



JAN ŽUFAN, JAN HÁN,
MONIKA KLÍMOVÁ

Kapitoly z personálního a interkulturního managementu



Wolters Kluwer
Česká republika

Vzor citace: ŽUFAN, J., HÁN, J., KLÍMOVÁ, M. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 140 s.

Jan Žufan, kapitoly 4, 5, 6, 7, editor publikace

Jan Hán, kapitoly 1, 2, 3

Monika Klímová, kapitoly 8, 9

Recenzenti: doc. Ing. Petr Čech, Ph.D., Ing. Šárka Janků, Ph.D.

© RNDr. Jan Žufan, Ph.D., MBA, doc. Ing. Jan Hán, Ph.D., Mgr. Monika Klímová, 2013

ISBN 978-80-7478-328-9 (brož.)

ISBN 978-80-7478-373-9 (e-pub)

Z RECENZNÍCH POSUDKŮ

Knihu bych nazvala personální kuchařkou, kde si každý nalezne „to své“. „Nováček“ zde nalezne srozumitelný, přehledný a úplný návod, jak nastavit pravidla práce personálního útvaru firmy. Profesionál zde nalezne řadu návodů, jak práci svého personálního útvaru zlepšit, zefektivnit nebo i zrekonstruovat.

Autoři knihy ctěného čtenáře nepřesvědčují, že nadnárodní korporace nemůže fungovat na bázi kvalitních mezilidských vztahů bez vzdělávání lidí v oblasti kulturních zvyklostí a schopnosti spolupracovat. Autoři knihy ctěnému čtenáři „pouze“ předkládají zcela výjimečný návod, jak to vše udělat... Za to jim patří veliký respekt a dík. Uvedení do praxe je již ovšem na každém z nás...

Z recenzního posudku Ing. Šárky Janků, Ph.D.

Kniha pojednává o aktuální problematice personálního řízení a interkulturních pracovních týmů. Autoři si nekladou za cíl vyřešit danou problematiku do všech podrobností, ale zaměřili se na vybrané personální aktivity. V části, která se zabývá interkulturním managementem, se na základě charakteristik významných světových kultur snaží o formování názorů odborné veřejnosti na předcházení potenciálním problémům s důrazem na činnosti mezinárodních týmů a vedení obchodního jednání s partnery, kteří pocházejí z jiných kultur.

Kolektiv autorů využil poznatky z vlastní vědecko-výzkumné činnosti i zkušenosti z praxe a vysokoškolské pedagogické činnosti k sepsání publikace, která je určena zejména studentům VOŠ a VŠ se zaměřením na hotelnictví a cestovní ruch. Kniha může být zajímavá i pro studenty dalších vysokých škol, stejně jako pro manažery v oblasti hotelnictví a cestovního ruchu. Publikace se zařadí mezi aktuální literaturu personálního a interkulturního managementu.

Z recenzního posudku doc. Ing. Petra Čecha, Ph.D.

O AUTORECH

Hán Jan, doc., Ing., Ph.D.

Absolvoval v roce 2003 Fakultu strojní Západočeské univerzity v Plzni, kde také získal doktorát v oboru Průmyslové inženýrství a management. Působil jako vedoucí Centra počítačové podpory vzdělávání Západočeské univerzity v Plzni a později jako ředitel Ústavu celoživotního vzdělávání tamtéž. Docentem se habilitoval v roce 2008. Od roku 2012 působí na Vysoké škole hotelové v Praze jako její prorektor pro výzkum a docent na katedře hotelnictví.

Zabývá se především oblastí rozvoje lidských zdrojů a vzděláváním pracovníků v gastronomii a hotelnictví a uplatňováním moderních vzdělávacích metod.

Publikoval na toto téma řadu článků například na Univerzitě Hradec Králové, Mendelově univerzitě v Brně a jinde. V roce 2012 absolvoval přednáškový pobyt v Indii.

Monika Klímová, Mgr.

V roce 1994 absolvovala Pedagogickou fakultu Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem a několik let pracovala v různých pozicích v organizacích cestovního ruchu. Od roku 2006 působí jako odborná asistentka na katedře cestovního ruchu Vysoké školy hotelové v Praze. V současné době studuje na Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze doktorský studijní program Filozofie, obor Aplikovaná etika. Zaměřuje se na interkulturní problematiku a její vliv na podnikání v cestovním ruchu.

