

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta



Bakalářská práce

Personální plánování v podnikové sféře

Pavla Šťastná

© 2011 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „ Personální plánování v podnikové sféře „ vypracovala samostatně pod vedením Ing. Mgr. Daniela Totha a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Zemědělské univerzity a vnitřními akty řízení Zemědělské univerzity a Ekonomické fakulty.

V Kadani dne 17. března 2011

Vlastnoruční podpis autorky

Poděkování

Děkuji panu Ing. Mgr. Danielu Tothovi za metodickou pomoc, cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji spolupracovníkům, za poskytnuté doklady a informace. V neposlední řadě děkuji své rodině za trpělivost a podporu.

Jméno a příjmení autora: Pavla Šťastná
Název bakalářské práce: Personální plánování v podnikové sféře
Název práce v angličtině: The personnel planning in the company
Katedra: Katedra řízení
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.
Rok obhajoby: 2011

Anotace

Personální plánování je důležitý pro každý podnik. Je to nikdy nekončící proces, který je důležitou součástí celkové podnikové strategie. Tato bakalářská práce se zabývá personálním plánováním v mezinárodním podniku. K zjištění potřeby pracovníků ve výrobě slouží propočty budgetových a tarifních minut a minut naměřených ve výrobě.

Klíčová slova

Personální plánování, personální strategie, lidské zdroje, odhady pokrytí pracovníků, vnitřní zdroje pracovníků, vnější zdroje pracovníků.

Annotacion

Personnel planning is important for every business. It is never ending process, which is an important part of overall corporate strategy. This work deals with human resources planning in international business. To determine the needs of workers in manufacturing is the calculation budget and tariff minutes and minutes measured in production.

Key words

HR planning, HR strategy, Human resources, Estimates of coverage of workers, Internal sources of workers, External sources of workers.

Obsah

1 Úvod	4
2 Cíl práce a metodika.....	5
2.1 Cíl práce	5
2.2 Metodika	8
2.2.1 Intuitivní metody.....	8
2.2.2 Kvantitativní metody	9
2.2.3 Odhady pokrytí pracovníků z vnitřních zdrojů.....	10
2.2.4 Odhady pokrytí pracovníků z vnějších zdrojů.....	10
3 Literární rešerše.....	10
4 Personální plánování	21
4.1 Cíle plánování lidských zdrojů	22
4.2 Zdroje personálního plánování	23
4.2.1 Externí zdroje.....	23
4.2.2 Interní zdroje.....	24
4.3 Postup plánování lidských zdrojů	26
4.3.1 Monitoring interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů.....	26
4.3.2 Vyhodnocení a předpověď.....	26
4.3.3 Návrh opatření, průběžná realizace a kontrola	26
4.4 Oblasti plánování lidských zdrojů	26
4.5 Metody plánování lidských zdrojů	27
4.5.1 Intuitivní metody.....	28

4.5.2 Kvantitativní metody	28
4.6 Analýza a popis pracovních míst	29
5 Návrh personálního plánu pro vybraný podnik	29
5.1 Strategie firmy v personální oblasti	30
5.2 Organizační struktura firmy	32
5.3 Analýza pracovních minut	33
5.4 Porovnání stávajícího stavu zaměstnanců se skutečnou potřebou	37
5.5 Získávání pracovníků	37
6 Závěr	38
7 Seznam použitých zdrojů	40
8 Přílohy	43

1 Úvod

Ve zpětném pohledu k personálnímu plánování zjistíme, že se datuje na počátek 20. století se vznikem taylorismu. Zakladatelem byl Frederick Taylor, který se zabýval technokracií řídicích procesů a současně odhlížení se od postavení člověka v sociální sféře. V této době se personální péče zaměřovala zejména na získání nutného počtu zaměstnanců. S příchodem školy lidských vztahů na počátku 30. let 20. století se mění pohled na pracovníka jako na člověka s vlastními sociálními potřebami. V současné době je základním motivem pracovní činnosti spoluúčast člověka. Personální práce se zaměřuje na jednotlivého člověka, péči o něj a s tím související hospodaření s lidskými zdroji.

Co je to personální práce? V praxi i odborné literatuře nalezneme termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení. A nejnověji také řízení lidských zdrojů, a často se stává, že se mezi těmito termíny příliš nerozlišuje. Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce. Řízení lidských zdrojů se vyznačuje především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivitě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními podnikovými cíli, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení. Co je úkolem personální práce? Hlavním úkolem podnikového řízení je, aby byl podnik výkonný, úspěšný na trhu a dosahoval žádoucího zisku, a aby se jeho výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly. Tomuto úkolu slouží personální práce tím, že hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními činnostmi a neustále toto spojení vyladuje. Usiluje o optimální využívání pracovníků v podniku. Formuje pracovní skupiny, usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy. Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků podniku. Dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. Řízení podniku je činnost, která směřuje k dosažení podnikových cílů. Úkolem plánování je vytyčování cílů a výběr způsobů, jak těchto cílů dosáhnout. Zvláštní postavení v podnikovém plánování má plánování personální. Principy personálního rozměru managementu mají své pevné základy. Můžeme je rozdělit do tří hlavních oblastí. Patří mezi ně porozumění zaměstnanců jako jednotlivců, seznámení se s principy

manažerských postupů uplatňovaných při jednání se zaměstnanci a znalost hlavních principů manažerského personálního řízení. Další jsou otázky, jak sestavit taktické a operativní plány, aby zvýšili efektivitu podniku. Tímto tématem se bude tato práce zabývat. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část je teoretická, která bude vycházet z dostupné literatury. Nejdříve budou popsány základní pojmy, cíle a struktura personálního plánování. Práce se bude zabývat možnostmi pokrytí pracovních míst z vnitřních zdrojů nebo z vnějších za pomoci inzerce či personálních agentur, které se zejména po hospodářské krizi v roce 2009 u nás začaly ve velkém využívat. Druhá část nazvaná Návrh personálního plánu pro vybraný podnik, se zaměří na mezinárodní firmu zabývající se výrobou stínící techniky, kde jsem zaměstnaná jako mistr ve výrobě. Z této pozice lze posoudit pracovní plánování jak ze strany firmy tak i zaměstnanců. Při zpracování bakalářské práce je vycházeno z odborné literatury a internetových zdrojů. Poznatky z těchto zdrojů budou poté porovnány s fungováním personálního plánování v již zmíněné firmě.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Každý podnik má nějaké cíle, nějaký podnikatelský záměr. K uskutečnění těchto cílů musí mít k dispozici nejen finanční zdroje a materiální zdroje (budovy, stroje, materiál, energii), ale především lidské zdroje. Musí existovat představa o tom, kolik pracovníků a jaké pracovníky podnik k uskutečňování svých cílů potřebuje a bude potřebovat. Musí však zároveň existovat představa, kde tyto pracovníky vzít. Otázka, kolik a jaké pracovníky bude podnik potřebovat a kde je vezme, je klíčovou otázkou personálního plánování¹.

Cílem této bakalářské práce je navržení vyhovujícího počtu pracovních míst pro mezinárodní výrobní podnik. Jelikož se firma skládá z několika odlišných provozů, zaměřím se především na výrobní oddělení Plissee, kde pracuji jako mistr ve výrobě. K navržení plánu je potřeba propočtu nutných pracovních míst, který bude pro srovnání ve třech časech a to budgetových, tarifních a skutečně proměřených výrobních a analýzu pracovních míst. Úkolem analýzy pracovních míst je získání informace o obsahu práce, jejich podmínkách a souvislostech pracovní činnosti na konkrétních pracovních místech.

¹ KOUBEK, J, Personální práce v malých podnicích, s. 20.

Představuje proces přidělování, komponování a strukturování pracovních úkolů (tedy povinností) a odpovědností tak, aby je efektivně mohl vykonávat pracovník s určitými pracovními schopnostmi (odbornou přípravou /povoláním/, praxí, osobnostními charakteristikami)². Cílem analýzy pracovních míst je vytvoření popisu pracovních míst a stanovení nároků na pracovníky na těchto místech³. Nyní v provozu probíhá vylepšení lean aktivit, které by mohly napomoci k zlepšení pracovních sil. Pokud mluvíme o časové dimenzi, rozlišují se plány dlouhodobé – strategické, střednědobé – taktické a krátkodobé – operativní. Čím je časový horizont plánování delší, tím jsou plánované položky obecnější, se zkracováním horizontu se plány detailizují a konkretizují. Na jak dlouho plánovat pracovníky? V tržních podmínkách se klade důraz na krátkodobější, operativnější plánování. Dlouhodobé či střednědobé plánování samozřejmě také existuje, jeho výsledkem však je spíše záměr než plán, který by bylo třeba dodržovat a plnit⁴.

V podmínkách stále se zostřující konkurence musí mít podnik kvalifikovanou strategii formující jeho cíle a kroky k jejich dosažení⁵. Realizace strategie má vést k vytvoření moderního podniku. Strategie podniku v oblasti lidských zdrojů je integrální součástí celkové strategie podniku. Úkolem personální strategie je definovat střednědobé cíle podniku v oblasti personálního a organizačního rozvoje a stanovit hlavní cesty a nástroje vedoucí k jejich dosažení. Hlavním cílem strategie je připravit organizaci na očekávaný budoucí vývoj okolí, aby byla schopna rychle reagovat na změny. Změny ovlivňují podnikové hodnoty, zasahují organizační strukturu a rozdělení zdrojů, změny vyžadují podporu lidí. Při stanovování strategie musí organizace zvažovat lidský potenciál a jeho řízení k realizaci svých cílů⁶. Personální cíle by přitom měly vázat konkrétní podnikové potřeby a stanovovat očekávané přínosy spojené s jejich dosažením. Základními otázkami pro stanovení střednědobého cíle je jaký by měl být počet zaměstnanců v podniku, jakou by měli mít kvalifikační a vzdělanostní strukturu, z jakých zdrojů či jakým způsobem bychom je měli získávat, jak budou tito zaměstnanci vedeni a motivováni a jak budou dále

² KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 39.

³ KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, s. 48.

⁴ KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 59.

⁵ STÝBLO, J., Kolektiv autorů, Abeceda personalisty, s. 30.

⁶ KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, s. 15.

rozvíjení⁷. Stanovit střednědobé personální předpoklady podniku, jsou pro naplnění klíčových faktorů tržní úspěšnosti nezbytné. Znamenají určit jaké počty zaměstnanců, v jaké struktuře, s jakými schopnostmi a motivací budeme pro naplnění podnikatelské strategie potřebovat, jak bude tyto zaměstnance třeba řídit, např. jaké pravomoci jim bude třeba delegovat, jak je budeme muset rozvíjet, jaké organizační uspořádání bude pro plné využití jejich potenciálu nejvhodnější, atd. Pro stanovení dlouhodobého cíle jsou důležité např. otázky: Na čem je založena naše tržní úspěšnost? Proč k nám přicházejí naši zákazníci? Jaké předpoklady musíme splnit, abychom se stali nebo zůstali úspěšnými i do budoucna? Co nás v pozitivním smyslu odlišuje od naší konkurence? V čem jsou nebo do budoucna mohou být naše slabiny? Druhým základním krokem tvorby personální strategie je objektivní porovnání personálních předpokladů nezbytných k naplnění podnikatelské strategie se skutečným stavem firmy. Úkolem tohoto kroku je analyzovat především omezení, které stávající a budoucí personální situace podniku pro dosažení jeho strategických cílů vytváří. Tato analýza by si proto mimo jiné měla položit otázku: Budou nynější schopnosti našich pracovníků stačit pro nový trh? Jaká omezení představuje náš způsob řízení, motivace odměňování, naše organizace, náš způsob rozvoje zaměstnanců apod. pro dosažení budoucích plánů podniku? Z povahy cílů, které si podnik vytyčil, vyplývá povaha práce v podniku, povaha pracovních úkolů. Tyto kroky je třeba pečlivě analyzovat, abychom věděli, jaké pracovníky, s jakými schopnostmi, s jakou kvalifikací potřebujeme a budeme potřebovat, ale také abychom věděli, jaké množství a jaké úkoly jednotlivým pracovníkům přidělovat, jak vytvářet pracovní místa. Je tedy třeba mezi personální činnosti zařadit i analýzu pracovních úkolů a pracovních míst⁸. Poskytuje informace k tvorbě popisů pracovních míst, ke specifikaci nároků na pracovníky a k tvorbě profilů kompetencí (schopností pracovníků). Analýza pracovního místa je proces, jehož úkolem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce (pracovního místa), umožňuje odlišit práci (pracovní místo) od jiných prací (pracovních míst)⁹.

⁷ URBAN, J., Jak propojit personální strategii s celkovou strategií podniku, [2008-04-24], Dostupný z www.hrexpert.cz/personalni-planovani/vyklady/jak-propojit-personalni-strategii-s-celkovou-strategii-podniku.

⁸ KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 20 n.

⁹ KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, s. 42.

2.2 Metodika

Personální plánování v podniku vychází ze dvou prognóz. Jsou to prognóza potřeby pracovních sil a prognóza zdrojů pracovních sil. Metody k odhadům potřeby pracovníků můžeme rozdělit na intuitivní a kvantitativní. V praxi se při odhadu budoucí potřeby práce pracovníků nepoužívá jedné metody, ale spíše určité kombinace metod. Kvůli flexibilitě se soustavně zkracuje horizont, na který se potřeba síly plánuje. Preferují se metody časově méně náročné a méně finančně nákladné. V naší firmě se vychází z výpočtu normohodin a norem obsluhy.

