

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FAKULTA FILOZOFICKÁ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Jana FIALOVÁ

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

HUMAN RESOURCES PLANNING

Magisterská diplomová práce

Bc. Jana Fialová

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. David Surý

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 30. 3. 2011

.....

vlastnoruční podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce Mgr. Davidu Surýmu za cenné rady a připomínky. Rovněž bych chtěla poděkovat vedení a personalistovi zkoumané společnosti za vstřícnost při poskytování informací, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

Obsah:

Obsah:	3
Úvod	5
1. Plánování	7
1.1. <i>Strategické plánování</i>	10
1.2. <i>Proces plánování lidských zdrojů</i>	13
1.3. <i>Strategie zabezpečování lidských zdrojů</i>	19
2. Charakteristika organizace	23
3. Plánování lidských zdrojů v kontextu organizace	29
3.1. <i>Oblasti plánování v organizaci</i>	31
3.1.1. <i>Předvídaní budoucí potřeby lidí – prognózy poptávky</i>	33
3.1.2. <i>Předvídaní budoucích zdrojů lidí – prognózy nabídky</i>	37
3.1.3. <i>Plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků</i>	40
3.1.4. <i>Sestavování plánů mající sladit nabídku s poptávkou</i>	46
3.2. <i>Plánování personálních činností</i>	48
3.2.1. <i>Plánování zabezpečování lidských zdrojů</i>	48
3.2.2. <i>Plánování rozmisťování pracovníků</i>	50
3.2.3. <i>Plán flexibility</i>	50
3.2.4. <i>Plán stabilizace pracovníků</i>	55
3.2.5. <i>Plánování rozvoje a vzdělávání pracovních sil</i>	56
3.2.6. <i>Plánování odměňování a produktivity práce</i>	57
3.2.7. <i>Plány penzionování a snižování počtu pracovníků</i>	57
3.2.8. <i>Plány hodnocení pracovních sil</i>	59
3.3. <i>Plánování lidských zdrojů jako nástroj stabilizace pracovních sil v organizaci</i>	60
4. Analýza personálního plánování ve vybrané organizaci	65
4.1. <i>Cíle</i>	65

4.2. Metodologie, techniky sběru dat a hypotézy.....	66
4.3. Analýza interních dat souvisejících s plánováním lidských zdrojů	67
4.3.1. Analýza personální struktury	67
4.3.2. Analýza personální mobility (fluktuace).....	82
4.4. Explorace pomocí rozhovoru	91
4.5. Vyhodnocení, doporučení	96
Závěr	98
Anotace	100
Seznam použité literatury	102
Seznam obrázků, tabulek a grafů	104
Seznam příloh	106

Úvod

Plánování lidských zdrojů, které je tématem této diplomové práce, je nedílnou součástí všech plánovacích aktivit každé organizace. Někdy bývá dokonce označováno za centrum veškerých plánovacích činností, jelikož bez potřebné pracovní síly s požadovanými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a kompetencemi, organizace nemusí být schopna splnit stanovené dílčí plány, které vyplývají z její celkové strategie. Bohužel se často stává, že plánování pracovních sil je v některých organizacích poměrně podceňováno. Přitom právě jeho efektivita je založena zejména na celoorganizačním charakteru, ve smyslu souhry cyklu strategických plánů s procesem plánování pracovních sil, a jeho respektováním ze strany managementu.

Hlavním cílem této práce bylo provést analýzu plánování lidských zdrojů ve vybrané organizaci, jejímž základem byly interní informace o všech pracovnících, kteří byli ve společnosti zaměstnáni od jejího založení v roce 2002, a výsledky této analýzy porovnat se současnými poznatky z oblasti efektivního plánování pracovních sil.

Text diplomové práce je vypracován především jako kompilace vybrané odborné literatury a ostatních zdrojů. V souladu s cílem práce jsem usilovala o komplexní náhled na problematiku plánování lidských zdrojů, jež se následně odráží v empirické části práce. Ta je založena na interních datech zkoumané společnosti, rozhovorech s personalistou a částečně také na vlastní zkušenosti.

Struktura celé diplomové práce je rozdělena do čtyř hlavních částí, kdy první část se zabývá obecnou deskripcí plánování jako primární manažerské funkce. Definuje proces plánování a jeho jednotlivé kroky, složky strategického plánování, samotné plánování lidských zdrojů a strategie jejího zabezpečování, která je zaměřena hlavně na konkurenční přednost a snahu organizace být „atraktivním zaměstnavatelem“.

Druhá kapitola se věnuje charakteristice zkoumané organizace. Stručně jsem zde nastínila její zaměření, historii, základní všeobecné cíle a její organizační strukturu, ze které plynou jednotlivé popisy a náplně pracovních pozic uvnitř organizace.

Ve třetí části se již konkrétně věnuji plánování lidských zdrojů v kontextu organizace a jednotlivým oblastem personálního plánování (od prognóz poptávky, přes prognózy nabídky a plánování personálního rozvoje pracovníků, až po plány, které mají

za úkol sladit nabídku pracovních sil s poptávkou po pracovních silách). V neposlední řadě, se v této kapitole zabývám i jednotlivými plány personálních činností, jejichž informačním zdrojem jsou právě prognózy poptávky a nabídky.

Poslední, čtvrtá kapitola obsahuje samotnou analýzu personálního plánování, která je založená na analýze personální struktury, z níž následně vychází analýza personální mobility. Celé je to doplněno o exploraci pomocí rozhovoru s personalistou společnosti, a to z důvodu snahy co nejlépe proniknout do problematiky plánování lidských zdrojů uvnitř organizace.

1. Plánování

Plánování patří mezi základní manažerské funkce, někdy je dokonce označováno za manažerskou funkci primární, a tedy organizování a kontrolování je pak funkcí sekundární. Z tohoto tvrzení lze vyvodit, že bez přihlídnutí k důležitosti, či významnosti jednotlivých manažerských funkcí, je plánování jedním z nejdůležitějších nástrojů pro dosažení strategických organizačních cílů. [srov. Donnelly, Gibbon, Ivancevich 1997, 197]

Plánování je proces rozhodování, který zahrnuje vymezení základních organizačních cílů a zvolení vhodných prostředků a cest, jak stanovených cílů dosáhnout. Dalším důležitým krokem je definování výsledků, které ve stanoveném časovém horizontu a na požadované úrovni očekáváme. Plánování je tedy nejdůležitějším nástrojem pro dosahování vymezených strategických cílů organizace, protože zajišťuje její budoucí prosperitu a je také mnohdy nazýváno jako „východisko dalších základních manažerských funkcí – organizování, vedení a kontrolování“. [Bělohávek, Košťan 2006; 93]

Součástí každého plánu by měl být již zmíněný, jasně specifikovaný *cíl*, jednoznačně vymezený budoucí stav, ke kterému organizace směřuje. Dále *postupy*, či akce, jakými by bylo možné vytyčeného cíle dosáhnout co nejefektivněji. *Zdroje*, které budou zapotřebí k dosažení cílů, jako např. lidé, finance, materiál..., ale i omezení z hlediska rozpočtu, jenž určuje strukturu a objem možných zdrojů, se kterými by bylo možné disponovat. A v neposlední řadě *úkoly*, které manažeři zadávají zaměstnancům, aby prostřednictvím nich dosáhli stanovených cílů. Důležitým hlediskem je zde motivace zaměstnanců. Nezbytnou součástí je i *kontrola* v podobě účelně stanovených intervalů z hlediska času, určení kontrolních měřítek a způsobu hodnocení výsledků, jichž bylo dosaženo. [srov. Bělohávek, Košťan 2006; 94]

Plánování by mělo probíhat na všech úrovních managementu. Má vliv na rozvoj manažerů, vývoj standardů výkonnosti, stanovení cílů a priorit, koordinování úsilí a přípravu změn, respektive určitý plán postupu, který umožňuje provedení změny. Manažeři by měli dokázat učinit rozhodnutí v současnosti s ohledem k výsledkům v budoucnu, brát v úvahu vývoj a změny ve vnitřním i vnějším prostředí organizace, řešit problémy a uvažovat o možnosti neustálých změn. Pokud jsou manažeři schopni se

aktivně podílet na rozvoji společnosti, organizace může v budoucnu dosáhnout lepší úrovně. Prostřednictvím cílů, postupů a úkolů je stanovováno určité očekávané chování, standardy výkonnosti, které se týkají výkonnosti celé organizace. Stanovení budoucích cílů umožňuje mnoha skupinám v prostředí organizace uspokojovat svá očekávání. Vzhledem k závislosti organizace na prostředí, jež poskytuje organizaci zdroje k jejímu fungování, jsou manažeři stále častěji nuceni se uchýlovat k formálním technikám plánování, které organizaci poskytují prosperitu. Plánování také slouží ke koordinaci úsilí, práce skupin i jednotlivců k dosažení dílčích cílů, čímž přispívá k dosažení cílů strategických. [srov. Donnelly, Gibbon, Ivancevich 1997, 199 - 202]

Při procesu plánování je velice důležitá následnost jednotlivých kroků od definování potřeby, přes stanovení cílů a prostředků, vypracování postupů, hodnocení až po následné plány, kontroly jejich realizace a v případě nutnosti vytvoření a přijetí nápravných opatření a závěrečné vyhodnocení. Následnost je tedy velice důležitým faktem v oblasti plánování, avšak není vyloučeno, že jednotlivé výše zmíněné kroky se v určitých fázích mohou prolínat. Na počátku samotného plánování stojí určitá východiska, určité potřeby (nebo příležitosti), která však za opravdovou součást plánování nejsou vždy považována. [srov. Bělohlávek, Košťan 2006; 96]

Proces plánování tedy prochází následujícími kroky:

1. V prvé řadě by se manažeři měli zabývat potřebami potencionálních zákazníků, konkurentů a příležitostí. V tomto ohledu je velice důležité posouzení a kritické zhodnocení silných a slabých stránek organizace.
2. Druhým krokem je stanovení a vymezení soustavy organizačních cílů, jejichž hierarchie je uspořádána jednak podle funkcionálních oblastí, tak podle stupních řízení. Z toho vyplývá, že cíle se stanovují pro organizaci jako celek, ale i pro její jednotlivé organizační oblasti.
3. Dále se pokračuje přijetím plánovacích prognóz, které se vztahují k prostředí, v němž by se měly plány realizovat. Avšak tyto předpoklady týkající se vnitřního a vnějšího organizačního prostředí se z důvodu nejisté budoucnosti redukují pouze na ty, které nejvíce ovlivňují realizaci plánů.

4. Čtvrtou etapou je produkce alternativních postupů. Jelikož většiny cílů, lze dosáhnout více způsoby, je účelné pokusit se zformulovat více přístupných scénářů plánů¹.
5. Následným krokem je hodnocení a posuzování předností a nedostatků jednotlivých alternativ s ohledem ke stanoveným cílům a přijatým předpokladům plánování.
6. Pak by mělo být rozhodnuto, která alternativa plánu bude zvolena, přestože z předchozího kroku jasně nevyplývá, která alternativa je nejvhodnější a neoptimálnější z hlediska cíle, jehož má být dosaženo.
7. V tomto kroku dochází k formulaci tzv. návazných plánů, které podporují hlavní směr vývoje organizace, jenž je definován plánem hlavním. Návazné plány jsou např. plány výroby, vývoje nových statků, plány nákupu materiálů, či plány rozvoje a řízení lidských zdrojů atd.
8. Následující etapou procesu plánování je již samotná realizace plánu, tedy přeměnění záměru na skutečnost. Velice důležité je při plnění plánu jeho průběžné vyhodnocování, a je-li potřeba, i jeho přehodnocování.
9. Předposlední fází je přijímání nápravných opatření, která sledují dosažení zvolených cílů organizace. Nápravná opatření jsou přijímána z důvodů odchýlení od přijatého plánu, ke kterému může dojít v důsledku špatně předvídatelných změn v prostředí organizace.
10. Na závěr probíhá vyhodnocení výsledků, jichž bylo dosaženo.

[srov. Bělohávek, Košťan 2006; 96 - 97]

¹ Scénáře nejsou předpovědi v klasickém slova smyslu. Pomáhají předvídat vývoj do budoucnosti a situace, ve kterých se organizace může v budoucnu ocitnout. Snahou manažerů je vypracování omezeného počtu „logicky konzistentních scénářů a možných reakcí na ně“, což jim umožňuje získat a předvídat dlouhodobý strategický pohled. [Bělohávek, Košťan 2006; 98 - 99] Scénáře a jejich plánování se využívá k „identifikaci hlavních trendů vývoje prostředí“. [Bělohávek, Košťan 2006; 98 - 99] Např. technický vývoj a jeho vliv na organizaci v podobě nutnosti zaměstnávat stále větší množství kvalifikovaných pracovníků v oblasti informatiky. [srov. Bělohávek, Košťan 2006; 98 - 99]

1.1. Strategické plánování

Chce-li organizace dosáhnout požadovaného budoucího stavu, musí si jasně stanovit jaké akce podniknout a následně vytvořit vhodné podmínky pro jejich efektivní průběh. Současně by měla být schopna prognózovat budoucí vývoj podmínek a prostředí a díky tomu dokázat eliminovat pravděpodobná rizika. K tomuto účelu slouží strategické plány. [srov. Donnelly, Gibbon, Ivancevich 1997, 227]

Strategické cíle a plány jsou zaměřené na celou organizaci a poskytují určitou výchozí základnu pro stanovování dílčích plánů (např. plánů výroby, marketingu, lidských zdrojů atd.). Jejich smyslem a cílem je dosažení jisté konkurenční výhody, lepšího postavení na trhu. Dílčí plány jsou definovány na jednotlivých funkčních úrovních. Úkolem dílčích plánů je dosažení strategických cílů prostřednictvím zabezpečení realizace jednotlivých akcí. Organizace však nesmí zapomínat, že jednotlivé úrovně managementu vyžadují různé strategie a také různé plánování. [srov. Donnelly, Gibbon, Ivancevich 1997, 228 - 229]

Strategické plánování má podobu nepřetržitého procesu, který začíná formulací poslání organizace. Následuje analýza podmínek vnějšího prostředí, vnitřních zdrojů, schopností, konkurence a současného stavu organizace. Prostřednictvím těchto analýz top management dokáže porozumět vnějšímu prostředí organizace a tedy identifikovat příležitosti i hrozby a celkově zhodnotit její silné a slabé stránky. Na základě zjištěných informací a snahy prognózování budoucnosti, organizace stanovuje reálné strategické vize a nakonec i strategické cíle. [srov. Bělohlávek, Košťan 2006; 98]

Složky strategického plánování

Strategické plánování je chápáno jako směr, ke kterému chce organizace v budoucnosti inklinovat. Cílem strategického plánování je dosažení úspěchu organizace. Každý strategický plán by proto měl obsahovat vize, poslání organizace, hodnoty, strategie a cíle. [srov. Dvořáková 2007; 121]

Vize prezentuje žádoucí stav organizace, do kterého se chce dostat v průběhu několika let. Nesmí však představovat pouhá zbožná přání. Proto vize musí být založena na analýze vnějšího a vnitřního prostředí. Představuje reálnou, dosažitelnou, ale i náročnou výzvu. „Je to výzva k dalšímu rozvoji každého jednotlivce a týmu.“ [Bělohlávek, Košťan 2006; 213] Měla by mít pozitivní charakter, tedy být pozitivní

představou o budoucnosti. Silná pozitivní vize vychází z iniciativy osobností, které se nachází v čele organizace, a všichni zaměstnanci by měli takto vytvořenou vizi přijmout, souhlasit s ní a podporovat ji. Jednotliví pracovníci by v rámci takto stanovené vize měli nalézt své specifické místo. Dále by vize měla být specifická, úplná a inspirující. [srov. Bělohávek, Košťan 2006; 213]

Poslání organizace bývá specifikováno již na začátku jejího fungování a označuje, o co organizace z dlouhodobého hlediska usiluje a co vlastně dělá. Všem pracovníkům poskytuje jasný obraz významu činností organizace. Při vytváření samotného poslání top management bere v úvahu historii organizace, její schopnosti a prostředí. [srov. Donnelly, Gibbon, Ivancevich 1997, 231 - 233]

Stanovení *cílů* na úrovni celé organizace je podstatnou součástí plánování. Cílů je více druhů, některé určují všeobecný účel organizace (ty se zpravidla dlouhodobě nemění), jiné vyjadřují strategické dlouhodobé cíle nebo cíle operativní, krátkodobé (ty jsou důležité pro efektivní využití zdrojů). Cíle jsou také rozdílné podle jednotlivé úrovně řízení. Znalost cílů následně udává základnu pro definování strategií, ale také kritéria pro zamítnutí alternativ. Na základě strategických cílů jsou pak definovány cíle pro jednotlivé organizační úrovně. [srov. Bělohávek, Košťan 2006; 214]

Hodnoty v organizaci definují způsob chování mezi jednotlivými pracovníky, ale také stanovují určitý způsob klasifikace dodavatelů, zákazníků i vnitřní komunity. Výsledkem slučování hodnot jednotlivých zaměstnanců je firemní kultura². Hodnoty mají vliv na všechny prvky organizace pod podmínkou, že:

² Definic firemní kultury je velké množství a označuje především určité společenské přístupy, hodnoty, představy a normy sdílené v organizaci. Prostřednictvím určitých symbolů a rituálů (jako jsou znaky, oblečení či loga) organizace dokáže usměrňovat jednání, postoje a chování pracovní síly. Pomocí těchto prvků jednotlivci, skupiny i celá organizace rozvíjí vlastní, nezaměnitelné a originální představy, vzory jednání a hodnotové systémy, které se uplatňují ve stejném nebo alespoň podobném jednání individuí uvnitř organizace i směrem vůči jejímu vnějšímu prostředí. Vyjadřuje určitý celek hodnotových představ, norem a myšlení, které je charakteristické pro chování a jednání zaměstnanců na všech funkčních stupních a tím určuje i celkový obraz organizace. Firemní kultura tedy vždy představuje „**určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život**“. [Šigut 2004; 9 - 10]

- „pracovníci dávají najevo a formují své hodnoty při jednání v běžném životě, rozhodování a vzájemném působení,
- hodnoty organizace pomáhají každému pracovníkovi vytyčit si priority ve svém všedním pracovním životě,
- hodnoty usměrňují každé rozhodnutí, jakmile organizace kooperativně definovala své hodnoty,
- odměny včetně nehmotného uznání jsou odstupňované, aby ocenily ty zaměstnance, kteří pracují v souladu s hodnotami organizace,
- cíle organizace mají základ v identifikovaných hodnotách; přijetí hodnot a jednání podle nich je oceněno pravidelně zpětnou vazbou o pracovním výkonu,
- zaměstnanci najímají a povyšují takové lidi, jejichž názor a činy jsou v souladu s hodnotami organizace,
- všichni členové organizace se aktivně podílejí na dění v organizaci“.

[Dvořáková 2007; 115]

Pokud má organizace definované poslání i cíle, přesně ví čeho chce dosáhnout, proto musí stanovit způsob jak ke stanoveným cílům dojít. K tomuto účelu top management stanovuje *strategie*. Strategie tedy přesně určuje hlavní cestu, po které chce organizace dojít k vytyčeným cílům. Většinou je to možné dvěma způsoby: efektivnějším řízením současných aktivit či realizací aktivit nových. V souvislosti s tím si organizace ještě musí stanovit, zda se bude orientovat na stávající či nové zákazníky. [srov. Donnelly, Gibbon, Ivancevich 1997, 238]

1.2. **Proces plánování lidských zdrojů**

Plánování jako takové i jeho konkrétnější podoby (dílčí plány výroby, financí atd.) jsou pro naplnění strategických plánů organizace velice důležité, ale bez potřebné kvalifikované pracovní síly by jich organizace jen těžko dosáhla. Proto má plánování lidských zdrojů tak specifické postavení. Jelikož jak dlouhodobé plány, tak i plány krátkodobé³ jsou stanovovány lidmi, avšak pokud organizace nemá k dispozici správnou pracovní sílu s požadovanými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a kompetencemi a ve správném množství, může dojít až k tomu, že se stanovené plány nevydaří. [srov. Werther, Davis 1992; 110]

Plánování lidských zdrojů tedy organizaci zajišťuje pracovníky v potřebném množství a s potřebnou kvalifikací. Řeší rozdíly mezi tím, „co je a co by mělo být“. Přemýšlí do budoucnosti, řeší problémy a napomáhá managementu při jednotlivých personálních činnostech jako např. získávání, rozmisťování či vzdělávání pracovníků, předchází nadbytečnosti zaměstnanců atd. Prostřednictvím něj personalisté dokáží lépe a efektivněji reagovat na problémy, kterým musí čelit. [srov. Dvořáková 2007; 120]

Podle Armstronga personální plánování vychází z představy, že nejdůležitějším a strategickým zdrojem organizace jsou lidé. „Plánování lidských zdrojů stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů.“ [Armstrong 2002; 329]

Plánování v personální oblasti se tedy snaží usilovat o to, aby organizace měla v budoucí perspektivě, ale i v současnosti pracovní síly:

- a) „v potřebné množství (kvantita);
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita);
- c) s žádoucími osobními charakteristikami;
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci;
- e) flexibilní a připravené na změny;

³ Plány se rozlišují i z hlediska času a to na: (1) plány dlouhodobé (strategické), které se plánují na perspektivu budoucích pěti let, (2) střednědobé plány (taktické), které se plánují na časový horizont roku a půl až dvou let, (3) a plány krátkodobé (operativní), které nepřesahují půlroční až roční perspektivu. Přičemž platí, že čím kratší plány, tím by měly být detailněji propracovány a naopak. Čím jsou plány delší, tím jsou definovány obecněji. [srov. Koubek 2001; 113]

- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace;
- g) ve správný čas a
- h) s přiměřenými náklady“.

[Koubek 2001; 87]

Plánování lidských zdrojů předvídá a identifikuje potřebu pracovních sil v organizaci, „zdroje pokrytí této potřeby“ a usiluje o dosažení dynamické rovnováhy⁴ mezi poptávkou (po pracovních silách) a nabídkou (pracovních sil). Jejím úkolem je zharmonizovat individuální zájmy a cíle pracovníků s cíly a zájmy organizace. Plánování lidských zdrojů tedy naplňuje pracovními silami pracovní úkoly organizace, věnuje se perspektivě personálního rozvoje všech zaměstnanců, uspokojuje sociální potřeby pracovníků a snaží se zvýšit uspokojení z práce jednotlivých zaměstnanců. Smyslem plánování lidských zdrojů je zajištění všech důležitých úkolů a cílů personálního řízení, což přispívá ke konkurenceschopnosti celé organizace a její prosperitě. [srov. Koubek 2001; 87 - 88]

Mezi obecné cíle personálního plánování patří schopnost:

- „získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti;
- předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí;
- formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na neisté a měnící se prostředí;
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků;
- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.“

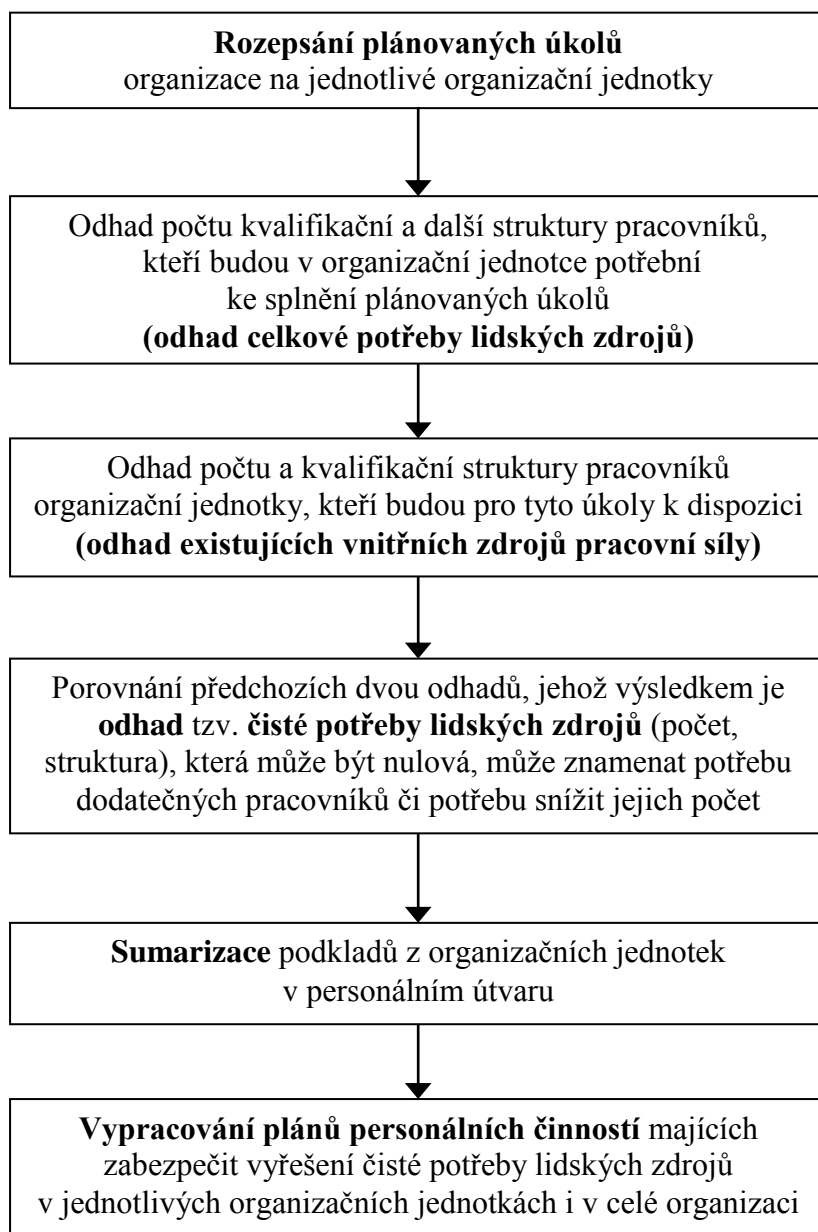
[Armstrong 2002; 332 - 333]

⁴ Při vytváření dynamické rovnováhy se musí brát v úvahu neustále se měnící vnější i vnitřní prostředí organizace, v jejímž důsledku se neustále mění i nabídka pracovníků a poptávka po pracovních silách. Proto je pojem dynamická rovnováha zde chápán jako proces soustavného snažení o dosažení rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou. [srov. Koubek 2001; 88]

Tak jako v jiných oblastech plánování i v oblasti plánování lidských zdrojů jsou plány zpracovávány na základě prognóz (zejména prognóz nabídky pracovních sil a poptávky po pracovních silách). Všechny personální předpovědi musí být v souladu se strategickým cílem organizace, který udává jednotlivým dílčím prognózám směr. Avšak personální plány (plány nabídky a poptávky) svým způsobem strategickým plánům slouží, protože zabezpečují organizaci pracovní sílu (počet i kvalitu) potřebnou pro veškeré dílčí plány, jako plány výroby, prodeje atd. Kvalita prognóz ovlivňuje kvalitu celého plánování. Kvalitní prognózy jsou založené na detailních informacích popisujících současný stav a posouzení dosavadního vývoje procesů, jevů, vztahů a zákonitostí, které v případě personálního plánování přímo i nepřímo souvisejí s problematikou týkající se pracovníků. Jinak řečeno, kvalitní prognózy vycházejí z odpovídajících analýz, které jsou založené na zjištěných (detailních) informacích o stavu i dosavadním vývoji sledovaných jevů. Důležitá je tedy následnost při plánování (od sběru informací, přes analýzy, prognózy až po plán). [srov. Koubek 2001; 88, 92]

Konkrétnější kroky plánování v personální oblasti popisuje následující obrázek (obrázek č. 1), který znázorňuje, že každé plánování a tedy i plánování lidských zdrojů začíná stanovením a formulováním strategických organizačních cílů a strategických plánů, které jim odpovídají a na jejichž základě se stanovují a formulují strategické cíle v oblasti personálního řízení. Tyto personální cíle se vkládají do strategických personálních plánů. Strategie formování pracovní síly v organizaci se konkretizují na základě strategických cílů personálního řízení. Plánování v personální oblasti lze zobrazit v jednotlivých krocích, v nichž se postupně konkretizují a detailněji propracovávají obecné a dlouhodobé personální cíle, které jsou součástí personálních strategických plánů. [srov. Koubek 2001; 93 - 94]

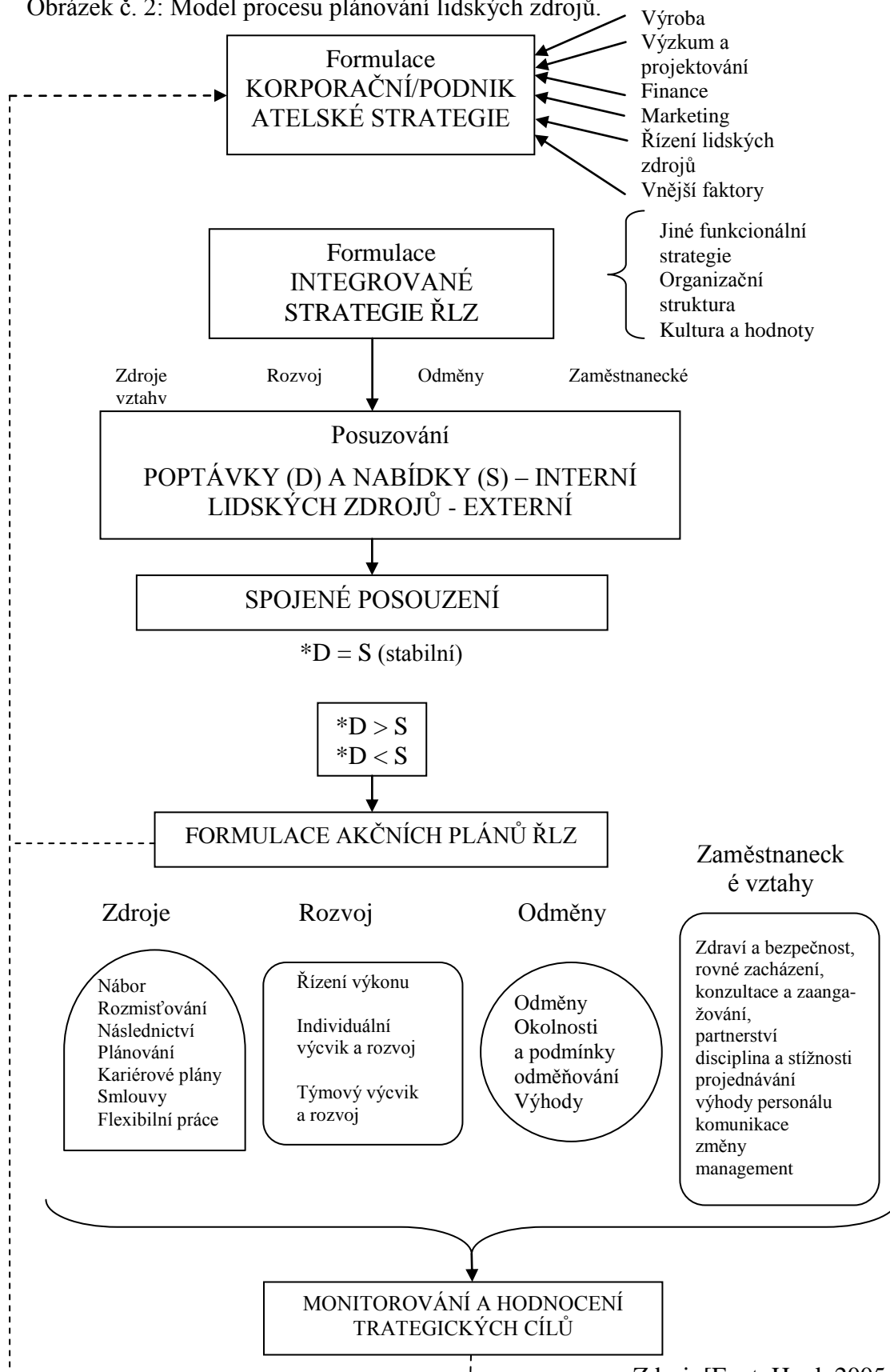
Obrázek č. 1: Fáze plánování lidských zdrojů.