Absolvovala řadu vystoupení k dané problematice na odborných konferencích v České republice i v zahraničí.

Jan Žufan, RNDr., Ph.D., MBA

Absolvoval v roce 1987 Matematicko-fyzikální fakultu Univerzity Karlovy v Praze, doktorské studium ukončil na Filozofické fakultě téže univerzity v roce 2007. Manažerské vzdělání na Pražské mezinárodní manažerské škole při VŠE (PIBS) dokončil v roce 2008. Před příchodem na Vysokou školu hotelovou v Praze v roce 2009 pracoval ve společnosti ČEZ, a. s., na různých funkcích v úseku personalistika a v útvaru bezpečnostního ředitele.

Věnuje se problematice personálního řízení, zejména jeho podpoře ze strany informačních systémů a otázkám personální bezpečnosti organizací. Publikoval dvě knihy k dané problematice a řadu článků a vystoupení na odborných konferencích.

1 PERSONÁLNÍ STRATEGIE PODNIKU

Úspěšný rozvoj jakéhokoliv řízeného systému vyžaduje plánování, řízení podle plánů, sledování plnění plánů a jejich případnou modifikaci. Tyto plány navrhuji cesty dosažení příslušných cílů a také prostředky, které je vhodné na těchto cestách využít. Cesty mohou být relativně krátké, vedoucí do „sousední čtvrti“, mohou být však také velmi dlouhé, směřující až „kamsi ke hvězdám“. Čím delší tyto cesty jsou, tím jsou méně určité a jisté. Podle této délky cest, resp. časového horizontu jednotlivých plánů, je možné dělit plány na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Krátkodobé plány jsou v tomto směru obvykle nejvíce určité a jejich plnění bývá nejsnáze předvídatelné. Křižovatky na těchto krátkých cestách jsou zřejmé a od startu dobře viditelné. To již s jistotou nelze tvrdit u plánů dlouhodobých, u kterých je stupeň neurčitosti podstatně vyšší.

Strategie je v tomto duchu souborem dlouhodobých a střednědobých plánů, přístupů a hodnot vedoucích k dosažení komplexních cílů organizace a naplnění její vize. Pomocí své strategie se podnik realizuje, vymezuje vůči konkurenci a vytváří tak svou pozici na trhu.

Strategické řízení je tedy takové řízení podniku, které vytváří a respektuje své specifické strategie (strategické záměry) vedoucí k dosažení komplexní a jasné formulované vize podniku a které je ochotné plnění těchto záměrů průběžně vyhodnocovat a aktualizovat.

Strategie podniku obvykle obsahuje všechny klíčové oblasti řízení. Aby byla strategie komplexní a umožňovala realizaci vize podniku, musí se týkat všech oblastí života podniku. Komplexní strategie podniku je tak souborem dílčích strategií, kterými mohou být například marketingová strategie, finanční strategie, personální strategie, výrobní strategie apod. Jednotlivé dílčí strategie pak musí být vzájemně provázány a musí tvořit harmonický celek naplňující jednotné a komplexní cíle podniku.

Personální strategie (strategie řízení lidských zdrojů) pak může být vnímána jako soubor dlouhodobých a střednědobých plánů, přístupů a hodnot, které vedou k naplnění personálních cílů a naplnění personální vize podniku. Personálních cílů může být definováno značné množství, což závisí, jak již bylo zmíněno, na celkové podnikové strategii a vnitřních i vnějších podmínkách podniku. Příkladem je možno uvést následující cíle:

- stabilizovaný personál s nízkou mírou odchodů,
- kompetentní lidské zdroje v procesu permanentního rozvoje,
- maximální bezpečnost práce na pracovišti,
- účast řadových pracovníků na řízení podniku,
- podnik je vyhledávaným zaměstnavatelem v regionu atd.