2.2.1 Intuitivní metody

Intuitivní metody jsou založené na důkladné znalosti vazby mezi výrobními úkoly, technikou, pracovní silou a vyžadují značné zkušenosti pracovníků, kteří odhad provádějí. Odborníci na základě svého posouzení předpovídají potřebu určitých pracovníků určité kvalifikace, praxe a osobních kvalit. Takto například řada expertů předvídá manažera budoucnosti jakožto člověka znalého se širokým rozhledem, který bude ve věku globalizace překonávat izolaci mezi řadou do hloubky propracovaných oborů, které obtížně hledají inspiraci za svými hranicemi¹⁰.

Mezi tyto metody patří Delfská metoda - delfskou metodu můžeme označit jako expertní metodu. Spočívá v tom, že skupina expertů se snaží dosáhnout vzájemné shody, pokud se týče budoucího vývoje všech možných faktorů, které by mohly ovlivnit budoucí potřebu pracovních sil v daném podniku. Cílem je předpovědět budoucí vývoj v oblasti potřeby pracovních sil pomocí propojení, integrace nezávislých názorů expertů. Zkušenosti ukazují, že tato metoda poskytuje relativně spolehlivou představu o potřebě pracovníků zhruba na perspektivu jednoho až dvou let. Kaskádová metoda - Tato metoda má nejbližší k metodě delfské. Přináší jak odhad perspektivní potřeby pracovních sil tak i pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Spočívá v tom, že podnikové výrobní úkoly jsou postupně rozepisovány na stále nižší organizační úroveň. Celý proces končí u nejnižší organizační úrovni vedoucího pracovníka – u mistra. Tento vedoucí pracovník musí být natolik kvalifikovaný, aby dokázal odhadnout, jaké a kolik pracovníků bude ke splnění úkolů potřebovat a kdy je bude potřebovat. Bilanční analýza – tato metoda se používá zejména u

¹⁰ HRONÍK, F., Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, s. 15.

nedělnických profesí. Odhady počtu a struktury pracovníků nedělnických kategorií jsou komplikovanější a metodicky málo propracované. Odhad těchto pracovníků závisí do značné míry na zkušenostech, znalostech specifických podmínek podniku a znalostech perspektivy rozvoje.

2.2.2 Kvantitativní metody

Kvantitativní metody používají matematického či statistického metodologického aparátu nebo mají blízko k teorii chaosu (Teorie chaosu nám říká, že není náhody, že to, co se jeví jako neuspořádané a obtížně předvídatelné je přirozeným výsledkem deterministických procesů. Neuspořádanost podle teorie chaosu je vyšším řádem složitosti¹¹). Vyžadují množství dat a pro svou složitost na první pohled jsou méně využívány. Patří sem i metody vycházející z poznatků ekonomiky práce.

Mezi tyto metody se řadí metoda normohodin - u této metody je objem výroby přímo úměrný výkon pracovníků na dělnických pozicích. Podstatou normohodin je výpočet potřeby normovaného množství práce na plánovaný objem výroby a jeho vyjádření v množství dělníků. Norma obsluhy - pracovní náplň dělníka je v obsluze stroje či zařízení a objem výroby není přímo úměrný pracnosti obsluhy, ale účinnosti práce obsluhovaného stroje či zařízení. Odhad počtu a struktury potřebných dělníků musí vycházet především z kritérií optimálního využití výrobního zařízení při optimálním počtu obsluhujících dělníků. Norma obsluhy určuje množství práce nutné k obsluze jednoho nebo několika výrobních zařízení. Množství práce se vyjadřuje počtem dělníků nebo fondem jejich pracovní doby. Metoda norem stavu - pracovník neobsluhuje stroj, ale zabezpečuje činnost nějakého úseku a musí být přítomen na pracovišti bez ohledu na to, zda je během směny pracovní vytižen. Normy stavů vyjadřují, kolik pracovníků zajišťujících provoz výrobních zařízení nebo jiných úseků připadá na určité množství zařízení nebo výrobních dělníků či pracovníků. Odhad vnitřních zdrojů, Markova analýza. Tyto metody se používají zejména u dělnických profesí.

¹¹ HRONÍK, F., Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, s. 5.

2.2.3. Odhady pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů

Pokud jde o pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů, používá se k odhadům jak intuitivních tak kvantitativních metod. Příkladem intuitivnější metody může být bilanční metoda - tato metoda je odhad vnitřních zdrojů pracovních sil v podniku. Skládá se z bilancování pohybu, analýzy příchodů a odchodů, analýzy kvalifikační struktury, posouzení restrukturalizace. Příkladem kvantitativnější je metoda Markova analýza - metoda poznávání zákonitostí pohybu pracovníků uvnitř organizace. Je v hodná tam, kde u pracovních pozic existuje určitá hierarchie, kterou mohou pracovníci procházet. Vytvoří se matice pravděpodobnosti přechodů pracovníků z jedné funkce do druhé a z podniku. Vypočítané pravděpodobnosti se používají na konkrétní výchozí počty pracovníků.

2.2.4 Odhady pokrytí potřeby pracovníků z vnějších zdrojů

Používá se odhad vnějších zdrojů pracovních sil. Není složitý a je spolehlivý. Opírá se o statistické údaje, především demografické, údaje regionálního trhu práce apod. Celková míra ekonomické aktivity obyvatel ČR je plně srovnatelná s úrovní celku zemí EU. Současné obyvatelstvo ČR je nutno demograficky definovat jako populaci regresního typu. Jedním ze specifických rysů našeho trhu práce je nízká mobilita Čechů, kteří mají ve zvyku stěhovat se za prací. Nezaměstnanost v některých krajích vzniká hlavně díky změnám v ekonomice. Některá odvětví pomalu zanikají a lidé, zvláště pak na nižších pracovních pozicích, nejsou dostatečně připraveni na rekvalifikaci¹².

3 Literární rešerše

Řízení podniku je činnost směřující k dosažení určitých cílů. Vytyčování reálných cílů a výběr cest, jak těchto cílů dosáhnout, je úkolem plánování, které je důležitým nástrojem podnikového řízení. Zvláštní postavení v podnikovém plánování má plánování personální. Personální plánování, nebo také personální strategie, je plánováním odvozeným. Primární je plánování výrobních cílů, technického rozvoje, prodeje výrobků atd. Personální strategie (plánování) je jednou z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti (provozované s ostatními cíli organizace), které mají napomoci dosažení cílů organizace. Realizace strategie má vést

¹² STÝBLO, J., Abeceda personalisty, s. 34.

k vytvoření moderního podniku. Ten se vyznačuje plochou organizační strukturou, silnou motivací pracovníků, výraznou orientací na potřeby zákazníka a dalšími znaky vysoké firemní efektivnosti¹³.

Schéma 1: Změna strategie firmy v prostředí tradičním a moderním je patrná ze srovnání v následujícím přehledu:

Strategie	
Prostředí tradiční	Prostředí moderní
Úspěch	Vize
Organizační struktura pevná	Organizační struktura plochá, integrovaná, pružná, učící se
Podniková strategie orientovaná na výrobek	Podniková strategie řízená zákazníkem
Orientace na cenu, kvalitu	Totální kvalita, přidaná hodnota
Finanční kritéria	Časové hledisko
Jakost	Totální inovace, podnikavost, globální konkurence

Zdroj: STÝBLO, J., Kolektiv autorů, Abeceda personalisty, s. 31

Personální strategie organizace vytváří ve své oblasti předpoklady k realizaci podnikové strategie. Personální strategie je rozpracovaná do strategických plánů¹⁴. Účelem strategie lidských zdrojů je usměrňovat vytváření a realizaci programu řízení lidských zdrojů. Jsou jakýmsi prostředky, s jejichž pomocí organizace sděluje všem, jichž se to týká své záměry o tom, jak budou řízeny její lidské zdroje. Tvoří základnu pro strategické plánování a umožňují organizaci posuzovat dosažený pokrok a hodnotit výsledky v porovnání s cíli¹⁵. Jakýkoliv efektivní personální plán musí být odvozen z dlouhodobých plánů podniku.

¹³ STÝBLO, J., Kolektiv autorů, Abeceda personalisty, s. 31.

¹⁴ KOCIÁNOVÁ, R., Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj, s. 115 n.

¹⁵ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 123.

Navzdory své odvozenosti je personální plánování těžištěm podnikových plánovacích činností. Plánování je nejdůležitější nástroj podnikového řízení a člověk nejdůležitějším faktorem fungování podniku¹⁶. Pro efektivní personální plánování je důležité dodržování zásad: Znat a respektovat podnikovou strategii, cyklus podnikového plánování i personálního plánování by měly být časově sladěny, personální plánování by mělo být celopodnikovou záležitostí.

Personální plánování se dělí na plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků (předvídání zdrojů pracovníků). Hroník ve své publikaci ještě navíc přidává třetí bod – plánování osobního a profesionálního růstu a rozvoje¹⁷. Personální plánování musí jasně říci, kde se tito pracovníci vezmou, zda z vnitřních, či vnějších zdrojů v podniku. Úvaha o pokrytí perspektivní potřeby pracovních sil v podniku musejí být podloženy důkladnou znalostí budoucího vývoje trhu práce, především pak vnitropodnikového trhu práce a trhu práce v bezprostředním zázemí podniku. Úvahy o perspektivních potřebách personálního rozvoje podniku by měly vycházet ze stávající struktury pracovníků podniku a stávajících pracovních podmínek, ale i především z názorů, postojů a potřeb pracovníka. Je to plánování lidských zdrojů a plánování pracovníků. Slouží k realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou. Usiluje o to, aby podnik měl v současnosti a v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst, ve správný čas a přiměřenými náklady. Personální plánování v první řadě rozpoznává a předvídá potřebu pracovních sil v podniku i zdroje pokrytí této potřeby a jeho úkolem je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v podniku a nabídkou pracovních sil v podniku i mimo něj. Pohled dovnitř firmy – obsazování pozic vnitřními zdroji je snaží, levnější a vede pravidla i k vyšší motivaci stávajících zaměstnanců. Mezi výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů podniku patří zejména to, že podnik zná uchazeče lépe a snadněji se posoudí to, zda se hodí. Uchazeč zná podnik, orientuje se v něm a nemusí se adaptovat. Zná práci lépe a

¹⁶ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 26

¹⁷ HRONÍK, F., Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, s. 15.

není nutné věnovat tolik péče na zapracování. Zvyšuje se pracovní morálka a motivace. Návratnost investice – do zaměstnanců se již investovalo. Posiluje se jistota zaměstnání a upevňují se vztahy k podniku. Oproti tomu mezi nevýhody patří, že noví pracovníci mohou přinést nové myšlenky, zkušenosti a kontakty. Stávající pracovníci se mohou dostat na místo, kde nebudou schopni plnit pracovní úkoly. Vzniká zde konkurence a soutěživost mezi pracovníky, ovlivnění morálky a mezilidských vztahů. Pohled mimo organizaci by měl přijít, až pokud jsme zdroje interních kandidátů vyčerpali. Osobní doporučení – výhoda je, že doporučení získáváme od osob, kterým můžeme věřit. Na podporu této metody získávání zaměstnanců využívají někdy firmy i stimulačních nástrojů. Tuto metodu nelze doporučit ve státních institucích, kde nebývají jasně definovány ani vyžadovány určité výkonnostní parametry. Získávání nových zaměstnanců ve školách – nákladově efektivní norma, používají především společnosti kladoucí důraz na vlastní zaškolení. Úřady práce – nepřiliš efektivní zdroj, vhodný pro méně kvalifikované pozice. Personální agentura – je komerční instituce pracující na principu úřadu práce. Její činností je zajištění poptávky společností po pracovní síle a výběr uchazečů a o zaměstnání dle kritérií zadaných klienty. Na tuzemském trhu práce se pohybuje velké množství personálních agentur, podstatná část z nich se specializuje pouze na určité obory. Kromě standardních služeb nabízejí personální agentury také kariérní poradenství, personální audity, outplacement, testování pracovních předpokladů, HR marketing a další. Pro společnost je výhodné, že si může zaměstnance vyzkoušet. Pokud je s ním spokojena, může ho přijmout za vlastního zaměstnance. Personální společnost zabývající se vyhledáváním kandidátů – např. obsazování specializované pozice, nebo u které existuje omezený trh kandidátů. Personální agentura je pro nižší nebo administrativní pozice. Firmy zaměřené na vyhledávání osob pro vyšší pozice jsou poradenské firmy exekutive search. Dále jsou tu také firmy zabývající se Temporary Help, tedy dočasnou výpomocí, která může být aplikovaná téměř na všech úrovních a pro všechny typy pozic. Je pravda, že v ČR je dočasná výpomoc spojována výhradně s manuálními pracovníky. Tzv. prozatímní management je velmi dobře rozvíjen především v zemích západní Evropy¹⁸. Internet – dnes využívá řada firem a jeho potenciál roste. Forma přímé nabídky pracovní pozice na

¹⁸ DUPAUX, S., Je opravdu nedostatek zaměstnanců populačním problémem?, [2010-08-17], Dostupný z www: [http://www. Personalniagentury.cz/clanek/29-je-opravdunedostatek-zamestnancu-populacnim-problemem](http://www.Personalniagentury.cz/clanek/29-je-opravdunedostatek-zamestnancu-populacnim-problemem).

vlastních webových stránkách firmy umožňující získat informace o firmě i náplní volných pracovních míst. Inzerát – vhodné tam, kde potřebujeme informace o novém pracovním místě předat velkému počtu potencionálních kandidátů. Většinou není vhodné k obsazování vyšších míst. Nevýhodou jsou poměrně vysoké náklady a nutnost probírat se velkým počtem odpovědí. Mezi výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří širší škála schopností, talentů a bohatších zkušeností. Nové pohledy, poznatky, zkušenosti z venku. Levnější a rychlejší získat potřebné vysoce kvalifikované pracovníky, než je vychovávat. Mezi nevýhody patří, že hledání je časově náročné, náročné na odborné znalosti a dovednosti. Je mnohem dražší než získávání pracovníků z vnitřních zdrojů. Hodnocení pracovní způsobilosti je náročnější a je tu vysoké riziko přijetí nevhodného pracovníka. Adaptace a orientace pracovníků je delší, můžou nastat komplikace se stávajícími zaměstnanci. Jedním ze specifických rysů našeho trhu práce je nízká mobilita Čechů, kteří nemají ve zvyku stěhovat se za prací. Nezaměstnanost v některých krajích vzniká hlavně díky změnám v ekonomice. Některá odvětví pomalu zanikají a lidé, zvláště pak na nižších pracovních pozicích nejsou dostatečně připraveni (ani ochotni) na rekvalifikaci¹⁹.