Zdroj: [Koubek 2001; 94]

Plánování lidských zdrojů jako proces (obrázek č. 2), nemusí být vždy jen lineárním procesem, který vychází z celkové strategie organizace a logicky vyúsťuje do plánů flexibility, získávání či stabilizace zaměstnanců. Někteří manažeři dokonce tvrdí, že jde o proces nepřímý až kruhový, přičemž do tohoto procesu je možné vstoupit v kterékoli jeho fázi. [srov. Armstrong 2002; 333]

Obrázek č. 2: Model procesu plánování lidských zdrojů.



Zdroj: [Foot, Hook 2005; 50]

Např. strategie celé organizace může být ovlivněna strategií zabezpečování lidských zdrojů. Zároveň také prognóza nabídky a poptávky může být náhradním východiskem, které poskytuje základnu pro zabezpečování lidských zdrojů. Pro předvídání nabídky může poskytnout informace analýza fluktuace pracovníků, ale může vést i ke stanovení plánu stabilizace zaměstnanců. [srov. Armstrong 2002; 333]

Základ pro proces plánování tvoří podnikatelská strategie. Při formulaci této strategie, musí top management zvážit veškeré potřeby a vlivy dílčích funkčních celků. Ze strategických plánů celé organizace jsou následně odvozovány strategie dílčí, v případě personálního plánování tedy strategie plánování lidských zdrojů. Na základě personální strategie organizace definuje prognózy poptávky a nabídky. Následně dochází k jejich vzájemnému posouzení. Výsledkem jsou tři možnosti jejich vztahu. První je přebytek, kdy nabídka pracovních sil je větší než poptávka, druhým je nedostatek pracovníků, který je charakterizován větší poptávkou po pracovních silách než nabídkou, a třetí možnou situací je soulad, tedy dosažení dynamické rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou. Výsledky porovnání pak personalisté použijí k formulaci akčních plánů, které jsou v organizaci aktuálně zapotřebí pro dosažení rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou, a které jsou, v konečném důsledku, zapotřebí k naplnění strategických plánů organizace. Na závěr samozřejmě nesmí chybět kontrola a hodnocení strategických cílů. Zda byly definovány správně a zda organizace nepotřebuje jednotlivé plány a strategie redefinovat. [srov. Foot, Hook 2005; 50]

1.3. Strategie zabezpečování lidských zdrojů

Jedním z hlavních zdrojů strategie jsou lidské zdroje, protože k tomu, aby organizace dosáhla svých cílů, musí mít k dispozici správné pracovníky. Dobrá strategie tedy vychází z efektivně stanovené politiky a praxe řízení lidských zdrojů, zaměřené zejména na získávání pracovních sil a řízení získávání znalostí, dovedností a kompetencí pracovníků. Za předpokladu, že jsou tyto požadavky splněny, organizace by se měla začít orientovat na řízení pracovního výkonu, odměňování pracovníků a podporování kladných pracovních vztahů. [srov. Charvát 2006; 97]

Zabezpečování lidských zdrojů

Zabezpečování lidských zdrojů je jednou z klíčových částí procesu řízení lidských zdrojů. Zabývá se hlavně získáváním potřebných pracovních sil, jejich produktivním využitím a udržením a to tak, aby to odpovídalo kultuře a strategickým požadavkům samotné organizace. Jinak řečeno, aby došlo k souladu mezi lidskými zdroji a požadavky organizace. Dále se zabývá oblastmi, jež mají určitou souvislost jednak s nástupem nových pracovních sil do organizace a také s uvolňováním pracovníků. Výše zmíněný přístup, tedy přístup zabezpečování lidských zdrojů ve smyslu řízení lidských zdrojů, neznamená jen udržení stávajícího stavu organizace a její kultury, ale často znázorňuje právě radikální změnu v uvažování o schopnostech a dovednostech, které budou v budoucnu zapotřebí k dosažení trvalého růstu organizace a změně její kultury. [srov. Armstrong 2002; 326]

Za zmínku stojí, že v průběhu několika minulých let prošla filosofie řízení lidských zdrojů třemi fázemi, od *byrokratické*, přes *operativní* až po *strategickou*. Byrokratický přístup je charakteristický pro 70. a 80. léta 20. století. Zásadní úlohu v tomto období hrála kontrola politické instituce, která určovala počet pracovních sil v organizaci, počet absolventů či přijatých zaměstnanců. Vše v organizaci bylo definováno z vnějšku a tedy ani kariérový postup nebyl možný, pokud pracovník nebyl členem strany. Počátkem 90. let došlo k transformaci na operativní přístup, který měl za cíl odstranit z řízení lidských zdrojů všechno politické spojené s minulou etapou. Bohužel organizace došla až za hranice vytyčeného cíle a tak z ní vymizely takřka všechny nástroje řízení lidských zdrojů, jako např. plánování, hodnocení, odměňování..., čímž se ve své podstatě omezila na pouhé přijímání pracovníků,

uvolňování pracovních sil a administrativu. Od poloviny 90. let se k nám dostává vliv zahraničních firem a utváří se strategický přístup personálního řízení, který zavádí personální rezervy, systematické hodnocení, plány vzdělávání, programy osobního rozvoje... [srov. Bělohlávek, Košťan 2006; 304]

Tudíž pod vlivem změn se vlastně redefinují i útvary řízení lidských zdrojů, které se vypořádávají s problémy personální práce, kdy musejí brát v úvahu, že potřebám dnešních pracovníků, kteří jsou počítačově gramotní, „nevyhovují ani autokratické styly vedení, zastaralé způsoby odměňování a příliš svazující pracovní smlouvy“. [Walker 2003; 16 - 17] Na tyto aspekty se musí brát ohled při vymezování strategických plánů organizace, zejména při definování plánů lidských zdrojů. „Personální plány a programy musejí být zefektivněny, ušity na míru a dodány tak, aby odpovídaly specifickým potřebám každého zaměstnance.“ [Walker 2003; 16 - 17]

Strategie lidských zdrojů

Strategii lze definovat jako „plán akce do budoucna“. Prostřednictvím tohoto plánu organizace dostává odpovědi na otázky: *Co dělat* a *Jak to dělat*. Strategie je zaměřena na dlouhodobou perspektivu a je vytvářena za účelem konkurenčního zvýhodnění. Veškeré procesy v organizaci, jejich formování i realizace, jsou směřovány k tomuto účelu. [srov. Foot, Hook 2005; 25]

Strategie lidských zdrojů vycházejí z organizační strategie a specifikují to, co by měla organizace změnit a učinit v rámci personálního managementu, aby dosáhla stanovených cílů. Strategické plány lidských zdrojů zohledňují jak vnější, tak vnitřní prostředí organizace a potřeby pracovních sil. Tyto strategie tedy přesně definují:

- „vize budoucnosti v oblasti lidských zdrojů,
- poslání organizace vůči zaměstnancům, a to nejlépe písemně a např. ve formě „prohlášení o poslání“, zda existuje perspektiva změny a jaké požadavky z toho vyplývají pro lidské zdroje,
- hodnoty, které formují aktivity organizace,
- současné strategie a cíle organizace,
- obor činnosti organizace (s její současnou strukturou produktů či služeb a potřebami lidských zdrojů) a výhled, co se změní v příštích letech,
- přehled strategických předností organizace, tj. zda lidé jsou hlavní předností organizace, jaké příležitosti pro změnu a rozvoj vyplývají ze současných

předností organizace, jaké jsou příležitosti, s nimiž lze počítat v budoucnosti, a jaké faktory ovlivňují strukturu lidských zdrojů organizace,

- přehled strategických nedostatků organizace, tj. zda nedostatky vyplývají z managementu lidských zdrojů, jaké jsou rizika těchto slabin v současnosti a jaké mohou být v budoucnosti,
- současnou strategii lidských zdrojů, tzn. prohlášení o politice při získávání, stabilizaci a uvolňování zaměstnanců a vymezení současného postoje organizace k problémům, jako je jistota zaměstnání, rovné příležitosti a zacházení, povyšování z vnitřních zdrojů, odstranění genderové, věkové, národnosti a jiné formy diskriminace, zaměstnávání občanů se zdravotním postižením, vzdělávání a rozvoj, mzda a pobídkové odměňování, kolektivní pracovní vztahy, kvalita pracovního života a bezpečnost práce aj.,
- dopad výše uvedených skutečností na plánování lidských zdrojů organizace, tj. zda jde převážně o pozitivní nebo negativní dopad a co musí být uděláno k zajištění integrace s procesem plánování.“

[Dvořáková 2007; 115 - 116]

Lze rozlišit dva typy strategie lidských zdrojů: *specifické* a *komplexní*. Komplexní strategie jsou vytvořeny za účelem prosazení změny v celé organizaci. Cílem změny je dát nový směr myšlení, vytvořit nové hodnoty a změnit firemní kulturu. Specifické strategie se zabývají jednou specifickou personální činností. Cílem je změna zavedené praxe ve způsobu provádění určité činnosti a změna jejích metod. [srov. Dvořáková 2007; 118]

Strategie zabezpečování lidských zdrojů

Strategie zabezpečování lidských zdrojů je zaměřena na konkurenční přednost ve smyslu zaměstnávání schopnějších pracovních sil, než které vlastní konkurence. Organizace se snaží nalákat vhodné pracovníky (zaměstnance s hlubší a lepší škálou vědomostí, dovedností a kompetencí a s chováním maximalizujícím jejich přínos organizaci) tím, že se snaží být „atraktivním zaměstnavatelem“. Současně organizace pracovníkům nabízí lepší odměny a příležitosti, než jiní zaměstnavatelé. Tím se vytváří tzv. psychologická smlouva, která dokáže zvýšit oddanost pracovníků vůči organizaci a podporuje vzájemnou důvěru. Tato „smlouva“ je nástrojem udržení pracovních sil v organizaci. V neposlední řadě, organizace prostřednictvím strategie zabezpečování

lidských zdrojů efektivně rozmisťuje pracovníky s cílem maximalizovat přidanou hodnotu, kterou organizaci odevzdávají. [srov. Armstrong 2002; 334]

Již byl zmíněn poněkud paradoxní vztah mezi strategií organizace a strategií zabezpečování lidských zdrojů. Strategie zabezpečování lidských zdrojů tedy vychází ze strategických plánů celé organizace, je s nimi v souladu, ale zároveň personální strategie mají určitý vliv na formování strategie organizační. Propojení těchto dvou strategií je ve své podstatě založeno na pochopení směru, kterým se organizace ubírá, a na pochopení personálních potřeb, které z nadefinovaného směru vyplývají. V tomto ohledu se personální potřeby v rámci strategie zabezpečování lidských zdrojů odrážejí do jasně stanovených faktorů, které mají vliv na typ podnikatelské strategie a z něho vyplývající způsob podnikání. Potřeby lidských zdrojů jsou tedy definovány z hlediska:

- „počtů potřebných v souvislosti s plánovanými činnostmi;
- dovedností (kvalifikace) potřebných s ohledem na vývoj techniky, technologie a trhů výrobků i s ohledem na strategie zvyšování kvality a snižování nákladů;
- vlivu restrukturalizací v organizaci v důsledku racionalizace, decentralizace, snižování počtu řídicích úrovní, fúzí, vývoje na trhu výrobků nebo zavádění nové technologie – například systému výrobních buněk, tedy modulární organizace práce;
- plánů změn kultury organizace v takových oblastech, jako je schopnost včasných dodávek, normy výkonu, kvalita, služba zákazníkovi, týmová práce a flexibilita, které signalizují potřebu lidí s různými postoji, přesvědčením a osobními charakteristikami“.

[Armstrong 2002; 326]

2. Charakteristika organizace

Giddens definuje organizaci jako „velké seskupení lidí, které je neosobního charakteru a vzniká s konkrétním záměrem“. [Giddens 1997; 288] V případě většiny obchodních organizací je tímto záměrem dosažení maximálního zisku. Podle Webera mají všechny rozsáhlé organizace byrokratickou povahu a expanze samotné byrokracie je dle něj v moderní společnosti nevyhnutelná. Důvodem jsou obrovské administrativní nároky, které na nás kladou rozsáhlé společenské systémy. Vytvořil „ideální typ“ byrokracie, ne ve smyslu žádoucí, ale ryzí⁵. [srov. Giddens 1997; 288 – 289]

V rámci organizace je personální plánování velice důležitou součástí plánovacích činností. Mezi hlavní pozitiva patří stabilizace zaměstnanců a zisk klíčových pracovníků. Jako další lze uvést efektivní využití pracovníků, minimalizace nákladů spojených s obsazováním uvolněných pracovních pozic atd. Svoji významnou úlohu hraje v každé organizaci, jak malé, tak velké. Avšak čím větší organizace, tím větší potřeba personálního plánování. [Koubek 2001; 88]

Zkoumaná organizace je česká maloobchodní společnost zabývající se prodejem uzenin, lahůdek, sýrů a tradiční uzenářskou gastronomií. Vzhledem k diskrétní povaze a charakteru informací, které mi společnost pro tuto diplomovou práci poskytla, si přeje zachovat anonymitu, což bylo základní podmínkou naší spolupráce.

Zkoumaná společnost byla založena v Praze v roce 2002 a první její prodejna byla otevřena na jaře v roce 2003 ve Středních Čechách. V létě toho roku již společnost provozovala prodejen 5 a v současné době řídí téměř 50 provozoven. Takřka ze dne na den se stala jedním z nejvýznamnějších a největších obchodních řetězců, který je zaměřen na prodej tohoto druhu výrobků a zaměstnává skoro 500 pracovníků ve více jak 40 městech po celé České republice. Společnost všechny své provozovny řídí centrálně.

⁵ U ideálního typu byrokracie určil několik základních charakteristik: (1) existence jednoznačné hierarchie pravomocí, (2) pracovníci na všech hierarchických úrovních a jejich jednání se řídí psanými pravidly, (3) úředníci pracují na plný úvazek, za který dostávají plat, (4) úkoly, jež úředník vykonává v rámci organizace, jsou striktně odděleny od jeho osobního života a (5) příslušníci organizace nejsou vlastníky hmotných prostředků, se kterými pracují. Dával také důraz na formální vztahy uvnitř organizace. [srov. Giddens 1997; 289]

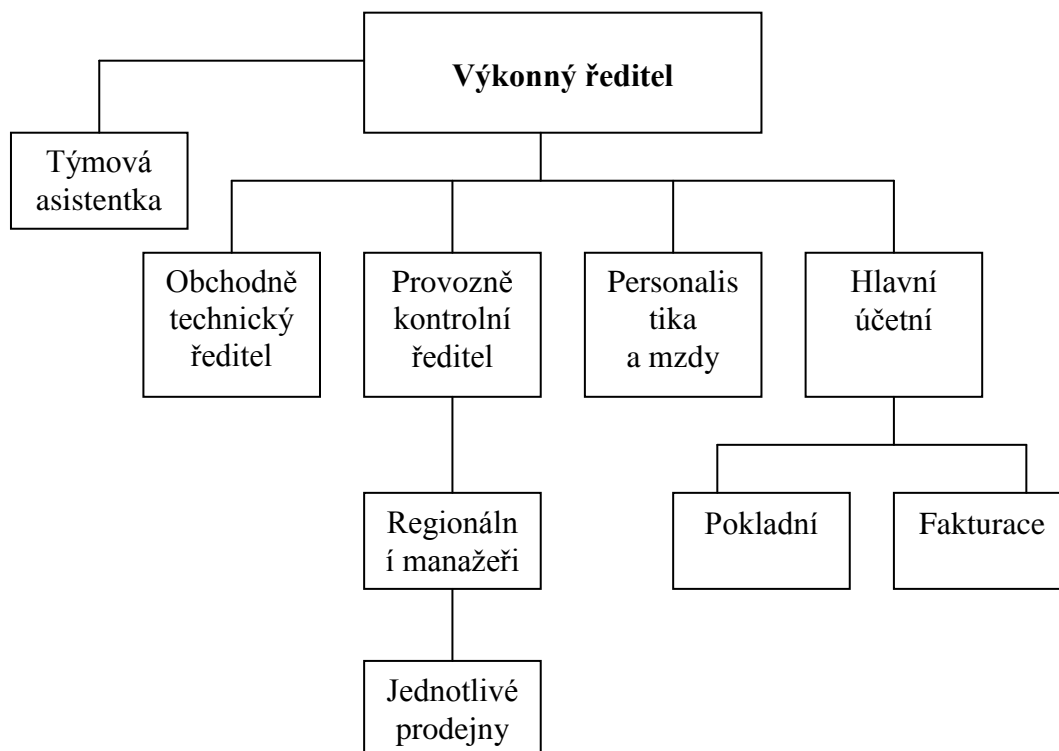
Hlavním cílem společnosti je orientace na potřeby zákazníka a jeho spokojenost, jenž společnost chápe jako klíč k úspěchu. Zároveň jsou snahy společnosti obráceny na schopnost obstát v konkurenčním prostředí, zejména prostřednictvím orientace na kvalitu a poskytováním prvotřídních služeb.

Organizační struktura⁶ zkoumané společnosti je funkcionální⁷, kdy pod výkonného ředitele spadají obchodně-technický ředitel, provozně-kontrolní ředitel, personalista a mzdová účetní a hlavní účetní. Provozně-kontrolnímu řediteli jsou podřízeni všichni regionální manažeři. Za každou prodejnu je zodpovědná vedoucí a zástup vedoucí, které se střídají dle určených směn a jejich přímým nadřízeným je právě regionální manažer. Oddělení fakturace a pokladní jsou přímo podřízené hlavní účetní. Viz. obrázek č. 3: Organizační schéma zkoumané společnosti.

⁶ Bělohávek organizační strukturu definuje jako „mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace“. [Bělohávek 1996; 91] Organizační struktura umožňuje společnosti její efektivní činnost a využití zdrojů, sledování aktivit organizace, adaptování na změny v okolí, rozvržení odpovědnosti za jednotlivé okruhy činností organizace, členům a skupinám členů, koordinaci činnosti různých organizačních složek a různých oblastí činností a sociální uspokojení členů, jež v organizaci pracují. Z organizační struktury jasně vyplývá náplň jednotlivých útvarů organizace, z nichž je odvozen obsah činností jednotlivých pracovních pozic. [srov. Bělohávek 1996; 91 - 92]

⁷ V rámci funkcionální organizační struktury se pracovníci sdružují na základě podobnosti úkolů, aktivit nebo dovedností. Funkcionální organizační struktura je postavena na dělbě práce a specializaci. Je častější v menších organizacích, které potřebují relativně vysoký stupeň odborné specializace. V tom je spatřována její největší výhoda. Naopak jako nevýhoda je vnímána problematická spolupráce mezi jednotlivými odbornostmi. [srov. Bělohávek 1996; 92, 96, 105]

Obrázek č. 3: Zjednodušené organizační schéma zkoumané společnosti.



Z výše uvedeného organizačního schématu zkoumané společnosti vyplývají následující popisy pracovních míst a náplně práce jednotlivých útvarů a pozic. Informace poskytl personalista společnosti z databáze, kterou vede.

Výkonný ředitel společnosti zastupuje organizaci navenek. Odpovídá za vedení společnosti, rozhoduje o strategii organizace, vytváří plány firmy a je odpovědný za jejich dosažení. Zajišťuje celkový rozvoj organizace a rozvoj vztahů s klíčovými klienty a dodavateli. Má na starosti získávání nových klientů, dodavatelů. Řídí odborné ekonomické a správní věci. Zabývá se úzkou spoluprací a motivací přímých podřízených, dbá na jejich osobní rozvoj. Odpovídá za kontrolu provozoven.

Týmová asistentka je přímo podřízená výkonnému řediteli společnosti. Odpovídá za plynulý administrativní chod kanceláře, za správnost dat, názvů a cen zboží v systému a jeho kontrolu. Předkládá vedení společnosti zpracované analytické podklady. Zodpovídá za marketingovou stránku společnosti na základě podkladů od obchodně-technického ředitele. Plní nejrůznější úkoly dle aktuální potřeby od vedené společnosti i regionálních manažerů. Zastupuje společnost navenek.

Obchodně-technický ředitel je odpovědný za tvorbu obchodní strategie a vývoj obrátu a marže, za výběr sortimentu zboží a stanovení pevného sortimentu, za správu systému sortimentu zboží, za uspořádání vzorového pultu, za tvorbu akcí a podporu prodeje, za správnou cenotvorbu, za nákup a tvorbu obchodních podmínek při nákupu zboží, za kvalitu zboží, a za kontrolu prodejen.

Provozně-kontrolní ředitel odpovídá za každodenní chod všech provozních jednotek v souladu s provozním řádem, za vedení a řízení provozních jednotek prostřednictvím regionálních manažerů, za personální výběr podřízených a jejich zaškolení, za dodržování zásad BOZP, hygieny a sanitace v provozu, za dobrý, vždy provozuschopný technický stav prodejen, za zdokonalování a vylepšování pracovních zásad a postupů, za minimalizaci ztrát na majetku a zboží, za správné hospodaření provozoven se svěřenými finančními prostředky a spotřebním materiálem, za zvyšování produktivity práce, za jednání s kontrolními orgány státní správy, a za kontrolu provozoven.

Regionální manažer je přímo podřízený provozně-kontrolnímu řediteli. Odpovídá za řízení a vedení prodejen ve svém regionu, za personální výběr podřízených a jejich zaškolení, za svěřenou finanční hotovost a majetek, za minimalizaci ztrát na zboží či majetku, za plnění všech směrnic a pracovních postupů. Dodržuje všechny hygienické a další předpisy a zákony, které souvisejí s výkonem práce. Dbá na kontrolu čerstvosti a kvality zboží na provozovnách. Dodržuje všechny platné příručky, pracovní principy, firemní zásady a pravidla.

Vedoucí a zástup vedoucí prodejny jsou přímo podřízeni regionálnímu manažerovi. Jsou povinni vzorně reprezentovat společnost, zodpovídají na plnění plánovaných tržeb a hospodářského výsledku prodejny, za dodržování stanoveného prodejního konceptu a za plnění povinností vyplývajících z obecně závažných právních předpisů vztahujících se k činnostem provozovaných na prodejně. Organizují činnost podřízených zaměstnanců provozovny tak, aby bylo zajištěné plnění úkolů stanovených regionálním manažerem, de facto vedením společnosti. Dohlíží na to, aby byly prodavačky seznámeny se všemi předpisy, příkazy, provozními řády, BOZP a HACCP.

Prodavačky jsou přímo podřízené vedoucí a zástupu vedoucí prodejny. Jsou povinny vzorně reprezentovat společnost, prodávat zboží v souladu s platnými pracovními postupy, odpovídají za svěřenou finanční hotovost a majetek, za zboží

a jeho správný prodej, za minimalizaci ztrát na zboží, dodržují hygienické a další předpisy a zákony související s výkonem práce (BOZP).

Personální pracovník je přímo podřízený výkonnému řediteli společnosti. Je zodpovědný za vedení personální agendy. Má na starosti přijímání pracovníků a ukončování jejich pracovního poměru. Dokladuje vstupní lékařské prohlídky, zdravotní průkazy, eviduje záznamy vstupního školení BOZP, sepisuje dohody o práci přesčas, zpracovává zápočtové listy, vede docházku všech pracovníků, připravuje podklady pro mzdovou účetní, zná základní vyhlášky a zákony vztahující se k vedení personálního úseku. Zastupuje organizaci navenek při jednání s úřady práce, inspektoráty práce či pojišťovny a při pravidelných poradách vznáší návrhy a připomínky za účelem efektivní produktivity práce.

Mzdová účetní je přímo podřízená výkonnému řediteli společnosti, kterého měsíčně informuje o výši hrubých mezd. Připravuje podklady pro mzdy a zpracovává mzdy. Vypočítává nároky dávek nemocenského pojištění, vede evidenční listy, sleduje čerpání dovolené. Shromažďuje daňová prohlášení a doklady potřebné pro odpočet. Rozhoduje o odpočtech a bonusech. Zpracovává měsíční statistiky o mzdách. Vypočítává a provádí exekuce na mzdu, informuje příslušné instituce. Zastupuje společnost navenek při jednání se sociálním, zdravotním, finančním úřadem a úřadem práce.

Hlavní účetní je přímo podřízena výkonnému řediteli. Zná základní vyhlášky a zákony, které se vztahují k vedení účetnictví. Účtuje o hospodaření organizace a dbá, aby bylo bezchybné a v souladu se zákonem a vyhláškami a to vždy ve prospěch organizace. Dbá pokynů daňového poradce a účetního auditora. Řídí pracovníky oddělení fakturace. Je zodpovědná za vedení evidence pokladny. Provádí kontrolu správnosti vystavených a přijatých faktur. Zpracovává podklady pro daňová přiznání a podklady pro měsíční účetní uzávěrku. Dbá na skutečnost, že práce musí být koncepční a v souladu se záměry společnosti.

Pokladní odpovídá za bezpečnost a správné zabezpečení hotovosti v pokladně společnosti. Vede evidenci pokladny v souladu se zákony a vyhláškami ve prospěch společnosti. Kontroluje tok hotovosti. Vede skladové hospodářství v softwarovém programu společnosti tak, aby vedení společnosti mělo aktuální přehled o evidenčním

stavu zásob na všech provozovnách. Vede administrativu dle požadavků vedení společnosti.

Účetní a skladová účetní spadají do útvaru fakturace a jsou přímo podřízené hlavní účetní. Jsou zodpovědné za vystavování a přijímání faktur za zboží, vedou evidenci došlých a odeslaných faktur, provádí finanční zápočty, evidují v počítači dodací listy. Při zjištění závažných skutečností, které by mohly poškodit společnost, neprodleně informují přímého nadřízeného a ředitele společnosti.

3. Plánování lidských zdrojů v kontextu organizace

Personální plánování v organizaci je možné chápat jako plánování odvozené, protože primární plánování je plánování cílů, které se týkají činnosti organizace, cílů výroby, prodeje služeb nebo výrobků, technického rozvoje atd. Pokud mají být personální plány efektivní, měly by být odvozeny ze strategických a dlouhodobých plánů celé organizace, a zároveň by měly těmto plánům sloužit. Plánování lidských zdrojů by tedy mělo být „integrální součástí“ plánovacích aktivit organizace. Postavení personálního plánování v organizaci je tedy do určité míry rozporné. I když plánování lidských zdrojů je plánováním odvozeným, je současně centrem veškerých plánovacích činností v rámci organizace. [srov. Koubek 2001; 88]

Každé personální plánování se děje v kontextu dané organizace a je závislé na tom, do jaké míry má organizace, respektive personalisté schopnost dělat přesné předpovědi budoucí potřeby lidí a budoucí zdroje lidí. „Míra používání a uplatňované přístupy budou úměrné tomu, nakolik bude management uznávat to, že úspěch závisí na předpovídání budoucí potřeby pracovníků a na zavádění plánů směřujících k uspokojení této potřeby.“ [Armstrong 2002; 331 - 332] Např. organizace, které působí v prostředí, jenž je vysoce proměnlivé a tedy je velice obtížné prognózovat budoucí potřebu činností, se budou s největší pravděpodobností spoléhat na krátkodobá a okamžitá opatření, která se týkají získávání a udržení lidí. Ale i tyto organizace mohou mít prospěch i z těch stránek personálního plánování souvisejících s politikou stabilizace a získávání klíčových zaměstnanců. [srov. Armstrong 2002; 332]

Z hlediska velikosti organizace se personální plány častěji uskutečňují ve velkých organizacích, jelikož jim dávají možnost např. zefektivnit využití pracovníků, při přijímání nových zaměstnanců dosáhnout co nejnižších nákladů, zvětšit informovanost managementu v personální oblasti tak, aby přineslo prospěch ostatním personálním činnostem i ostatním organizačním jednotkám, aktivity v personální oblasti účinně adaptovat na budoucí cíle organizace, na místním pracovním trhu zdárně realizovat hlavní požadavky, v oblasti personálního managementu sladit různé plány atd. Naproti tomu v malých podnicích situace není natolik komplikovaná, takže užitek a efektivnost z personálního plánování je o něco nižší, ale i přesto mohou malé organizace očekávat podobná pozitiva. [srov. Werther 1992; 111]

Úlohu personálního plánování tedy nelze zlehčovat ani v relativně malých organizacích. Avšak čím větší organizace, tím větší potřeba plánování lidských zdrojů. Negativní důsledky mohou mít pro organizaci špatné prognózy nebo podceňování personálního plánování. Např. po určité časové období může část pracovních míst zbýt neobsazená, personální činnosti mohou být vykonávány až po vyskytnutí určitého problému a ne s potřebným předstihem, organizace nemusí být schopna správně využívat vnitřní zdroje pro obsazování volných pracovních míst, pohyb zaměstnanců v rámci organizace může být nedbalý, zaměstnanci mohou mít mizivou představu o možnosti svého osobního a kariérového růstu z čehož v konečném důsledku mohou vyplývat odchody schopných pracovníků do jiných organizací, kde mohou mít příznivější perspektivu ohledně práce. [srov. Koubek 2001; 88]

Takže plánování lidských zdrojů je užitečné jak pro malé organizace, tak i pro ty velké. Malé organizaci personální plánování poukazuje na to, jakým problémům v personální oblasti by se mohla postavit v případě rychlého rozšíření. Pro velkou organizaci plánování lidských zdrojů představuje „návod“, jak co nejefektivnějším způsobem nakládat s pracovníky. [srov. Werther 1992; 111]

Důležitým faktorem personálního plánování je i jeho efektivita. Efektivitu plánování lidských zdrojů v organizaci je možné zabezpečit prostřednictvím určitých zásad. První zásadou je, aby ti, kteří personální plány vytvářejí, důkladně znali a respektovali strategii organizace a aby byli schopni zajistit všechny předpoklady, úvahy a východiska, která vstupují do plánů lidských zdrojů a aby byly ve shodě s celkovou strategií organizace. Druhou zásadou je časová souhra cyklu plánování aktivit organizace a cyklu plánování lidských zdrojů. Tato zásada nutí manažery k tomu, aby současně přemýšleli o personálních plánech v souvislosti s dalšími činnostmi a plány organizace. Třetí zásadou zůstává požadavek celoorganizačního charakteru plánování lidských zdrojů. Tento požadavek by měl manažery dovést ke zjištění, že pro dlouhodobý vývoj organizace by mohl mít negativní dopad, hlavně na oblast pracovní síly (deficit pracovní síly). Z tohoto důvodu je tedy nutné, aby se personálnímu plánování věnovala náležitá pozornost. [srov. Koubek 2001; 88 - 89]

3.1. Oblasti plánování v organizaci

Oblasti personálního plánování vycházejí ze základních otázek, na které se plánování lidských zdrojů v organizaci snaží nalézt odpověď. První tři se věnují potřebě pracovních sil, ostatní se pak týkají pokrytí potřeby pracovních sil, tedy pokrytí zdrojů pracovních sil.