Soubory pravidel, zásad a návodů dosahování dílčích strategických cílů jsou pak formulované pomocí dílčích **personálních politik** podniku. Ty vytvářejí jednotlivé rámce rozhodování v konkrétních oblastech řízení lidských zdrojů. Podnik tak může mít formulovanu například politiku vzdělávání a rozvoje pracovníků, politiku odměňování pracovníků, politiku hodnocení pracovního výkonu pracovníků, politiku nábory a výběru pracovníků apod. V rámci jednotlivých personálních politik podniku pak bývají popsány dílčí **postupy personální práce**, které již detailně popisují výkon konkrétních personálních procesů včetně používaných nástrojů. Takové postupy pak mohou různým způsobem, například formou procesních modelů, popisovat mimo jiné způsob tvorby ročních plánů vzdělávání a rozvoje, způsob realizace výběrových řízení, způsob realizace interního personálního auditu apod.

1.1 Vazba personální strategie na strategické řízení podniku

Jak již bylo zmíněno, personální strategie je součástí komplexní strategie podniku a je harmonicky svázána s ostatními sektorovými strategiemi tak, aby společně naplňovaly strategické cíle podniku. Lidské zdroje jsou klíčovým faktorem naplňování cílů podniku a způsob jejich řízení má tedy podstatný vliv na celkovou úroveň úspěšnosti a konkurenceschopnosti podniku. Způsob řízení lidských zdrojů podniku tak musí být v souladu se způsobem naplňování strategických cílů v oblasti produkce výrobků a služeb, ekonomiky a financí podniku, marketingu apod. Jako příklad si uvedme provázanost personální strategie se dvěma různými podnikovými strategiemi.

Strategie nízkých nákladů a cen

Strategie nízkých nákladů a cen se mimo jiné vyznačuje především takovými nástroji a opatřeními, které mají vytvářet konkurenční výhodu podniku na trhu pomocí nižších cen produktů, než má konkurence, a získat tak zákazníka, který je na úroveň cen více citlivý. Přestože tato strategie většinou nevede k nárůstu počtu tzv. věrných zákazníků, kteří se vracejí především z důvodů naplnění nebo překročení svých očekávání, může slavit v řadě odvětví své úspěchy. Patrné to může být nejen v oblasti poskytování ubytovacích a stravovacích služeb, ale také například v elektrotechnickém nebo automobilovém průmyslu. Aby podnik dokázal snížit prodejní cenu svých produktů pod úroveň konkurenčních cen, redukuje výrazně náklady při jejich produkci, a to ve všech souvisejících procesech.

Opatření na redukci nákladů se tak realizují mimo jiné také v systému řízení lidských zdrojů podniku, a to v mnoha dílčích oblastech, mezi které patří především:

- Vzdělávání a rozvoj pracovníků ... redukce nebo dokonce absence akcí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jako jsou různé kurzy, účast na konferencích,

koučink nebo mentoring apod. Absence nových nápadů a související nedostatečné zvyšování kvality služeb vlivem nedostatku kompetencí pracovníků však ve finále mohou celkové náklady podniku zvýšit nebo výrazně snížit výnosy a zisk vlivem ztráty tržního podílu.

- Využívání tzv. flexibilních forem zaměstnávání lidí ... redukce lidí zaměstnaných formou smluv o pracovním poměru, využívání zaměstnávání formou dohod o pracovní činnosti a provedení práce, využívání tzv. agenturních zaměstnanců, outsourcing služeb apod. Podniku tak mohou klesnout přímé osobní náklady na jednotku práce (např.: méně hodin, nižší odvody na sociální a zdravotní pojištění, ...), paradoxně však mohou stoupnout náklady na organizaci práce, zajištění kvality služeb, udržení tempa s konkurencí atd. Pracovníci zaměstnávání jinak než formou pracovního poměru vykazují nižší úroveň loajality, a tedy také motivace ke zvyšování pracovního výkonu.
- Odměňování pracovníků ... nižší hladina mezd a platů, menší podíl motivačních forem odměňování (odměny, speciální bonusy, podíly ze zisku, výnosů apod.), absence nefinančních benefitů. Hodnocení pracovního výkonu bez následků ve formě změn v odměnách pak nemusí mít dostatečný motivační význam.
- Snižování počtu pracovníků ... snižování počtu pracovníků při zachování celkového objemu práce vede k nárůstu produktivity zbývajících pracovníků. Může však také vést ke zvýšení zmetkovosti a snížení kvality produktů, snížení úrovně bezpečnosti práce, zvýšení fyzických i psychických nároků a tím ke snížení motivace způsobující ve finále snížení úrovně pracovního výkonu pracovníka a skupin pracovníků.
- Výběr nových pracovníků ... při výběru se preferují kritéria nákladovosti, tedy především výše mzdy nebo platu, což může vést k postupné ztrátě kompetencí pracovních týmů a následně ztrátě konkurenceschopnosti vlivem ztráty tvůrčího potenciálu a snížení úrovně poskytovaných služeb. Kvalitní a perspektivní pracovník u konkurence snižuje konkurenceschopnost podniku, ve kterém nebyl přijat vlivem neakceptovatelných nároků na vyšší mzdy.