Tabulka 1: Průzkum CWM na otázku Přijali byste práci, kdyby...?

byla pod úrovní vašeho vzdělávání?	61 % ano	34 % ne	5 % neví
jste pobírali méně než dosud?	32 % ano	61 % ne	7 % neví
vyžadovalo přesčasy?	74 % ano	22 % ne	4 % neví
vyžadovalo přestěhování se?	12 % ano	85 % ne	3 % neví

Zdroj: STÝBLO, J., Kolektiv autorů, Abeceda personalisty, s. 34

Zároveň má personální plánování za úkol zjišťovat perspektivní personální rozvoj každého pracovníka, napomáhat při uspokojování jeho sociálních potřeb a zvyšovat jeho uspokojení z vykonávané práce. Významným zdrojem je hodnocení pracovníků, především záznamy z hodnotících pohovorů s pracovníky. Předvídání a prognóza jsou pro personální plánování rozhodující stejně jako v případě plánování v jiných oblastech. Kvalita plánování závisí na

¹⁹ STÝBLO, J., Kolektiv autorů, Abeceda personalisty, s. 34

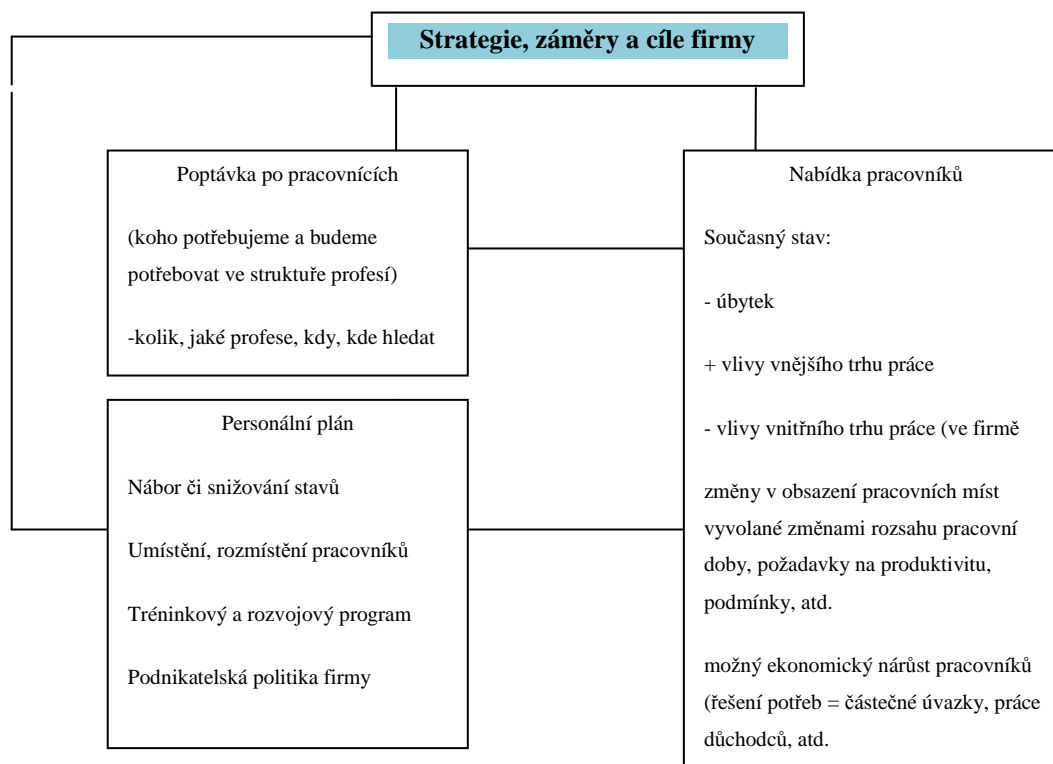
kvalitě prognózy. Lze je zpracovat pouze na základě důkladných znalostí stavu a dosavadního vývoje jevů a procesů a poznání zákonitostí a vztahů působících v této oblasti a souvisejících, přímo či nepřímo s problematikou pracovní síly. Základem každého plánovacího procesu je tedy posloupnost Informace → analýza → prognóza → plán. Personální plánování vychází ze dvou prognóz. První z nich je prognóza potřeby pracovních sil. V podniku se neobejde bez analýz a informací týkajících se podnikové výrobní orientace a jejich zamýšlených změn, situace možných změn na trhu, stavu a vývojových tendencí v oblasti techniky, demografické struktury pracovníků v podniku, mobility pracovníků podniku a jejich vývojových tendencí, především odchodů pracovníků z podniku. Druhá prognóza je prognóza zdrojů pracovních sil. Jde o současné využívání perspektivních možností úspor pracovních sil v podniku, stávající profesně-kvalifikační strukturu pracovníků podniku a potenciálu kvalitativního rozvoje, populační vývoj ve státě i bezprostřední blízkosti podniku, situaci na trhu práce, profesně-kvalifikačních orientacích lidí, tendencí v oblasti vzdělávání. Každá z těchto prognóz je založena na vlastním okruhu analýz a informací.

Při tvorbě personálního plánu se využívá personální modelování. Tato metoda je zcela obvyklá. Především se jedná o zjišťovací a prognostické metody, o plánovací a rozhodovací stimulační a modely. Modely pracují s proměnným vycházejícími z primární a sekundární determinace potřeby zjišťování pracovníků²⁰. Primární determinace vychází ze závislosti na programu výkonů (např. počet pracovníků odvozený z potřeby obsluhy určité technologické linky a odvozené produktivity práce konkretizované podle jednotlivých pracovišť a z propočtu pracovní doby na jednu pracovní sílu v určitém časovém období – obvykle ročním) Sekundární determinace vychází především ze vztahu nabídky a poptávky na trhu práce po určitých pracovních profesích, z dané tržní situace ovlivňující prosperitu podniků, v nichž chceme personál plánovat, z existujících právních norem, z technologických a technických požadavků výroby, organizace práce apod.

Personální plánování by mělo být zaměřeno především na budoucnost podniku. Odhadnout správně budoucí personální potřeby podniku nebývá vždy jednoduché. V praxi však existuje řada metod, jimiž to lze dokázat. Nejčastěji se používají např. statistická sledování údajů – analýzy, indexní metody rozpočtové a plánovací analýzy.

²⁰ Stýblo, J., Personální management, s. 33.

Schéma 2: Praktické schéma pro sestavení personálního plánu



Zdroj: STÝBLO, J., Abeceda personalisty, s. 63.

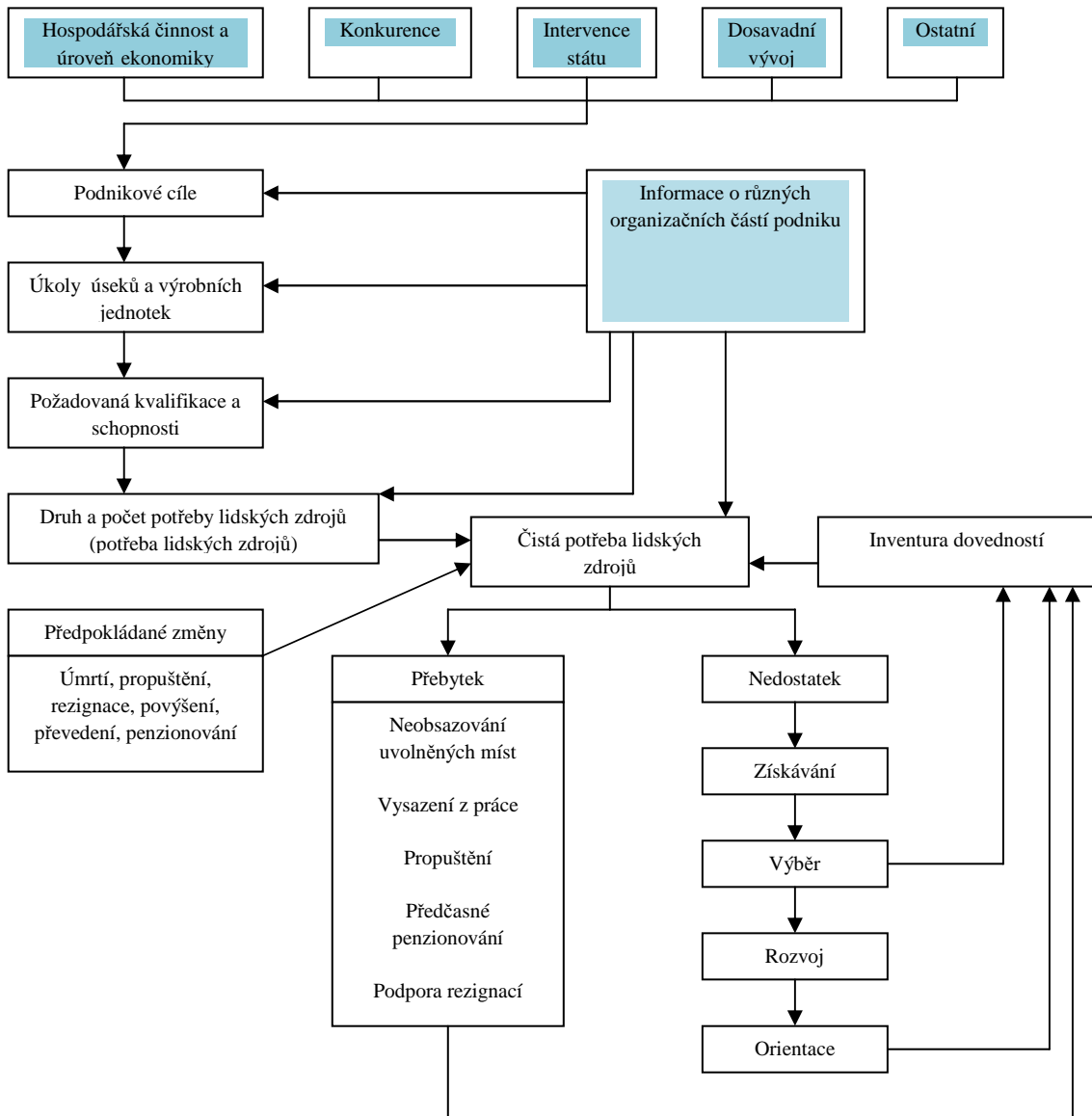
Souhrnný personální plán má finálně vyjádřit pracovní místa, která budou v organizační struktuře zachována, zaniknou nebo se změň. Dále pracovní místa, u kterých je nutný neadaptacní trénink, rekvalifikace nebo jiné zásadní kvalifikační změny v zájmu zvládnutí profesní způsobilosti a docílení vysoké výkonnosti. Nezbytné změny řídicích úrovní, tréninkové potřeby a potřeby dalšího profesního rozvoje zaměstnanců. Potřeby nábora a získávání nebo naopak uvolňování určitých skupin zaměstnanců, náměty pro vytváření firemní kultury.

Prvním krokem plánování je formulace podnikových strategických cílů a jím odpovídajícím strategickým (dlouhodobým) plánům. Na jejich základě se formulují cíle podnikového strategického personálního řízení, které se vkládají do strategických personálních plánů. Cíle podnikového strategického personálního řízení se pak konkretizují ve strategii formování pracovní síly v podniku. Strategické plány se zaměřují na časový plán 2 až 5 let. Ačkoliv je velmi obtížné předvídat na dobu delší než 1 rok

makroekonomické ukazatele či technologický rozvoj, který významnou mírou poznamenávají firemní plánování lidských zdrojů, lze naopak poměrně dobře předvídat externí personální zdroje. Velmi přesně můžeme předpovědět, kolik bude za 3 roky vyučených v určitém oboru, kolik za 5 let bude absolventů vysokých škol a pod²¹.