- „Jaké pracovníky bude firma potřebovat?
- Kolik pracovníků každé ze žádoucích profesně-kvalifikačních skupin bude potřebovat?
- Kdy bude tyto pracovníky potřebovat?
- Kolik z nich pracuje ve firmě již v současné době?
- Jak by měla firma řešit rozdíl mezi potřebou stanovenou v prvních dvou otázkách a množstvím a profesně-kvalifikační strukturou pracovníků, které už nyní má pro plnění budoucích úkolů k dispozici?
- Bude-li ke splnění vytyčených úkolů zapotřebí dodatečné lidské práce, jak se tato potřeba pokryje? Bude možné pokrýt tuto dodatečnou potřebu práce odhalením rezerv uvnitř firmy, nebo bude nezbytné získat dodatečné pracovníky na vnějším trhu práce?
- Jak bude firma řešit problém případného přebytku pracovníků?
- Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř firmy, tj. jednak pohyb pracovníků mezi pracovišti (horizontální mobilita) a jednak pohyb pracovníků v rámci hierarchie firemních pracovních funkcí (vertikální mobilita)?
- Jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce a jaké budou mít důsledky pro formování firemní pracovní síly?“

[Koubek 2007; 54]

Z těchto otázek je zřejmé, že personální plánování se podle Koubka rozpadá na tři oblasti: předvídání potřeby pracovníků, plánování zdrojů pracovníků a plánování kariéry (personálního rozvoje) jednotlivých pracovníků. [srov. Koubek 2001; 89 - 90]

Armstrong také mluví o třech krocích plánování lidských zdrojů, kdy první dva jsou totožné s Koubkem, tedy prognózy budoucí potřeby lidí (prognózy poptávky), prognózy budoucích zdrojů lidí (předvídání nabídky) a třetí krok nazývá jako plány, které mají sladit poptávku s nabídkou. [srov. Armstrong 2002; 330]

Z výše uvedeného lze vyvodit, že personální plánování můžeme rozčlenit do čtyř oblastí. První dvě oblasti se věnují prognózám potřeby pracovních sil (kolik pracovníků bude organizace v budoucnu potřebovat) a plánování pokrytí této potřeby pracovních sil. Např. zda se pracovní pozice v organizaci pokryje ze zdrojů vnějších⁸ nebo bude obsazena někým, kdo již v organizaci pracuje, tedy ze zdrojů vnitřních⁹. Z tohoto hlediska nelze zapomínat ani na jednotlivce, jehož se plánování bezprostředně dotýká. A jelikož má každý jednotlivý pracovník vlastní vůli, své osobní cíle, ale i své pracovní cíle, které se váží na uspokojení zaměstnance z vykonávané práce, mělo by být součástí plánování lidských zdrojů i plánování personálního rozvoje jednotlivých zaměstnanců (zde se jedná o třetí oblast plánování lidských zdrojů v organizaci). [srov. Koubek 2001; 89 - 90]

Čtvrtou oblastí je úsilí manažerů identifikovat rozdíly mezi nabídkou pracovních sil a předvídanou poptávkou po pracovních silách. V této oblasti se zejména jedná o nalezení potencionálního nedostatku nebo přebytku zaměstnanců, kdy řešením se stává snaha sladit prognózy nabídky a prognózy poptávky. [srov. Dvořáková 2007; 121]

⁸ Vnější zdroje, nebo také *vnější trh práce* je definován jako „vnější lokální, regionální, národní a mezinárodní trh práce, na nichž je možné získat různé druhy lidí“. [Armstrong 2002; 332]

⁹ Vnitřní zdroje, nebo také *vnitřní trh práce* je charakterizován jako „stav a pohyb pracovníků v rámci organizace, kteří mohou být povýšeni, vzděláváni nebo lépe rozmístěni tak, aby uspokojili budoucí potřeby“. [Armstrong 2002; 332]

3.1.1. Předvídání budoucí potřeby lidí – prognózy poptávky

Prostřednictvím plánování lidských zdrojů organizace dosahuje svých stanovených celopodnikových cílů. Těchto strategických cílů může být dosaženo, jen pokud organizace prosazuje využívání lidského úsilí a dovedností. Jednou z prvních fází v procesu personálního plánování je stanovení a zvážení budoucích potřeb pracovníků, tedy toho co bude organizací vyžadováno. Zabývá se to především počtem potřebných pracovníků a jejich dovednostmi, vědomostmi a schopnostmi, které organizace bude potřebovat, aby byla schopna naplnit vytyčené strategické cíle. [srov. Foot, Hook 2005; 29 - 30]

Pro úvahy o plánování budoucí potřeby pracovníků jsou velice důležité aktuální, detailní a věrohodné informace, ze kterých se odvozují hodnotové orientace lidí. Informace jsou založené zejména na odhadu vývoje trhu práce, především pak „trhu práce uvnitř organizace a trhu práce v bezprostředním zázemí organizace“. [Koubek 2001; 91] V tomto ohledu se předpokládá nejen důkladná znalost populačního vývoje a jeho důsledky pro „budoucí reprodukci pracovních zdrojů“, způsobů vytváření sociálních a ekonomických struktur populace, ale i znalost současných trendů a posouzení jejich pravděpodobného vývoje v budoucnu, jako např. atraktivnost jednotlivých vzdělávacích oborů, model rodiny, životní styl... Nemělo by se ale zapomínat ani na faktor migrace obyvatelstva. [srov. Koubek 2001; 91]

Odhad počtu pracovníků kromě znalosti vývoje trhu práce, je závislý také na mnoha jiných faktorech, mezi něž se řadí:

- „ vnější ekonomické, sociální, politické a právní změny a vývoj technologií,
- rozhodnutí organizace (může být založeno na strategickém plánu s dlouhodobými cíly; v krátkodobém horizontu výrazně působí zvýšení či snížení rozpočtu),
- změny způsobené zaměstnanci, jde např. o odchody do důchodu, ukončení pracovního poměru, pracovní neschopnost, absence či úmrtí.“

[Dvořáková 2007; 123]

Prognóza poptávky vychází z analýzy získaných informací. Analýza probíhá v pěti následujících krocích, které vycházejí ze sběru výše uvedených informací. Analýza se tedy zabývá informacemi, které se týkají:

- a) „výrobní orientace či zaměření činnosti organizace a jejích zamýšlených změn;
- b) situace a možných změn na trhu, zvláště pak v tom segmentu trhu, v němž se organizace hodlá se svými výrobky či službami uplatnit;
- c) stavu vývojových tendencí v oblasti techniky a technologie používané nebo využitelné v organizaci a v organizacích stejného zaměření;
- d) demografické (především věkové) struktury pracovníků organizace, z níž lze odvodit tzv. reprodukční potřebu pracovníků na poměrně dlouhou perspektivu (věková struktura pracovníků se vyznačuje určitou setrvačností a zvláštním druhem stability v zastoupení jednotlivých generací pracovníků, takže zpravidla nebývá problémem odhadovat počty pracovníků, kteří budou v následujících obdobích odcházet do důchodu);
- e) mobility pracovníků organizace a jejích vývojových tendencí, především pak odchodů pracovníků z organizace.“

[Koubek 2001; 91]

Předvídaní potřebného počtu pracovníků je založeno na objemu činností, jež zabezpečují jednotlivé organizační celky, a ročním rozpočtu. Příčiny potřeb pracovníků se zrcadlí v krátkodobých a dlouhodobých plánech. Co se týče dlouhodobého plánu, jde pouze o hrubý odhad. V krátkodobém plánu, v tomto případě ročním, lze snadněji rozpoznat příčiny změn. Je tedy možné „na základě bilance práce a zaměstnanců určit potřebu nových pracovních sil, a to podle druhu práce“. [Dvořáková 2007; 123 - 124]

Pro odhad budoucí potřeby pracovníků se využívá nejrůznějších metod, ale není možné jednoznačně konstatovat, které jsou vhodnější. Lze je rozdělit na dvě skupiny a to metody intuitivní a metody kvantitativní. V praxi se však nepoužívá pouze jedna metoda, ale spíše jejich vzájemná kombinace. Častěji se využívají metody, které jsou méně náročné na čas a finance, čímž lze také zajistit určitou flexibilitu organizace. Běžně se také používají metody, které jsou svou povahou spíše jednodušší a srozumitelnější, což v konečném důsledku může přinést daleko realističtější fakta pro plánování lidských zdrojů. Ačkoliv složité metody založené na matematických a statistických analýzách vypadají, že podávají přesné informace, většinou nemohou vzít v úvahu špatně kvantifikovatelné údaje (např. pracovní chování), které jsou pro předvídaní budoucí potřeby lidí rozhodující, čímž v konečném důsledku mohou

snížovat kvalitu prognóz budoucí potřeby pracovní síly. [srov. Koubek 2001; 96 -97, 102]

V rámci malé a střední firmy se však kvantitativní metody spíše nevyužívají, jelikož každý příchod či odchod pracovníka v malé firmě způsobuje veliký procentní přírůstek nebo úbytek pracovních sil a jejich intenzita může v jednotlivých letech výrazně kolísat a tím zkomplikovat předvídání různých vývojových tendencí. [srov. Koubek 2007; 56]

Intuitivní metody

Intuitivní metody jsou také někdy označovány za metody expertní. Vycházejí z pečlivé znalosti vztahů mezi pracovní silou, úkoly organizace a technikou. Tyto metody vyžadují od pracovníků, kteří odhad provádějí, určité zkušenosti. Výhody těchto metod spočívají v jejich flexibilitě, spolehlivosti, operativnosti, snadné interpretovatelnosti a z ní vyplývající srozumitelnosti. Nejsou tak náročné na podklady, většinou jsou levnější, umožňují zapojení všech manažerů a mohou brát v úvahu i nekvantifikovatelné faktory (např. motivace či kvalifikace) a zároveň při analýze dat nevyklučují využívání kvantitativních metod. Nejčastěji se používá delfská metoda, kaskádová metoda a metoda manažerských odhadů. [srov. Koubek 2001; 96 - 97]

Delfská metoda je postup, jehož cílem je „**předpovědět budoucí vývoj v oblasti potřeby pracovních sil pomocí propojení, integrace nezávislých názorů expertů**“. [Koubek 2001; 98] Skupina expertů se zabývá nejrůznějšími faktory, které mohou mít vliv na budoucí potřebu pracovníků v dané organizaci. Dochází k diskusi, při které se experti snaží dosáhnout shody názorů. Diskuse probíhá pomocí prostředníka, který má za úkol sběr, sumarizaci a následnou interpretaci jednotlivých informací od jednotlivých expertů. Tato „**metoda poskytuje relativně spolehlivou představu o potřebě pracovníků zhruba na perspektivu jednoho až dvou roků**“, což je jednoznačně postačující pro požadavek flexibility organizace. [Koubek 2001; 97 - 98]

Kaskádová metoda se nezabývá pouze odhadem potřeby perspektivních pracovníků, ale vychází z ní i „**odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů**“. [Koubek 2001; 99] Je založená na tom, že pracovníci na nejnižší úrovni vedení (např. mistři) na základě svých zkušeností musí být schopni určit kolik pracovníků, s jakými schopnostmi a v jakém čase budou potřebovat ke splnění úkolů. Současně by měli

dokázat identifikovat jaké zaměstnance a jejich počet budou mít k dispozici v určitých časových etapách z vnitřních zdrojů. Tyto odhady následně putují na nejbližší vyšší úroveň vedení, kde se sumarizují a připojují se k nim odhady, které mají tuto úroveň funkčně zabezpečit. Tento postup se opakuje na dalších vyšších organizačních úrovních až k samotnému vedení organizace, které tím získává celkový odhad potřeby pracovníků a jejich možné zabezpečení z vnitřních zdrojů. [srov. Koubek 2001; 99]

Metoda založená na úsudku manažerů je charakteristická tím, že vyžaduje, aby se do ní zapojili všichni manažeři a specialisté, kteří na základě úvah o budoucí potřebě práce odhadují počet pracovníků, který organizace bude v budoucnu potřebovat k naplnění vytyčených cílů. Nevýhodu mohou představovat podklady, které pokud nejsou dostatečně spolehlivé proměňují metodu v pouhé „hádání z křišťálové koule“. [Armstrong 2002; 337]

Kvantitativní metody

Kvantitativní metody pro odhad potřebného počtu pracovníků využívají velké množství dat, které se zpracovávají prostřednictvím statistických a matematických metod. Sem se řadí metody založené na analýzách vývojových trendů, grafické analýze, modelování a simulaci, síťovém plánování, na pracovních normách, korelaci a regresi. [srov. Koubek 2001; 96]

Metoda založená na analýze vývojových trendů spočívá ve zkoumání jednoho faktoru ovlivňujícího organizaci a jeho vývoji ve vztahu k vývoji počtu pracovních sil v organizaci. Z vývoje tohoto vztahu se pak vyvozuje odhad, respektive základ, budoucí potřeby lidí v organizaci. Nevýhodu lze spatřovat v tom, že na organizaci má vliv velké množství faktorů. Proto je nutné zvolit pouze jediný rozhodující faktor a to ten, který se váže na pracovníky a tím nejvíce ovlivňuje potřebu pracovních sil organizaci. [srov. Koubek 2001; 99]

Metoda založená na časových studiích. Tato metoda vychází z předpokladu určitého časového rámce jednotlivých operací. Z toho následně lze vypočítat kolik pracovníků bude zapotřebí ke splnění úkolu. [srov. Armstrong 2002; 337]

Metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečenou prací a počtem pracovníků je použitelná spíše jen tam, kde se v rámci práce jedná o obsluhu lidí, např. školství nebo zdravotnictví. Základ tvoří jakýsi ideální počet, např. ideální počet

pacientů, kteří připadají na jednu zdravotní sestru či ideální počet studentů na jednoho vyučujícího. Druhou stranu představuje perspektivní odhad množství zdravotních sester, lékařů, učitelů... Tyto dva údaje jsou základem pro odhad potřebného počtu lékařů, učitelů, zdravotních sester... [srov. Koubek 2001; 102]

Prognózování potřeby dovedností a schopností vychází také hlavně z úsudku expertů. Ovšem tento typ úsudku by „měl být založen na pečlivé analýze vlivu předpokládaného vývoje na trhu výrobků, zavádění nové technologie, ať už informační technologie či využití počítačů ve výrobě“. [Armstrong 2002; 337]

3.1.2. Předvídání budoucích zdrojů lidí – prognózy nabídky

Pokrytí potřeby pracovních sil organizace zabezpečuje buď ze zdrojů vnitřních, nebo ze zdrojů vnějších, přičemž musí brát ohled na možné ztráty pracovních sil (např. odchody do důchodu, ukončení pracovního poměru), jakoukoli mobilitu pracovní síly v rámci organizace (např. povýšení) a změny pracovních podmínek (např. změna pracovní doby). Základ těchto prognóz spočívá v:

- „analýze existujících lidských zdrojů v organizaci v členění podle zaměstnání, kvalifikace a potenciálu;
- prognóze ztrát existujících zdrojů v důsledku odchodů pracovníků (...);
- prognóze změn u existujících zdrojů v důsledku povyšování pracovníků;
- vlivu měnících se podmínek práce a měnící se podoby absence;
- zdrojích nabídky pracovních sil uvnitř organizace;
- zdrojích nabídky pracovních sil mimo organizaci na národním a lokálním trhu práce“.

[Armstrong 2002; 337 - 338]

Předvídání nabídky z vnitřních zdrojů

Nejdůležitější roli při prognózování nabídky v kontextu tržní ekonomiky hrají právě vnitřní zdroje. Předvídání nabídky z vnitřních zdrojů by se mělo neustále zvažovat a prověřovat nakolik jsou jejich výsledky reálné. Odhady pokrytí potřeby pracovních sil z vnitřních zdrojů se také, jako prognózy poptávky, uskutečňují na základě intuitivních a kvantitativních metod. Příkladem kvantitativní metody je metoda založená na markovovské analýze a příkladem intuitivní metody je metoda bilanční. Základem obou metod je jistá extrapolace vývoje, ovšem organizace nemá žádnou

„jistotu, že v budoucnu se intenzita jednotlivých pohybů pracovníků v organizaci nebude výrazně lišit od intenzity až dosud empiricky zjištěné“. [Koubek 2001; 102, 105]

Bilanční metoda je někdy také označována jako bilance lidských zdrojů. Tato metoda vychází z plánu práce, plánu obsazení pracovních míst a organizačního schématu. Z plánu obsazení pracovních míst a plánu práce vychází hrubá potřeba pracovníků. Ta podává informace o tom kolik pracovníků organizace potřebuje a v jaké struktuře je potřebuje. Zároveň určuje počet pracovních míst, který je již obsazený. Hrubá potřeba pracovních sil se dále upravuje a vypočítává se z ní čistá potřeba pracovníků. Při úpravách hrubé potřeby je nutné brát v úvahu veškeré možné ztráty pracovníků, mezi něž se zařazuje jak fluktuace, tak i pracovní nepřítomnost. Čistá potřeba již udává počet pracovních sil a její kvalifikaci, kterou je nutno pro organizaci získat. „Je-li potřeba bilancovat lidské zdroje podle skupin zaměstnanců, druhu práce, zaměstnání aj., pak se propočítává podle skupin zaměstnanců, druhu práce či zaměstnání, např. pro pracovníky dělnických profesí, administrativní pracovníky, techniky, specialisty a vedoucí zaměstnance.“ [Dvořáková 2007; 125]

Metoda založená na markovovské analýze také vychází ze znalosti mobility pracovní síly v rámci organizace i z organizace. Tyto znalosti pak následně reprodukuje do prognóz pokrytí potřeby pracovníků. Je využitelná hlavně v organizacích, které mají jasně určené hierarchické úrovně, a pro nemanuální profese, zejména pro vedoucí pracovníky. Odhady pomocí markovovské analýzy se provádějí na období jednoho roku, pokud ale organizace potřebuje prognózy na delší časový horizont než jeden rok, musí se následující fáze opakovat tolikrát, na kolik let do budoucna organizace předpověď potřebuje. Nejdříve by se měla vytvořit tzv. přechodová matice. Přechodová matice znázorňuje určité „pravděpodobnosti přechodu pracovníků z jedné funkce do druhé, resp. pravděpodobnosti odchodu pracovníků z organizace“. [Koubek 2001; 104] Tato přechodová matice se v následující fázi napasuje na výchozí množství pracovní síly v jednotlivých funkcích, čímž organizace získá celkovou prognózu počtu pracovních sil v jednotlivých funkcích. [srov. Koubek 2001; 104]

Předvídání nabídky z vnějších zdrojů

Pokud vnitřní nabídka lidských zdrojů není schopna poptávku pokrýt, tedy v případě, že vnitřní zdroje neodpovídají požadavkům na určitou pracovní pozici, musí být organizace schopna potencionální pracovní sílu získat z vnějších zdrojů. [srov. Foot, Hook 2005; 44]

Pro předvídání nabídky z vnějších zdrojů se využívají zejména metody demografické, mezi něž se řadí populační předpovědi, které vycházejí např. ze sčítání lidu. To podává relativně přesnou předpověď nejen o vzdělanosti lidí, ekonomické aktivitě a profesně - kvalifikační struktuře populace. Pro účely organizace jsou informace získané ze sčítání lidu dostatečně detailní až na regionální či okresní úroveň. Používá se tedy výsledků, které byly vytvořeny institucemi pracovního trhu nebo státní statistiky: statistiky pracovních sil a obyvatelstva, statistika zaměstnanosti, školské statistiky atd. Příkladem mohou být výsledky statistik úřadu práce, které přinášejí přesné údaje o jednotlivých uchazečích o práci a jejich kvalifikaci. Zajímavé pro organizaci jsou také školské statistiky, ze kterých lze poměrně jednoduše, v horizontu pěti let, odhadnout profesně-kvalifikační strukturu pracovních sil, přičemž tato pracovní síla bude na pracovním trhu nová. „Vzhledem k tomu, že většina údajů o obyvatelstvu a pracovních silách je kombinována s údaji o věku, lze poměrně snadno odhadovat pomocí tzv. **metody stárnutí obyvatelstva** budoucí vnější zdroje pracovních sil včetně jejich ekonomických a demografických charakteristik“. [Koubek 2001; 102, 105 - 106]

3.1.3. Plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků

Protože bývá pravidlem, že z vnějších zdrojů organizace obsazuje spíše nižší pracovní pozice, zejména pozice manuální, je žádoucí, aby obsazování pracovních pozic ve vyšších funkcích bylo součástí plánování kariéry jednotlivých pracovníků. [srov. Koubek 2001; 105]

Kariéru lze definovat¹⁰ jako „**dráhu životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál**“. [Bělohlávek 1994; 11]

Rozvoj kariéry (career development) se člení na dvě části: plánování kariéry (career planning) a management kariéry (career management). Plánováním kariéry se v tomto kontextu rozumí snaha jednotlivce o „nalezení a uskutečnění své vlastní cesty životem“, pod pojmem management kariéry se naopak skrývá úsilí ze strany organizace, jenž umožňuje jednotlivým zaměstnancům „růst v souladu s jejich potencionálem“. [Bělohlávek 1994; 9] Pro organizaci je velice důležitým prvkem dosažení souladu s pracovníkem, tedy sladit zájmy pracovníků se zájmy organizace. [Bělohlávek 1994; 9]

Od 70. let se do popředí dostávají teorie, které dokazují, že výborné výsledky kariéry lze nejlépe odvodit ze shody mezi potřebami a požadavky, které vyplývají z prostředí organizace, a charakterovými rysy jednotlivce. Hlavní úsilí se tedy zaměřuje jednak na vyhledávání vhodných pracovníků na konkrétní zaměstnání, ale i na hledání

¹⁰ Dle Zygmunta Baumana je specifickým „faktickým jádrem“ pojmu kariéra přemístování lidských jedinců z nižších sociálních pozic na pozice vyšší. [Bauman 1967, 9 – 10] Tato definice ve společnosti předpokládá existenci vzájemně se lišících a hierarchicky uspořádaných pozic, jejichž hranice jsou prostupné (je možný přestup z jedné pozice do druhé). Význam sociální role kariéry udává pohyb směrem vzhůru, který je výrazně spjat s atraktivní ideologií úspěchu. [srov. Bauman 1967, 15] O kariéře a jejím sociálním vlivu se začíná mluvit až se vznikem kapitalismu. V průběhu doby jak se mění hierarchie společenských pozic, automaticky se mění i samotný pojem kariéra – „přetváří se ten druh změny individuálních osudů, jemuž jméno kariéra dáváme“. [Bauman 1967, 83] Bauman dochází k závěru, že je jedno, v jakém období se o kariéře mluví, je vždy spjata s životními ideály, které se utvářejí dle „vzoru panujícího modelu kariéry, který je zdůvodňován aktuální filosofickou vizí společnosti, jež je zase determinována souhrnem zcela materiálních a přízemních otázek společenského bytí“. [Bauman 1967, 88 - 89] Ukazatelem úspěšné kariéry v každém době byly peníze, posílení vlastní pozice, hromadění formálních insignií, které značí příslušnost k privilegované sféře atd. [srov. Bauman 1967, 88 - 89]

způsobů měření a studia individuálních rozdílů. Teorie se zaměřovaly zejména na různé druhy testů, jejichž výsledky se porovnávaly s pracovním výkonem a hledala se vzájemná korelace. Mezi nejproslulejší teorie o charakterových faktorech v oblasti kariéry se řadí teorie Hollanda¹¹, která je založena na myšlence, že úspěch, stabilizace a uspokojení v zaměstnání je závislé na souladu prostředí organizace a typu osobnosti. [Tyson, Jackson 1997, 113 - 114]

Nové teorie ale nesmí zapomínat na dynamický charakter kariéry (kariérový pohyb). Ten je ovlivňován jednak přirozeným vývojem jednotlivce, ale i organizačními a skupinovými proměnnými. Zvládáním těchto vlivů se zabývá Schein¹², který o tom hovoří jako o „konstruktivním zvládání“, které zahrnuje diagnózu problému daného jednotlivcem a sledování reakcí při jeho střetu s problémem. Následně musí být zvolen vhodný způsob zvládnutí problému, ale nesmí se zapomínat na to, že efektivnost zvládnutí problémů je ovlivňována hlavně vztahy s druhými lidmi. [Tyson, Jackson 1997, 117 - 118]

Ovšem stále více organizací, pod vlivem neustálých změn, kdy ani nemůže zaručit společný růst organizace v souladu se společným růstem pracovníka, existenci pracovního místa či existenci samotné organizace, přistupuje ke kariéře pracovníka jako společné odpovědnosti. Tento systém pracovníkům poskytuje zdroje, podmínky a nástroje pro osobní rozvoj, ale management se již průběh kariéry jednotlivých zaměstnanců nesnaží přímo řídit. Důsledkem tohoto systému je, že organizace a jednotliví pracovníci spolu vzájemně jednájí jako dva rovnoprávní partneři, kdy pracovník přijímá plnou odpovědnost za svůj vlastní osobní rozvoj (zdokonaluje svoje schopnosti, znalosti, dovednosti, služby, čímž vytváří stále větší přidanou hodnotu) a organizace mu napomáhá nalézt a rozvíjet jeho vlastní, specifickou koncepci úspěšné kariéry. [srov. Stýblo 1998; 69 - 70]

Pomocí zabezpečování potřebných zdrojů pracovníků, organizace určuje rozvoj pracovních schopností jednotlivých pracovníků, snižuje množství odchodů pracovních sil z organizace a zintenzivňuje atraktivitu práce v organizaci. Ale plánování rozvoje

¹¹ Stručná charakteristika Hollandovy teorie zaměřené na typy profesionálních osobností je součástí této práce jako příloha č. 1.

¹² Stručná charakteristika Scheinovy teorie zaměřené na dimenze kariérového cyklu je součástí této práce jako příloha č. 2.

pracovníků přispívá i k jejich stabilizaci a to především tím, že zaměstnancům poskytuje jasnou perspektivu. [srov. Koubek 2001; 90]

Mezi plány personálního rozvoje jednotlivých pracovníků se řadí plánování pracovní kariéry a plánování následnictví. Tyto plány jsou výrazně propojeny s plánováním vzdělávání, plánování odměňování, plánování propouštění pracovních sil a odchodů do důchodu či plánováním rozmisťování jednotlivých pracovníků. Veškeré plány kariéry jednotlivých pracovníků jsou založeny na jejich výsledcích práce, rozvojovém potenciálu, úrovni vědomostí a dovedností, chováním v organizaci, osobnostními charakteristikami atd., takže v širším slova smyslu, podklady pro plány rozvoje lidských zdrojů tvoří hodnocení pracovních sil. [srov. Koubek 2001; 110]

Plánování pracovní kariéry

Plánování pracovní kariéry je charakterizováno jako vytváření individualizovaných plánů, které se zpracovávají jednotlivě pro konkrétní pracovníky. Plány se převážně vztahují na managery a další experty s vysokou kvalifikací. Plánování kariéry představuje specifický proces, který stanovuje jednotlivé plány pracovní kariéry a opírá se o čtyři po sobě jdoucí kroky, přičemž zvláštní důraz se klade na poslední etapu, při které je zaměstnanci předkládána tzv. startovací dráha jeho kariéry.

1. „Pracovník sám hodnotí své individuální schopnosti, zvažuje své zájmy a stanovuje své pracovní cíle.
2. Organizace hodnotí individuální schopnosti a rozvojový potenciál každého pracovníka.
3. Pracovník je informován o tom, jaké se mu nabízejí možnosti a jakou kariéru může v organizaci udělat.
4. Pracovník, jeho nadřízený (nadřízení) a personalista se společně radí, jak realisticky stanovit cíle kariéry pracovníka a zpracovat plány směřující k dosažení těchto cílů.“

[Koubek 2001; 110 - 111]

Výsledkem procesu plánování pracovní kariéry je *plán osobního rozvoje* (plán kariéry). Ten zahrnuje základní informace o pracovnících, jako je jméno, věk, dosažené vzdělání a dosavadní zaměstnání. Dále obsahuje kariérové orientace (kariérovou kotvu, profesionální orientaci, motivaci), současnou pozici zaměstnance a jeho možnou pozici

budoucí, přičemž se berou v úvahu jeho kompetence. A v neposlední řadě jsou jeho součástí navrhované intervence, pomocí kterých by bylo možné sladit zájmy organizace s individuálními zájmy pracovníka. Mezi intervence lze zařadit veškeré vzdělávání, jakékoli výcviky dovedností a schopností, prohlubování praxe atd. [srov. Bělohlávek 1996, 292 - 294]

Plánování následnictví

Plánování následnictví slouží k obsazování klíčových pozic v organizaci z vnitřních zdrojů pracovních sil. Jeho cílem je rozvoj pracovníků s vysokým potenciálem a to tak, aby v případě jakýchkoli ztrát v personální oblasti (především již zmíněných klíčových pracovních pozic manažerských funkcí), organizace minimalizovala negativní důsledky z nich plynoucí. Toto plánování má podobu určitých schémat, ve kterých je znázorněno, kdo a koho má nahradit v případě, že se uvolní určitá pracovní pozice, a uskutečňuje se prostřednictvím tří hlavních kroků:

- „projekce budoucí potřeby vyšších a vrcholových manažerů,
- hodnocení zaměstnanců, kteří budou pravděpodobně úspěšní,
- zpracování plánu k zajištění toho, aby potenciální klíčoví zaměstnanci rozvíjeli svůj potenciál k realizaci strategických zájmů organizace.“

[Dvořáková 2007; 126 - 127]

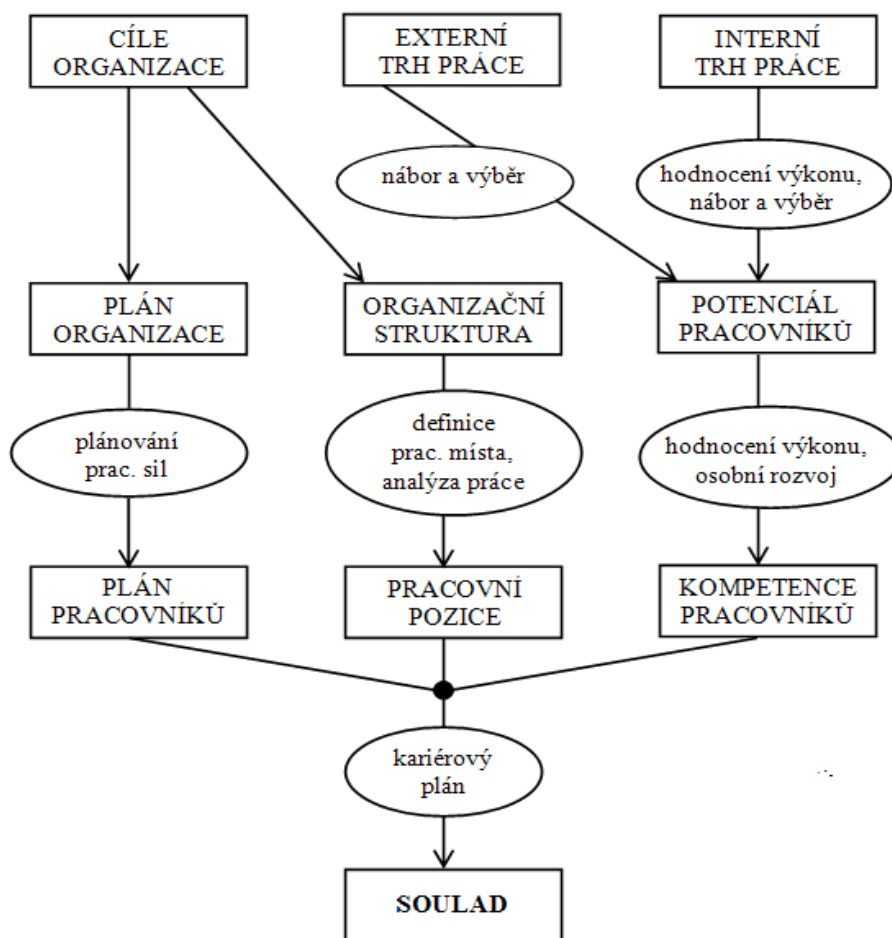
Je tedy zřejmé, že plány následnictví jsou v jednotlivých funkcích sestavovány jmenovitě, avšak „na rozdíl od plánování pracovní kariéry, které se zpracovávají pro jednotlivého pracovníka, se plány následnictví zpracovávají pro jednotlivou pracovní funkci“. [Koubek 2001; 111] Ale ani pracovníci, kteří jsou v plánech následnictví uvedeni jako náhradníci, nemají tuto budoucí pracovní pozici zcela jistou, protože vždy se v organizaci může vyskytnout jedinec, který má pro eventuelní pracovní pozici lepší schopnosti, dovednosti a vědomosti. Pokud k této situaci dojde, plány následnictví se mění. [srov. Koubek 2001; 111 - 112]

Řízení kariéry v organizaci

V rámci řízení kariéry je pro organizaci důležité vytvořit určitý vzájemný soulad mezi potřebami pracovníka a potřebami samotné organizace, mezi možnostmi a případnými očekávanými a především dospět k vzájemné shodě ohledně představ budoucího rozvoje jak pracovníka, tak i organizace. Pod vzájemným rozvojem je možné si představit nové perspektivy. Jednak nové perspektivy týkající se organizace, které hledá pracovník a naopak, nové perspektivy pro pracovní sílu, které hledá organizace. Výsledkem těchto představ je spokojenost zaměstnance, jeho sebeaktualizace a zejména využití potenciálu pracovní síly pro dosažení vytyčených cílů organizace. [srov. Bělohlávek 1996, 292 - 291]

Důsledek, tedy vzájemný soulad ovlivňuje několikero faktorů, které znázorňuje následující obrázek č. 2: Systém řízení kariéry v organizaci.

