,40	51 750	1,40
PAPER	126 921	3,90	107 020	3,90	126 827	3,90	144 233	3,90
FREIGHT	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
TOTAL F&P COST	1 140 926	35,06	962 169	35,06	1 140 116	35,06	1 296 589	35,06
GROSS PROFIT	2 113 460	64,94	1 781 946	64,94	2 111 863	64,94	2 401 686	64,94
CREW LABOR	464 333	14,27	399 324	14,55	465 584	14,32	514 910	13,92
MGR LABOR	96 600	2,97	92 000	3,35	92 000	2,83	96 600	2,61
PAYROLL TAX	190 717	5,86	167 050	6,09	189 579	5,83	207 913	5,62
TRAVEL EXP.	15 000	0,46	15 000	0,55	15 000	0,46	15 000	0,41
ADVERTISING	164 346	5,05	138 578	5,05	164 225	5,05	186 763	5,05
PROMOTION	65 000	2,00	65 000	2,37	65 000	2,00	65 000	1,76
OUTSIDE SERVICES	28 500	0,88	28 500	1,04	28 500	0,88	33 500	0,91
LINEN	0	0,00	0	0,00	0	0,00	25 000	0,68
OPERATING SUPPLIES	35 000	1,08	35 000	1,28	35 000	1,08	35 000	0,95
MAITENANCE&REPAIR	45 500	1,40	45 500	1,66	45 500	1,40	45 500	1,23
UTILITIES	149 000	4,58	149 000	5,43	149 000	4,58	149 000	4,03
OFFICE EXPENSES	1 600	0,05	1 600	0,06	1 600	0,05	1 600	0,04
CASH OVER / SHORT	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
MISCELLANEOUS	11 500	0,35	11 500	0,42	11 500	0,35	11 500	0,31
TOTAL CONTROLLABLE	1 267 097	38,94	1 148 052	41,84	1 262 488	38,82	1 387 287	37,51
P.A.C.	846 363	26,01	633 893	23,10	849 375	26,12	1 014 399	27,43

Zdroj: interní dokumenty Family Restaurant, s.r.o., se souhlasem poskytnuté vedoucím restaurace Martinem Hoffmannem, 2011.