Schéma 3: Proces personálního plánování v podniku

Historický kontext a vnější faktory podniku



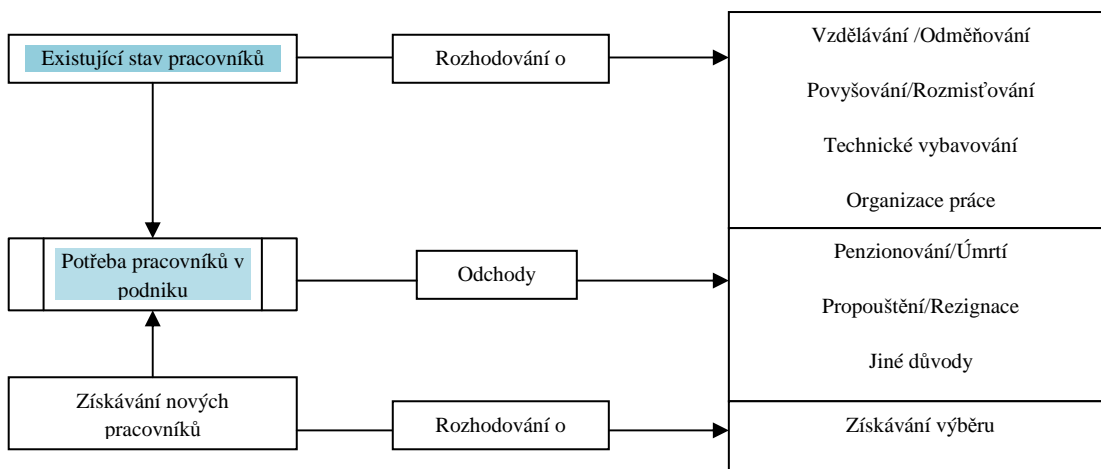
Zdroj: KOUBEK., J., Řízení lidských zdrojů, s. 12.

²¹ Hroník, F., Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, s. 17.

Dalším krokem po zpracování obou odhadů je konfrontace výsledků obou odhadů. Často vyplývá nezbytnost koordinovat výrobní plány, popřípadě hledat jiná řešení vedoucí k jejich realizaci. Plánování v tržních podmínkách musí poskytovat dostatečný prostor pro pružnou reakci podniku na požadavky trhu, musí brát v úvahu požadavek připravenosti na změny. Proto je zcela běžnou součástí plánovacího procesu periodická kontrola a vyhodnocování plánu a úprava plánu.

Metody k odhadům perspektivní potřeby pracovníků můžeme rozdělit na intuitivní a kvantitativní. Intuitivní metody odhadu jsou založené na důkladné znalosti vazby mezi výrobními úkoly, technikou a pracovní silou a vyžaduje značné zkušenosti pracovníků, kteří odhad provádějí. Kvantitativní metody odhadu používají matematického či statistického metodologického aparátu a vyžadují množství dat. V praxi se při odhadu budoucí potřeby pracovníků nepoužívá jedné metody, ale spíše určité kombinace metod. Je-li stanovena nějaká potřeba pracovníků, je třeba v první řadě zkoumat, do jaké míry je možné tuto potřebu pokrýt z vnitřních zdrojů pracovních sil, či zda dokonce nebude v podniku pracovních sil přebytek. Musíme vzít v úvahu velikost a intenzitu odchodů pracovníků z podniku. Řízením odchodů pracovníků pak lze řešit sníženou perspektivní potřebu pracovních sil. Doporučuje se využívat tzv. přirozených odchodů, či odchodů z vlastní vůle zaměstnanců. Dále lze použít stimulování odchodů pracovníků a v krajní nouzi se přistupuje k propouštění pracovníků. Teprve po důkladném prověření možností pokrýt zvýšenou potřebu práce z vnitřních zdrojů lze obrátit pozornost na zdroje vnější.

Schéma 4: Nástin možných rozhodování při uspokojování potřeby pracovních sil



Zdroj: KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, s. 134.

Ve všech případech je nezbytným předpokladem efektivního plánování pokrytí potřeby pracovníků důkladná analýza nejen vnitropodnikové pracovní síly, ale i vnějších zdrojů pracovních sil. Podle toho, jak řešíme problémy pokrytí čisté potřeby lidských zdrojů, pak pracujeme plány jednotlivých personálních činností. Mezi tyto plány patří zejména plány získávání a výběru pracovníků odpovídající na otázku, jak pokrýt reprodukční nebo dodatečnou potřebu pracovních sil z vnějších zdrojů v případě, že vnitřní zdroje jsou vyčerpány. Plány vzdělávání pracovníků odpovídají na otázku jaká je perspektivní potřeba vzdělávání a formování pracovních schopností v podniku, jaké oblasti vzdělávání jsou prioritní, jaké metody je třeba používat, kde a kdy se bude vzdělávání odehrávat, kdo ho bude zajišťovat a jaké budou náklady. Projekty vzdělávání patří k těm nejefektivnějším metodám formování pracovní síly ve firmě. Jedná se o výchovu, vzdělávání, které vedou ke kvalifikaci "domácích", když je nejisté, zda je možno v blízké či vzdálenější budoucnosti snadno získat srovnatelné pracovníky z externích zdrojů²². Plány rozmisťování pracovníků, plány odměňování a produktivita práce mající za úkol rozpoznat a určit, co je třeba udělat, aby systém odměňování dostatečně přitahoval, stabilizoval a stimuloval pracovní sílu k žádoucímu pracovnímu výkonu, plány penzionování a propouštění pracovníků. U všech plánů je třeba zvažovat otázku nákladů, důležitá je časová posloupnost a časové umístění jednotlivých plánovacích kroků. Vždy je třeba zvažovat všechny možnosti zlepšování postupů a hledat efektivnější způsoby realizace plánů.

Odpovědnost za personální řízení v organizaci nesou vrcholové vedení, liniový vedoucí a personální útvar. Vrcholové vedení organizace odpovídá za personální strategii a stanovení zásad personální politiky. Odpovědnost a vedení lidí, za realizaci personální práce v každodenním kontaktu s podřízenými spočívá především na liniových vedoucích²³. Je úkolem managementu vytvořit prostředí, které vede k výkonu. Jestliže není výkon, problém nespočívá v lidech na frontových liniích, ale v neschopnosti managementu vytvořit prostředí, které podporuje výjimečnou realizaci. Kontrola reality často odhalí, že ti na špičce nezvládli svou roli. Bohužel, když se věci nedaří, dnešní manažeři se zbavují

²² HRONÍK, F., Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, s. 18.

²³ KCIÁNOVÁ, R., Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj, s. 123.

odpovědnosti a propouštějí zaměstnance²⁴. Definice nejlépe vystihující podstatu managementu: Řídit znamená dosahovat určitých cílů firemní organizace prostřednictvím ostatních²⁵. Práce manažera je především prací s lidmi. Pro všechny manažerské role i funkce je společné, že jejich úspěšný výkon vyžaduje znalost základních principů, metod, pravidel a nástrojů řízení a vedení lidí. Cílem a posláním managementu je dosahovat cílů organizace s co nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu a lidí. Tento cíl je shodný pro řízení všech organizací. Úkoly plynoucí z personálního managementu jsou prakticky pro všechny manažerské funkce univerzální. Schopnosti potřebné k úspěšnému řízení lidí jsou efektivně komunikovat, motivovat a vést, ale i schopnosti vycházet s různými typy lidí, pomáhat jim a učit je. Z pravidla jsou označovány jako „lidské“ či interpersonální. Tradiční řídicí funkce – úkoly plánovat a rozdělovat pozice, rozdávat pracovní úkoly podřízeným a kontrolovat jejich plnění.

Lidé jsou srdcem firmy, čím lepší lidé v organizaci pracují, tím lepší se firma stává. Rozhodnutí týkající se výběru vhodných zaměstnanců patří k výchozím a současně nejdůležitějším odpovědnostem manažera při řízení lidí. Před zahájením přijímacího procesu je důležité přesně stanovit, na základě jakých kritérií budeme kandidáty posuzovat. Pro nové pracovní místo je zpravidla třeba vytvořit jeho popis, který plně charakterizuje veškeré úkoly a odpovědnosti pozice, ze kterých plynou požadavky na nezbytné zkušenosti a schopnosti kandidáta. Požadavky pracovní pozice by měly vždy obsahovat i jasné stanovené cíle či výkonová očekávání. Při obsazování existujícího pracovního místa popis zkontrolujeme a podle nutnosti provedeme změny. Aktualizace by měla vycházet z analýzy pracovního místa, opírající se o přímá pozorování a rozhovory s jeho úspěšnými vykonavateli. Popis pracovní pozice slouží jako základ stanovení nejdůležitějších předpokladů, které budeme u nového zaměstnance požadovat. Požadavky na kandidáty lze rozdělit do několika základních kategorií. Především požadavky na vzdělání a odborné znalosti (pokud potřebujeme pracovníka na soustruh, kuchař nám nepomůže) a schopnosti, specifické pracovní zkušenosti, řídicí schopnosti a zkušenosti, sociální schopnosti a osobnostní předpoklady, motivační předpoklady. Rozhodujícími požadavky - faktory úspěchu – by měly být předpoklady, ve kterých se osoby s vysokou výkonností odlišují od

²⁴ STÝBLO, J., Abeceda personalisty, s. 20

²⁵ URBAN, J., Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu, s. 28.

ostatních, především od těch, jejichž výkonnost je neuspokojivá. Schopnost a ochota pracovního nasazení, pracovní stabilita, pozitivní pracovní postoje, odpovědnost a loajalita, inteligence, odpovídající motivace, jsou osobní vlastností a předpoklady představující soubor vlastností, které jsou u většiny pracovních pozic zpravidla nejdůležitější²⁶.

4 Personální plánování

Plánování lidských zdrojů je systematické a nepřetržité hledání shody mezi vizí, cíli a strategií firmy na jedné straně a realitou trhu, hlavně trhu práce na straně druhé. Sebelepší firemní strategie, pakliže není zabezpečena dostatečnými lidskými zdroji, je odsouzena k zániku či převzetí jinou konkurenční firmou²⁷. Personální strategie vymezuje základní cíle, kterých má být dosaženo v oblasti formování lidských zdrojů, a to jak z hlediska struktury, tak i jejich kvality (vlastností). Vychází se přitom ze strategických záměrů organizace, hodnotové orientace pracovníků, managementu i majitelů a zároveň se respektují vnější vlivy – dosažený stupeň sociálního rozvoje, vlivy a požadavky širšího ekonomického prostředí, demografický vývoj, stav trhu práce atd. Personální strategie spojuje vnější vlivy na organizaci s jejími vnitřními specifiky. Při tvorbě personální strategie je třeba zdůraznit, že logické a integrované strategie lidských zdrojů lze vytvořit pouze tehdy, když vrcholový tým chápe strategické požadavky spojené se zaměstnáváním, s rozvojem a motivováním lidí a podle toho koná. Toho lze účinněji dosáhnout, jestliže je personální ředitel, který hraje aktivní a uznávanou roli partnera v podnikání²⁸. Při vytváření personální strategie lze využít různé přístupy, neexistuje jediný správný způsob. Různé způsoby formulování strategie jsou odrazem různých způsobů řízení a různých způsobů, jak uvést lidskou složku podniku do souladu s jeho cíli.

Při formulování personální strategie by mělo být zvažováno:

- Jakou kvalifikaci a schopnosti bude organizace potřebovat v budoucnu
- Zda je úroveň výkonnosti dostatečně vysoká, aby umožnila zvýšení ziskovosti, vyšší produktivitu, lepší kvalitu a zlepšení služeb zákazníkům

²⁶ URBAN, J., Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu, s. 35.

²⁷ HRONÍK, F., Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, s. 9.

²⁸ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 129.

- Zda budou struktura, procesy a systémy v organizaci v jejich současné podobě schopny vyrovnat se s budoucími úkoly
- Zda organizace využívá nelepším způsobem kvalifikaci a výkonový potenciál pracovníků
- Zda organizace dostatečně investuje do rozvoje potřebných schopností²⁹

Plánování lidských zdrojů musí být bráno jako nepřetržitý proces, nemůže být jen náhodné. Například pokud podnik prochází hlavní výrobní sezónou. Musí být bráno jako systematický proces a musí být součástí kompetence každého manažera, shodně jako celé řízení lidských zdrojů. Není jen záležitostí zaměstnanců z personálního oddělení.

4.1 Cíle plánování lidských zdrojů

Základním cílem personálního plánování je pokrytí firemních cílů a způsobů, směřujících k jejich dosažení lidskými zdroji:

- 1) v potřebném počtu,
- 2) s potřebnými výkonovými předpoklady a dovednostmi,
- 3) s potřebnou praxí,
- 4) dostatečně motivované, participující a loajální,
- 5) připravené k odbornému rozvoji,
- 6) ve správný čas,
- 7) na správných místech,
- 8) za předem definovaného zabezpečení dalšími zdroji
- 9) Zjednodušeně lze říci, že cílem personálního plánování je mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, kteří se vyplatí³⁰

²⁹ KOCIÁNOVÁ, R., Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj, s. 116.

³¹HRONÍK, F., Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, s. 9.

4.2 Zdroje personálního plánování

Mezi zdroje personálního plánování lze považovat relevantní informace mající podobu měkkých a tvrdých dat. Tvrdá data jsou především informací, co se již stalo. Práce s nimi vychází z předpokladu, že z údajů o tom, co se stalo, lze poměrně dobře předvídat to, co bude následovat. Předpoklady na základě tvrdých dat, které nejsou korigovány měkkými daty, jsou velmi často chybné. Měkká data jsou spíše názory, úsudky. Za zdroj můžeme také považovat profesionalitu manažerů v této oblasti, postoje vrcholového managementu k celé problematice řízení lidských zdrojů, firemní kulturu, celospolečenskou atmosféru a očekávání³¹.