Obrázek č. 4: Systém řízení kariéry v organizaci



Zdroj: [Bělohlávek 1996, 292 - 291]

Základní skutečností jsou cíle organizace, jenž je možné chápat jako určitý žádoucí stav, ke kterému má organizace snahu se dostat. Organizační cíle určují charakter organizační struktury a vyplývají z nich organizační plány. Mezi organizační plány patří i plány pracovních sil, které zjednodušeně řečeno stanovují počet a druh pracovníků potřebných pro dosažení stanovených cílů. Plány pracovních sil jsou sestavovány prostřednictvím plánování pracovních sil. V rámci organizační struktury (funkcionální, divizionální, maticové či smíšené) jsou sestavovány pracovní pozice. K jejich definování slouží popis práce, či podrobnější analýza práce. [srov. Bělohlávek 1996, 292 - 290]

Organizace získává pracovní sílu na vytvořená či uvolněná pracovní místa z vnitřního i vnějšího trhu práce. K tomuto účelu využívá nejrůznějších metod nábory a výběru pracovníků, přičemž v případě vnitřního trhu práce hraje důležitou roli i hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců. Všichni pracovníci mají specifické předpoklady pro výkon určitých činností, tedy potenciál, jenž organizace může rozvíjet pomocí získávání dovedností, nových vědomostí, zkušeností, postojů... čímž vytváří potřebné kompetence jednotlivých pracovníků, které potřebují pro zvládnutí funkce. [srov. Bělohlávek 1996, 292 - 291]

Závěrečnou etapou celého procesu řízení kariéry je dosažení již zmíněného souladu mezi požadavky plánů pracovních sil, pracovní pozice a jedince a potřebami jednotlivých pracovníků a organizace. Souladu lze dosáhnout stanovením systému kariérového plánování. Nástrojem kariérového plánování je kariérový plán. [srov. Bělohlávek 1996, 292 - 291]

3.1.4. Sestavování plánů mající sladit nabídku s poptávkou

Plány, které mají sladit nabídku a poptávku, vychází ze systému vzájemného porovnávání. Na základě tohoto srovnávání, pak management může odhadnout buď přebytek nebo nedostatek pracovníků v organizaci. [srov. Armstrong 2002; 338]

Ale ve skutečnosti se lze setkat se třemi možnými situacemi, které z konfrontace prognóz budoucí potřeby lidí a budoucích zdrojů lidí vyplývají. První z nich je přebytek pracovních sil v organizaci (nabídka > poptávka), druhým je nedostatek pracovníků (nabídka < poptávka). A posledním je vzájemná shoda (nabídka = poptávka), která se s větší pravděpodobností objevuje za velmi stabilních podmínek, ovšem pokud vezmeme v úvahu tempo a dynamiku změn, jež působí na samostatnou organizaci, je vhodnější se zaměřit k předvídatelné budoucnosti, kdy nabídka pracovních sil není totožná s poptávkou po pracovních silách. [srov. Foot, Hook 2005; 48]

Pokud se tedy jedná o potencionální nedostatek pracovních sil v organizaci, řešení se nabízí v podobě vyhledávání a získávání nových pracovníků (ať již na plný pracovní úvazek, nebo na úvazek částečný), najímání pracovních sil na dohody o práci, zaměstnávání pracovní síly prostřednictvím personálních agentur nebo jiné organizace, která disponuje dočasným nadbytkem pracovníků a v neposlední řadě investování do rozvoje a vzdělávání svých pracovníků. [srov. Dvořáková 2007; 126 - 121]

Naopak, při předvídání nadbytku pracovních sil organizace má možnost uplatnit celou řadu opatření. Např.:

- „redukovat práci přesčas,
- ukončit pracovní poměry na dobu určitou, zkrácené pracovní úvazky a dohody o pracích,
- zavést zkrácený pracovní týden, např. 4 pracovní dny v týdnu, nebo poskytnout neplacenou dovolenou,
- nabízet zaměstnancům různé možnosti volby ke stimulaci jejich dobrovolného odchodu, např. velkorysé odstupné, sociální programy pro zaměstnance odcházející předčasně do starobního důchodu, možnosti rekvalifikace či zaměstnání u jiného zaměstnavatele,
- poskytovat vybraným nebo všem zaměstnancům outplacementové služby,
- nabídnout dočasné přidělení k výkonu práce u jiného zaměstnavatele (tzv. „leasing zaměstnanců“),

- přistoupit k nedobrovolnému ukončení pracovního poměru a prosazovat politiku „poslední přišel, první odchází“ (*last-in, first-out policy*, tzv. LIFO), kdy propouštění se striktně řídí principem seniority pracovního vztahu, nebo aplikovat politiku důsledně založenou na hodnocení pracovního výkonu a potenciálu rozvoje zaměstnance.“

[Dvořáková 2007; 126 - 121]

3.2. Plánování personálních činností

Obecnější strategie zabezpečování lidských zdrojů určují specifitější plány personálních činností. Druhým informačním zdrojem pro plány činností jsou přesné a detailní analýzy budoucích potřeb pracovních sil a analýzy zdrojů pokrytí těchto potřeb. Vzhledem k rychlým změnám ve vnitřním i vnějším prostředí organizace je takřka nemožné stanovovat spolehlivé předpovědi nabídky a poptávky po pracovních silách, proto se plány činností vytvářejí na relativně krátkodobou perspektivu. Také by měly být pružné, aby dokázaly rychle reagovat na změny v prostředí. Plány činností se sestavují pro oblasti zabezpečování lidských zdrojů, flexibility, stabilizace... [srov. Armstrong 2002; 344]

Ve všech případech plánování personálních činností je velice důležité uvažovat o nákladech, které jsou s plány spojené. Zejména v porovnání s předpokládanými přínosy. Kromě nákladů je také důležitá časová posloupnost jednotlivých kroků plánování. Zároveň je zapotřebí za každých okolností zvažovat veškerá možná zlepšení postupů plánování a pátrat po efektivnějších způsobech realizace jednotlivých plánů. [srov. Koubek 2001; 110]

3.2.1. Plánování zabezpečování lidských zdrojů

Plány zabezpečování lidských zdrojů, vlastně plány výběru a získávání lidí, stanovují kolik a jakých pracovníků bude organizace potřebovat. Zda budou vybírány ze zdrojů, které nabízí organizace, nebo ze zdrojů vnějších. V případě, že se organizace rozhodne využít vnějšího trhu práce, je potřeba, aby si jasně vymezila na jaké pracovní síly se zaměří, např. absolventi vysoké školy, učiliště, nezaměstnaní atd. Organizace si musí ujasnit, zda pracovníky bude potřebovat na hlavní pracovní poměr, nebo problémy spojené s personální oblastí vyřeší prostřednictvím jiných forem zaměstnávání pracovníků, např. na dočasný či částečný pracovní úvazek, dohodu o provedení práce atd. Také je třeba jasně specifikovat nejen metody, pomocí kterých organizace bude získávat a vybírat pracovní sílu, postup jejich výběru, ale i požadavky na jednotlivé žadatele o práci. [srov. Koubek 2001; 108 - 109]

Zabezpečování lidských zdrojů z vnitřního trhu práce

Při obsazování pracovního místa je důležité zvážit, zda v organizaci existují vhodní pracovníci. Jejich posuzování je určováno na základě hodnocení pracovního výkonu, potencionálu a kvalifikace každého jednotlivého pracovníka. Pokud organizace zjistí, že potřebnou pracovní pozici dokáže obsadit z vlastních zdrojů, přistoupí k jednotlivým krokům realizace. Tj. zda v zájmu organizace a dosažení stanovených strategických cílů je žádoucí umožnit další vzdělávání a získat potřebné zkušenosti k povýšení či rozmisťování zaměstnanců, z důvodů obsazování pracovní pozice. Tudíž je vhodné stanovovat personální plány, které umožní zlepšení využití pracovních sil v organizaci. [srov. Armstrong 2002; 344]

Zabezpečování lidských zdrojů z vnějšího trhu práce

K využití vnějších zdrojů pracovních sil se organizace obrací až v případě, že nenalezne vhodného pracovníka uvnitř organizace. Takže při nedostatku pracovníků organizace nejprve určí počet a typ (kvalifikace) potřebných zaměstnanců, ale i čas, kdy tato pracovní síla bude nutná k zabezpečení chodu organizace. Dále organizace musí stanovit, kde potřebné pracovníky pravděpodobně získá, zda z vysokých škol, inzercí na internetu atd. Nedílnou součástí plánu jsou i alternativní zdroje, např. „rozšíření sítě získávání pracovníků za účelem získání většího počtu žen navracejících se na trh práce“, a v neposlední řadě stanovení způsobu realizace plánu získávání pracovních sil z vnějších zdrojů. [Armstrong 2002; 345]

Plány „atraktivního zaměstnavatele“

Pojem „atraktivní zaměstnavatel“ vyjadřuje snahu organizace nalákat dobré uchazeče, s potřebnými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a kompetencemi, kteří organizaci zajistí konkurenční zvýhodnění. Toho lze dosáhnout určitými programy vytvářenými za účelem nalákání vhodných potencionálních zaměstnanců. Díky těmto programům vlastně organizace zlepšuje svou pověst a postavení na trhu. Titulu „atraktivního zaměstnavatele“ může dosáhnout prostřednictvím např. lepšího systému odměňování pracovníků, většího množství příležitostí ke vzdělání a rozvoji zaměstnanců i ke kariéře, výhodnější politikou dovolených, flexibilní pracovní dobou, lepším pracovním prostředím pro výkon práce, kvalitnějším vybavením a zařízením atd. [srov. Armstrong 2002; 345]

3.2.2. Plánování rozmíst'ování pracovníků

V plánech rozmíst'ování pracovních sil organizace řeší otázky funkční struktury zaměstnanců. Jaké zaměstnance dosadí do určené funkce, tak aby sami pracovníci byli maximálně spokojení, a současně aby z toho pro organizaci neplynuly negativní důsledky (aby z toho sama organizace měla prospěch). Dále tento program jasně stanovuje jaké pracovní síly a v jakém období budou pověřeny odpovědnějšími úkoly, budou dosazeny do odpovědnějších funkcí a to vše v kontextu s jejich schopnostmi, pracovním výkonem a také pracovním chováním. Plány se zabývají nástupnictvím ve funkcích, růstem kvalifikace v souvislosti s odměňováním a rozvojem kariéry. [srov. Koubek 2001; 109]

3.2.3. Plán flexibility

Lze říci, že plány flexibility se vymezují vůči tradičním způsobům zaměstnávání. Hlavními cíly plánů flexibility je kromě kvalitnějšího využití schopností a dovedností pracovníků a snížení nákladů spojených s personální prací i zvyšování produktivity, snaha o větší pružnost činností organizace a pomoc v oblasti snižování pracovních sil, kdy se plány snaží eliminovat propouštění pracovníků z důvodů nadbytečnosti. [srov. Armstrong 2002; 345]

Flexibilita je v každé organizaci definována rozdílně. Z definice následovně vyplývají plány vhodných opatření jako např. flexibilní pracovní vztah (dohoda o provedení práce), flexibilní pracovní režim (pružná pracovní doba či práce na zkrácený úvazek), flexibilní délka produktivního života (předčasný odchod do důchodu), distanční práce (práce na dálku a práce doma). Veškeré tyto plány flexibility nesmí zapomínat na vymezení pravidel a podmínek jejich uplatnění. [srov. Dvořáková 2007; 128]

Flexibilní pracovní režim

Flexibilní pracovní režim představuje práci na směny, flexibilní pracovní dobu, sdílení pracovního místa či práci na zkrácený úvazek. [srov. Dvořáková 2007; 128]

Organizace musí se *zaměstnanci pracujícími na zkrácený úvazek* zacházet stejným způsobem jako s pracovníky zaměstnanými na běžný pracovní poměr. To se týká především systému zaměstnaneckých výhod a systému odměňování. Mezi výhody, které pro organizaci vyplývají ze zaměstnávání pracovních sil na zkrácený úvazek, se řadí předpoklad vyšší míry uplatnění pružné pracovní doby, využití i podvečerního času pro práci, čímž je v konečném důsledku možné i lepší využití budov a zařízení. Díky zaměstnancům pracujícím na zkrácený pracovní úvazek se mohou snižovat počty přesčasových hodin, čímž organizace dokáže snížit náklady s přesčasy souvisejícími. Při zkráceném úvazku se zaměstnanci dokáží lépe soustředit na práci, než pracovní síly na plný úvazek. To se týká především monotónní práce, protože jejich zatížení je časově kratší, čímž dokáží po celou dobu lépe udržet pozornost a tempo práce. Nevýhody naopak plynou ze samotných pracovníků zaměstnaných na zkrácený úvazek. Tito zaměstnanci totiž často nejsou ochotni pracovat v jinou dobu než dopoledne, mohou tedy být méně flexibilní i mobilní co se týče doby práce. Také je potřeba vzít v úvahu, že mohou být méně loajální vůči organizaci a může se u nich vyskytovat vyšší míra fluktuace. [srov. Armstrong 2002; 346]

Flexibilní pracovní doba má více podob. Patří mezi ně pružná denní pracovní doba, která určuje množství práce, jež má být v daný den udělána. Nebo u nás nejčastěji používaný systém, který stanovuje časové rozmezí příchodu do práce a odchodu z práce, přičemž je pevně vymezený čas, po který zaměstnanec musí být v práci přítomen. Další podobou je pružná týdenní pracovní doba, která v určitých obdobích roku, kdy je vyšší potřeba práce, umožňuje delší pracovní týden. Kombinací dvou předchozích forem vzniká podoba pružné denní i týdenní pracovní doby, která z důvodů zabezpečení požadované práce umožňuje měnit délku pracovního týdne i dne. Tato podoba stanovuje určité minimum a maximum pracovní doby, v rámci kterých se zaměstnanci pohybují. Již čtvrtým příkladem jsou zhuštěné pracovní týdny, kdy zaměstnanci pracují méně, než je normální, tedy méně než pět pracovních dnů. Poslední možností jsou smlouvy na roční počet pracovních hodin, které umožňují podle potřeby

organizace v určitých obdobích roku snížit nebo zvýšit počet pracovních hodin, ale tak, aby konečný počet odpracovaných hodin odpovídal požadavkům smlouvy. [srov. Armstrong 2002; 348]

Sdílená práce představuje sdílení pracovních úkolů dvěma zaměstnanci na jednom pracovním místě. Přičemž tito pracovníci se nedělí pouze o úkoly, které s pozicí souvisejí, ale také o mzdu za vykonanou práci podle poměru odpracovaných hodin a veškeré zaměstnanecké výhody jako je dovolená, odměny atd. Tento koncept pravděpodobně vznikl z požadavků žen, které se vracely do organizace z mateřské dovolené a chtěly pokračovat ve své kariéře, ale neměly zájem o práci na plný úvazek. Některé organizace proto zavedly systém sdílené práce, aby ženám vyhověly a tím si udržely kvalitní pracovnice s určitým talentem. Ovšem sdílená práce je atraktivní i pro lidi, kteří ji chtějí kombinovat se stálým příjmem. [srov. Foot, Hook 2005; 25]

Existují určité podoby *sdílení pracovního místa (job-sharing)*, kdy zaměstnanci se mohou např. střídát po celých pracovních týdnech, nebo si dělí pracovní týden či den. Pro organizaci z toho plynou výhody v podobě snížení fluktuace, protože zaměstnancům toto uspořádání vyhovuje, a lepší kontinuitě práce, kdy v případě onemocnění nebo dovolené jednoho pracovníka práce zcela nestojí, ale druhý zaměstnanec může dále pracovat alespoň ve své pracovní době. Organizace má také díky tomuto uspořádání k dispozici větší množství potencionálních vnitřních zdrojů pracovních sil. Naopak nevýhody spočívají ve vyšších nákladech na administrativu a v riziku, které spočívá ve sdílené odpovědnosti. [srov. Armstrong 2002; 346]

Práce na směny se zavádí z nejrůznějších důvodů. Např. aby se zabezpečilo lepší využití budov a technického vybavení, nebo aby se uspokojila poptávka po práci či za účelem snížení přesčasů. [srov. Armstrong 2002; 348]

Distanční práce a práce doma

Distanční práce (teleworking) vznikla a vyvinula se v důsledku rychlého rozvoje informačních a komunikačních kanálů např. fax, e-mail. Díky tomu již někteří pracovníci nemají nutnost pro výkon své práce docházet do kanceláře, do budovy organizace. Výhody jsou spatřovány v tom, že organizace může získat dobré pracovníky, které by pro ni jinak byly ztraceny, např. z důvodů povinností v domácnosti. Pomocí tohoto systému, si lidé mohou zorganizovat práci doma i práci pro organizaci tak, jak jim to nejlépe vyhovuje. Dalším lákadlem je časová flexibilita, jež pracovníkům umožňuje pracovat v době, která koresponduje s jejich aktuální potřebou, nebo ušetření času a nákladů nutných k cestování do kanceláře či nájem a vybavení samotné kanceláře. Nevýhody této práce jsou spíše sociální a týkají se samotných distančních pracovníků, kteří mohou trpět pocitem izolovanosti. Lze jim však předcházet a to tím, že personalisté již na začátku výběrového procesu jasně stanoví požadavky na silnou osobnost potenciálního distančního pracovníka. Později se jejich možná izolovanost řeší např. pravidelnými poradami. [srov. Foot, Hook 2005; 168]

Práce doma má podobné výhody jako práce distanční a týká se především takových kategorií zaměstnanců, jako jsou analytici, programátoři, návrháři či různé druhy administrativy. [srov. Armstrong 2002; 347]

Flexibilní pracovní vztah – Subcontracting

Subcontracting zajišťuje pracovníky na určitou práci v organizaci jinak než prostřednictvím běžné pracovní smlouvy. Jedná se např. o zaměstnávání lidí přes subdodavatele, jakákoli práce na dohodu, pracovní poměr na dobu určitou, či práce na základě živnostenského listu nebo smlouvy o dílo. V rámci sestavování plánů zajišťujících pružný pracovní vztah je zapotřebí, aby si organizace přesně stanovila rozsah veškeré práce, kterou chce zabezpečit pomocí subcontractingu. Subcontracting je ovlivňován mnoha faktory od rozsahu činností organizace, hospodárnosti organizace, schopnosti zajistit veškerou práci ze svých zdrojů... ovšem nesmí se ani zapomínat na důsledky, které organizaci přinese např. v oblasti vztahů na pracovišti a zaměstnanosti. [srov. Armstrong 2002; 347 - 348]

Pokud se tedy organizace rozhoduje zda subcontracting využije, musí zvážit a posoudit všechny jeho pozitiva i negativa. Výhody subcontractingu jsou: snížení

nákladů spojených se zaměstnáváním lidí, zintenzivnění produktivity i flexibility, zesílení jistoty práce pro „jádro“ stálých zaměstnanců, koncentrace pracovních sil na klíčové organizační činnosti. Na druhé straně, mezi nevýhody patří právní zabezpečení subcontractingu, zejména co se týče daně z příjmu, do jaké míry jsou tito pracovníci schopni naplnit očekávání organizace ohledně realizace jejich práce, nebo reakce stálých pracovních sil, které mohou mít pocit ohrožení, proto lze očekávat, že budou upřednostňovat, aby se práce v organizaci zachovala pro zaměstnance s normálním pracovním poměrem. [srov. Armstrong 2002; 347 - 348]

Flexibilní délka produktivního života

Existují dva typy plánů flexibilní délky pracovního života: přerušení pracovní kariéry k čerpání studijního volna a předčasný odchod do starobního důchodu. [srov. Dvořáková 2007; 128]

Předčasný důchod může řešit určité problémy spojené s nutností uvolňování zaměstnanců. Organizace se rozhodne spíše nabídnout pracovníkovi (ve vyšším věku) předčasný odchod do důchodu, samozřejmě s jistým finančním zvýhodněním (odchodné), než propustit mladšího pracovníka s určitou perspektivou a potenciálem. Zároveň přemýšlí do budoucna, kdy by stejně ve výhledu několika let musela hledat náhradníka za penzionovanou pracovní sílu. U nás jsou dvě formy předčasného starobního důchodu: trvale krácený starobní důchod a dočasně krácený starobní důchod, přičemž v obou dvou případech jedinec musí splňovat podmínku dosažení 25 let pojištění. Do trvale kráceného starobního důchodu může pracovník odejít nejdříve tři roky před dosažením důchodového věku. Dočasně krácený důchod se vztahuje na osoby s invalidním důchodem. [MPSV ČR 2011]

3.2.4. Plán stabilizace pracovníků

Hlavním cílem plánů stabilizace pracovních sil je snížení fluktuace. S tím je spojené i snížení nákladů v souvislosti se zaměstnáváním lidí a v neposlední řadě i předcházení snížení produktivity práce. Organizace k tomuto účelu využívá nejrůznějších prostředků, které dokáží zvýšit pracovní spokojenost, nebo soudržnost pracovní skupiny. Prostředky jsou vytvářeny na základě zjištěných příčin odchodů pracovníků z organizace. Příčiny se zjišťují z průzkumů pracovní motivace, spokojenosti a rozhovorů jak neformálních, tak hodnotících. Ovšem stěžejní částí zůstávají rozhovory s odcházejícími pracovníky, které se právě zabývají nejdůležitějšími faktory nespokojenosti odcházejících pracovních sil z organizace. Systémy opatření především znamenají:

- „věnovat zvýšenou pozornost organizační jednotce, věkové skupině či profesním a funkcím s nadprůměrnou fluktuací,
- uplatnit spolehlivější metody výběru zaměstnanců,
- učinit přímého nadřízeného odpovědným za konečný výběr zaměstnance,
- kontrolovat využití zaměstnanců během pracovní doby,
- diferencovat mzdy podle hodnoty práce a odvedeného pracovního výkonu,
- uplatnit nebo zlepšit adaptační program,
- poskytnout přiměřené školení,
- povyšovat z vnitřních zdrojů,
- zajistit kvalitní pracovní podmínky a zlepšovat je“.

[Dvořáková 2007; 128 - 129]

3.2.5. Plánování rozvoje a vzdělávání pracovních sil

Rozvoj lidských zdrojů je velice významným faktorem podpory organizace k dosažení vymezených strategických cílů. Ty určují specifickou podobu jednotlivých plánů rozvoje. Programy rozvoje by měly být orientovány na dosahování cílů organizace a na výkon. Každý pracovník by měl být motivován ke svému maximálnímu rozvoji. Hlavní složkou rozvoje je vzdělávání. [srov. Charvát 2006; 101]

Prostřednictvím vzdělávání si organizace zajišťuje pracovní síly s požadovanými dovednostmi, schopnostmi a znalostmi, které potřebují k vykonávání své práce. Nejedná se pouze o současnou potřebu kvalifikovaných pracovníků, ale organizace o nich uvažuje i v perspektivě do budoucnosti. Vzdělávání aktualizuje technologické a technické znalosti jednotlivých zaměstnanců tak, aby odpovídali celkovému technickému rozvoji. Díky tomu se dosahuje zvýšení spokojenosti pracovníků, jejich loajality a vazby na organizaci. [srov. Koubek 2007; 141]

A jelikož si je organizace vědoma, že pro udržení zisku, efektivnosti a konkurenceschopnosti je vzdělávání pracovníků velice důležitým předpokladem, jasně stanovuje program dalšího vzdělávání. Ovšem vymezení plánu není tak jednoduché. Organizace musí vzít v úvahu nejrůznější aspekty, mezi něž patří: stále se měnící vnější prostředí organizace, nové potřeby vznikající v samotné organizaci, požadavky na pracovníky tak, aby odpovídali aktuálním potřebám a také zajistit odpovídající finance pro uskutečnění plánů. [srov. Martin 2007; 374]

Plány vzdělávání pracovních sil tedy musejí jasně specifikovat perspektivní potřebu vzdělávání, jací pracovníci se budou vzdělávat, které skupiny zaměstnanců jsou z hlediska potřeby vzdělávání prioritní, jaké metody a formy vzdělávání budou použity, kdy a kde se bude vzdělávat, kdo bude vzdělávání zajišťovat a v neposlední řadě by měly být zmíněny i náklady na vzdělávání. Na závěr se musí provést vyhodnocení efektivnosti vzdělávacích programů, takže samotný plán musí ještě obsahovat metody hodnocení úspěšnosti vzdělávání. [srov. Koubek 2001; 109]

3.2.6. Plánování odměňování a produktivity práce

Odměňování je další důležitou složkou řízení a plánování lidských zdrojů. Systém odměňování musí být jednak v souladu se stanovenou strategií řízení lidských zdrojů, ale také musí vycházet z celkové strategie organizace. Tento program, plán odměňování pracovníků, obsahuje celkem tři složky: odměny formou peněz, nepeněžní odměny (jako úspěch, ocenění, odpovědnost, uznání, osobní růst...) a zaměstnanecké výhody. Odměňování se zaměřuje jednak na výkon, ale také se odměňuje podle přínosu. Nelze tedy hodnotit pouze to, co pracovník dělá, ale i jak to dělá. [srov. Charvát 2006; 102 - 103]

Mezi hlavní úkoly plánů odměňování a produktivity práce se řadí snaha učinit organizaci atraktivní pro potencionální pracovníky, stabilizace stávající pracovní síly a stimulace zaměstnanců k požadovanému výkonu práce. V každém plánu musí být jasně uvedeno, do jaké míry je odměňování vázáno na pracovní výkon, nebo jak odměňování odráží vývoj produktivity práce, či jak samotný systém odměňování přispívá ke zvýšení míry produktivity práce. Odměňování je ale primárně zaměřeno na pracovníky. Ve své podstatě vlastně nabízí odpovědi na otázky týkající se způsobu odměňování pracovní síly, jejich kvality a nedostatky. [srov. Koubek 2001; 109]

3.2.7. Plány penzionování a snižování počtu pracovníků

K plánům snižování počtu pracovních sil se organizace kloní až v případě, když náklady na zaměstnávání pracovníků jsou pro ni nepřijatelné, nebo když se v organizaci vyskytne přebytek zaměstnanců. Důležité je stanovit v jakém časovém horizontu musí ke snížení počtu pracovníků dojít. A v rámci tohoto časového vymezení pak organizace uvažuje, zda je možné cíle dosáhnout prostřednictvím přirozených ztrát nebo pomocí stimulace dobrovolných odchodů zaměstnanců, kteří jsou nadbyteční. Plány snižování počtu pracovních sil by měly vymezovat:

- „celkový počet lidí, kteří budou muset odejít, a kdy a kde k tomu dojde;
- systém informování a konzultování s pracovníky a jejich odbory;
- odhady budoucí velikosti ztrát v důsledku přirozených ztrát pracovníků;
- všechny peněžní či jiné stimuly, povzbuzující dobrovolné odchody pracovníků;
- odhad pravděpodobného počtu lidí, kteří budou ochotni dobrovolně odejít;
- podmínky nabízené pracovníkům propouštěným z důvodu nadbytečnosti;

- všechny peněžní stimuly nabízené klíčovým pracovníkům, které si chce organizace udržet;
- odhad zbytku pracovníků, pokud takoví budou, kteří budou jako nadbyteční propuštěni (...);
- všechny systémy rekvalifikace pracovníků a vyhledávání práce pro ně kdekoliv v organizaci;
- kroky, které budou zaměřeny na pomoc nadbytečným pracovníkům při hledání nového zaměstnání, např. poradenská služba, kontaktování jiných zaměstnavatelů (...);
- postupy informování jednotlivých pracovníků o nadbytečnosti a o tom, jak se jich tato skutečnost dotkne, i postupy pro včasné a soustavné informování odborů“.