Strategie kontinuálního zvyšování kvality a inovace produktů a procesů

Další možnou podnikovou strategií, která nemusí být v rozporu se strategií redukce nákladů a cen, pokud je tato dobře navržená a implementovaná, je strategie kontinuálního zvyšování kvality a inovace produktů a procesů. Cílem této strategie je především získání konkurenčních výhod formou vyšší kvality produktů na trhu a nalézání nových tržních příležitostí, například cestou nových výrobků nebo služeb. Aby tato strategie mohla být implementována, je nutné v rámci personální strategie klást důraz na kompetentního, motivovaného a loajálního pracovníka.

V tomto případě pak personální strategie může obsahovat následující opatření:

- Vzdělávání a rozvoj pracovníků ... plánování a řízení aktivit vzdělávání a rozvoje pracovníků je postaveno na systémovém hodnocení kompetencí individuálních pracovníků a hodnocení jejich skutečného pracovního výkonu.

Využívají se takové vzdělávací metody a nástroje, které dokážou zajistit rozvoj kompetencí pracovníků na míru a sledovat konkrétní cíle v individuálním rozvoji a rozvoji celých týmů a podniku. Vzdělávání a rozvoj pracovníků se stává integrální součástí podnikové kultury.

- Odměňování pracovníků ... výše mezd odpovídá aktuálnímu pracovnímu výkonu jednotlivých pracovníků a je jedním z důvodů kvalitních a perspektivních pracovníků pracovat v podniku. Mzdové modely podniku obsahují složky reflektující úroveň pracovního výkonu (např.: speciální bonusy, např. za inovační návrhy, podíly z výnosů nebo ze zisku, osobní příplatky, zaměstnanecké akcie apod.) a mají tak motivační charakter. Struktura a výše mezd pracovníků jsou vázány na výsledky hodnocení pracovního výkonu.
- Hodnocení pracovního výkonu pracovníků ... pracovníky respektovaný proces vykazující transparentní vazby na systém odměňování a rozvoje pracovníků. Hodnocení sleduje nejen plnění pracovních cílů a norem, ale také dosahovanou úroveň požadovaných kompetencí pracovníků, jejich tvůrčí potenciál, vliv na budování pozitivní podnikové kultury, respektuje hodnocení zákazníky, spolupracovníky a dalšími subjekty z okolí pracovníka, zohledňuje zapojení do ostatních podnikových procesů apod. Z hodnocení jsou sestavovány plány pracovního výkonu a dalšího rozvoje pracovníků na další monitorovací období vykazující charakter dohody (smlouvy) mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.
- Výběr nových pracovníků ... při výběru se preferují kritéria svědčící o pozitivním tvůrčím potenciálu uchazeče, týmové práci, loajalitě, schopnosti kontinuálního rozvoje, systémovém myšlení apod.
- Opatření vedoucí ke zvyšování úrovně stability pracovníků ... vysoká míra odchodů zaměstnanců (vysoká úroveň fluktuace) nemusí být v souladu se strategií kontinuálního zvyšování kvality produktů a procesů. Přílišná obměna personálu nezajišťuje budování a funkční sdílení jedinečných vědomostí podniku, které jsou podmínkou pro realizaci inovací. Vedle toho částečně zabraňuje budování jedinečného podnikového know-how vytvářejícího vzhledem ke konkurenčním podnikům konkurenční výhodu na trhu. Nižší míra loajality, a tedy i motivace pracovníků má samozřejmě také vliv na úroveň pracovního výkonu a dodržování etického kodexu podniku.