4.2.1 Externí zdroje

Mezi externí zdroje plánování patří především tvrdá data, která může poskytnout celá řada profesionálních institucí jako je Český statistický úřad a jeho krajské divize, které vydávají po jednotlivých krajích v pololetí Statistický bulletin obsahující řadu položek, z nichž se k oblasti personálního plánování týká obyvatelstvo, zaměstnanost a mzdy, výběrové šetření pracovních sil a nezaměstnanost. Ministerstvo práce a sociálních věcí, úřady práce – ministerstvo krom jiného poskytuje na internetových stránkách (www.mpsv.cz) informace o nezaměstnanosti a jejím vývoji. Úřady práce poskytují strukturovanější informace. V roce 2001 platilo, že zaměstnavatel je povinen podle § 19 odst. 2 zákona o zaměstnanosti, do pěti kalendářních dnů oznamovat příslušnému úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku. V roce 2010 se musí volná pracovní místa hlásit podle § 35 odst. 1 zákona o zaměstnanosti do 10 kalendářních dnů a nejpozději do 10 kalendářních dnů oznámit obsazení těchto pracovních míst³². Volnými pracovními místy se rozumí nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa, na která zaměstnavatel zamýšlí získat zaměstnance do pracovního poměru³³. Mezi další instituce patří Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a SLEPT analýza zaměřující se na prostředí.

³⁰ KOCIÁNOVÁ, R., Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj, s. 116.

³¹ HRONÍK, F., Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, s. 10.

³² CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P., Personalistika. Dvanáctero správného vedení personální agendy od 1. 1. 2007, s. 28.

³³ KAHLE, B., Praktická personalistika po novele zákoníku práce od 1. 1. 2001, s. 14.

S= sociální, společenské prostředí a podmínky. Patří sem celá řada vlivů, jako jsou výše minimální mzdy, výše podpory v nezaměstnanosti, sociální smír, míra migrace a další demografické faktory.

L= legislativní prostředí a podmínky. Zákolník práce či zákonem stanovená hranice o věkové hranici odchodu do důchodu mají vliv na personální plánování.

E= ekonomické prostředí a podmínky. Během výraznějšího ekonomického růstu se zvyšuje počet dobrovolně odcházejících pracovníků. Změny v ekonomické oblasti se obtížně předpovídají na dobu delší než 3 roky.

P= politické prostředí a podmínky. Demokratické zřízení, vlivy extrémistických sil, korupce, vlivy odborových skupin apod.

T=technologické podmínky a prostředí jsou těžko předvídatelné v době, kdy se délka inovačních cyklů zkracuje. To platí v oborech moderních technologií.

V SLEPT analýze schází vyhodnocení konkurenčního prostředí. Vhodné by bylo i oddělení demografických vlivů od vlivů sociálních³⁴.

4.2.2 Interní zdroje

Mezi interní zdroje personálního plánování členíme měkká a tvrdá firemní data, kterými jsou především firemní a personální strategie, personální audit, analýza firemního mínění, indexy fluktuace a stability, nemocnost a horizontální a vertikální mobilita. Mezi tvrdá data můžeme zahrnout hospodářské výsledky, produktivitu práce, míru fluktuace apod. Dále se soustředíme spíše na měkká data.

Personální strategie – reaguje na proměnlivé podmínky na interním a externím trhu práce, patří mezi další funkční strategie, které jsou obsaženy ve firemní strategii. Jsou zde formulovány klíčové oblasti, které jsou rozpracovány do měřitelných cílů. Jsou stanoveny postupy, jak těchto cílů dosáhnout.

Personální audit – může poskytnout řadu cenných informací, které lze využít při plánování lidských zdrojů.

³⁴HRONÍK, F., Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, s. 12.

Analýza firemního mínění, firemní kultury – firemní mínění a očekávání ovlivňují fluktuální tendence a produktivitu práce. Do této oblasti patří i audit spokojenosti zaměstnanců.

Fluktuace a stabilita – míra fluktuace a stability patří mezi nejzákladnější čísla personální plánování a řízení lidských zdrojů celkem, měření patří do personálního auditu. Statisticky průměrná míra fluktuace v České republice je za 1 rok 15% osob a za 3 roky 33%³⁵. Za běžnou lze považovat fluktuaci v rozmezí 15-25%. Fluktuace nad 25% je pobídkou k analyzování. Problémem však může být i hodnota pod 5%, která je známkou příliš klidných vod. Důležité je si pamatovat, že se do fluktuace nepočítají přirozené odchody (odchod do starobního či invalidního důchodu, mrtí), ani dočasné odchody (mateřská dovolená, výkon trestu, výkon veřejné funkce).

Míra fluktuace se vypočítá podle vzorce³⁶:

$$\text{Míra fluktuace v \%} = \frac{\text{počet rozvázání pracovního poměru za určitou dobu (1 kalendářní rok)}}{\text{průměrný počet (přepočtený na celý úvazek) pracovníků ve stejném období}} \times 100$$

Míra stability se vypočítá podle vzorce³⁷:

$$\text{Míra stability v \%} = 100 - \frac{\text{průměrný počet nově příchozích a fluktuujících v kalendářním roce}}{\text{průměrný počet (přepočtený na celý úvazek) pracovníků ve stejném období}} \times 100$$

Horizontální a vertikální mobilita – je součástí personálního auditu. Horizontální a vertikální pohyb v dalším období se odhaduje na základě dosavadního pohybu zaměstnanců mezi jednotlivými pracovišti firmy, naplňování plánu a strategií, věkové a kvalifikační struktury, atd.

Nemocnost – míra nemocnosti je významnou informací, kterou lze zužitkovat nejen při personálním plánování. Cenné je srovnání s celostátní a regionální mírou nemocností.

³⁵HRONÍK, F., Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, s. 14.

³⁶HRONÍK, F., Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, s. 14.

³⁷HRONÍK, F., Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, s. 15.

4.3 Postup plánování lidských zdrojů

Jak bylo již výše uvedeno, je plánování lidských zdrojů nepřetržitý proces. Tento proces probíhá ve třech etapách:

- 1) Monitoring interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů
- 2) Vyhodnocení a předpověď
- 3) Návrh opatření, průběžná realizace a kontrola³⁸

4.3.1 Monitoring interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů

Externí a interní zdroje personálního plánování nejčastěji slouží k monitorování trhu práce, který si můžeme rozdělit na vnitrofiremní, lokální a celostátní trh práce. Se souvislostí s evropskou integrací by bylo možno uvádět kontinentální trh práce. Lokální trh práce je určen především možností denního dojíždění do práce, bude relevantní především pro funkce výkonné a funkce nižšího managementu. Celostátní trh práce bude relevantním pro pozice top managementu.

4.3.2 Vyhodnocení a předpověď

Z údajů, které byly systematicky získány, je třeba provést vyhodnocení změn, trendů a na jejich základě konstatovat a provést v daném časovém horizontu předpověď, která se týká některé z oblasti personálního plánování.

4.3.3 Návrh opatření, průběžná realizace a kontrola

Celý postup je zakončen nejen konstatováním změny, jejích interpretací, předpovědí dalšího vývoje v určitých časových úsecích, ale především návrhem opatření po jednotlivých krocích a kontrolou průběhu.

4.4 Oblasti plánování lidských zdrojů

Pozornost je třeba věnovat zejména tomu, aby plnění podnikových pracovních úkolů bylo zabezpečeno přiměřeným počtem pracovníků s přiměřenými pracovními schopnostmi³⁹.

³⁸HRONÍK, F., Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, s. 16.

Personální plánování můžeme rozdělit do tří oblastí:

- Plánování potřeby pracovníků
- Plánování pokrytí potřeby pracovníků
- Plánování osobního a profesionálního růstu

Plánování potřeby pracovníků je odhad poptávky, zatímco plánování pokrytí této potřeby je odhad nabídky na interním a externím trhu práce. Předvídání poptávky a nabídky na trhu práce je spíše reakcí, plánování osobního a profesionálního růstu je více proaktivnější⁴⁰. Plánování pracovníků slouží k realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou⁴¹. Na základě vyhodnocení všech dostupných, neboli relevantních interních zdrojů personálního plánování můžeme uskutečnit plánování potřeby pracovníků. Jedná se o plánování pracovních míst. K naplánování potřeb pracovníků musíme mít k dispozici analýzu současného stavu, odhad odchodů, odhad horizontální a vertikální mobility ve firmě a plán propouštění. To se poté porovnává s personálními požadavky, kterým je třeba dostát k splněním firemních cílů. K naplánování potřeby pracovníků se používají krátkodobé plány, které jsou v časovém rozmezí od 2 měsíců do 1 roku, střednědobé plány, které se také nazývají taktickými a jsou v rozmezí 1 až 2 let a dlouhodobé plány, označovány jako strategické plánování, které je zaměřeno na časový horizont 2 až 5 let.

4.5 Metody plánování lidských zdrojů

K plánování lidských zdrojů se používá řada metod, které můžeme rozdělit na metody intuitivní a kvantitativní. U metod intuitivních se jedná o měkká data plánování. Jsou rychlejší a operativnější. Kvantitativní metody vyžadují delší přípravu, která spočívá ve shromáždění potřebných dat.

³⁹ KOUBEK, J., Personální plánování v malých podnicích, s. 37.

⁴⁰ HRONÍK, F., Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, s. 17.

⁴¹ KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, s. 51.

4.5.1 Intuitivní metody

Mezi tyto metody patří například odborné předpovědi. Jedná se o předpovědi jednotlivých pracovníků, kde experti na základě svého posouzení předpovídají potřebu určitých pracovníků, v určité osobní kvalitě, praxí a kvalifikací. V menších firmách bývá hlavním předpovídajícím expertem jejich ředitel nebo majitel. Metody skupinového rozhodování (brainstorming) se používají tam, kde se dá předpokládat více nejistot a nejasností, které mohou ovlivnit kvalitu předpovědi. Skupinové metody poskytují většinou plastičtější pohled v různých alternativách. Metoda delphi či kaskádová metoda jsou jistým propojením metod předchozích. Odborníci jsou vyzváni k tomu, aby formulovali svou předpověď. Tito jsou pak seznámeni se všemi odpověďmi a znovu vyzváni, aby předložili novou předpověď. Postupně tak dochází k přibližování předpovědí, které nejsou příklonem odpovědi jednoho experta. Často je formulovaná předpověď, kterou nebylo možno vystopovat v 1. kole. Ke konsensu běžně dochází v 5. kole⁴².

4.5.2 Kvantitativní metody

Metoda extrapolace vychází z předpokladu, že na základě minulých tendencí lze předpovědět projevy budoucnosti. Tento předpoklad může být v řadě případů ošidný, protože pramálo zahrnuje variabilitu prostředí nebo preferencí. Metoda indexování je vhodná tam, kde jsou firmy ovlivňovány sezónností. Počítačové analýzy umožňují srovnávání s vývojem jiných firem, které jsou n trhu v podobné situaci. V současné době existuje řada počítačových programů, které umožňují modelování otevřených systémů. Na rozdíl od počítačové analýzy konstruují varianty nové reality. Modelují ji. Jako ukázka může sloužit systém HRIS. Je to personální informační systém a je hlavním zpracovatelem procesů, upravovatelem a archivářem dat a praktickým aplikačním systémem, který leží v samém srdci počítači podporované personální práce. Uchovává údaje o zaměstnancích a data týkající se organizačního a personálního plánování. Může tak odpovídajícím způsobem podporovat většinu, ne-li všechny, personální činnosti, které jsou na nainstalovaných modulech závislé⁴³.

⁴² HRONÍK, F., Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, s. 19.

⁴³ WALKER, A. J., Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie, s. 27.

4.6 Analýza a popis pracovních míst

Analýza pracovních míst shromažďuje, vyhodnocuje a uspořádává informace o jednotlivých druzích pracovní činnosti. Výsledkem pracovní analýzy je popis práce konkrétního pracovního místa. Pracovní místo (pracovní pozice, či pracovní funkce) je utvářeno souborem úkolů a odpovědností, která má člověk na určitém pracovišti. Pracovní místo je prvkem ve struktuře organizace, v hierarchii pracovních míst (pracovní místo se nemění, lze ho obsadit různými osobami)⁴⁴. Pro každou pracovní pozici musí být dány pracovní činnosti a základní pracovní povinnosti zaměstnance. Popis také vyjadřuje hlavní úkoly, které musí být splněny na daném pracovním místě, očekávané přínosy pracoviště pro podnik a odbornost, kterou musí zaměstnanec na daném pracovišti zvládat. K tomu, aby mohla být provedena analýza prací, je třeba shromáždit dostatečné množství informací, které můžeme získat například z podnikových organizačních, právních a dalších dokumentů, zejména z organizačních a spisových řádů, pracovních náplní, popisů pracovních činností apod. Standardní je získávání informací z pozorování odborníků na výkon určité činnosti nebo odborníky z téhož oboru činnosti, z rozhovorů se zaměstnanci, vedoucími příslušníky nebo prostřednictvím dotazníkového šetření. Dalším využitím pracovní analýzy je získání informací pro vypracovávání vhodných norem pracovního výkonu. Podle nich je pak posuzována pracovní úspěšnost zaměstnance na daném pracovním místě. Analýza a z ní odvedený popis práce je společným dílem celého týmu. Vyžaduje sounáležitost a spolupráci vedení i zaměstnanců⁴⁵.

5 Návrh personálního plánu pro vybraný podnik

Jsme mezinárodní firma s dlouholetou tradicí, expandující do více jak 100 zemí světa. Firma byla založena roku 1919 v Německu. V roce 1971 bylo vedení společnosti přemístěno do Rotterdamu v Holandsku, kde je do současné doby. Pobočky můžeme najít po celém světě, například v Evropě, Asii, Austrálii. Pobočka v ČR zahájila svůj provoz v roce 1995. Vyrábíme výrobky funkcionální, to jsou venkovní žaluzie, horizontální žaluzie, dřevěné žaluzie a venkovní žaluzie, a také dekorativní, mezi které patří rolety, vertikální žaluzie a v Čechách méně známé plissee, římské rolety, nana a další. Našimi

⁴⁴ KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, s. 41.