[Armstrong 2002; 347 - 348]

V případě pracovníků, kteří by mohli řešit problém nadbytečnosti pomocí penzionování, plány musejí obsahovat i takové aspekty jako je etiketa jednání se zaměstnanci, kteří již dosáhli důchodového věku, motivace pracovníků (kteří nemají pro organizaci klíčový význam) k předčasnému odchodu do starobního důchodu a načasovanost samotného penzionování vzhledem k předpokládané situaci na trhu práce, aktuálnosti plánů náhrad a průběhu roku. Organizace by však také měla řešit podobu vztahů s bývalými pracovníky. [srov. Koubek 2001; 110]

3.2.8. Plány hodnocení pracovních sil

Každá organizace má určité požadavky na pracovníky, ať už se týkají chování na pracovišti nebo pracovního výkonu (produktivity i kvality). K nejlepším výkonům je třeba zaměstnance motivovat. Jednou z takových forem motivace je zpětná vazba, kterou poskytuje právě systém hodnocení. Program hodnocení se používá zejména z důvodů snahy zvýšit současný výkon, zlepšit motivaci, poskytnout zpětnou vazbu, definovat potřeby vzdělávání, napomoci v procesu plánování a rozvoje kariéry, poskytnout údaje o personálním plánování atd. [srov. Foot, Hook 2005; 231, 233]

Hodnocení výkonu má dva kroky. Prvním je *pozorování*, které se snaží s co největší přesností vysledovat takové prvky pracovního výkonu, které jsou z hlediska organizace důležité. Na to navazuje *zařazení*, které vypořádaný výkon srovnává se stanoveným standardem. Absence hodnocení má negativní dopad jak na samotnou organizaci, tak na jednotlivé pracovníky. Ti mohou mít dojem, že jejich pracovní postupy jsou správné, i když ve skutečnosti tomu tak není, chybí jim zpětná vazba, jsou demotivováni atd. [srov. Bělohlávek, Košťan 2006; 314]

Plány hodnocení pracovníků (pracovního výkonu) vlastně souvisejí se všemi plány personálních činností. Mají na ně přímou vazbu, jelikož všechny předchozí plány personálních činností více méně vycházejí z podkladů, které poskytuje právě systém hodnocení. Tyto plány jsou založeny na časovém rozvrhu hodnocení zaměstnanců a jasně stanovují i metody, obsah a procedury samotného hodnocení. [srov. Koubek 2001; 110]

3.3. Plánování lidských zdrojů jako nástroj stabilizace pracovních sil v organizaci

Stabilizace pracovních sil je jedním z velice důležitých faktorů v rámci plánování lidských zdrojů. Prostřednictvím stabilizace totiž organizace dokáže lépe čelit určitým změnám, které jsou způsobené pracovní silou. Stabilizace zaměstnanců se projevuje ve snaze organizace zamezit zbytečným odchodům pracovníků do jiné organizace, podat jim jasnější perspektivu v oblasti osobního budoucího vývoje kariéry, nabídnout pracovníkům větší množství příležitostí k rozvoji dovedností, znalostí a kompetencí, v rámci konkurenceschopnosti se snaží vytvářet lepší pracovní podmínky, jistotu zaměstnání i pracovní vztahy. Pro správné plánování lidských zdrojů je vhodné mít veškeré informace, které se týkají ztrát pracovních sil, nejlépe podle různých kategorií. Díky tomu pak personalisté, prostřednictvím určitých metod, dokáží vypočítat různé hrubé odhady ztrát, které by měli být brány v úvahu při sestavování nejrůznějších personálních plánů, zejména při prognózách budoucí potřeby pracovních sil. Díky zjištěným údajům organizace dokáže podniknout různé kroky ke stabilizaci pracovníků a tím vlastně předejít přímým i nepřímým nákladům spojených s hledáním nového zaměstnance. [srov. Armstrong 2002; 338 - 343]

Pro zlepšení ukazatelů stabilizace pracovních sil organizace využívá analýzy ztrát zaměstnanců. Prostřednictvím analýzy je možné rozpoznat, zda je nutné učinit nějaká opatření ke zkvalitnění míry stabilizace pracovních sil. Také může poskytnout určitou inspiraci v oblasti odstranění možných příčin těchto ztrát. Dále pak udává informace, které jsou využitelné jednak při kalkulaci ztrát pracovních sil, jenž bude možná potřebné nahradit. A zároveň se tyto informace používají v rámci předvídání pokrytí budoucí potřeby pracovníků. [srov. Armstrong 2002; 338]

Metody analýzy ztrát pracovních sil v organizaci

Metod, které měří ztráty pracovníků v organizaci, je celá řada. Mezi nejčastěji používané se řadí *ukazatel intenzity odchodů*, *index stability* či *analýza délky zaměstnání*. Základ všech metod tvoří detailní údaje o délce zaměstnání pracovníků, kteří z organizace odcházejí. Díky nim, je organizace schopná identifikovat oblasti, v nichž se vyskytuje problém a dospět k určitým možnostem řešení. [srov. Armstrong 2002; 339, 342]

Je poněkud obtížné vyvarovat se použití *ukazatele intenzity odchodů*. Možnou příčinou je jeho jednoduchost, určitá tradičnost a snadnost výpočtů. Proto se doporučuje doplnit tuto metodu o ukazatel stability pracovní síly. Výsledek se vypočítává z počtu pracovních sil, které během určitého období (většinou jednoho roku) odešli lomený průměrným počtem pracovníků v tomtéž období násobený koeficientem 100. Aby byl ukazatel správně analyzován, je vhodné využívat kvalitní vstupní informace o ztrátách pracovníků v různých pracovních kategoriích, zejména pak v oblastech, kde je velice obtížné pracovní sílu získat či udržet (např. kvalifikovaní a vzdělaní pracovníci). Ačkoliv je tento ukazatel jasný, snadno použitelný a hodí se také k porovnávání mezi různými organizacemi (neboť ho všichni používají), má i řadu nedostatků. Výsledný údaj totiž může být nadhodnocený. Příčinu nepřesností je možné spatřit ve vysoké mobilitě malého podílu pracovníků, hlavně v období, kdy se pracovní síly získávají obtížně, ale také v nerepresentativních datech založených na trendech, které byly zkreslené neočekávaným poklesem či růstem pracovních sil během určeného období. To má negativní dopad zejména na předpovědi budoucí potřeby lidí. [srov. Armstrong 2002; 339 - 340]

Index stability zobrazuje míru kontinuity zaměstnání a načrtává tendence zaměstnanců dlouhodobě setrávat v organizaci. Vypočítává se jako počet pracovních sil s minimálně jedním rokem zaměstnání v organizaci lomený počtem pracovníků, který byl zjištěn před rokem, násobený koeficientem sto. Ale ani tato metoda není bezchybná, jelikož nedělá rozdíly mezi existujícími situacemi v organizacích a organizačních útvarech s vyšším podílem dlouhodobě zaměstnaných pracovních sil a organizacemi či útvary, kde většina zaměstnanců působí v krátkou dobu. Tudíž není možné vzájemné srovnávání jako v případě ukazatele intenzity odchodů. [srov. Armstrong 2002; 341 - 342]

Prostřednictvím *analýzy délky zaměstnání* je možné alespoň zčásti překonat nevýhodu indexu stability. Stále ale je tato analýza dosti hrubá, protože bere v úvahu pouze pracovníky, kteří z organizace odcházejí. Jemnější metoda by představovala porovnávání počtů zaměstnaných pracovníků s pracovníky odcházejícími a to v každé kategorii pracovních sil. [srov. Armstrong 2002; 342]

Náklady organizace spojené se ztrátami pracovních sil

Jedním z důvodů stabilizace pracovních sil v organizaci jsou i náklady spojené se ztrátami pracovníků. V případě, že z organizace odchází velké množství zaměstnanců, převážně velice vzdělaných a vysoce kvalifikovaných, mohou tyto náklady růst až k astronomickým částkám, což by organizace, respektive personalisté měli využít k pádnému odůvodnění změny politiky a praxe odměňování i zaměstnávání pracovníků. Do nákladů se zahrnují veškeré následující prvky:

- „náklady spojené s odchody – mzdové náklady odcházejícího pracovníka a s odchodem související administrativní náklady personální práce;
- přímé náklady získávání náhradníků (inzerování, pohovory, testování atd.);
- nepřímé náklady času stráveného personalisty a liniovými manažery při získávání a výběru náhradníků;
- přímé náklady orientace náhradníků (vstupní kurzy, zapracování, cena materiálů a manuálů poskytovaných novému pracovníkovi atd.);
- nepřímé náklady času stráveného personalisty a liniovými manažery během orientace nových pracovníků;
- přímé náklady vzdělávání náhradníků, aby si osvojili nezbytné dovednosti;
- nepřímé náklady času stráveného liniovými manažery a ostatním personálem při vzdělávání a výcviku náhradníků;
- ztráty způsobené tím, že dosavadní pracovník odešel dříve, než byl nalezen náhradník (ztráty přínosu k cílům organizace, ztráty produkce, prodeje, uspokojení zákazníka atd.);
- ztráty související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu, než se zapracují.“

[Armstrong 2002; 343]

Příčiny ztrát pracovních sil v organizaci

Příčiny ztrát pracovních sil v organizaci a jejich analýza je založená na rozhovorech s odcházejícími pracovníky. Tyto rozhovory mají za úkol zjišťovat názory konkrétních pracovníků na konkrétní důvody odchodů. Ovšem je zapotřebí rozlišit oprávněné stížnosti od stížností přehnaných nebo neoprávněných. Na základě těchto informací je třeba provést analýzu a zjistit trendy příčin ztrát. Z toho se pak dají vyvodit určité důsledky, které předpokládají, že všeobecných problémů se lze zbavit pomocí redefinování politiky a praxe odměňování a zaměstnávání pracovních sil. Data získaná z těchto rozhovorů se využívají při sestavování plánů stabilizace pracovních sil, ale nemělo by se zapomenout na fakt, že důkladnější představu o názorech pracovní síly je možné získat prostřednictvím průzkumů názorů. [srov. Armstrong 2002; 342 - 343]

Některé faktory odchodů zaměstnanců z organizace znázorňuje následující tabulka:

Tabulka č. 1: Pracovní fluktuace¹³: Příčiny a náprava

Příčiny	Náprava
Špatné zacházení s novými zaměstnanci	Navržení a implementace přijímající procedury
Nepříznivé odměňování, Termíny a podmínky zaměstnávání	Revidování strategie odměňování
Pracovní nespokojenost	Zlepšený návrh práce
Nízká pracovní morálka	Změna organizační kultury Angažování zaměstnanců Zmapování postojů
Noví zaměstnanci nejsou připraveni vzhledem k pracovním požadavkům	Zlepšení náborových praktik Zlepšení výcviku

Zdroj: [Foot, Hook 2005; 44]

¹³ Fluktuace je v tomto případě chápána nepřesně, pouze jako odchody pracovních sil z organizace. Ve skutečnosti termín fluktuace nepředstavuje jen veškeré odchody pracovníků, ale také představuje všechny příchody zaměstnanců do organizace. [srov. Armstrong 2002; 338]

Další příčiny je možné shrnout pod kategorii nepříznivé pracovní vztahy. Zde je možné si představit špatné vztahy s kolegy či nadřízenými, ale i takové projevy jako zastrašování, obtěžování, mobbing... Také jsou velmi důležité osobní důvody jako je nemoc či stěhování. [srov. Armstrong 2002; 343]

Ovšem existují i jiné předpoklady mající vliv na míru odchodů pracovníků z organizace, které mohou způsobit např. příležitostné odchody pracovních sil, nebo se mohou projevit až v dlouhodobé perspektivě. Jedním takovým je věk pracovníků a s tím spojený odchod do důchodu. V případě penzionování jednoho pracovníka je procento odchodů z organizace mizivé, pokud ale v organizaci je více zaměstnanců, kteří by měli být penzionováni současně, může to dočasně způsobit vysokou míru odchodů pracovních sil z organizace. Tyto prostředky je nutné brát v úvahu zejména při plánování budoucí potřeby pracovníků. [srov. Foot, Hook 2005; 44]

4. Analýza personálního plánování ve vybrané organizaci

Pro správné plánování lidských zdrojů je velice důležité vycházet z personální struktury pracovních sil v organizaci. „Plány je možné považovat za efektivní tehdy, jestliže dosáhnou svých cílů při vynaložení přiměřených nákladů za předpokladu, že náklady nejsou vyjádřeny pouze v časových či peněžních jednotkách, ale také mírou uspokojení jednotlivců a skupin.“ [Kociánová 2010; 70]

4.1. Cíle

Cílem empirické části této diplomové práce bylo provést analýzu plánování lidských zdrojů na základě zjištěných informací, které mi společnost poskytla, porovnat výsledky analýzy se současnými poznatky z oblasti efektivního plánování lidských zdrojů a navrhnout případná doporučení směřující ke zlepšení personální situace ve zkoumané organizaci.

Pro dosažení cíle bylo nutné poznat personální strukturu dané společnosti a definovat míru základních ukazatelů mobility pracovníků v organizaci. Samotná analýza procesu plánování lidských zdrojů měla být založena na analýze interních dokumentů zkoumané společnosti. Ovšem po rozhovoru s personalistou jsem došla ke zjištění, že ve společnosti neexistuje žádná psaná forma personálního plánování, která by definovala či upravovala oblast plánování potřeby pracovníků či plánování potřeby pokrytí pracovníků. Dalším velice důležitým zjištěním dle mého názoru bylo, že ve společnosti nefiguruje ani žádná psaná forma střednědobé strategie, z níž by se měla odvíjet i strategie plánování a zabezpečování lidských zdrojů.

Z tohoto důvodu jsem se rozhodla s personalistou zkoumané společnosti provést rozhovor, abych pronikla do problematiky personálního plánování uvnitř společnosti. Rozhovor je součástí této práce jako příloha č. 3.

Výsledky a závěry této diplomové práce budou personalistovi zkoumané společnosti předloženy k nahlédnutí, eventuálně povedou k přijetí určitých opatření.

4.2. Metodologie, techniky sběru dat a hypotézy

„**Metodologie** je celá oblast, která se zabývá metodikou a metodami; v personalistice právě těmi, které se týkají poznávání, hodnocení a motivování zaměstnanců. Jestliže si firemní personalista vytvoří svoji vlastní metodiku, k tomu zpracuje pomocí statistiky metody a celý postup si ověří, pak můžeme v tomto malém prostředí hovořit o vlastní metodologii.“ [Evangelu 2009; 13]

„**Metodiku** lze v kostce popsat jako cestu k cíli. V našem případě se jedná o vědecký způsob, který napoví, jak máme používat jednotlivé metody a jaké podmínky musíme dodržet, aby výsledky byly co nejpravděpodobnější.“ [Evangelu 2009; 13]

„**Metoda** samotná je způsob, který pomáhá přivést metodiku ke konkrétnímu závěru. V personalistice jde o pohovor, dotazníky, testy, projektivní metody, pozorování, řešení modelových situací apod.“ [Evangelu 2009; 13]

Hypotéza: Čím efektivnější plánování lidských zdrojů vycházející z celopodnikových strategických plánů, tím se snižuje fluktuace zaměstnanců v rámci společnosti a celkové náklady organizace spojené se získáváním nových zaměstnanců.

Jako techniku sběru dat jsem si vybrala explorační rozhovor pomocí rozhovoru s personalistou, který je zaměřen jednak na všechny čtyři oblasti procesu plánování lidských zdrojů (prognózy nabídky, prognózy poptávky, plánování kariéry a plány mající sladit poptávku a nabídkou) a zároveň jsem se pomocí rozhovoru snažila získat informace o jednotlivých plánech personálních činností. Druhou část jsem věnovala analýze interních dat o všech zaměstnancích, kteří společností prošli od jejího založení v roce 2002.

4.3. Analýza interních dat souvisejících s plánováním lidských zdrojů

Data pro personální analýzu jsem získala z personální evidence, kterou vede samotný personalista spolu se mzdovou účetní. Od založení společnosti byly evidovány všechny pracovní poměry. Společností celkem prošlo přesně 4254 zaměstnanců.

Určité negativum ovšem spatřuji v tom, že se ve společnosti neevidují příčiny a důvody odchodů zaměstnanců (mimo jiné i nevynucených odchodů¹⁴), což by vzhledem k obrovské fluktuaci pracovníků mohlo přinést spoustu zajímavých a závažných podnětů k jistému přehodnocení nastavení plánů personálních činností.

4.3.1. Analýza personální struktury

Analýzy personální struktury tvoří základ všech personálních činností. Velice výrazně ovlivňuje řízení celé organizace a efektivitu personální práce vůbec. O analýzu personální struktury organizace se opírá i personální plánování. Jinak by plánování lidských zdrojů nemohlo odpovědět na otázky jaké pracovníky a kolik jich bude potřebovat ke splnění svých vytyčených úkolů a naopak. Někdy je totiž potřeba cíle a pracovní úkoly organizace přizpůsobovat situaci v personální oblasti. [srov. Koubek 2001; 82]

Personální analýza uvedená v této diplomové práci je výchozí analýzou pro analýzu pracovních míst tak, jak ji uvádí např. Koubek. Analýza, z níž vychází prognózy poptávky je založena na pěti krocích a týká se informací z oblasti orientace výroby, sledování možných změn na trhu, vývoje v oblasti techniky a technologie, demografické struktury zaměstnanců organizace a mobility pracovníků. [Koubek 2001; 91]

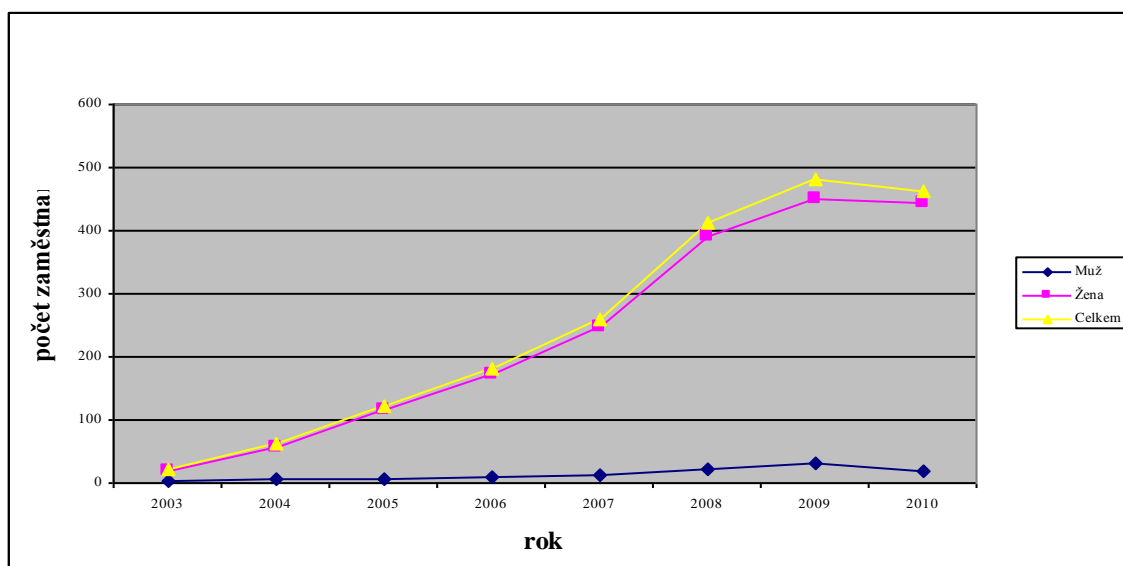
Tato personální analýza je primárně zaměřená na analýzu personální struktury z hlediska organizačního dělení na jednotlivé útvary, z hlediska vzdělání, věku, pohlaví a délky zaměstnání pracovníků.

¹⁴ Mezi nevynucené odchody se řadí např. odchody zaměstnanců ze zdravotních důvodů, odchody pracovníků do invalidního či starobního důchodu, mateřská či rodičovská dovolená, odchody pracovníků k výkonu veřejných funkcí, nebo dokonce smrt zaměstnance a jiné obdobně nevynucené odchody. Tyto odchody by se dle Ertla neměli zahrnovat do výpočtu fluktuace. [srov. Ertl 2005]

V současné době má zkoumaná organizace celkem 464 zaměstnanců (včetně zaměstnanců správy) a řídí celkem 47 prodejen.

Společnost byla založena v roce 2002 (ale první provozovna byla otevřena až v roce 2003, proto všechny grafy a tabulky začínají až rokem 2003) a od té doby se neustále rozrůstá a expanduje do stále více regionů České republiky. Z grafu č. 1 lze odvodit, že nárůst zaměstnanců byl až do roku 2007 postupný. Mezi rokem 2007 a 2008 došlo k největšímu nárůstu zaměstnanců, kdy se počet pracovníků navýšil o více než 150 zaměstnanců a od roku 2009 došlo k jejich určitému poklesu, což je dle personalisty důsledkem stávající ekonomické krize, kdy zákazníci začínají šetřit a některé prodejny již nedosahují takových výsledků jako dříve. V tom důsledku došlo během roku 2010 k uzavření dvou provozoven, jejichž snížené zisky nepokrývaly ani základní mzdy zaměstnanců provozovny.

Graf č. 1: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců společnosti v letech 2003 – 2010.



Většina zaměstnanců společnosti jsou zaměstnání na hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou. Pouze přibližně 30 zaměstnanců pracuje na Dohodu o pracovní činnosti, z nichž téměř 10% v oblasti správy. Společnost zaměstnává drtivou většinou České občany a zbývajícím nepatrným procentem příslušníky Evropské unie.

Pro přehlednost níže uvádím i tabulku s absolutními počty zaměstnanců v jednotlivých letech sledovaného období dle pohlaví.

Tabulka č. 2: Personální struktura společnosti dle počtu zaměstnanců a pohlaví v letech 2003 – 2010.

Personální struktura dle počtu zaměstnanců v letech 2003 - 2010								
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
vedení společnosti	2	2	2	2	2	3	7	5
muži	2	2	2	2	2	3	7	5
ženy	0	0	0	0	0	0	0	0
správa	3	6	10	14	16	16	29	24
muži	2	4	5	5	6	5	12	8
ženy	1	2	5	9	10	11	17	16
vedoucí provozu	6	17	34	45	62	74	102	91
muži	0	0	0	0	0	0	0	0
ženy	6	17	34	45	62	74	102	91
provoz	12	38	76	119	180	320	343	344
muži	0	0	0	1	5	15	13	6
ženy	12	38	76	118	175	305	330	338
celkem	23	63	122	180	260	413	481	464

Data uvedená v tabulkách jsou brána vždy k poslednímu dni v roce, tedy 31.12., přičemž v roce 2010 bylo k poslednímu dni v roce ukončeno daleko více pracovních poměrů a to z důvodu změny Zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti¹⁵, kdy personalista společnosti, de facto vedení společnosti, vyšlo zaměstnancům maximálně vstříc při ukončování pracovního poměru a to formou dohody ke dni 31.12.2010.

Z tabulky č. 2 lze také vyčíst, že vedení společnosti je od samého počátku čistě maskulinní, kdežto v provozu pracují spíše pouze ženy.

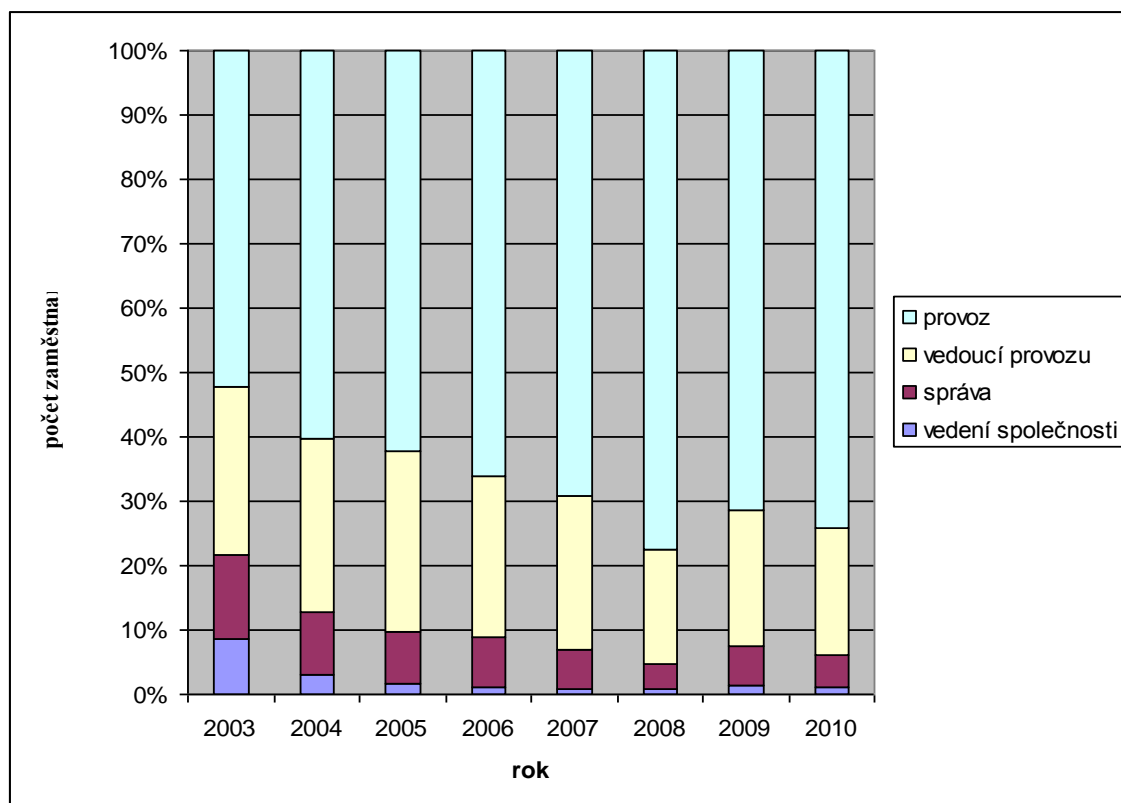
Zaměstnance společnosti jsem pro tuto analýzu rozčlenila na 4 sekce, dalo by se říci, že podle hierarchické úrovně. Do vedení společnosti jsem zařadila vlastníky společnosti a ředitele. V sekci správa jsou zahrnuti jak regionální manažeři,

¹⁵ Velké množství zaměstnanců reagovalo na změnu § 50 odstavce 3, Výše podpory v nezaměstnanosti a podpory při rekvalifikaci, kdy „Procentní sazba podpory v nezaměstnanosti činí první 2 měsíce podpůrcí doby 65 %, další 2 měsíce podpůrcí doby 50 % a po zbývající podpůrcí dobu 45 % průměrného měsíčního čistého výdělku nebo vyměřovacího základu. V případě, že uchazeč o zaměstnání před zařazením do evidence uchazečů o zaměstnání bez závažného důvodu ukončil poslední zaměstnání sám, nebo dohodou se zaměstnavatelem, činí procentní sazba podpory v nezaměstnanosti 45 % průměrného měsíčního výdělku nebo vyměřovacího základu. (...)“[Jakubka 2011; 962]

personalista, mzdová účetní, účetní, asistentka, pokladní i fakturantky (účetní a skladové účetní). Vedení provozu jsou vedoucí a zástupce vedoucích jednotlivých provozoven a provoz jsou samotné prodavačky.

Pro lepší vizualizaci uvádím i graf č. 2, ve kterém uvádím členění společnosti dle jednotlivých výše popsaných sekcí.

Graf č. 2: Vnitropodnikové personální rozdělení.



Z grafu je patrné, že největší procento zaměstnanců pracuje v provozu, od roku 2005 přes 90%. Vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců v roce 2003 tvoří vedení společnosti téměř 10%, ovšem od roku 2005 v důsledku rychlé expanze společnosti a obrovskému nárůstu pracovníků provozu, počet zaměstnanců ve vedení nepřesáhl hranici 2%.

Níže uvádím i celkovou strukturu zaměstnanců společnosti dle jednotlivých středisek a počtu zaměstnanců za rok 2010 (Tab. č. 3).

Tabulka č. 3: Celková struktura zaměstnanců v roce 2010 dle jednotlivých středisek.

Celková struktura zaměstnanců v roce 2010					
	absolutní četnosti	relativní četnosti		absolutní četnosti	relativní četnosti
Vedení společnosti	5	2,04%			
Regionální manažeři	6	2,45%			
Správa	18	7,35%			
Prodejny	435	88,16%			
prodejna 1	14	3,22%	prodejna 26	12	5,56%
prodejna 2	11	2,53%	prodejna 27	19	8,80%
prodejna 3	9	2,07%	prodejna 28	11	5,09%
prodejna 4	10	2,3%	prodejna 29	8	3,70%
prodejna 5	10	2,3%	prodejna 30	11	5,09%
prodejna 6	3	0,69%	prodejna 31	11	5,09%
prodejna 7	1	0,23%	prodejna 32	11	5,09%
prodejna 8	11	2,53%	prodejna 33	7	3,24%
prodejna 9	10	2,30%	prodejna 34	9	4,17%
prodejna 10	7	1,61%	prodejna 35	9	4,17%
prodejna 11	7	1,61%	prodejna 36	5	2,31%
prodejna 12	9	2,07%	prodejna 37	7	3,24%
prodejna 13	10	2,30%	prodejna 38	11	5,09%
prodejna 14	4	0,92%	prodejna 39	3	1,39%
prodejna 15	7	1,61%	prodejna 40	9	4,17%
prodejna 16	10	2,30%	prodejna 41	7	3,24%
prodejna 17	13	2,99%	prodejna 42	9	4,17%
prodejna 18	6	1,38%	prodejna 43	6	2,78%
prodejna 19	8	1,84%	prodejna 44	11	5,09%
prodejna 20	8	1,84%	prodejna 45	10	4,63%
prodejna 21	9	2,07%	prodejna 46	7	3,24%
prodejna 22	9	2,07%	prodejna 47	8	3,70%
prodejna 23	8	1,84%	prodejna 48	3	1,39%
prodejna 24	8	1,84%	prodejna 49	8	3,70%
prodejna 25	14	3,22%	Neuvedeno	7	3,24%
			Celkem	464	100,00%

Prodejna 6 a 7 již ukončily provoz. V tabulce je uvádím z toho důvodu, že tyto pracovnice jsou v současné době na mateřské / rodičovské dovolené, takže nemají ukončený pracovní poměr z důvodů nadbytečnosti. Po ukončení mateřské / rodičovské

dovolené pracovním bude nabídnuta práce na jiné provozovně dle podepsané pracovní smlouvy¹⁶.

V tabulce č. 4 uvádím kromě celkového počtu zaměstnanců rozdělených dle pohlaví i jejich průměrný věk. V roce 2003 byl průměrný věk zaměstnanců 44 let, přičemž s rozšiřováním společnosti se dával daleko větší prostor mladším ročníkům, zejména čerstvým absolventům, hlavně tedy v oblasti provozu a díky tomu se průměrný věk pracovníků postupně snížil téměř o 8 let. Průměrný věk u žen tento „trend“ jednoznačně kopíruje, kdežto průměrný věk mužů do roku 2005 spíše stagnuje na věkové hranici 44 let. Až v roce 2008 dochází k relativně radikálnímu poklesu (o 8 let) průměrného věku mužů. Tento pokles je výrazně spojen s nárůstem počtu mladých mužů v provozu.

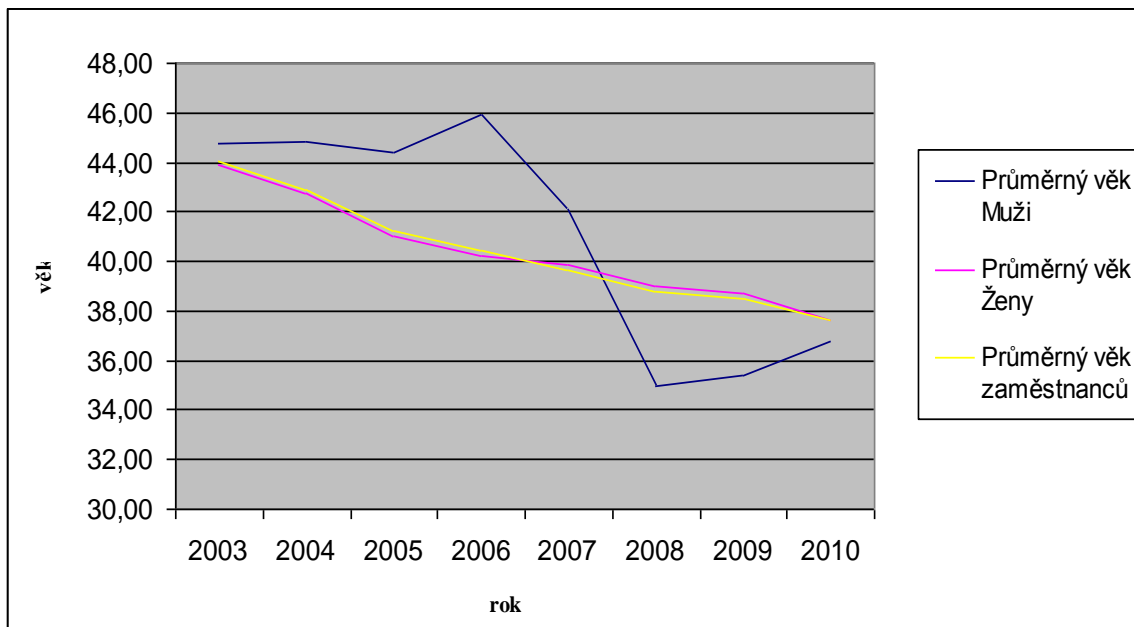
Tabulka č. 4: Vývoj personální struktury zaměstnanců společnosti dle pohlaví a průměrného věku v letech 2003 – 2010.

Vývoj personální struktury zaměstnanců dle pohlaví a věku v letech 2003 - 2010									
	Muž			Žena			Celkem		
	absolutní četnost	relativní četnost	průměrný věk	absolutní četnost	relativní četnost	průměrný věk	absolutní četnost	relativní četnost	průměrný věk
2003	4	17,39%	44,75	19	82,61%	43,89	23	100%	44,04
2004	6	9,52%	44,83	57	90,48%	42,71	63	100%	42,92
2005	7	5,74%	44,43	115	94,26%	41,05	122	100%	41,25
2006	8	4,44%	45,88	172	95,56%	40,20	180	100%	40,46
2007	12	4,62%	42,08	248	95,38%	39,83	260	100%	39,63
2008	23	5,57%	34,96	390	94,43%	39,00	413	100%	38,77
2009	32	6,65%	35,38	449	93,35%	38,73	481	100%	38,50
2010	19	4,09%	36,79	445	95,91%	37,66	464	100%	37,63

¹⁶ Společnost uvádí na uzavíraných pracovních smlouvách dvě a více míst výkonu práce.

Pro názornost uvádím i graf vývoje průměrného věku v pozorovaných letech, kde je krásně patrný zmiňovaný rychlý pokles průměrného věku mužů od roku 2005 do roku 2008.

Graf č. 3: Vývoj průměrného věku dle pohlaví v letech 2003 – 2010.



K vyjádření poměrného zastoupení věkových skupin pracovníků ve společnosti jsem si všechny zaměstnance rozdělila do celkem 6 věkových kategorií, viz následující tabulka č. 5.

Tabulka č. 5: Vývoj věkové struktury zaměstnanců v letech 2003 – 2010.

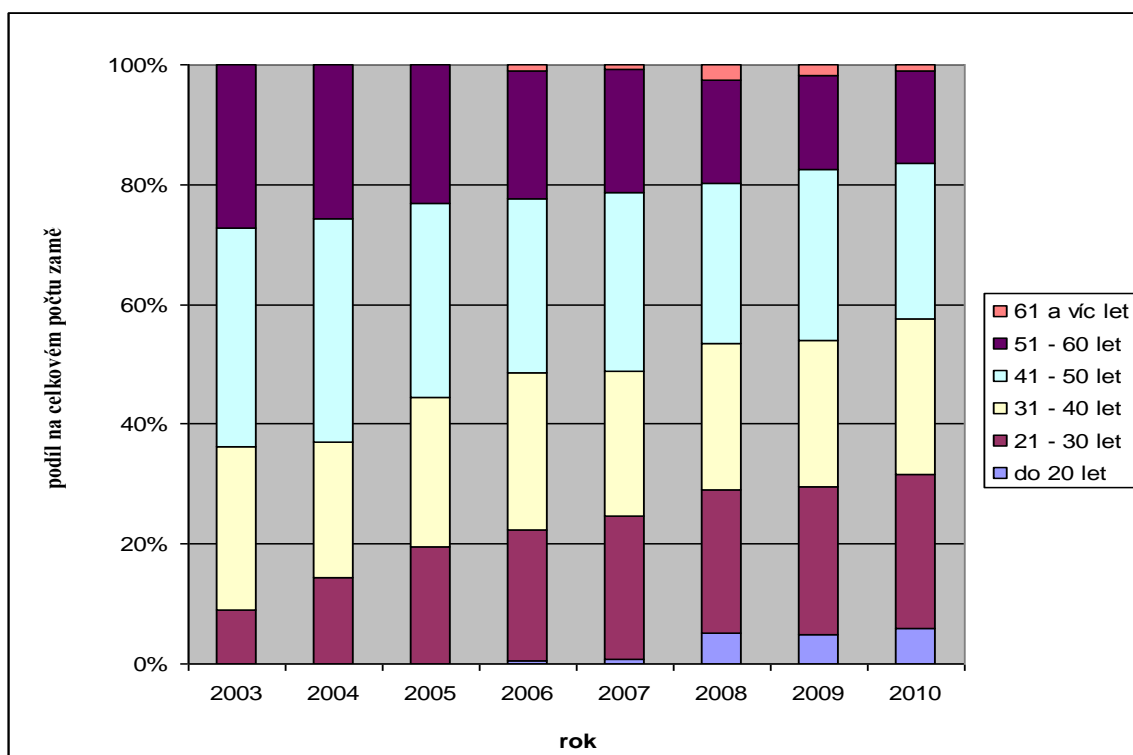
Vývoj věkové struktury zaměstnanců v letech 2003 - 2010									
		do 20 let	21 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	51 - 60 let	61 a víc let	neuvedeno	Celkem
2003	absolutní četnost		2	6	8	6		1	23
	relativní četnost		8,70%	26,09%	34,78%	26,09%		4,35%	100%
2004	absolutní četnost		9	14	23	16		1	63
	relativní četnost		14,29%	22,22%	36,51%	25,40%		1,59%	100%
2005	absolutní četnost		23	29	38	27		5	122
	relativní četnost		18,85%	23,77%	31,15%	22,13%		4,10%	100%
2006	absolutní četnost	1	38	46	51	37	2	5	180
	relativní četnost	0,56%	21,11%	25,56%	28,33%	20,56%	1,11%	2,78%	100%
2007	absolutní četnost	2	61	61	76	52	2	6	260
	relativní četnost	0,77%	23,46%	23,46%	29,23%	20,00%	0,77%	2,31%	100%
2008	absolutní četnost	21	97	100	109	71	10	5	413
	relativní četnost	5,08%	23,49%	24,21%	26,39%	17,19%	2,42%	1,21%	100%
2009	absolutní četnost	23	118	116	135	74	9	6	481
	relativní četnost	4,78%	24,53%	24,12%	28,07%	15,38%	1,87%	1,25%	100%
2010	absolutní četnost	27	117	119	119	70	5	7	464
	relativní četnost	5,82%	25,22%	25,65%	25,65%	15,09%	1,08%	1,51%	100%

Z tabulky lze vyčíst evidentní nárůst zaměstnanců do 20-ti let věku a to až od roku 2006 a také nárůst zaměstnanců v kategorii 21 – 30 let. Tento nárůst je patrný na úkor „střední generace“ 41 – 50 let. Samozřejmě je třeba brát v úvahu i stárnutí zaměstnanců a tedy jejich přechod z jedné věkové kategorie do druhé, i přestože 7 let v organizaci pracuje pouze 16 zaměstnanců a to především zaměstnanci správy a vedení

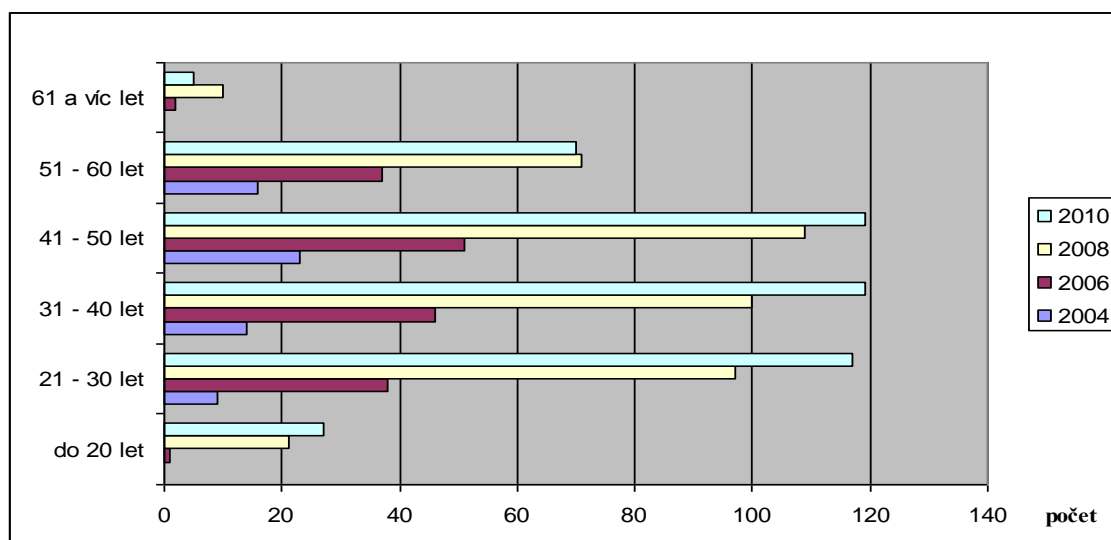
podniku, což může ukazovat na vysokou míru odchodů zaměstnanců organizace především tedy pracovníků v oblasti provozu.

Vývoj věkové struktury pracovníků je také dobře patrný z grafu č. 4, kde je uveden procentuelní podíl zaměstnanců v jednotlivých věkových kategoriích ve sledovaném období, a v grafu č. 5, ve kterém je evidentní nárůst zaměstnanců vyjádřen v absolutních počtech v jednotlivých věkových kategoriích. Pro lepší přehlednost tohoto grafu jsem použila pouze 4 časové řezy: rok 2004, 2006, 2008 a 2010.

Graf č. 4: Vývoj věkové struktury zaměstnanců společnosti v letech 2003 – 2010.

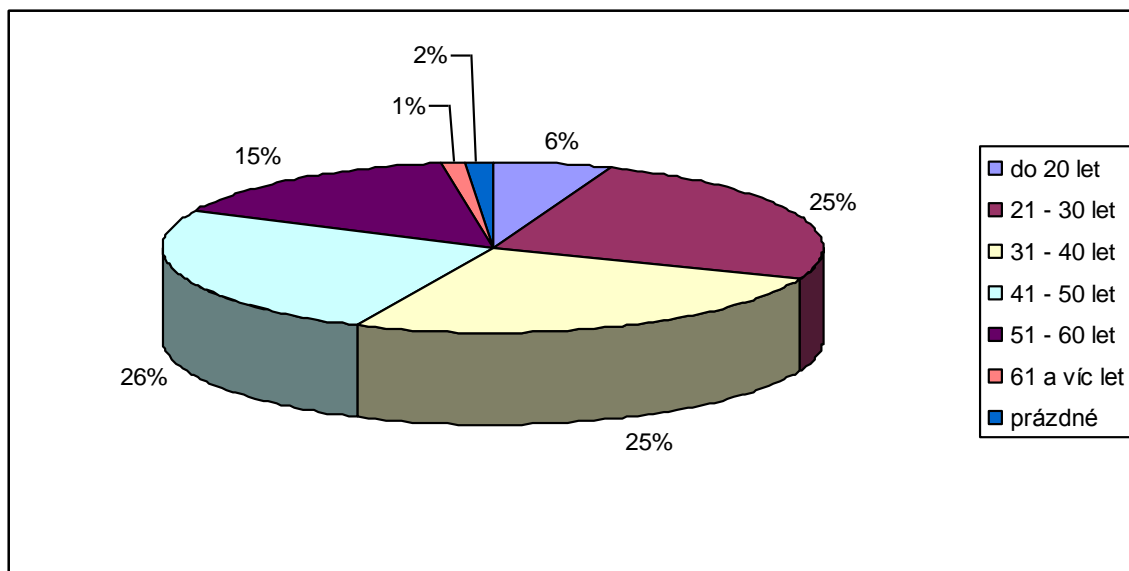


Graf č. 5: Vývoj věkové struktury zaměstnanců v letech 2004, 2006, 2008 a 2010.



Věková struktura zaměstnanců v roce 2010 je zajímavá tím, že 25% všech zaměstnanců tvoří věková kategorie 21 – 30 let, dalších 25 % zaměstnanců tvoří věková kategorie 31 – 40 let a posledních 26% věková kategorie 41 – 50 let. Podíl „nejmladších“ zaměstnanců do 20 let věku tvoří pouze 6% a zbylí pracovníci jsou starší 51 let. Nejlépe to vystihuje následující výšečový graf č. 6.

Graf č. 6: Věková struktura zaměstnanců v roce 2010.



V tabulce č. 6 prezentuji vývoj struktury zaměstnanců společnosti z hlediska dosaženého vzdělání a pohlaví ve sledovaném období. Od roku 2004 největší podíl zaměstnanců (přes 50%) má Střední odborné vzdělání s Výučným listem, což je dáno tím, že drtivá většina zaměstnanců pracuje v provozu. V roce 2003 byli zaměstnání celkem 4 muži, přičemž 2 z nich měli vysokoškolské vzdělání, tudíž 50% mužů. Podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců od roku 2006 nepřesáhl hranici 2%, většina těchto zaměstnanců ovšem pracuje ve vedení společnosti nebo ve správě. Podíl zaměstnanců s úplným středoškolským vzděláním zakončeným maturitou od založení společnosti rok od roku postupně roste až na téměř 18% ke konci roku 2010. Také poměrně velké procento tvoří zaměstnanci se základním vzděláním, kterých např. v roce 2008 bylo skoro 19%.

Tabulka č. 6: Personální struktura společnosti dle dosaženého vzdělání v letech 2003 – 2010.

Personální struktura společnosti dle dosaženého vzdělání v letech 2003 - 2010																		
		2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		
		absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	
CELKEM	základní vzdělání			5	7,94%	17	13,93%	28	15,56%	37	14,23%	78	18,89%	82	17,05%	58	12,50%	
	nižší střední vzdělání	8	34,78%	8	12,70%	9	7,38%	13	7,22%	19	7,31%	38	9,20%	27	5,61%	29	6,25%	
	nižší střední odborné vzdělání							7	3,89%	8	3,08%	6	1,45%	8	1,66%	9	1,94%	
	SO s výučním listem	7	30,43%	34	53,97%	67	54,92%	96	53,33%	149	57,31%	205	49,64%	249	51,77%	245	52,80%	
	SO bez maturity i výučního listu			1	1,59%	1	0,82%	1	0,56%	1	0,38%	1	0,24%	1	0,21%			
	ÚSV	1	4,35%	5	7,94%	11	9,02%	13	7,22%	14	5,38%	15	3,63%	16	3,33%	12	2,59%	
	ÚSO s výučním i maturitou									1	0,38%	3	0,73%	4	0,83%	6	1,29%	
	ÚSO s maturitou (bez vyučení)			2	3,17%	4	3,28%	9	5,00%	18	6,92%	51	12,35%	74	15,38%	81	17,46%	
	vyšší odborné vzdělání												2	0,48%	2	0,42%	2	0,43%
	vysokoškolské vzdělání	2	8,70%	2	3,17%	3	2,46%	3	1,67%	4	1,54%	5	1,21%	7	1,46%	9	1,94%	
	nevyplněno	5	21,74%	6	9,52%	10	8,20%	10	5,56%	9	3,46%	9	2,18%	11	2,29%	13	2,80%	
	celkem	23	100%	63	100%	122	100%	180	100%	260	100%	413	100%	481	100%	464	100%	
MUŽI	základní vzdělání									1	8,33%	4	17,39%	5	15,63%	2	9,52%	
	nižší střední vzdělání									1	8,33%	3	13,04%	1	3,13%	3	14,29%	
	SO s výučním listem	1	25,00%	1	16,67%	1	14,29%	1	12,50%	1	8,33%	4	17,39%	11	34,38%	3	14,29%	
	SO bez maturity i výučního listu															2	9,52%	
	ÚSV			1	16,67%	1	14,29%	1	12,50%	1	8,33%	2	8,70%	2	6,25%			
	ÚSO s maturitou (bez vyučení)			1	16,67%	1	14,29%	2	25,00%	3	25,00%	5	21,74%	7	21,88%	6	28,57%	
	vysokoškolské vzdělání	2	50,00%	2	33,33%	3	42,86%	3	37,50%	4	33,33%	3	13,04%	4	12,50%	4	19,05%	
	nevyplněno	1	25,00%	1	16,67%	1	14,29%	1	12,50%	1	8,33%	2	8,70%	2	6,25%	1	4,76%	
	celkem	4	100%	6	100%	7	100%	8	100%	12	100%	23	100%	32	100%	21	100%	
ŽENY	základní vzdělání			5	8,77%	17	14,78%	28	16,28%	36	14,52%	74	18,97%	77	17,15%	56	12,58%	
	nižší střední vzdělání	8	42,11%	8	14,04%	9	7,83%	13	7,56%	18	7,26%	35	8,97%	26	5,79%	28	6,29%	
	nižší střední odborné vzdělání							7	4,07%	8	3,23%	6	1,54%	8	1,78%	9	2,02%	
	SO s výučním listem	6	31,58%	33	57,89%	66	57,39%	95	55,23%	148	59,68%	201	51,54%	238	53,01%	242	54,38%	
	SO bez maturity i výučního listu			1	1,75%	1	0,87%	1	0,58%	1	0,40%	1	0,26%	1	0,22%			
	ÚSV	1	5,26%	4	7,02%	10	8,70%	12	6,98%	13	5,24%	13	3,33%	14	3,12%	10	2,25%	
	ÚSO s výučním i maturitou									1	0,40%	3	0,77%	4	0,89%	6	1,35%	
	ÚSO s maturitou (bez vyučení)			1	1,75%	3	2,61%	7	4,07%	15	6,05%	46	11,79%	67	14,92%	75	16,85%	
	vyšší odborné vzdělání												2	0,51%	2	0,45%	2	0,45%
	vysokoškolské vzdělání												2	0,51%	3	0,67%	5	1,12%
	nevyplněno	4	21,05%	5	8,77%	9	7,83%	9	5,23%	8	3,23%	7	1,79%	9	2,00%	12	2,70%	
	celkem	19	100%	57	100%	115	100%	172	100%	248	100%	390	100%	449	100%	445	100%	

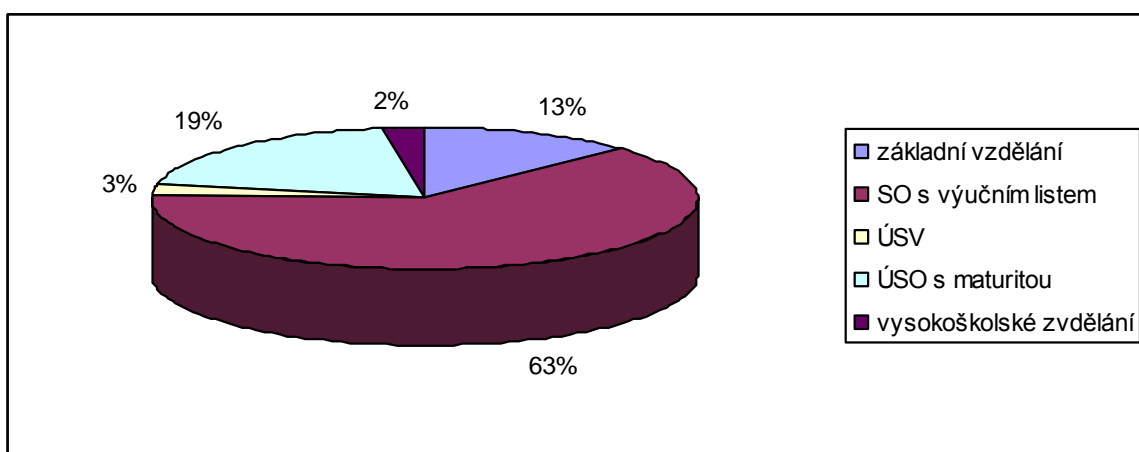
Lepší vypovídající hodnotu má tabulka č. 7, která udává personální strukturu společnosti v absolutních počtech zaměstnanců dle dosaženého vzdělání a podle hierarchické úrovně ve sledovaném období. Z tabulky by se dalo jednoduše vyhodnotit, že čím vyšší vzdělání, tím vyšší postavení ve firmě, kdy např. zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, nebo vyšším odborným vzděláním se v oblasti provozu téměř nevyskytují.

Tabulka č. 7: Personální struktura dle dosaženého vzdělání v letech 2003 – 2010.

Personální struktura dle vzdělání v letech 2003 - 2010								
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
vedení společnosti	2	2	2	2	2	3	7	5
SO s výučním listem	1	1	1	1	1	1	2	2
ÚSO s maturitou (bez vyučení)						1	3	1
vysokoškolské vzdělání	1	1	1	1	1	1	2	2
správa	3	6	10	14	16	16	29	24
SO s výučním listem							8	2
ÚSV	1	2	3	6	6	5	6	6
ÚSO s maturitou (bez vyučení)		2	4	5	6	7	7	9
vyšší odborné vzdělání							1	
bakalářské vzdělání								1
vysokoškolské vzdělání	1	1	2	2	3	3	5	4
nevyplněno	1	1	1	1	1	1	2	2
vedoucí provozu	6	17	34	45	62	74	102	91
základní vzdělání			3	4	4	6	7	4
nižší střední vzdělání	2	2	2	3	3	3	3	3
nižší střední odborné vzdělání				1	1	1	2	
SO s výučním listem	4	12	26	34	48	55	74	67
SO bez maturity i výučního listu		1	1	1	1	1	1	
ÚSV		1	1	1	1	1	1	1
ÚSO s výučním i maturitou								1
ÚSO s maturitou (bez vyučení)					3	6	13	14
nevyplněno		1	1	1	1	1	1	1
provoz	12	38	76	119	180	320	343	344
základní vzdělání		5	14	24	32	72	75	54
nižší střední vzdělání	6	6	7	10	16	35	24	26
nižší střední odborné vzdělání				6	7	5	6	9
SO s výučním listem	2	21	40	61	100	149	166	174
ÚSV		2	7	6	7	9	9	5
ÚSO s výučním i maturitou					1	3	4	5
ÚSO s maturitou (bez vyučení)				4	10	37	50	57
vyšší odborné vzdělání						2	1	2
bakalářské vzdělání								1
vysokoškolské vzdělání						1		1
nevyplněno	4	4	8	8	7	7	8	10
celkem	23	63	122	180	260	413	481	464

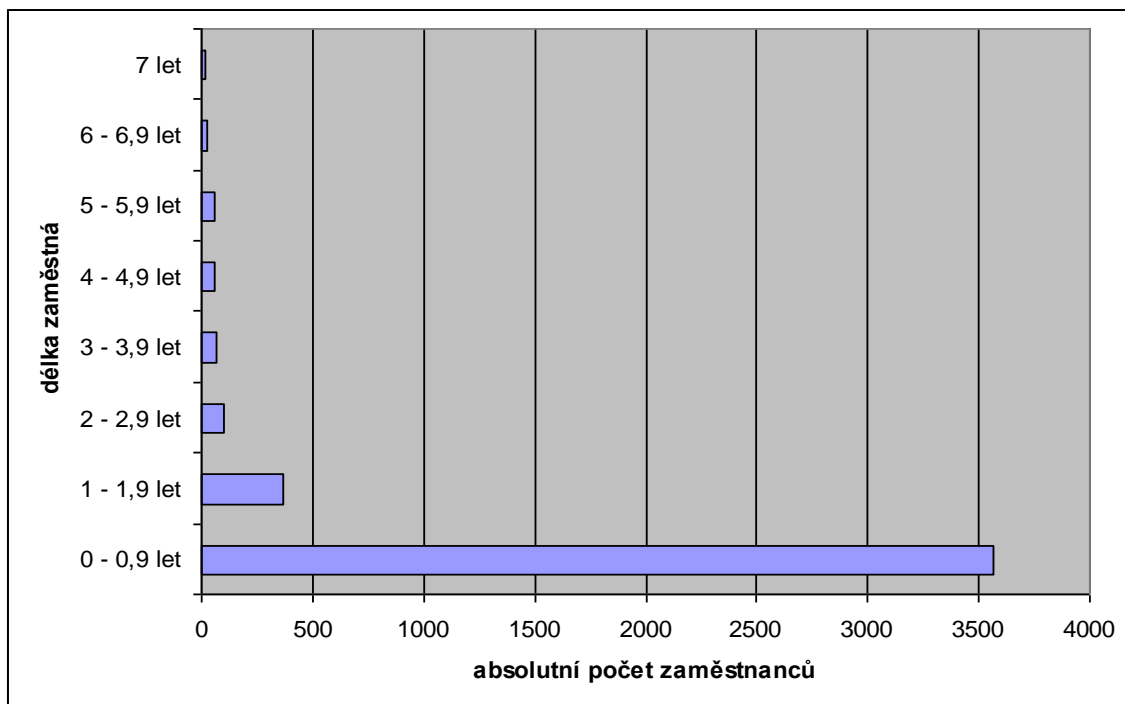
V roce 2010 vysokoškolské vzdělání měly pouze 2% zaměstnanců. Největší podíl, téměř 2/3 pracovníků pracovalo ve společnosti s výučním listem a 1/5 s maturitou. Dokonce ve společnosti pracovalo 13% zaměstnanců jen se základním vzděláním, což vzhledem k povaze profese, kdy zodpovídají za svěřenou finanční hotovost a majetek, je relativně velké procento.

Graf č. 7: Personální struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání v roce 2010.



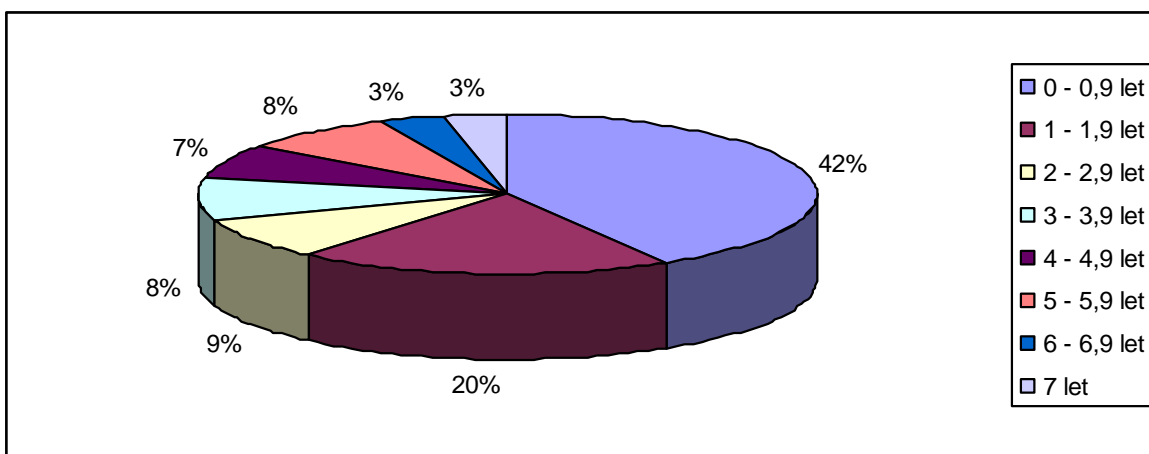
Během 7 let fungování společnosti v ní bylo zaměstnáno celkem 4 254 zaměstnanců. Přes 3 500 (84%) pracovníků však u společnosti nevydrželo více než jeden rok a pouze 16 zaměstnanců zůstalo ve společnosti celých 7 let. Jedná se zejména o majitele (tedy převážně vedení společnosti) a administrativní pracovníky (tedy správu). Nejlépe to vystihuje graf č. 8 popisující personální strukturu z hlediska délky zaměstnání. Ovšem samotná výše uvedená čísla poukazují na astronomickou fluktuaci v rámci organizace, která je jejím největším problémem v personální oblasti a na který by měla primárně zaměřit svou pozornost.

Graf č. 8: Personální struktura dle délky zaměstnání všech zaměstnanců.



Z následujícího grafu č. 9 vyplývá, že nepočtenější skupinu pracovníků v roce 2010 tvoří zaměstnanci, kteří pracují ve firmě méně jak jeden rok. Tento fakt ukazuje na poměrně velkou mobilitu pracovníků. Jeden až dva roky v organizaci pracuje 20% zaměstnanců. Více jak 5 let ve společnosti pracuje skoro 70 lidí a jak již bylo řečeno, 7 let ve společnosti „vydrželo“ jen 16 zaměstnanců.

Graf č. 9 Personální struktura dle délky zaměstnání pracovníků v roce 2010



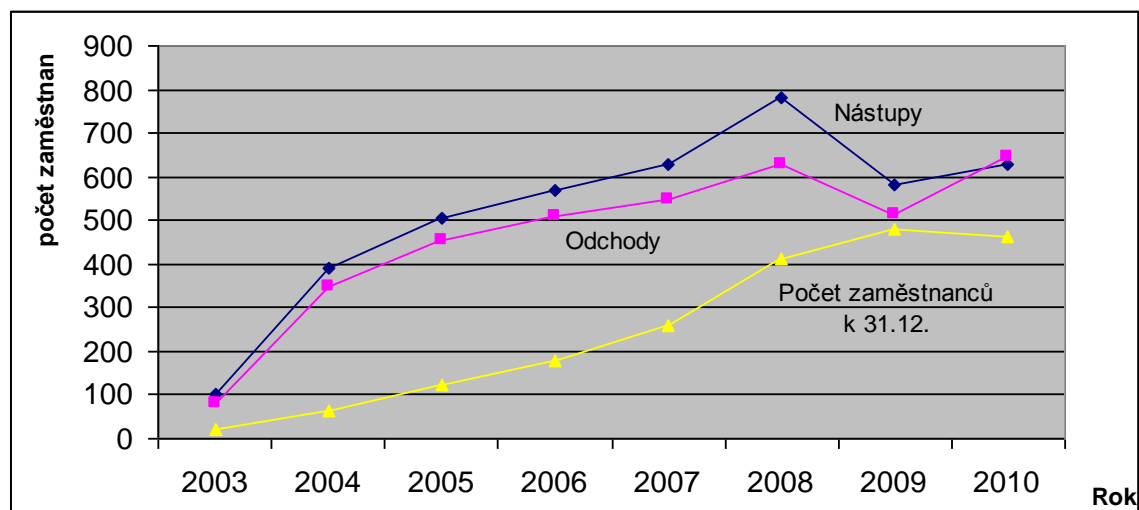
4.3.2. Analýza personální mobility (fluktuace)

Při prognózování pokrytí potřeby pracovníků se vychází z údajů, které poskytuje analýza počtu pracovníků odcházejících z organizace. Analýza počtu odchodů pracovníků se používá k výpočtu ztrát pracovníků, které bude pravděpodobně nutné v organizaci nahradit. Analýza zároveň poskytuje informace, které vypovídají zejména o tom, zda je nutné uskutečnit nějaké kroky ke zlepšení míry stabilizace pracovníků a případně vede k dalším šetření, která mohou zmírnit, či zcela odstranit příčiny těchto odchodů. [srov. Armstrong 2002, 338]

Analýzu jsem prováděla na základě informací, které mi poskytl personalista společnosti. Bohužel se ve společnosti nevidují důvody a příčiny odchodů zaměstnanců, tudíž o tuto část bude tato analýza ochuzena. Od založení společností jí prošlo přes 4200 zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že se společnost od samotného založení neustále rozšiřuje ve smyslu otevírání nových provozoven, odpovídá tomu i počet nástupů a odchodu ze společnosti, což vystihuje následující graf.