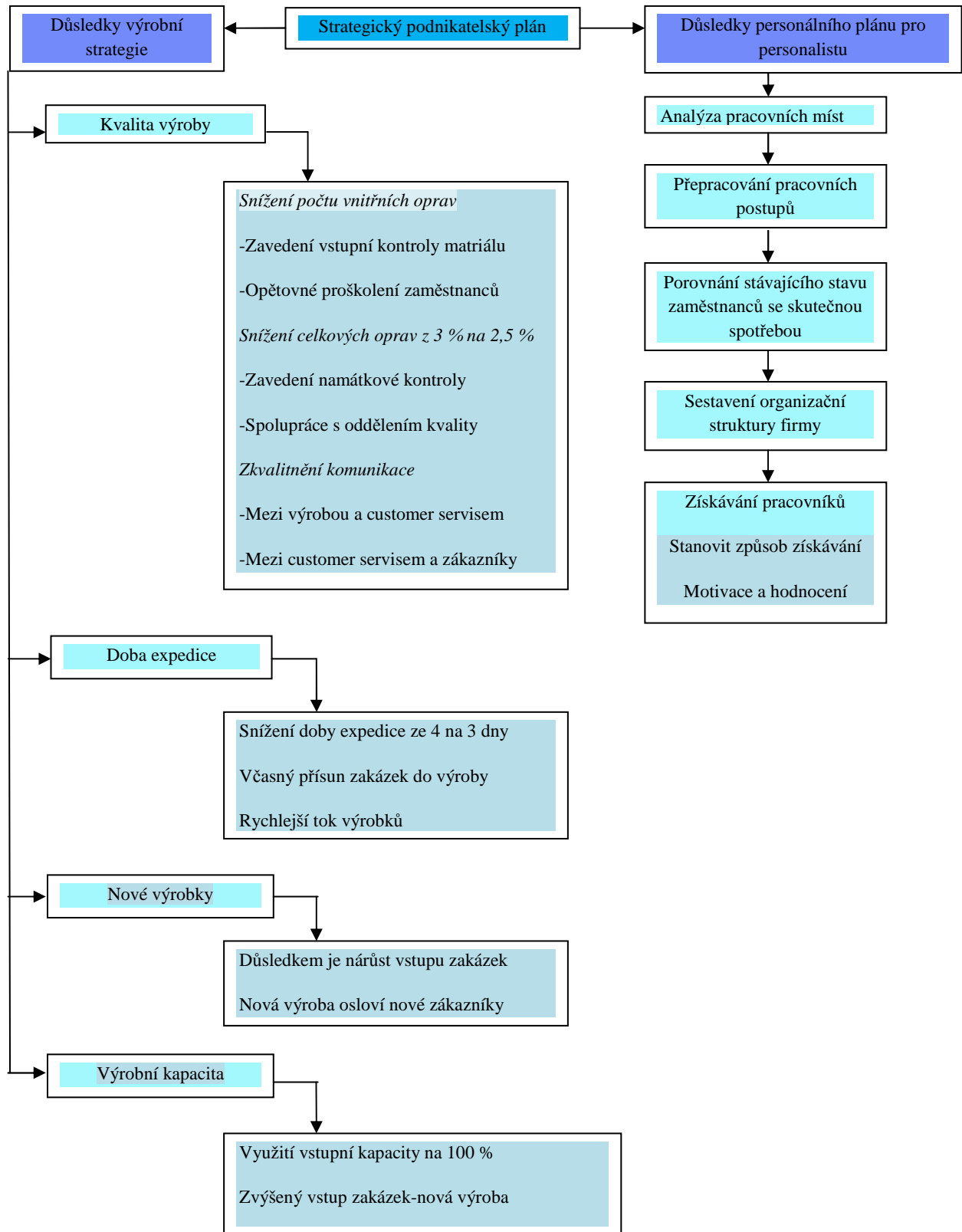
⁴⁵ STÝBLO, J., Abeceda personalisty, s. 66.

největšími zákazníky jsou Německo, po té Holandsko, Francie, Anglie, ale expandujeme i do zemí jako je Dubai, Itálie, Irsko. Firma je známá svými vysokými nároky na zaměstnance. THP jsou placeni ve fixních mzdách, operátoři ve výrobě v hodinových mzdách. Každá operační pozice má stanovené normy, které jsou dány na základě náročnosti výroby a jsou stanoveny na základě potřebného času.

5.1 Strategie firmy v personální oblasti

S ohledem na klesající zájem zákazníků o stínící techniku, vzrůstající konkurenci a změny na trhu jak v Německu, tak po celém světě, se stává klíčem pro udržení standardu firmy plné využití jak pracovních strojů v podniku, tak i plného potenciálu zaměstnanců. Podnik by měl i nadále pokračovat v personálních změnách a věnovat jim zvýšenou pozornost. S mnoha kroky se již začalo v minulých letech, ale personální plánování je stále nekončící činnost, a tak by se v nich mělo i nadále pokračovat. Jedná se zejména analýzu pracovních míst, přepracování pracovních popisů a specifikací pracovních míst. Charakteristika pracovního místa – pozice dělník – jedná se o čistou, fyzicky nenáročnou práci. Tuto práci vykonávají spíše ženy. Je zde zapotřebí zručnost, flexibilita a ochota učit se nové věci. Jednotlivé operace na sebe navazují a jsou na sobě závislé. Práce se provádí ve stoje a je stanoveno, že se musí nosit ochranná obuv. Kolektiv je závislý na sezónnosti. Mimo sezónu je kolektiv o 25 členech, s příchodem sezóny vrůstá kolektiv až na 40 členů. Celý tým vedou dvě mistrové, které jsou neustále ve výrobě. Pracovníci jsou odměňováni v časové (hodinové) mzdě. Po celý rok je třeba počítat s dvousměnným provozem a v sezóně je třeba počítat s přesčasovými hodinami. Příplatek za přesčasové hodiny je 25% v týdnu, 50% o sobotách a nedělích, po domluvě 100% ve svátcích. Je možné využití časového fondu. Doba zaučení záleží na náročnosti pozice. U nejjednodušší pozice trvá zaučení 1 týden, u nejnáročnější 6 měsíců. Provoz má na zaučení 9 pracovních pozic. Nikdy nezůstává zaměstnanec jen na jedné pozici. Cílem je zaučit postupně na všech pozicích s ohledem na možnost zastoupení a přechodu z pozice na pozici dle momentální potřeby. S úplným zaučením na všech pozicích můžeme počítat do dvou let.

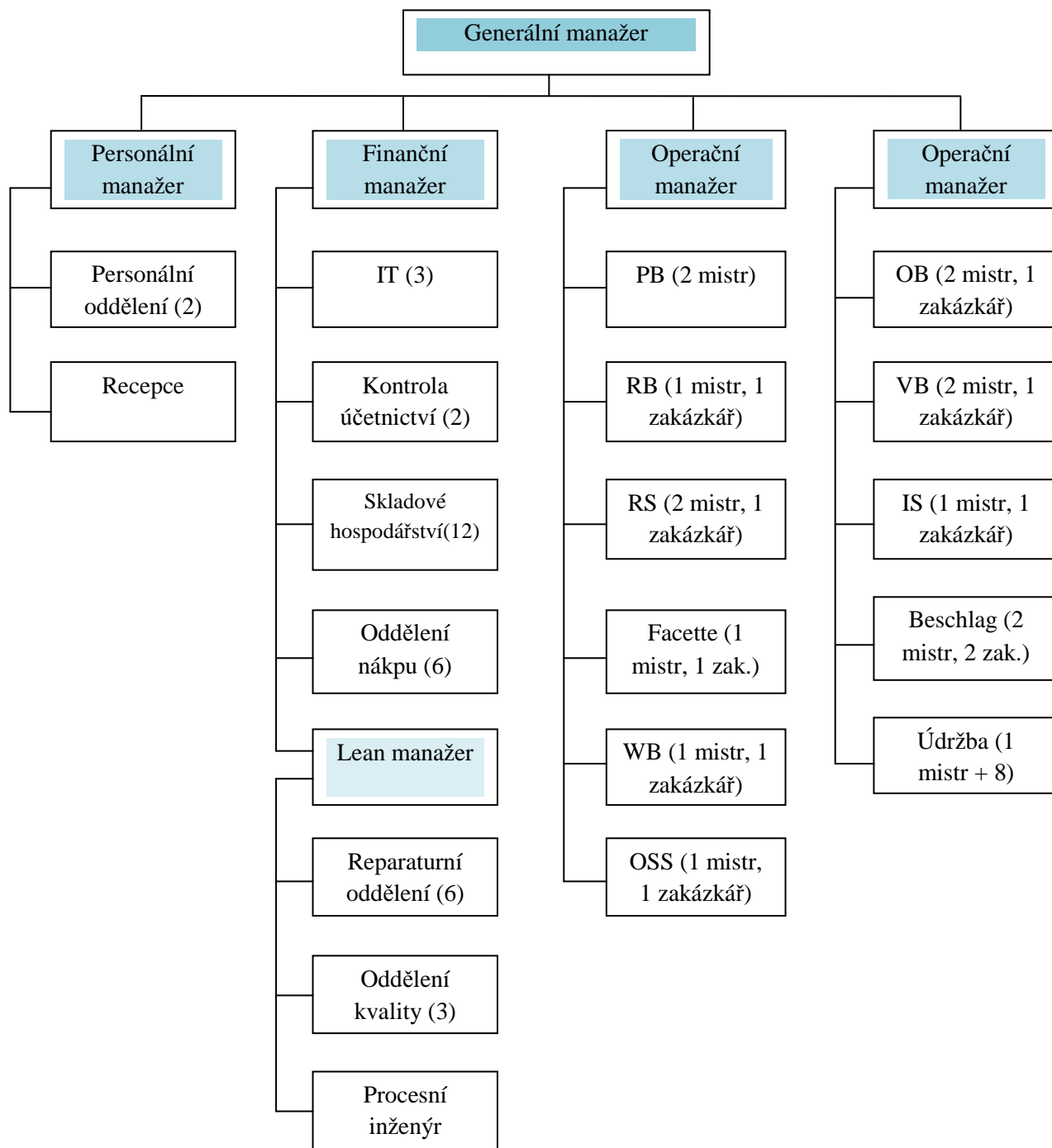
Schéma 5: Strategický podnikatelský plán



Zdroj: Vlastní práce

5.2 Organizační struktura firmy

Schéma 6: Organizační struktura firmy



Zdroj: Vlastní zkoumání

5.3 Analýza výrobních minut

Mezi nejdůležitější body strategického plánu týkající se výroby patří vylepšení kvality výroby. Nyní přístupná hranice reklamací do 3 % procent, by měla v roce 2011 klesnout na 2,5 %. Hraniční 3 %, není bráno jen jako chyby ve výrobě, ale počítají se do toho reklamace celkem. Jsou tak jak chyb způsobené ve výrobě, tak i chyby mimo ní. Do reklamací jsou zahrnuty také chyby v zakázkách, poškození při transportu, koncepční chyby atd. V příloze 1, která se skládá z tabulky a grafu je dobře vidět, že chyby výroby se pohybují od 0,87 % do 1,29 %. Celkové reklamace se potom pohybují v rozmezí od 1,79% do 3,25 %. Z tohoto důvodu je důležité vylepšit komunikaci mezi naší firmou a pobočkou v Německu, kde se nachází customer servise a také mezi customer servisem a zákazníky. Pokud se týče samotné výroby, je nutné snížení počtu vnitřních oprav. Největší zastoupení těchto oprav je kazovost látek, kterým by se dalo předejít vstupní kontrolou materiálu, pořízením kontrolního prosvětleného stojanu nebo případnou domluvou s dodavatelem o zlepšení kvality dodávaných látek. Důležité jsou namátkové kontroly, spolupráce s oddělením kvality a neustálým proškolením a komunikací podřízených. Dalším bodem je dodržení doby expedice. Dříve byla doba výroby stanovena na 0 (den tištění zakázky) + 4 dny. Pro rok 2011 se plánuje expedice na 0 + 3 dny. V následující tabulce je ukázka celkového počtu výrobků a následný přepočítání na vývozní den. Nárůst výrobní kapacity je zřejmý.

Tabulka 2: Porovnání denní kapacity s dobou expedice tří a čtyř dnů

Pozice/Produkt	A	B	C	D	E	Celkem
Počet ks	450	377	46	41	15	930
Počet ks na den, expedice do 4 dnů	113	94	12	10	4	233
Počet ks na den, expedice do tří dnů	150	126	15	14	5	310

Zdroj: Firemní dokumentace + vlastní práce

Ve sloupcích A-E jsou zastoupeny typy a jejich počet ve výrobě. V prvním řádku je počet kusů celkem, v druhém řádku je počet kusů na den pokud se expeduje do 4 pracovních dnů, ve třetím řádku je počet kusů na den pokud se expeduje do 3 pracovních dnů. Pro výpočet kusů na daný den musíme celkový počet vydělit čtyřmi nebo třemi dny (stanovená doba na vývoz). Výpočty jsou zaokrouhleny matematicky.

V roce 2011 se plánuje využití výrobní kapacity na 100%. Je počítáno se zvýšením výroby z 65 000 ks ročně na 80 960 ks ročně, což je na den (80 960 ks: 253 pracovních dní) 320 ks. Dnešní využití výrobní kapacity je 80,3 %. Pro rok 2011 se plánuje zavedení výroby tří nových typů výrobků, u kterých se počítá nárůst výroby o 10 % a přivedení nových zákazníků do firmy. Všechny tyto body jsou důležité pro stanovení potřeby zaměstnanců na oddělení.