Graf č. 10: Vývoj počtu nástupů a odchodů ze společnosti v letech 2003 – 2010



Teprve od roku 2009 dochází k mírnému poklesu počtu zaměstnanců, kdy ze společnosti odešlo více zaměstnanců, než nastoupilo. V průběhu roku 2010 také došlo k uzavření dvou provozoven v důsledku hospodářské krize, což má samozřejmě také na vyšší počet odchodů zaměstnanců určitý vliv.

Nejvíce nástupů a odchodů se děje vždy v prosinci, což je dáno zaměřením společnosti na prodej lahůdek a uzenin, které v tomto svátečním období maximálně prosperuje, a jednotlivé prodejny potřebují daleko více pracovních sil. Společnost tuto krátkodobou potřebu vyššího počtu zaměstnanců řeší prostřednictvím přijímání brigádníků, respektive Dohodami o pracovní činnosti. S nástupem ledna naopak prodejnost tohoto typu zboží klesá, takže se počty potřebných zaměstnanců vrací k normálu.

Pro správné nastavení personálních procesů ve společnosti je třeba sledovat jednak příčiny odchodů zaměstnanců z organizace, ale také je důležité mít celkový přehled o celkové míře fluktuace a mobility. Ukazatel, který Stýblo označuje jako fluktuaci, Armstrong definuje jako míru odchodů, nebo také ukazatel intenzity odchodů, přičemž Koubek dodává, že termín fluktuace neznamena pouze odchody pracovníků, ale i jejich příchody.

Dle Stýbla tedy:

$$\text{Fluktuace} = \frac{\text{Počet pracovníků, kteří během určitého období odešli}}{\text{Průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} * 100$$

$$\text{Mobilita} = \frac{\text{Počet pracovníků, kteří během určitého období odešli}}{\text{Celkový počet odchodů ze společnosti}} * 100$$

Ukazatel intenzity odchodů (fluktuace) je snadno pochopitelný a lehce se vypočítává. Hlavním nedostatkem je, že v důsledku nesprávné interpretace může dojít k nepřesným předpovědím budoucích potřeb pracovníků a na jejich základě k nastavení nevhodných postupů. [srov. Armstrong 2002, 339 - 340]

Tabulka č. 8: Vývoj míry nástupů o odchodů zaměstnanců ve společnosti v letech 2003 – 2010.

Vývoj míry nástupů a odchodů zaměstnanců ve společnosti v letech 2003 - 2010								
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
počet zaměstnanců	23	63	122	180	260	413	481	464
Nástupy	102	389	504	567	627	781	581	630
Odchody	79	349	455	509	547	628	513	647
Míra odchodů %	343,48	553,97	372,95	282,78	210,38	152,06	106,65	139,44
Míra nástupů %	443,48	617,46	413,11	315,00	241,15	189,10	120,79	135,78

Z výše uvedené tabulky č. 8 vyplývá, že fluktuace, tak jak ji definuje Koubek (nástupy i odchody pracovníků) je ve společnosti obrovská. Ukazatelem na kolik jsou odchody zaměstnanců pro firmu přínosem, nebo škodlivé je to, kteří lidé z organizace odcházejí. Míru odchodů je tedy třeba sledovat podle jednotlivých skupin zaměstnanců, brát v úvahu vnitřní strukturu organizace a sledovat vývoj v čase. Proto zde uvádím tabulku míry odchodu a příchodů podle jednotlivých středisek za rok 2010. Pro přehlednost jsem v následující tabulce č. 9: Míra nástupů a odchodů zaměstnanců ve společnosti v roce 2010, uvedla i míru nezaměstnanosti podle měst, v nichž se jednotlivé provozovny nacházejí a to za poslední kvartál roku 2010. Data o celkové míře nezaměstnanosti jsem získala na portálu Úřadu práce.

Tabulka č. 9: Míra nástupů a odchodů zaměstnanců ve společnosti dle jednotlivých středisek v roce 2010.

Míra nástupů a odchodů zaměstnanců ve společnosti dle jednotlivých středisek v roce 2010						
	Počet zaměstnanců	Nástupy	Odchody	Míra nástupů %	Míra odchodů %	Míra nezaměstnanosti %
Vedení společnosti	5	0	0	0,00	0,00	
Regionální manažeři	6	4	2	66,67	33,33	
Správa	18	6	15	33,33	83,33	
Prodejny	435	620	630	142,53	144,83	
prodejna 1	14	12	11	85,71	78,57	
prodejna 2	11	20	18	181,82	163,64	13,30
prodejna 3	9	10	10	111,11	111,11	9,90
prodejna 4	10	20	23	200,00	230,00	6,50
prodejna 5	10	12	15	120,00	150,00	14,00
prodejna 6	3	13	18	433,33	600,00	10,70
prodejna 7	1	4	10	400,00	1 000,00	10,90
prodejna 8	11	3	3	27,27	27,27	9,00
prodejna 9	10	6	9	60,00	90,00	8,20
prodejna 10	7	5	6	71,43	85,71	4,10
prodejna 11	7	2	2	28,57	28,57	10,10
prodejna 12	9	6	6	66,67	66,67	16,50
prodejna 13	10	4	6	40,00	60,00	13,70
prodejna 14	4	9	5	225,00	125,00	7,00
prodejna 15	7	9	11	128,57	157,14	14,10
prodejna 16	10	12	13	120,00	130,00	10,20
prodejna 17	13	35	35	269,23	269,23	4,10
prodejna 18	6	14	14	233,33	233,33	10,10
prodejna 19	8	6	7	75,00	87,50	16,30
prodejna 20	8	6	7	75,00	87,50	5,00
prodejna 21	9	3	5	33,33	55,56	9,90
prodejna 22	9	29	29	322,22	322,22	10,40
prodejna 23	8	33	34	412,50	425,00	8,70
prodejna 24	8	13	15	162,50	187,50	11,00
prodejna 25	14	5	3	35,71	21,43	
prodejna 26	12	13	13	108,33	108,33	11,50
prodejna 27	19	18	15	94,74	78,95	12,40
prodejna 28	11	8	11	72,73	100,00	10,00
prodejna 29	8	6	8	75,00	100,00	
prodejna 30	11	9	6	81,82	54,55	10,10
prodejna 31	11	19	20	172,73	181,82	6,10
prodejna 32	11	13	14	118,18	127,27	9,20
prodejna 33	7	8	8	114,29	114,29	12,00
prodejna 34	9	3	4	33,33	44,44	

prodejna 35	9	5	5	55,56	55,56	
prodejna 36	5	12	13	240,00	260,00	8,20
prodejna 37	7	15	16	214,29	228,57	9,70
prodejna 38	11	5	6	45,45	54,55	7,70
prodejna 39	3	7	9	233,33	300,00	13,00
prodejna 40	9	21	21	233,33	233,33	12,40
prodejna 41	7	13	15	185,71	214,29	9,80
prodejna 42	9	12	8	133,33	88,89	4,10
prodejna 43	6	12	12	200,00	200,00	4,10
prodejna 44	11	33	33	300,00	300,00	4,10
prodejna 45	10	8	7	80,00	70,00	
prodejna 46	7	19	12	271,43	171,43	9,60
prodejna 47	8	18	10	225,00	125,00	6,40
prodejna 48	3	15	11	500,00	366,67	4,10
prodejna 49	8	10	2	125,00	25,00	14,70
Neuvedeno	7	27	36	385,71	514,29	
Celkem	464	630	647	135,78	139,44	

Na prodejně číslo 6 a 7 se během roku 2010 ukončila obchodní činnost, z toho důvodu je míra odchodů u těchto dvou provozoven mnohem vyšší, než u ostatních. Z tabulky jednoznačně vyplývá, že míra fluktuace na prodejnách je obrovská, ale nedá se jednoznačně vyvodit závěr o přímé úměře velikosti míry nezaměstnanosti a míry fluktuace. Musí se vzít v úvahu i velikost samotné provozovny a další demografické ukazatele. Samozřejmě, provozovny, které se nacházejí v Praze (prodejna č. 10, 17, 42, 43, 44), mají více méně vyšší míru fluktuace, než prodejna, která se nachází např. ve Znojmě (prodejna č. 49), kde je nezaměstnanost o 10% vyšší než v hlavním městě, tudíž by se dalo říci, že lidé si snaží své pracovní místo udržet.

Níže uvádím tabulky s mírou odchodů zaměstnanců podle vybraných demografických ukazatelů. Sleduji v nich vývoj míry odchodů dle pohlaví, věku a vzdělání.

Vzhledem k malému podílu mužů zaměstnaných ve společnosti, nelze jednoznačně porovnávat míru odchodů podle pohlaví, viz tabulka č. 10: Vývoj míry odchodů dle pohlaví ve sledovaném období.

Tabulka č. 10: Vývoj míry odchodů podle pohlaví v letech 2003 – 2010.

Vývoj míry odchodů podle pohlaví v letech 2003 - 2010					
		Odchody			počet zaměstnanců
		ženy	muži	Celkem	
2003	Absolutní četnosti odchodů	75	4	79	23
	Míra odchodů %	326,09	17,39	343,48	
2004	Absolutní četnosti odchodů	310	39	349	63
	Míra odchodů %	492,06	61,90	553,97	
2005	Absolutní četnosti odchodů	417	38	455	122
	Míra odchodů %	341,80	31,15	372,95	
2006	Absolutní četnosti odchodů	460	49	509	180
	Míra odchodů %	255,56	27,22	282,78	
2007	Absolutní četnosti odchodů	499	48	547	260
	Míra odchodů %	191,92	18,46	210,38	
2008	Absolutní četnosti odchodů	571	57	628	413
	Míra odchodů %	138,26	13,80	152,06	
2009	Absolutní četnosti odchodů	470	43	513	481
	Míra odchodů %	97,71	8,94	106,65	
2010	Absolutní četnosti odchodů	599	48	647	464
	Míra odchodů %	129,09	10,34	139,44	

Tabulka č. 11: Vývoj míry odchodů podle věku v letech 2003 – 2010.

Vývoj míry odchodů podle věku v letech 2003 - 2010										
		do 20 let	21 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	51 - 60 let	61 a víc let	nevyplněno	Celkem	počet zaměstnaných
2003	Absolutní četnosti odchodů	2	1	1	1	2	0	72	79	23
	Míra odchodů %	8,70	4,35	4,35	4,35	8,70	0,00	313,04	343,48	
2004	Absolutní četnosti odchodů	7	5	8	5	6	4	314	349	63
	Míra odchodů %	11,11	7,94	12,70	7,94	9,52	6,35	498,41	553,97	
2005	Absolutní četnosti odchodů	61	138	82	111	41	9	13	455	122
	Míra odchodů %	50,00	113,11	67,21	90,98	33,61	7,38	10,66	372,95	
2006	Absolutní četnosti odchodů	83	146	100	100	65	8	7	509	180
	Míra odchodů %	46,11	81,11	55,56	55,56	36,11	4,44	3,89	282,78	
2007	Absolutní četnosti odchodů	104	147	105	103	71	12	5	547	260
	Míra odchodů %	40,00	56,54	40,38	39,62	27,31	4,62	1,92	210,38	
2008	Absolutní četnosti odchodů	124	167	121	116	85	10	5	628	413
	Míra odchodů %	30,02	40,44	29,30	28,09	20,58	2,42	1,21	152,06	
2009	Absolutní četnosti odchodů	94	144	117	92	53	13		513	481
	Míra odchodů %	19,54	29,94	24,32	19,13	11,02	2,70		106,65	
2010	Absolutní četnosti odchodů	86	184	119	163	77	17	1	647	464
	Míra odchodů %	18,53	39,66	25,65	35,13	16,59	3,66	0,22	139,44	

Největší míra odchodů je u zaměstnanců ve věkové kategorii 21 – 30 let, u nichž se i vyšší míra fluktuace předpokládá. Ze statistik Úřadu práce také vyplývá, že druhou nejohroženější skupinou nezaměstnaných jsou právě mladí lidé ve věku 25 – 29 let, jichž bylo k 31.12.2010 na Úřadech práce evidováno něco málo přes 71 000. Nejvíce nezaměstnaných bylo ve věkové kategorii 55 – 59 let, a to téměř 72 700 evidovaných uchazečů o zaměstnání.

Tabulka č. 12: Vývoj míry odchodů podle vzdělání v letech 2003 – 2010.

Vývoj míry odchodů podle vzdělání v letech 2003 - 2010												
		Bez vzdělání	Základní vzdělání	nižší střední vzdělání	SO s výučním listem	ÚSV	ÚSV s maturitou	vyšší odborné vzdělání	vysokoškolské vzdělání	Nevyplněno	Celkem	počet zaměstnanců
2003	Absolutní četnosti odchodů		2		3	1				73	79	23
	Míra odchodů %		8,7		13,0	4,4				317,4	343,5	
2004	Absolutní četnosti odchodů		7	1	11	5	5		1	319	349	63
	Míra odchodů %		11,1	1,6	17,5	7,9	7,9		1,6	506,4	554,0	
2005	Absolutní četnosti odchodů		95	7	231	62	24		2	34	455	122
	Míra odchodů %		77,9	5,7	189,3	50,8	19,7		1,6	27,9	372,9	
2006	Absolutní četnosti odchodů	1	101	78	224	17	74		1	13	509	180
	Míra odchodů %	0,5	56,1	43,3	124,4	9,4	41,1		0,6	7,2	282,8	
2007	Absolutní četnosti odchodů		136	62	246	13	80		1	9	547	260
	Míra odchodů %		52,3	23,9	94,6	5,0	30,8		0,4	3,5	210,4	
2008	Absolutní četnosti odchodů	1	185	64	254	7	108	1	3	5	628	413
	Míra odchodů %	0,2	44,8	15,5	61,5	1,7	26,2	0,2	0,7	1,2	152,1	
2009	Absolutní četnosti odchodů		128	56	218	5	97	1	4	4	513	481
	Míra odchodů %		26,6	11,6	45,3	1,0	18,9	0,2	0,8	0,8	106,7	
2010	Absolutní četnosti odchodů		124	92	276	6	135	1	5	8	647	464
	Míra odchodů %		26,7	19,8	59,5	1,3	29,1	0,2	1,1	1,7	139,4	

Všeobecně by se dalo říci, že organizace by se měla primárně zaměřit na odchody vzdělaných lidí, to je pro společnost vždy největší ztráta, i po finanční stránce. Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že ukazatel intenzity odchodů zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním nepřekročil 2%. Musí se však vzít v úvahu celkový nízký podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. Nejvyšší míra odchodů je u zaměstnanců s výučním listem. Většina z nich pracuje v provozu, kde je podle předešlých tabulek fluktuace největší.

Velmi přínosné poznatky pro proces zajišťování zaměstnanců, případně pro konkrétné návrhy opatření, může přinést následující tabulka č. 13, která ukazuje míru odchodů zaměstnanců ve sledovaném období podle délky trvání pracovního poměru. Z tabulky je zjevné, že ve všech sledovaných letech, činily odchody ve zkušební době a do jednoho roku trvání pracovního poměru drtivou většinu z celkového počtu odchodů. Dokonce do roku 2005 byly veškeré odchody zaměstnanců v délce trvání zaměstnání do jednoho roku. Tento stav může indikovat hlavně závažné problémy při

etapě výběru nových zaměstnanců a jejich následné adaptace. Naznačuje to silný problém v oblasti stabilizace pracovníků.

Tabulka č. 13: Vývoj míry odchodů zaměstnanců ze společnosti dle délky trvání pracovního poměru v letech 2003 – 2010.

Vývoj míry odchodů ze společnosti dle délky trvání pracovního poměru v letech 2003 - 2010											
		0 - 0,9 let	1 - 1,9 let	2 - 2,9 let	3 - 3,9 let	4 - 4,9 let	5 - 5,9 let	6 - 6,9 let	7 let	Celkem	Počet zaměstnanců
2003	Absolutní četnosti odchodů	79								79	23
	Míra odchodů %	343,48								343,48	
2004	Absolutní četnosti odchodů	349								349	63
	Míra odchodů %	553,97								553,97	
2005	Absolutní četnosti odchodů	455								455	122
	Míra odchodů %	372,95								372,95	
2006	Absolutní četnosti odchodů	508	1							509	180
	Míra odchodů %	282,22	0,56							282,78	
2007	Absolutní četnosti odchodů	543			1	3				547	260
	Míra odchodů %	208,85			0,38	1,15				210,38	
2008	Absolutní četnosti odchodů	590	10	12	5	9	2			628	413
	Míra odchodů %	142,86	2,42	2,91	1,21	2,18	0,48			152,06	
2009	Absolutní četnosti odchodů	354	125	17	5	5	6	1		513	481
	Míra odchodů %	73,60	25,99	3,53	1,04	0,10	1,25	0,21		106,65	
2010	Absolutní četnosti odchodů	438	133	28	18	9	11	9	1	647	464
	Míra odchodů %	94,40	28,66	6,03	3,88	1,94	2,37	1,94	0,22	139,44	

Tabulka č. 14: Vývoj míry fluktuace a mobility zaměstnanců v letech 2003 – 2010.

Vývoj fluktuace a mobility zaměstnanců v letech 2003 – 2010								
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Počet zaměstnanců	23	63	122	180	260	413	481	464
Odchody	79	349	445	509	547	628	513	647
Míra odchodů (fluktuace)	343,48	553,97	364,75	282,78	210,38	152,06	106,65	139,44
Mobilita	2,13	9,39	11,97	13,69	14,72	16,90	13,80	17,41

Od založení společnosti je její míra fluktuace obrovská. Jako optimální míra fluktuace zaměstnanců v organizaci se uvádí 5-7%, přičemž průměr v České Republice je 15 %. [Ertl 2005] Z toho vyplývá, že obrovská míra fluktuace zaměstnanců bude hlavním problémem společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů a společnost by se měla primárně zaměřit na snahu o její snížení.

Míru kontinuity zaměstnání ukazuje index stability. Určuje tendenci pracovníků zůstat v zaměstnání, tedy úroveň stability zaměstnanců.

$$\text{Index stability} = \frac{\text{Počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{Počet pracovníků zjištěných před rokem}} * 100$$

Tabulka č. 15: Vývoj indexu stability zaměstnanců v letech 2008 - 2010

Vývoj indexu stability zaměstnanců ve společnosti v letech 2008 - 2010			
	2008	2009	2010
Počet pracovníků s 1 a více roky zaměstnání v podniku	222	257	272
Počet pracovníků před rokem	260	413	481
Index stability %	85,38	62,23	56,55

Předchozí tabulka č. 15 jasně naznačuje trend posledních let společnosti, kdy index stability zaměstnanců z celkem příznivých 85% v roce 2008 klesl až na 56% v roce 2010, což samozřejmě souvisí s obrovskou fluktuací zaměstnanců ve společnosti.

4.4. Explorace pomocí rozhovoru

Vzhledem k tomu, že ve zkoumané společnosti neexistují žádné interní dokumenty, které upravují oblast plánování lidských zdrojů, zvolila jsem pro prozkoumání této oblasti rozhovor s personalistou společnosti. Na základě zjištěných informací z oblasti procesu personálního plánování jsem pečlivě sestavila jednotlivé otázky, které postupně mapují všechny čtyři oblasti procesu plánování pracovních sil. Také jsem se zaměřila na jednotlivé plány personálních činností.

Hlavním cílem rozhovoru bylo získat komplexní představu o formě plánování lidských zdrojů v organizaci.

Prognózy poptávky

Dle názoru personalisty je společnost vnějším trhem práce vnímána velice kladně. Společnost je i v této hospodářské krizi velice stabilní, což se projevuje také v tom, že lidé sami se na provozovnách zajímají, zda je nějaké volné pracovní místo. Plánování budoucí potřeby pracovníků je ve společnosti založené zejména na zkušenosti vedení, respektive jednotlivých regionálních manažerů, kteří si sami vybírají pracovníky do svých prodejen. Důležitým aspektem je i plánování rozvoje, expanze organizace, kdy je zapotřebí s dostatečným předstihem zabezpečit vhodné pracovní síly s požadovanými

schopnostmi a dovednostmi a důkladně je proškolit. Pro plánování budoucí potřeby zaměstnanců se v organizaci nepoužívají ani intuitivní, ani kvantitativní metody. Ovšem dalo by se mluvit o tzv. Kaskádové metodě, kdy zaměstnanci na nejnižší úrovni vedení, tedy regionální manažeři musí být sami schopni určit kolik a jakých pracovníků budou ve svém regionu v následujícím období potřebovat ke splnění stanovených cílů, tedy stanoveného plánu, zisku. Všichni regionální manažeři při předvídání budoucí potřeby lidí berou v úvahu regionální odlišnosti jednotlivých krajů, čemuž přizpůsobují vlastní styly vedení lidí, ale pracovní podmínky zaměstnanců v provozu jsou pro všechny stejné.

Prognózy nabídky

Volné pracovní pozice jsou ve společnosti obsazovány z drtivé většiny z vnějších zdrojů pracovních sil. Pouze ve výjimečných případech jsou volná pracovní místa obsazována z vnitřních zdrojů. Jedná se zejména o přesuny zaměstnance na jinou provozovnu v blízkém okolí trvalého nebo přechodného bydliště pracovníka. Předpokládám, že i v případě přestěhování zaměstnance do jiného města, by byla možnost pracovníka přeradit. K získávání budoucích zaměstnanců z vnějších zdrojů se ve společnosti využívají různé inzeráty na úradech práce, portálech práce v periodikách či letácích na prodejnách. Při předvídání zdrojů pracovních sil se ve společnosti nevychází z analýz existujících lidských zdrojů, prognóz ztrát ani vlivu měnících se podmínek práce atd. Vše je založeno na zkušenostech.

Plánování kariéry

Plánování kariéry ve zkoumané společnosti není nastavené. Dle personalisty v organizaci není prostor pro kariérový pohyb. Na druhou stranu také uznává, že k jisté mobilitě zaměstnanců v rámci organizace docházet může. Při změně pracoviště či v případě odchodu vedoucího prodejny může být na jeho místo dosazen zástup. A samozřejmě na základě odvedené práce a zásluh může být následně do pozice zástupu vedoucí dosazená šikovná prodavačka. Takže v určité nepsané formě jakoby plány následnictví v organizaci lze najít.

Plány, které slad'ují poptávku s nabídkou

Vzhledem k tomu, že ve společnosti neexistuje žádná psaná forma střednědobé strategie, nemůže z ní vycházet ani plánování lidských zdrojů. Při snaze organizace sladit prognózy nabídky a poptávky po pracovních silách v současné době vždy dochází k nedostatku pracovníků, což organizace stále řeší v podobě nových nástupů.

Plánování zabezpečování lidských zdrojů

Při výběru nových zaměstnanců jsou za hlavní kritéria považovány zkušenosti, dovednosti a flexibilita. Zároveň z personální analýzy vyplývá, že regionální manažeři, kteří si své zaměstnance pro své prodejny sami vybírají, dávají šance i čerstvým absolventům. Regionální manažeři nejlépe vědí, co prodejny potřebují a s tím operují a v rámci toho plánují. Konkurenční zvýhodnění si organizace zajišťuje prostřednictvím nabídky maximální flexibility, kdy organizace vychází zaměstnancům maximálně vstříc při plánování jejich směn.

Plánování rozmíst'ování pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků v rámci společnosti funguje dle jejích aktuálních potřeb. Personalista dodává, že je ve společnosti běžnou praxí, že vedoucí z prosperujících prodejen jsou na určitý čas přesunuti na prodejny, kde dochází k jistému nestandardnímu pracovnímu chování, aby tento problém napravil. Zároveň zdůrazňují, že společnost má v rámci pracovních smluv ošetřena a vymezena dvě a více míst výkonu práce v souladu se Zákoníkem práce (Zákon č. 262/2006 Sb., § 34).

Plán flexibility

V rámci plánů flexibility organizace vychází vstříc zaměstnancům při plánování jejich směn, tak aby to co nejvíce vyhovovalo jak zaměstnancům, tak samotné zkoumané organizaci. Ve společnosti se využívá hlavně flexibilní pracovní režim, tedy pružná pracovní doba, kdy si zaměstnanci sami mohou plánovat svůj pracovní den. Samozřejmě záleží na individuálním přístupu pracovníka, vedoucího či zástupu vedoucího, příslušného regionálního manažera a potřebě dané prodejny. Bere se v úvahu jak velikost prodejny, tak její měsíční obrat atd. Týdenní pracovní doba zaměstnanců činní 40 hodin. Otevírací doba maloobchodního řetězce prodejen je od 7 do 22 hodin, přičemž vedoucí (zástup vedoucí) vědí, který den a v jakou dobu, kolik

zaměstnanců budou na prodejně potřebovat. To souvisí např. s potřebou vyššího počtu prodavaček v pátek před víkendem, kdy lidé nakupují v daleko větším množství, než např. v pondělí či úterý, kdy je celý den na provozovnách relativní klid.

Plán stabilizace

Ke stabilizaci pracovníků ve společnosti dle personalisty jednoznačně přispívá finanční ohodnocení a vztahy pracovníků s jejich nadřízenými, tedy regionálními manažery. Vzhledem k tomu, že dle analýzy personální struktury zkoumaná společnost neúspěšně bojuje s obrovskou fluktuací, zajímalo mě, co společnost dělá pro její snížení a jak se snaží odstranit negativní důsledky s tak velkou fluktuací spojené. Společnost pro snížení fluktuace využívá nástrojů, jako jsou snahy o vytvoření spokojeného kolektivu na jednotlivých provozovnách, firemními bonusy a odměny. Bohužel poslední trendy vývoje míry stabilizace pracovníků nasvědčují, že tato opatření nejsou pro snížení fluktuace dostačující.

Plánování rozvoje a vzdělávání pracovníků

Systém vzdělávání není ve společnosti centrálně nastaven. Pouze se využívá externí firmy ke školení zaměstnanců přímo na prodejních, nebo ve školících centrech. V rámci programu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je naplňována hlavně legislativní povinnost, tedy BOZP, prostřednictvím spolupráce s externí firmou. V současné době se v organizaci připravuje dvoudenní program na motivaci vedoucích a zástupů vedoucích, který je financován ze zdrojů evropských sociálních fondů. Také ve spolupráci s externí firmou.

Dále personalista společnosti uvádí, že zaměstnanci správy mají možnost vyžít lekcí cizího jazyka, kdy polovinu výuky hradí zaměstnavatel.

Plánování odměňování a produktivity práce

Systém odměňování ve společnosti je nastaven vnitřním mzdovým předpisem a zároveň pohyblivou složkou mzdy. Jednotliví zaměstnanci jsou odměňováni na základě odvedené práce, což se promítá právě do pohyblivé složky mzdy. Její výši určuje regionální manažer. Ve společnosti je nastaven i určitý systém nefinančních benefitů v podobě zaměstnaneckých nákupů na vlastní sortiment zboží, zaměstnanci

spřávy mohou využívat již zmíněné jazykové lekce a také se v rámci společnosti uvažuje o zavedení důchodového připojištění.

Plány penzionování a snižování počtu pracovníků

Nejdůležitější faktory pro výběr zaměstnanců, kteří budou nuceni odejít z organizace je jejich pracovní chování, pracovní kázeň a produktivita. Ve zkoumané společnosti není žádný nastavený systém pro informování zaměstnanců o jejich nadbytečnosti v organizaci. Personalista k tomu dodává, že většinou se v organizaci řeší spíše problém s nedostatkem pracovníků než jejich nadbytkem. Možná z toho důvodu a hlavně také z důvodů obrovské fluktuace nejsou v organizaci ani zavedeny např. poradenské činnosti pro propuštěné zaměstnance atd.

Plány hodnocení pracovních sil

Systém hodnocení pracovníků v organizaci je založen primárně na odvedené práci, její kvalitě a rychlosti. K hodnocení prodejen a v jejich důsledku i hodnocení personálu dochází prostřednictvím mystery shoppera, který má jasně dané pokyny od vedení společnosti, co a jak hodnotit. K hodnocení provozoven využívá standardizovaného hodnotícího formuláře, jenž je součástí práce jako příloha č. 4. Zpětná vazba od mystery shoppera jde přes regionálního manažera, který následně sám rozhodne o formě ohodnocení, odměny či trestu.

4.5. Vyhodnocení, doporučení

Personální oblastí se ve zkoumané organizaci zabývá téměř celé vedení, regionální manažeři a personalista se mzdovou účetní. Personalista a mzdová účetní zodpovídají za veškerou administrativu s personální oblastí spojenou. Vedení společnosti jednoznačně uznává potřebu „spokojených“ zaměstnanců, protože všichni pracovníci provozu dennodenně vstupují do přímého kontaktu se zákazníkem a každý spokojený zákazník znamená pro společnost zisk. Z tohoto důvodu kladou na vedoucí, zástupy vedoucích a jednotlivé prodavačky poměrně vysoké nároky nejen z hlediska čistoty provozovny, upravenosti a doplnění pultů, ale také z hlediska vzhledu pracovníků samotných, zejména tedy čistoty pracovního oděvu a celkové upravenosti zaměstnanců a především jejich příjemného vystupování.

Na druhou stranu jeden z hlavních nedostatků spatřuji v neexistenci psané formy strategického plánu a cílů organizace, na jejichž základě by měli být vytvářeny plány dílčí, tedy i plány vztahující se k personální oblasti.

Plánování pracovních sil v organizaci je závislé zejména na úsudku a zkušenosti regionálních manažerů. Zde bych se na chvíli zastavila. Pokud v organizaci jako takové funguje centrální řízení prodejen, měl by se tento styl řízení odrážet i do plánů získávání a zabezpečování lidských zdrojů. I přesto, že psaná forma plánu ve společnosti neexistuje, nevidím jako nejlepší řešení, že pracovních pohovorů a přijímání nových zaměstnanců je přítomen pouze regionální manažer, který danou prodejnu sice vede a má nejlepší představu o tom, co potřebuje, ovšem personalista společnost vidí jako celek a je zde reálný předpoklad, že by do procesu výběru a přijímání nových zaměstnanců mohl vnést spoustu zajímavých podnětů. Stejně tak i vedoucí dané prodejny, jako jeho potenciální budoucí přímý nadřízený.

Jako největší problém v organizaci však vnímám obrovskou fluktuaci. Ke snížení fluktuace by měli přispívat nejrůznější plány stabilizace zaměstnanců. Pro zvýšení stabilizace pracovníků v organizaci dle personalisty napomáhají takové nástroje, jako jsou firemní bonusy a benefity, odměny a snaha vytvoření spokojeného kolektivu na jednotlivých prodejnách. Bohužel provedená analýza vývoje stability pracovníků naznačuje klesající tendenci indexu stability až na konečných 56 %. To naznačuje, že nastavený plán stabilizace pracovníků v organizaci je nedostačující. Zde

bych organizaci doporučila zavést rozhovory s odcházejícími pracovníky, při nichž by se buď personalista nebo regionální manažer snažil zjistit objektivní důvody a příčiny ukončování pracovních poměrů ze strany zaměstnanců. Je ovšem nutné rozeznat oprávněné stížnosti odcházejících pracovníků od těch neoprávněných. Na základě zjištěných informací může personalista vypracovat nejzásadnější faktory nespokojenosti odcházejících zaměstnanců a prostřednictvím úpravy programů na ně dostatečně reagovat.

Na druhou stranu, při tak obrovském množství odcházejících pracovníků (během roku 2010 z organizace odešlo celkem 647 pracovníků) by z hlediska času bylo pro personalistu nereálné vést se všemi rozhovor. V tomto případě by bylo asi žádoucí rozhovor nahradit strukturovaným dotazníkem obsahujícím uzavřené otázky.

Obrovskou míru fluktuace vnímá negativně i samotný personalista společnosti, který si je moc dobře vědom, že 5 a více let ve společnosti vydrželo pouze malé procento zaměstnanců (v roce 2010 tito zaměstnanci činili pouze 14 %). Evidenční systém personalistovi sice umožňuje třídit data zaměstnanců podle zvolených filtrů, ale to mu neposkytuje celkovou představu o personální struktuře ani personální mobilitě, která je základem pro vytváření přesných prognóz poptávky po pracovních silách a prognóz nabídky pracovních sil. Analýza personální struktury a personální mobility se ve společnosti neprovádí (z toho důvodu ji v této kapitole zcela nerozvádím).

Pro snížení fluktuace bych dále doporučila (kromě zjišťování příčin a důvodů odchodů) její pravidelné sledování a vyhodnocování, aby si personalista i celé vedení společnosti problém dostatečně uvědomili a zjistili jeho trend. V rámci průběžného vyhodnocování míry fluktuace by se měla společnost zaměřit na sledování společných znaků, opakovaných problémů či na jakých pracovištích dochází k nejčastějším odchodům, nebo pod jakou vedoucí odchází nejvíce zaměstnanců... Na tomto základě pak určit prioritní faktory, které nárůst fluktuace ovlivňují a stanovit či provést revizi zdrojů, jež zajišťují její „léčbu“. Jako vhodné řešení se také doporučuje využít externího poradce. [srov. Ertl 2005]

Závěr

Cílem této diplomové práce byla komparace provedené analýzy plánování lidských zdrojů ve vybrané společnosti s aktuálními poznatky z oblasti efektivního personálního plánování. Jako nástroj dosažení tohoto cíle jsem zvolila analýzu personální struktury, ze které následně vycházela analýza personální mobility, protože jsou mimo jiné považovány za základ prognóz poptávky a nabídky po pracovních silách. Celé to bylo doplněno explorací pomocí rozhovoru s cílem dosáhnout co nejpřesnější představy o dané personální problematice uvnitř organizace.

Společnost jako celek chápe plánování lidských zdrojů jako nedílnou součást každodenního provozu, ovšem žádná psaná forma personálních aktivit (kromě pracovních smluv) se ve společnosti nevyskytuje. Důležitost vhodného personálního plánování vidí zejména ve vztahu k zákazníkovi, který pro ni představuje zisk. Veškeré aktivity organizace vycházejí především ze zkušeností jednotlivých regionálních manažerů, kteří mají nejlépe vědět, co jednotlivé prodejny jejich regionu potřebují.

Jako největší problém, který vyplynul z analýzy personální mobility, vnímám obrovskou míru fluktuace v rámci celé organizace. Vedení společnosti na tento problém samozřejmě reaguje prostřednictvím plánů stabilizace a to formou různých firemních benefitů či odměn. Avšak trend vývoje indexu stability napovídá, že výše uvedené nástroje míru fluktuace zaměstnanců nijak neomezují. Nejhorší situace z pozice fluktuace je v Praze, kde je nejmenší míra nezaměstnanosti, což na to má také určitý vliv. Organizaci bych jako základ doporučila začít systematicky zjišťovat příčiny a důvody odchodů nespokojených zaměstnanců a také systematicky vyhodnocovat a sledovat trend vývoje jejich fluktuace. Na základě zjištěných informací nově definovat či redefinovat dílčí personální činnosti.

Vzhledem k předpokladu analýzy interních dokumentů organizace souvisejících s plánováním lidských zdrojů jsem si na začátku empirické části stanovila hypotézu, která vycházela z komplexních teoretických poznatků o dané problematice: Čím efektivnější plánování lidských zdrojů vycházející z celopodnikových strategických plánů, tím se snižuje fluktuace zaměstnanců v rámci společnosti a celkové náklady organizace spojené se získáváním nových zaměstnanců. A v důsledku k obrovské míry

fluktuace ve společnosti vyplývající z provedené analýzy personální mobility a chybějící psané formy celkové strategie organizace, by se dalo tvrdit, že se hypotéza potvrdila. A to i přes to, že mi personalista nevyčíslil náklady spojené s výběrem nového, respektive odchodem nespokojeného zaměstnance.

Jako pozitivum bych vyzdvihla nastavený systém hodnocení, který provádí mystery shopper. Na základě tohoto hodnocení prodejny a personálu následně dochází ke zpětné vazbě přes jednotlivé regionální manažery, kteří disponují různými nástroji odměn či trestu (finančními i nefinančními, např. forma drobných pokut či odměn).

Anotace

Příjmení a jméno autora: Jana Fialová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Fakulta filozofická

Název diplomové práce: Plánování lidských zdrojů

Vedoucí diplomové práce: Mgr. David Surý

Počet znaků: 177 409

Počet příloh: 4

Počet titulů použité literatury: 21

Klíčová slova: Plánování, proces plánování lidských zdrojů, prognózy nabídky pracovních sil, prognózy poptávky po pracovních silách, kariérové plánování, plány sladující nabídku s poptávkou, plánování personálních činností.

Diplomová práce se zabývá procesem plánování lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Práce se věnuje komplexní problematice personálního plánování, dále pak deskripcí zkoumané společnosti, ale také jednotlivým dílčím plánům personálních činností (plány zabezpečování lidských zdrojů, plány flexibility, stabilizace pracovníků, rozvoje a vzdělávání atd.). Těžiště práce spočívá v provedené analýze personální struktury a mobility zaměstnanců vybrané organizace, které jsou základem pro efektivní předpovědi budoucí potřeby lidí a budoucí zdroje lidí. Tato analýza je podpořena informacemi od personalisty společnosti, které jsem získala na základě rozhovoru. Provedená analýza a explorační rozhovor s personalistou vyústí v určité doporučení personalistovi k redefinici či definici dílčích plánů v personální oblasti.

PODKLAD PRO ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA:	OSOBNÍ ČÍSLO:
FIALOVÁ Jana, Bc.	Okružní 145; Meziboří	F080082

NÁZEV TÉMATU ČESKY:

Plánování lidských zdrojů

NÁZEV TÉMATU ANGLICKY:

Human Resources Planning

VEDOUCÍ PRÁCE:

-- AA-neuveden - LBF

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Operacionalizace a cíle práce
2. Vypracování základní koncepce práce, terminologické ukotvení
3. Těžištěm práce bude deskripce personálního plánování a jeho analýza
4. Vyústění práce a přijaté závěry
5. Korektury a úpravy, odevzdání práce

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- KOUBEK, Josef: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management press, 1995. 350 s. ISBN 8085943018
- ARMSTRONG, Michael: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 8024704692
- ARMSTRONG, Michael: Personální management. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 8071696145
- WERTHER, William B., DAVIS Keith: Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 s, ISBN 808560504X
- HALÍK, Jirí: Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 9788024724751
- KOUBEK, Josef: ABC praktické personalistiky, Praha: Linde nakladatelství, 2000 400 s. ISBN 8086131254
- ŠIGUT, Zdeněk: Firemní kultura a lidské zdroje, Praha: ASPI Publishing, 2004, ISBN 8073570467

PODPIS STUDENTA:

J. Fialová

DATUM:

19. 2. 2009

PODPIS
VEDOUCÍHO
PRÁCE:

David Surý

DATUM:

19. 2. 2009

PODPIS DĚKANA:

J. Surý
David Surý

[Signature]

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- BAUMAN, Zygmunt (1967). *Kariéra*, Praha: Mladá fronta, 1967. 116 s.
- BĚLOHLÁVEK, František (1994). *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. 112 s. ISBN 80-7169-083-X
- BĚLOHLÁVEK, František (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1
- DONNELLY, James H., GIBON, James L., IVANCEVICH, John M., (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- EVANGELIU, Jaroslava Ester (2009). *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6
- FOOT, Margaret, HOOK, Caroline (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
- GIDDENS, Antony (1997). *Sociologie*. Praha: Argo, 1997. 597 s. ISBN 80-7203-124-4
- CHARVÁT, Jaroslav (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6
- JAKUBKA, J. a kol. (2011). *Zákoník práce, prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1.2011*. 5. aktualizované vyd. Praha: ANAG, 2011. 1200 s. ISBN 978-80-7263-637-2
- KOCIÁNOVÁ, Renata (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOŠŤAN, Pavol, BĚLOHLÁVEK, František, ŠULEŘ, Oldřich (2006). *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 727 s. ISBN 80-251-0396-X
- KOUBEK, Josef (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- KOUBEK, Josef (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3

- MARTIN, David M. (2007). *Personalistika od A do Z (výkladový slovník důležitých pojmů)*. Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4
- STÝBLO, Jiří (1998). *Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1.
- ŠIGUT, Zdeněk (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7
- TYSON, Saun, JACKSON, Tony (1997). *Organizační chování*. Praha: Grada, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-296-4
- WALKER, Alfred J. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8
- WERTHER, William B., DAVIS, Keith (1992). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X

Internetové zdroje:

- ERTL, Jan: Fluktuace – diagnóza a léčba. [online]. (2005) PersonAll ©2005, Datum poslední revize 31.7.2007, 14:32 [cit. 5. 3. 2011]. Dostupné z WWW: <http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html>.
- Webové stránky ministerstva vnitra a sociálních věcí. [online] [cit.18. 3. 2011]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz>>.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

- Obrázek č. 1: Fáze plánování lidských zdrojů.....16
- Obrázek č. 2: Model procesu plánování lidských zdrojů.....17
- Obrázek č. 3: Zjednodušené organizační schéma zkoumané společnosti.....25
- Obrázek č. 4: Systém řízení kariéry v organizaci.....44
- Tabulka č. 1: Pracovní fluktuace: Příčiny a náprava.....63
- Tabulka č. 2: Personální struktura společnosti dle počtu zaměstnanců a pohlaví v letech 2003 – 2010.....69
- Tabulka č. 3: Celková struktura zaměstnanců v roce 2010 dle jednotlivých středisek.....71
- Tabulka č. 4: Vývoj personální struktury zaměstnanců společnosti dle pohlaví a průměrného věku v letech 2003 – 2010.....72
- Tabulka č. 5: Vývoj věkové struktury zaměstnanců v letech 2003 – 2010.....74
- Tabulka č. 6: Personální struktura společnosti dle dosaženého vzdělání v letech 2003 – 2010.....78
- Tabulka č. 7: Personální struktura dle dosaženého vzdělání v letech 2003 – 2010.....79
- Tabulka č. 8: Vývoj míry nástupů a odchodů zaměstnanců ve společnosti v letech 2003 – 2010.....84
- Tabulka č. 9: Míra nástupů a odchodů zaměstnanců ve společnosti dle jednotlivých středisek v roce 2010.....85
- Tabulka č. 10: Vývoj míry odchodů dle pohlaví v letech 2003 – 2010.....87
- Tabulka č. 11: Vývoj míry odchodů podle věku v letech 2003 – 2010.....88
- Tabulka č. 12: Vývoj míry odchodů podle vzdělání v letech 2003 – 2010.....89
- Tabulka č. 13: Vývoj míry odchodů zaměstnanců ze společnosti dle délky trvání pracovního poměru v letech 2003 – 2010.....90
- Tabulka č. 14: Vývoj míry fluktuace a mobility zaměstnanců v letech 2003 – 2010.....90
- Tabulka č. 15: Vývoj indexu stability zaměstnanců v letech 2008 – 2010.....91

▪ Graf č. 1: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců společnosti v letech 2003 – 2010.....	68
▪ Graf č. 2: Vnitropodnikové personální rozdělení.....	70
▪ Graf č. 3: Vývoj průměrného věku dle pohlaví v letech 2003 – 2010.....	73
▪ Graf č. 4: Vývoj věkové struktury zaměstnanců společnosti v letech 2003 – 2010.....	75
▪ Graf č. 5: Vývoj věkové struktury zaměstnanců v letech 2004, 2006, 2008 a 2010.....	76
▪ Graf č. 6: Věková struktura zaměstnanců v roce 2010.....	76
▪ Graf č.7: Personální struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání v roce 2010.....	80
▪ Graf č. 8: Personální struktura dle délky zaměstnání všech zaměstnanců.....	81
▪ Graf č. 9: Personální struktura dle délky zaměstnání pracovníků v roce 2010...81	
▪ Graf č. 10: Vývoj počtu nástupů a odchodů ze společnosti v letech 2003 – 2010.....	82

Seznam příloh

- Příloha č. 1: J. Holland – Typy profesionálních osobností.
- Příloha č. 2: E. H. Schein – Dimenze kariérového cyklu.
- Příloha č. 3: Rozhovor s personalistou.
- Příloha č. 4: Hodnotící formulář mystery shoppera.

Příloha č. 1: J. Holland – Typy profesionálních osobností

Holland se zaměřil na povahové orientace lidí, na jejichž základě mají lidé sklon k určitému profesionálnímu prostředí. Rozpoznal 6 typů osobnosti dle profesionálního prostředí, které lze měřit dotazníkem profesionálních zájmů. Dotazník obsahuje 160 profesí a dotazovaní k nim vyjadřují svůj postoj. V případě, kdy převažuje pouze jediný typ, je orientace jedince jednoduchá, pokud ale převažují dvě a více orientací, může u jedince vzniknout kariérový konflikt. [Bělohlávek 1996, 282 - 283]

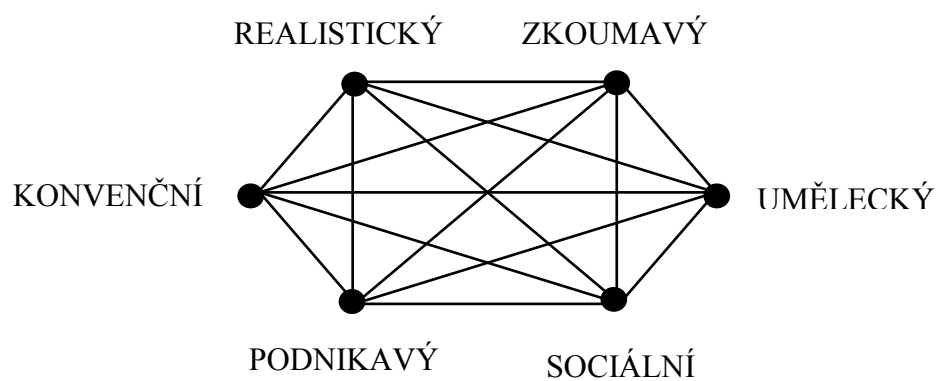
Tabulka A: Šest typů osobností podle profesionálního prostředí.

realistický	vyznačuje se agresivním chováním, schopnostmi a dovednostmi, spojenými s fyzickou aktivitou (zemědělství, řemesla)
zkoumavý	dává přednost poznávacím aktivitám (<i>organizování, přemýšlení</i>) před emocemi, city (matematika, biologie, geologie)
sociální	preferuje interpersonální aktivitu před intelektuální nebo fyzickou aktivitou (sociální práce, psychologické poradenství, sekretářky)
konvenční	vyhledává pravidly jasně vymezené činnosti a realizuje příkazy nadřízených, zájmy organizace na úkor vlastních potřeb (účetnictví, financování)
podnikavý	své schopnosti využívá k přesvědčování a získávání ostatních a k dosahování svých cílů (management, obchod, právo)
umělecký	touží po sebevyjádření, vyjádření svých citů a tvůrčí práci (hudba, herectví, výtvarné umění)

Zdroj: [Bělohlávek 1996, 283]

Ne vždy se musí jednotlivé povahové orientace vzájemně vylučovat. Holland proto sestavil graf, který se pokouší znázornit určitou slučitelnost některých orientací. Kritériem je vzájemná blízkost. Pokud tedy spolu silné orientace osobnosti sousedí, může to být pro určité profese dokonce výhodou. [Bělohlávek 1996, 283 - 284]

Obrázek A: Profesionální typy dle Hollanda.



Zdroj:[Bělohlávek 1996, 284]

Příloha č. 2: E. H. Schein – Dimenze kariérového cyklu

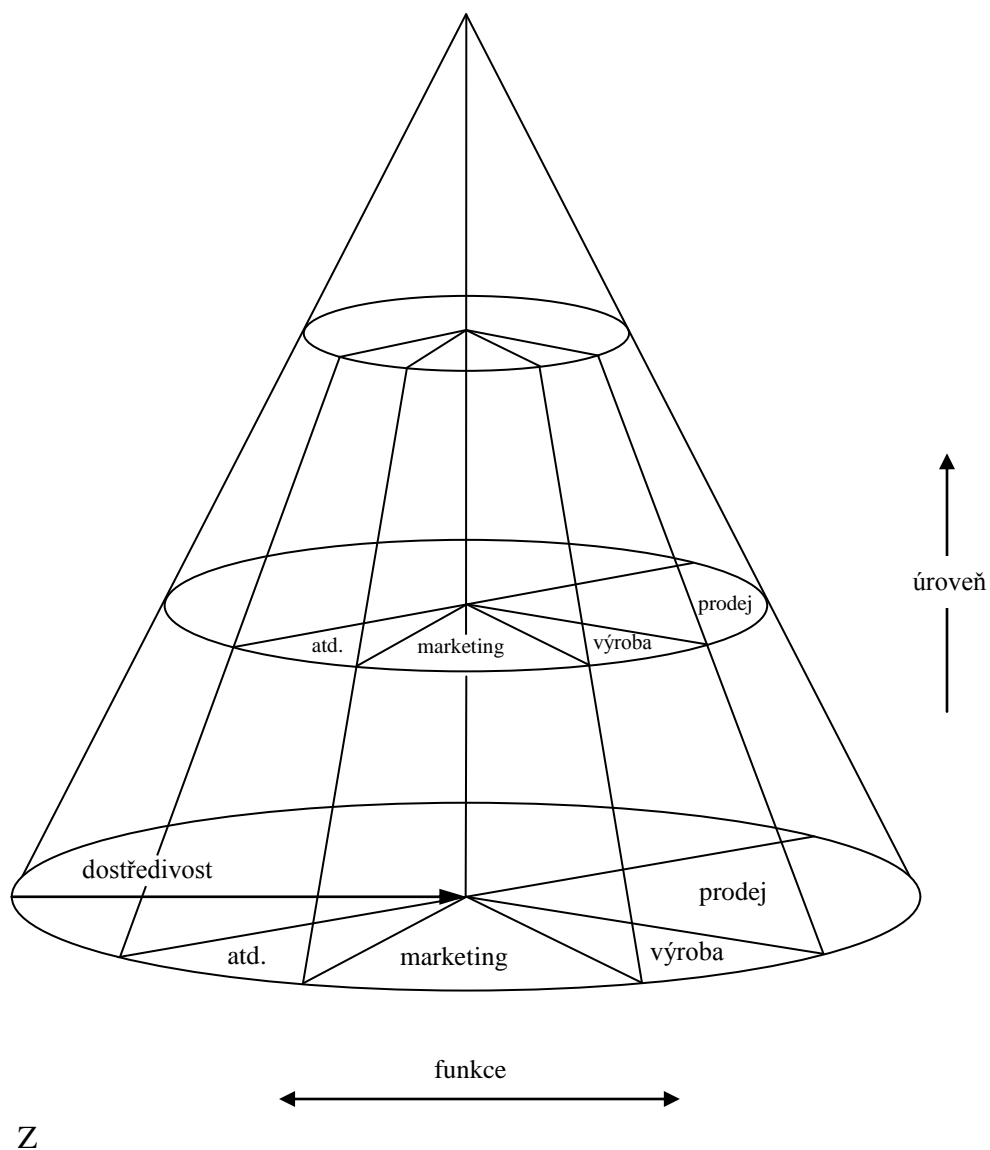
Schein se zaměřil na změny v kariéře. Na jejich základě identifikoval její tři základní vnější podoby, z nichž dále vyvodil tři typy kariérového pohybu: hierarchický rozměr, funkcionální či technický a radiální. Svůj model funkcí v organizaci zobrazuje jako kužel, kde vrchol kužele představuje ředitele či vrcholové vedení organizace, pod ním jsou nižší úrovně a základnu tvoří řadoví zaměstnanci. Kužel rozděluje na jednotlivé výseče, které představují určitou odbornou oblast – marketing, prodej, výrobu... [Bělohlávek 1994, 13]

Většina lidí se během své kariéry v organizaci pohybuje podle **hierarchického rozměru**, tedy z nižší pozice na vyšší. Ale než pracovník dosáhne své požadované úrovně, bývá povýšen několikrát. Sestup na nižší pozice se objevuje spíše jen výjimečně. Jsou organizace, které nenechávají velký prostor k hierarchickému pohybu směrem vzhůru (např. university). Ale také existují organizace, v nichž je značný odstup mezi nejvyššími a nejnižšími místy (např. armáda). Díky tomu člověk prochází během své kariérové dráhy častou změnou. Jedná se o pohyb vertikální. [Bělohlávek 1994, 13 - 15]

Podle **funkcionálního (technického) rozměru** se lidé pohybují mezi jednotlivými odbornými nebo funkcionálními oblastmi. Charakteristickým příkladem takového pohybu je změna zaměstnání spojená s rekvalifikací. Také lze v této souvislosti mluvit o tzv. druhé kariéře - jedná o novou kariéru spojenou s novou profesí. Je to pohyb horizontální laterální (po obvodu kužele) a může být spojen s pohybem vertikálním. [Bělohlávek 1994, 15]

Pohyb radiální, souvisí s pohybem od povrchu kužele směrem k jeho středu a naopak. Specializované oblasti se nacházejí na okraji kužele a čím víc se člověk přibližuje středu, tím se oblast jeho působnosti stává obecnější. Jedná se o pohyb na stejné hierarchické úrovni a lze ho nazvat jako pohyb horizontální odstředivý. [Bělohlávek 1994, 15]

Obrázek č. B: Dimenze kariérového cyklu podle E. Scheina.



droj: [Bělohlávek 1994, 15]

Příloha č. 3: Rozhovor s personalistou

Předvídání potřeby pracovníků

1.	Kdo a na základě čeho stanovuje kolik zaměstnanců bude v budoucnu potřeba a s jakými dovednostmi a vlastnostmi?
	<i>Jednoznačně se jedná se o zkušenost vedení a regionálních manažerů. Toto určuje obrat a tržby prodejny, které se odvozují podle nákupní síly lidí v daném městě.</i>
2.	Jakých metod se v organizaci využívá ke stanovení potřeby pracovních sil?
	<i>Důležité je pro nás včasné plánování a organizace práce.</i>
3.	Bere se v úvahu charakteristika regionu, kde se provozovna nachází? Přizpůsobují se tomu pracovní podmínky?
	<i>Ano, bereme v úvahu region kde se provozovna nachází. Např. v Praze máme inzerát s nabídkou práce neustále otevřený. Pracovní podmínky se ovšem podle regionů neupravují.</i>
4.	Jak je hodnoceno postavení společnosti na trhu práce?
	<i>V současné době převážně přicházejí budoucí zaměstnanci sami na prodejny a žádají o volné pracovní místo, z čehož usuzujeme na velice dobré postavení naší firmy, která je i v této hospodářské situaci stále stabilní.</i>

Plánování zdrojů pracovníků

5.	Z jakých zdrojů pracovních sil jsou volné pracovní pozice v organizaci obsazovány?
	<i>Převážně jsou volné pracovní pozice obsazovány z vnějších zdrojů. Jsou dány inzeráty na portálech práce, v periodikách a letácích na prodejnách. V krajních případech dochází k obsazování pracovních míst stávajícími zaměstnanci. Jedná se většinou o přesun na jinou provozovnu v blízkém okolí bydliště zaměstnanců.</i>
6.	Sledují se ve společnosti vnější faktory ovlivňující plánování zdrojů pracovních sil?
	<i>Ne.</i>

Plánování kariéry

7.	Jsou ve společnosti nastaveny kariérové plány?
	<i>Ne. Ve společnosti není prostor pro kariérový pohyb.</i>
8.	Jak je ve firmě ošetřena mobilita zaměstnanců uvnitř organizace, horizontální / vertikální?
	<i>K nějaké mobilitě docházet může, ovšem je to pouze ojedinělé.</i>
9.	Jsou ve společnosti nastaveny plány následnictví?
	<i>Ne. Dalo by se o nich hovořit jen v případě odchodu vedoucí prodejny a jejím nahrazením zástupcem. Ale ne vždy a všude se to stává.</i>
10.	Jakým způsobem je definován rozvoj zaměstnanců v rámci plánování následnictví?
	<i>Máme dlouhodobou spolupráci s externí firmou, která zajišťuje školení našich zaměstnanců na prodejnách i ve školících místech.</i>

Plány, jež mají sladit poptávku s nabídkou

11.	Jakým způsobem dochází k souladu mezi potřebami samotné organizace a lidskými zdroji?
	<i>V naší společnosti se neustále mění pracovníci, tudíž dosažení souladu je jakýsi utopický ideál.</i>
12.	Vychází se při plánování lidských zdrojů ze strategických plánů společnosti?
	<i>Ne. Pouze za předpokladu otevírání nových provozoven se dopředu zajišťují noví pracovníci, kteří jsou zaškolováni na již zaběhnutých prodejnách.</i>

Plánování zabezpečování lidských zdrojů

13.	Jakým způsobem jsou v organizaci zabezpečovány lidské zdroje ve smyslu řízení lidských zdrojů?
	<i>Výběrem a náborem nových zaměstnanců se zabývají jednotliví regionální manažeři. Oni sami detailně znají potřeby svých prodejen. S tím operují a plánují.</i>
14.	Jaká jsou hlavní kritéria výběru nových zaměstnanců?
	<i>Zkušenosti, dovednosti, flexibilita</i>
15.	Čím si organizace zajišťuje konkurenční zvýhodnění v personální oblasti a postavení na trhu?
	<i>Přihlíží při plánování směn k osobnímu životu zaměstnanců. Vstřícnost.</i>

Plánování rozmíst'ování pracovníků

16.	Jakým způsobem ve společnosti funguje rozmíst'ování zaměstnanců?
	<i>V souladu s aktuálními potřebami organizace, vlastně jednotlivých prodejen. Běžně se stává, že jsou vedoucí prosperujících prodejen vysláni na jiné pracoviště z důvodů určité nápravy nestandardního pracovního chování.</i>

Plán flexibility

17.	Jaké formy plánů flexibility se v organizaci používají?
	<i>Vycházíme zaměstnancům maximálně vstříc při plánování směn.</i>

Plán stabilizace pracovníků

18.	Jaké kroky se využívají ke snižování fluktuace zaměstnanců ve společnosti?
	<i>Snaha o vytvoření spokojeného kolektivu zaměstnanců firemními bonusy a odměnami</i>
19.	Co přispívá ke stabilizaci zaměstnanců ve společnosti?
	<i>Finanční ohodnocení, vztah zaměstnance a nadřízeného</i>

Plánování rozvoje a vzdělávání pracovníků

20.	Je ve společnosti nastaven systém vzdělávání zaměstnanců?
	<i>Ne centrálně. Zaměstnanci správy mohou využít lekcí cizího jazyka.</i>
21.	Jakým směrem je vzdělávání zaměstnanců zaměřené? Osobně, odborně či profesně?
	<i>Systém vzdělávání nemáme centrálně nastaven.</i>

Plánování odměňování a produktivity práce

22.	Jak je nastaven systém odměňování ve společnosti?
	<i>Vnitřním mzdovým předpisem. Pohyblivou složkou mzdy.</i>
23.	Jakým způsobem je zajištěno odpovídající odměňování výkonu jednotlivých pracovníků?
	<i>Kontrola každého zaměstnance manažerem a vedením společnosti, případně mzdovou úctárnou.</i>
24.	Je ve společnosti nastaven nějaký systém benefitů?
	<i>Ano, vedle zaměstnaneckých nákupů zboží se slevou se uvažuje i o příspěvku na důchodové připojištění. Zaměstnanci správy mohou využít lekcí cizího jazyka s poloviční slevou.</i>

Plány penzionování a snižování počtu pracovníků

25.	Má společnost nastavené postupy informování zaměstnanců o nadbytečnosti a jakým způsobem je nadbytečnost řešena?
	<i>Nemá. Většinou spíše řešíme problém s nedostatkem personálu.</i>
26.	Poskytuje společnost nadbytečným zaměstnancům určitou formu pomoci, např. poradenství atd.?
	<i>Ne.</i>
27.	Které faktory nejvíce ovlivňují volbu lidí, kteří budou z organizace odejít?
	<i>Pracovní chování, pracovní kázeň, produktivita,</i>

Plány hodnocení pracovních sil

28.	Na jakých principech je postaven systém hodnocení zaměstnanců?
	<i>Na odvedené práci, její kvalitě a rychlosti, spolehlivosti. Hodnocení provozoven, a v konečném důsledku i personálu probíhá prostřednictvím mystery shopera. Ten má jasně dané pokyny od vedení jakým způsobem hodnotit a co hodnotit. K hodnocení používá hodnotící formulář, který vytvořilo vedené společnosti.</i>
29.	Poskytuje systém hodnocení dostatečnou zpětnou vazbu?
	<i>Ano. Na základě mystery shoppingu. Jednotlivý regionální manažeři pak rozhodnou o formě ohodnocení daných prodejen.</i>
30.	K jakým účelům slouží výsledky hodnocení?
	<i>K odměňování.</i>

Příloha č. 4: Hodnotící formulář mystery shoppera

Mystery shopping – kontrolní protokol				
Prodejna				
Datum návštěvy				
Čas návštěvy				
Seznam zaměstnanců				
Body k hodnocení		ANO	NE	Případné vyjádření
1	Vzhled vystaveného zboží - vypadá čerstvě i lákavě			
2	Je zboží srovnané tak, že tvoří komínky a šindele, je úhledné a srovnané, prázdná místa v pultu			
3	Čistota regálů a prodejního pultu (vnitřní i vnější strana) jsou regály čisté			
4	Čistotu před prodejním pultem i v zápultí - je prostor čistý			
5	Pozdravil vás pracovník (Dobrý den, večer atd.)?			
6	Obsluhující pracovník je komunikativní. Pokud lze jméno			
7	Poděkoval pracovník za váš nákup\nnávštěvu?			
8	Rozloučil se s vámi pracovník?			
9	Odpovídal následující popis vzhledu pracovníka - firemní čisté oblečení, upravený vzhled			
0	1 Je dostatek prodavačů u pultu - vzhledem k frontě?			
1	1 Je zapnutá LCD obrazovka a běží na ní program nabídky?			
2	1 Používal pracovník hygienické pomůcky			
3	1 Je zboží baleno do přířezu a poté do sáčku			
4	1 Byla nabídnuta taška			
5	1 Obdržel jste účtenku?Souhlasila cena uvedená na pultu s cenou uvedenou na účtence			
6	1 Probíhá na prodejně ochutnávka			
7	1 Nabízel nebo doporučoval další zboží k nákupu			
8	1 Byla nabídnuta věrnostní karta, byli dány body za nákup			
9	1 Snaha o dotažení nákupu nad 100,- Kč			
		Celkem ANO / NE		
0	2			