Důsledky personálního plánu pro personalistu jsou navýšení kapacity, snížení produktivity na 37 min/ks, kde je počítáno s největším problémem vzhledem k tomu, že v roce 2009 byla produktivita 40 min/ks a v roce 2010 38 min/ks. Z přílohy 2 je zřejmé, že požadovaných časů v produktivitě nebylo dosaženo. Těchto časů bylo dosaženo jen minimálně v oblasti efektivity. Do efektivity se nepočítají zaměstnanci v zaučování po dobu jednoho týdne žádným podílem na výrobě, v následujících týdnech podíl roste. Dále se do efektivity nepočítají neproduktivní minuty, jako jsou úklid nebo stěhování a zaměstnanci, kteří jsou na cross trainingu (zaučování) na jiných halách. Zavedení nových technologií – s přílivem nových výrobků a požadavků na snížení produktivity, je nezbytné zaškolení stávajících pracovníků na co nejvíce operačních pozic. Bude kladen důraz na přechod z pracoviště na pracoviště dle zásad leanu (zeštíhlení výroby) a téměř okamžité zorientování se na dané pozici v potřebné kvalitě a v potřebném výkonu, což pro mnohé pracovníky může být stresující. Důležité pro rok 2011, je zavedení kanbanu, což zabrání zdržování lidí ve výrobě, při každodenním fasování, nebo pokud jim dojde materiál při pracovní době a musejí čekat na vyfasování od skladníka. Systém 5S je důležitý pro okamžité nalezení čehokoliv, co je potřeba. Vše je na svém místě a je viditelně označené. Všechny tyto systémy vedou k navýšení výroby a snížení produktivity. V příloze 3 je zřejmý nárůst výroby v letech 2006 až 2010.

Tabulka 3: Potřeba počtu zaměstnanců dle stanoveného budgetu

Produkt	Budgetový čas (v min)	Počet kusů/den ve výrobě	Potřebné min. na kusy celkem	Počet zaměstnanců
A	37	150	5 550	12
B	37	126	4 662	10
C	37	15	555	1
D	37	14	518	1
E	37	5	185	1
Celkem		310	11 470	25

Zdroj: Vnitřní data podniku + vlastní zkoumání

Konečný výpočet zaměstnanců je zaokrouhlován nahoru, protože je vždy nutná rezerva, jak z důvodu nemoci nebo ukončení pracovního poměru, tak i možnosti dalšího zaškolení. Údaje budgetové a tarifní (tabulka 4) časy jsou pevně stanoveny. Údaje ze sloupce počet kusů/den ve výrobě jsou převzaty z předchozí tabulky. Potřebné minuty celkem jsou výsledkem z vynásobení druhého sloupce třetím. K potřebnému počtu zaměstnanců jsem došla vydělením čtvrtého sloupce počtem odpracovaných minut jednoho zaměstnance. Počítáme 465 min, protože máme dvousměnný provoz, kde se odpracovaných 480 min krátí na 465 min. V tabulkách je znázorněno kolik zaměstnanců je potřeba na den dle stanovených tarifů a budgetu. Tyto časy obdržíme vždy na začátku roku od vedení našeho podniku a podle nich se musíme po celý rok řídit. Jen pro srovnání v následující tabulce předvedu rozdíl mezi tarifními časy a skutečnými časy naměřenými ve výrobě.

Tabulka 4: Potřeba počtu zaměstnanců dle stanovených tarifů

Produkt	Tarifní čas (v min)	Počet kusů/den ve výrobě	Potřebné min. na kusy celkem	Počet zaměstnanců
A	29	150	4 350	9
B	59	126	7 434	16
C	88	15	1 320	3
D	65	14	910	2
E	88	5	440	1
Celkem		310	14 454	31

Zdroj: Vnitřní data podniku + vlastní zkoumání

Tabulka 5: Potřeba počtu zaměstnanců dle naměřených výrobních časů

Produkt	Tarifní čas (v min)	Počet kusů/den ve výrobě	Potřebné min. na kusy celkem	Počet zaměstnanců
A	32	150	4 800	10
B	64	126	8 064	17
C	80	15	1 200	3
D	65	14	910	2
E	150	5	750	2
Celkem		310	15 724	34

Zdroj: Vlastní zkoumání

Časy měřené ve výrobě jsou čisté časy na opravu. Nejsou v nich započítány případné prostoje při poruše pracovních strojů, ani nutné pauzy na toaletu či posun výrobku z pozice na pozici.

5.4 Porovnání stávajícího stavu zaměstnanců se skutečnou potřebou

Tabulka 6: Porovnání budgetových minut s tarifními a naměřenými ve výrobě

Produkt	A	B	C	D	E	Počet ks/den	Počet zaměstnanců/den
Minuty							
Budgetové	37	37	37	37	37	310	25
Tarifní	29	59	88	65	88	310	31
Výrobní	32	64	80	65	150	310	34

Zdroj: Vlastní zkoumání

Ve výrobě je nyní 39 zaměstnanců, z toho jsou dva mistři a jeden skladník. Tito tři zaměstnanci se nepočítají do produktivních ani efektivních minut. Z tabulky 5 je dobře vidět, že zaměstnanců ve výrobě by mělo být dle budgetových minut 25, tarifních minut 31 a naměřených časů z výroby 34. Počet zaměstnanců odpovídá výrobním minutám. V rezervě jsou dva zaměstnanci s ohledem na nemoc a možnost zaučení se na nových pozicích. Dosažení tarifních minut je možné, pokud se zavedou nové pracovní aktivity a přizpůsobí se kvalita materiálu výrobě. Co by muselo předcházet k dosažení budgetových minut si nedovedu představit. Snad nová výrobní technologie nebo výrobní postupy.

5.5 Získávání pracovníků

Již delší dobu se firma potýká s nedostatkem kvalitních pracovníků. Na vině může být, že firma nyní zaměstnává nově příchozí zaměstnance pouze přes personální agenturu a také velká konkurence podniků v okolí firmy. V blízkém okolí se nacházejí dvě průmyslové zóny a také dvě elektrárny. Z tohoto důvodu může docházet k přesycení nabídky práce. Firma si musí nejdříve zvolit způsob, kterým bude získávat své nové zaměstnance. Prvotní by mělo být hledání vhodných zaměstnanců uvnitř firmy. Je to výhodné, protože zaměstnanci jsou již seznámeni s fungováním a kulturou firmy. Vedoucí zaměstnanci své podřízené znají a můžou je na dané volné pozice doporučit. Pokud se tato možnost vyčerpá, přistupuje se k hledání zaměstnanců mimo podnik. Tato metoda je složitější. Uchazeči o zaměstnání musí vyplnit dotazník a zkuškový test. Pokud jde o dělnické pozice, projdou si s mistrem provoz, do kterého nají nastoupit, a ten jim vysvětlí a ukáže,

co je náplní jejich pracovní pozice. Pokud je uchazeč vyhovující, je přijat. Pokud jde o vyšší pracovní zařazení jako je mistr, vedoucí nákupu, kontrolor kvality atd., musí uchazeč projít osobním pohovorem s personálním manažerem a unit manažerem, který má danou funkci na starosti. Protože se firma nachází v blízkosti měst i vesnic, dojíždějí do ní zaměstnanci denně. Z toho důvodu si firma zvolila způsob získávání zaměstnanců pomocí úřadu práce, podáním inzerátů na internetu (pouze pro manažerské funkce) a náborem zaměstnanců přes personální agenturu (dělnické pozice).

6 Závěr

Tržní podniková úspěšnost je v dlouholeté tradici firmy. Každoročně nabízí na trhu 2-3 nové zajímavé výrobky. Firma se neustále snaží o zvýšení kvality, která byla v roce 2010 stanovena do 3 %. Této hranice bylo bez větších problémů dosaženo, a proto je pro rok 2011 stanovena hranice 2,5 %.

Mezi další ukazatele pro získání zákazníků je dodržení vývozní doby do tří pracovních dnů. V tomto ohledu vidím slabinu firmy, protože není sladěn vstup zakázek s výrobní kapacitou. V době sezóny je vstup zakázek navýšen z 320 ks na 450 – 500, kdy se při daném počtu zaměstnanců dodací termíny nedají dodržet. Dodací termíny jsou po domluvě se zákazníky posunuty o jeden až dva dny. V případě lepší komunikace s customer servisem, se zákazníky i s naší pobočkou, by se dalo domluvit, že vstup zakázek vzroste jen o 40 ks, což jme ještě schopni pokrýt přesčasovými hodinami. Na druhou stranu se budou smlouvy se zákazníky sjednávat na termíny, které je produkce schopná dodržet.

Asi nejdůležitějším ukazatelem pro získání nových zákazníků je cena. Cena se dá udržet na dané úrovni jen pomocí snižování nákladů. A to především nákladů na materiál a mzdy. Náklady na materiál se mohou snížit, pokud bude v potřebné kvalitě a pokud se jím nebude ve výrobě plýtvat. Plýtvání může zabránit zavedení vstupní kontroly materiálu, a řádné zaškolení zaměstnanců. Zaměstnanci musejí umět číst v zakázkách a rozumět jim, aby vyrobily výrobek v potřebné kvalitě. K porozumění výrobních postupů slouží kvalitní analýza a popis pracovních míst, který v podniku není vyhotoven a musí se připravit. Další náklady, které se mohou u výrobku snížit, souvisejí s produktivitou a ta souvisí s počtem zaměstnanců ve výrobě. Každý výrobní provoz má stanoveny budgetové (rozpočtové) minuty. Tyto minuty jsou stanoveny od stolu bez jakéhokoliv měření či

propočtu. Účel těchto minut je dosažení nového pokroku a zrychlení výroby. Tyto minuty jsou každý rok nižší bez ohledu na výrobní možnosti. Oddělení plissee má na rok 2011 stanovené budgetové minuty na 37. Další minuty, které jsou stanoveny od stolu, jsou tarifní minuty. Tyto minuty nejsou tak přísné. Výrobky jsou rozděleny do pěti základních časů. Princip rozdělení je v tom, že výrobky v jedné skupině musí mít stejný čas na výrobu a procházet stejnými pracovními operacemi. K zjištění těchto skupin slouží zhotovení volume street mapy. Pro oddělení plissee nebyla ještě zhotovena, proto jsou nyní výrobky rozděleny jen podle podobnosti a mínění mistrů. Měření není přesné. Se zhotovením volume street mapy se začalo již třikrát, ale nikdy nebyl čas na její dokončení. Protože se výroba neustále mění, musí se začínat vždy od úplného začátku. Poslední časy jsou skutečné časy naměřené ve výrobě. Tyto časy nebere vedení v úvahu, protože ani zdaleka neodpovídají budgetovým minutám. Pro srovnání těchto časů je potřeba zaměstnanců při budgetových minutách 25 osob, při tarifních 31 osob a při naměřených z výroby 34 osob. Je důležité položit si otázku, zda by počet zaměstnanců u budgetových a tarifních minut neměl vycházet s menší odchylkou stejně, když je stanovuje a schvaluje jeden člověk.

Pro snížení produktivity a tím snížení počtu zaměstnanců jsou důležité aktivity jako je lean, 5S a kanban. Tyto aktivity jsou důležité pro zlepšení produktivity. Pokud se zavede kanban na všech pozicích, odpadne dělníkům každodenní hlášení skladníkovi, jaký materiál potřebují doskladnit, což u některých pozic odstraní 10 minutové ztráty ve výrobě. Doplnění zásob bude mít na starost výhradně jen skladník. Při zavedení 5S se zrychlí výroba, protože budou mít zaměstnanci vše pro svou práci při ruce. Nebudou muset odbíhat pro náradí přes celou halu apod. Vše bude na svém místě a bude to viditelné označené popisky či fotografiemi. Lean aktivity nebo také zeštíhlení výroby jsou důležité pro rychlý průchod výrobků výrobou. Nyní výroba vypadá tak, že před každým pracovištěm stojí 50 rozpracovaných kusů, což není potřeba. Trvá 4 hodiny, než se na daném výrobku začne pracovat a až dva dny než projde celou výrobou. Důležitým faktorem k zavedení této aktivity je flexibilita zaměstnanců. Musí být zaučení na všech pracovních pozicích v daném provozu. Je důležité, aby zaměstnanci přecházeli z pozice na pozici dle potřeby. Úplné zavedení těchto aktivit trvá až devět měsíců a velmi důležitá je spolupráce jak podřízených tak i nadřízených. Přimět zaměstnance, kteří pracují v podniku pět a více let a mají svůj pracovní postup, ke změně, bude těžké, ale ne neproveditelné. Všechny tyto aktivity povedou ke zlepšení a zrychlení výroby. Půjde to poznat na

výsledcích produktivity práce, na kvalitě i na dodržení dodacích termínů. Co je opravdu důležité pro zavedení těchto aktivit, je komunikace na všech pracovních úrovních a též ve firmě nedostatek.

Pokud jde o získávání pracovníků na vyšší pozice jako je například procesní inženýr, kontrolor kvality nebo operační manažer, vyhledávají se vždy z vnějších zdrojů. Je podán inzerát a posléze probíhá výběrové řízení. Stávajícím zaměstnancům nejsou tato volná pracovní místa nabídnuta a tím jim není umožněn profesní postup. Tím je podnik ochuzen a znalosti a praxi, kterou stávající zaměstnanec může do nové pozice přinést. Často se stane, že kvalitní zaměstnanci odcházejí z podniku právě z tohoto důvodu, že nemají možnost růstu a odcházejí do firem, kde jim to umožní. Tím přichází podnik mnohdy o kvalitní a zkušené pracovníky. Je zřejmé, že personální plánování je nekončící proces sbírání nových zkušeností a zároveň je nedílnou součástí správného chodu podniku.

7 Seznam použitých zdrojů

Schéma 1: Změna strategie firmy v prostředí tradičním a moderním, s. 11.

Schéma 2: Praktické schéma pro sestavení personálního plánu, s. 16.

Schéma 3: Proces personálního plánování v podniku, s. 17.

Schéma 4: Nástin možných rozhodování při uspokojování pracovních sil, 18.

Schéma 5: Strategický podnikatelský plán, s. 31.

Schéma 6: Organizační struktura firmy, s. 32.

Tabulka 1: Průzkum CWM na otázku Přijali byste práci, kdyby...?, s. 14.

Tabulka 2: Porovnání denní kapacity s dobou expedice do tří a čtyř dnů, s. 33.

Tabulka 3: Potřeba počtu zaměstnanců dle stanoveného budgetu, s. 35.

Tabulka 4: Potřeba počtu zaměstnanců dle stanovených tarifů, s. 36.

Tabulka 5: Potřeba počtu zaměstnanců dle naměřených výrobních časů, s. 36

Tabulka 6: porovnání budgetových minut s tarifními a naměřenými ve výrobě, s. 37.

Tištěná literatura

ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, nakladatelství GRADA, Praha 2007, ISBN: 978-80-247-1407-3

CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P., Personalistika. Dvanáctero správného vedení personální agendy do 1. 1. 2007, nakladatelství ASPI, Praha 2007, ISBN: 978-80-7357-238-9

DVOŘÁKOVÁ, Z., Management lidských zdrojů, nakladatelství CH BECK, Praha 2007, ISBN: 978-80-7179-893-4

HRONÍK, F., Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, nakladatelství Computer Press, Brno 1999, ISBN: 80-86432-97-7

KAHLE, B., Praktická personalistika podle novely zákoníku práce od 1. 1. 2011, nakladatelství Prague, Praha 2000, ISBN: 80-85856-85-9

KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnost a metody personální práce, nakladatelství GRADA, Praha 2010, ISBN:978-80-247-2497-3

KOCIÁNOVÁ, R. Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj, nakladatelství Eurolex Bohemia, Praha 2004, ISBN: 80-86432-97-7

KOUBEK, J., Personální práce v malých podnicích, nakladatelství GRADA, Praha 2003, ISBN: 80-24706-02-4

KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, nakladatelství Management Press, Praha 2001, ISBN: 978-80-7261-168-3

STÝBLO, J., Kolektiv autorů, Abeceda personalisty, nakladatelství Anag, Praha 2009, ISBN: 978-80-7263-512-2

STÝBLO, J. Personální management, nakladatelství GRADA, Praha 1993, ISBN: 80-85424-92-4

URBAN, J., Řízení lidí v organizaci. Personální management, nakladatelství Aspi, Praha 2003, ISBN: 80-86395-46-4

WALKER, A. J., Moderní personální management, nakladatelství GRADA, Praha 2003, ISBN: 80-247-0449-8

Webové stránky

DUPAUX, S., Je opravdu nedostatek zaměstnanců populačním problémem?, [2010-08-17], Dostupný z www: [http://www. Personalniagentury.cz/clanek/29-je-opravdunedostatek-zamestnancu-populacnim-problemem](http://www.Personalniagentury.cz/clanek/29-je-opravdunedostatek-zamestnancu-populacnim-problemem).

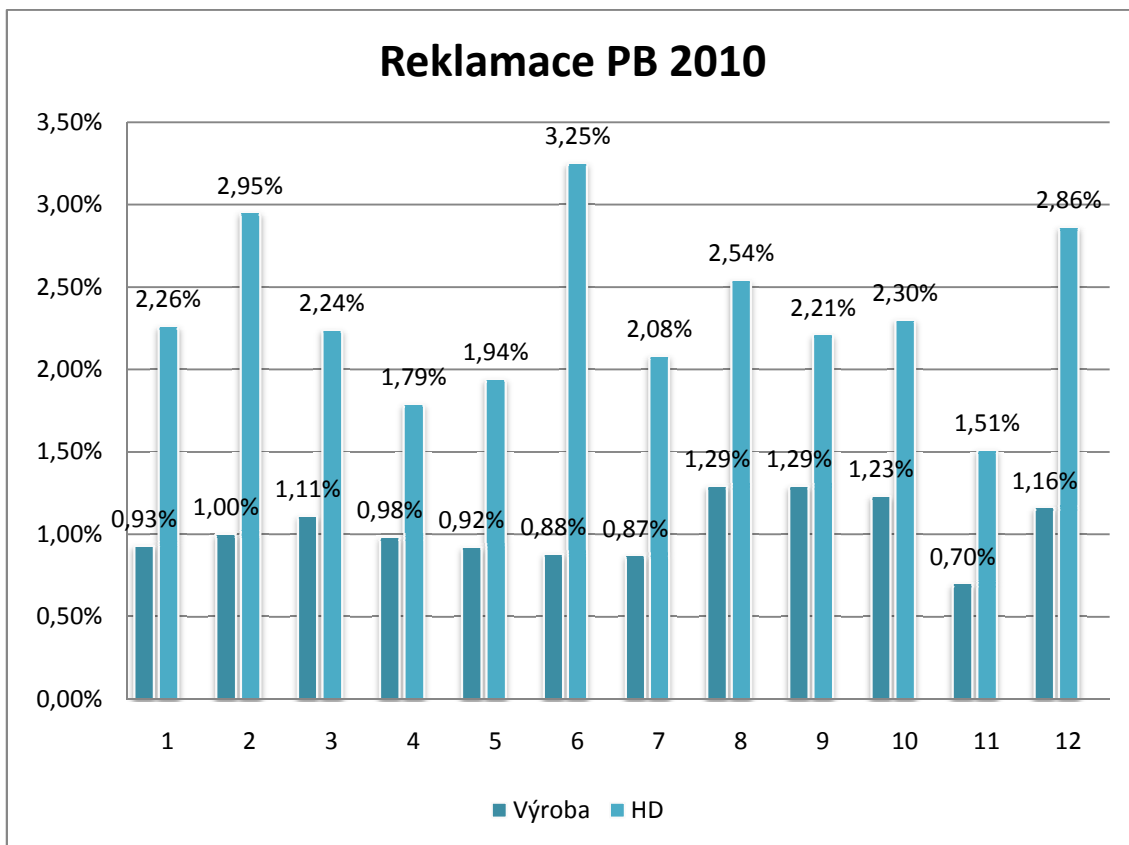
URBAN, J., Jak propojit personální strategii s celkovou strategií podniku, [2008-04-24], Dostupný z www: <http://www.hrexpert.cz/personalni-planovani/vyklady/jak-propojit-personalni-strategii-s-celkovou-strategii-podniku>.

8 Přílohy

Příloha 1: PB 2010 – Podíl reklamací jak z výroby, tak i celkových k počtu prodaných žaluzií

	Měsíc	Reklamace z výroby, ks	Prodáno, ks	Reklamace, %		Cíl, %	
				Výroba	HD	Výroba	HD
1	Leden	35	3765	0,93 %	2,26 %	2,00 %	3,00 %
2	Únor	40	3998	1,00 %	2,95 %	2,00 %	3,00 %
3	Březen	58	5213	1,11 %	2,24 %	2,00 %	3,00 %
4	Duben	58	5936	0,98 %	1,79 %	2,00 %	3,00 %
5	Květen	49	5302	0,92 %	1,94 %	2,00 %	3,00 %
6	Červen	52	5908	0,88 %	3,25 %	2,00 %	3,00 %
7	Červenec	49	5625	0,87 %	2,08 %	2,00 %	3,00 %
8	Srpen	73	5669	1,29 %	2,54 %	2,00 %	3,00 %
9	Září	76	5870	1,29 %	2,21 %	2,00 %	3,00 %
10	Říjen	75	6121	1,23 %	2,30 %	2,00 %	3,00 %
11	Listopad	54	7753	0,70 %	1,51 %	2,00 %	3,00 %
12	Prosinec	90	7753	1,16 %	2,86 %	2,00 %	3,00 %
13	Celkem	709	68913	1,03 %	2,30 %	2,00 %	3,00 %

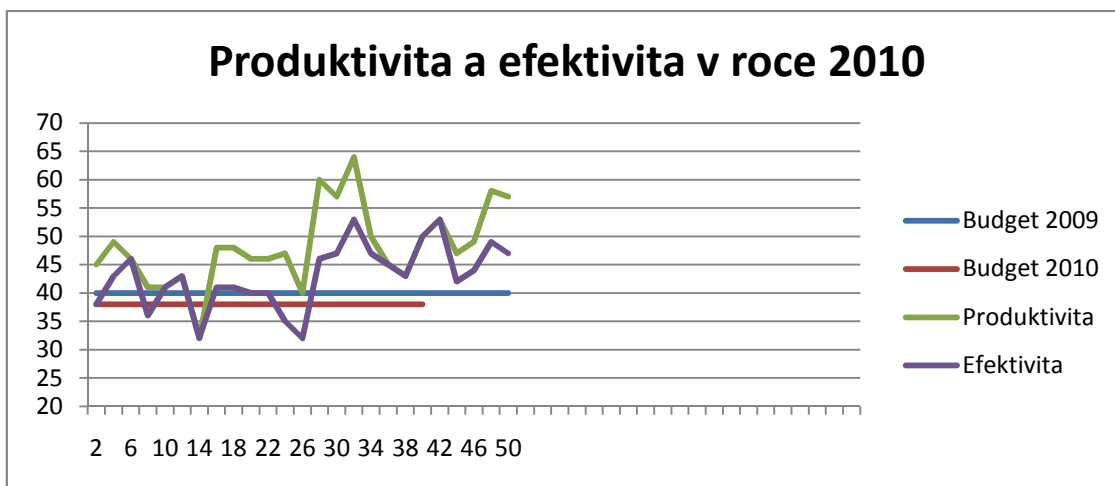
Zdroj: Vnitřní dokumentace firmy



Zdroj: Vnitřní dokumentace firmy

Příloha 2: Produktivita a efektivita v roce 2010

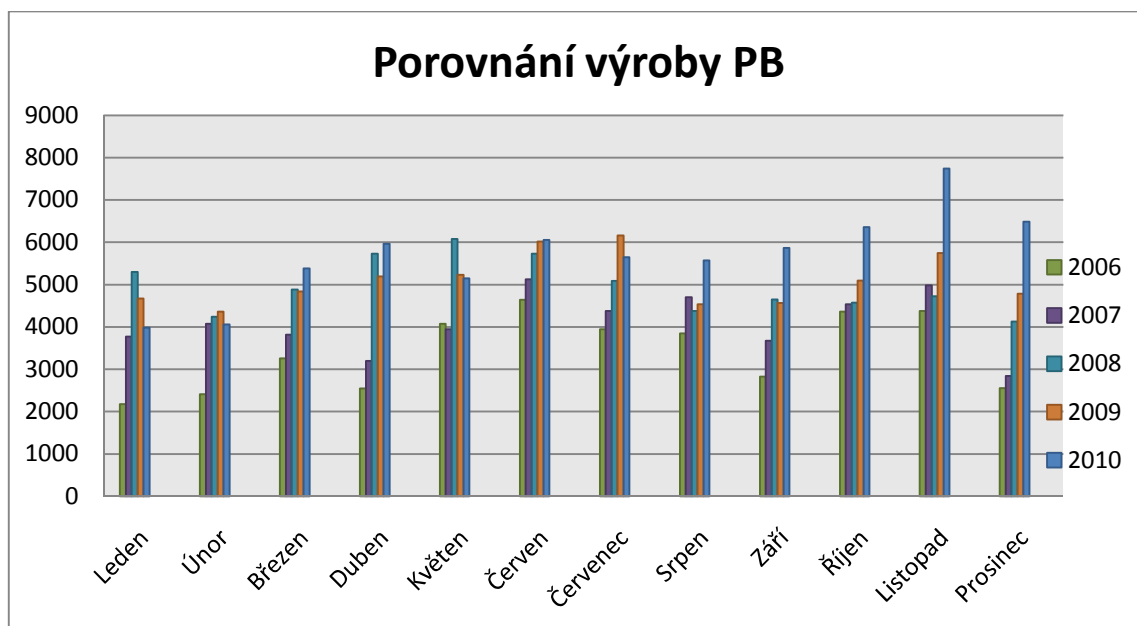
PB/týden 2010	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24
Produktivita	45	49	46	41	41	43	32	48	48	46	53	47
Efektivita	38	43	46	36	41	43	32	41	41	40	45	35
Budget 2009	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Budget 2010	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46	48	50
PB/týden 2010	26	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46	48
Produktivita	40	60	57	64	50	45	43	50	53	47	49	58
Efektivita	32	46	47	53	47	45	43	50	53	42	44	49



Zdroj: Vnitřní dokumentace firmy

Příloha 3: Porovnání výroby PB v letech 2004 – 2010

Rok/M	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2006	2178	2415	3259	2548	4076	4644	3947	3847	2830	4359	4375	2556
2007	3776	4074	3818	3198	3948	5123	4375	4705	3673	4533	4979	2842
2008	5297	4242	4881	5731	6080	5732	5086	4375	4648	4574	4725	4130
2009	4669	4360	4835	5194	5230	6017	6165	4534	4568	5096	5743	4789
2010	3982	4057	5383	5966	5151	6058	5651	5572	5868	6355	7742	6489



Zdroj: Vnitřní dokumentace firmy