1.2 Tvorba strategického záměru

Strategický záměr podniku vyjadřující vize, hodnoty, strategické cíle a plány podniku se vyjadřuje v rámci manažerského dokumentu klíčového pro řízení podniku. Tento dokument je základem pro tvorbu operačních plánů a návrhů projektů, pro strategické i taktické rozhodování ve všech oblastech řízení podniku včetně ekonomické a pro kontrolu naplňování podnikových cílů, tedy pro

hodnocení úspěšnosti vlastního podnikání. Strategický záměr, někdy také označovaný jako dlouhodobý záměr organizace, tvoří jakousi manažerskou „bibli“ na vyšších úrovních řízení podniku. K tomu, aby bylo veškeré rozhodování v podniku v souladu s tímto záměrem, je nutné, aby s ním byli jednotliví zaměstnanci (nejen ti řídící) v podniku plně seznámeni a ztotožnili se s ním.

Strategický záměr podniku je harmonickým souborem strategických záměrů dílčích oblastí řízení podniku. Své nepostradatelné místo v něm tedy obsazuje i dílčí strategický záměr řízení lidských zdrojů.

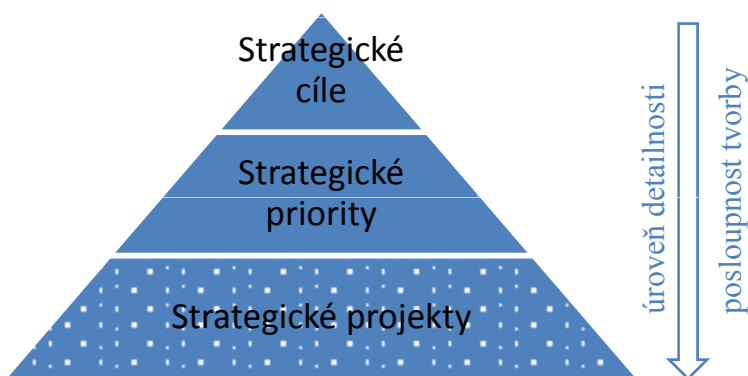
Tvorba a periodická aktualizace strategického záměru podniku tedy patří svým významem mezi klíčové činnosti vrcholového řízení podniku.

Klíčové prvky a struktura dokumentu

Aby strategický záměr plnil při řízení podniku svou roli, doporučuje se při jeho tvorbě i aktualizaci dodržování systémové struktury logicky provazující výchozího záměru s jeho konečnými cíli a metodami jejich dosažení. Často se využívá struktura dokumentu obsahující následující části:

1. Vize, poslání a hodnoty podniku.
2. Výchozího záměru.
3. Strategické cíle podniku.
4. Strategické priority podniku umožňující naplnění strategických cílů.
5. Projektový rámec realizace strategického záměru.

Struktura respektuje nejen přirozenou časovou posloupnost tvorby strategického záměru, ale také hierarchii detailnosti jeho dílčích částí.



Obr. 1: Hierarchie popisu strategického záměru podniku (zdroj: vlastní zpracování)

Uvedená struktura dokumentu se samozřejmě respektuje při tvorbě dílčích strategických záměrů, tedy i během tvorby strategického záměru řízení lidských zdrojů podniku.

Vize, poslání a hodnoty

Vize je tvrzení o tom, čím se chce organizace stát (Dvořáková, 2007). Ukazuje, kam se chce organizace dostat, čeho chce dosáhnout. Každý podnik má svou vizi, za kterou ve svém podnikání jde. Je to „hvězda“ udávající směr podnikatelské činnosti. Vize hotelové společnosti může být formulována například: *„We see an organisation which aims at leadership in the hospitality industry by understanding its guests, and designing and delivering products and services which enable it to exceed their expectations. We will always demonstrate care for our customers through anticipation of their needs, attention to detail, distinctive excellence, warmth and concern.“* (Oberoi Hotels & Resorts).

Poslání nebo také **mise** společnosti je popisem souborů klíčových činností a kvalit zdůvodňujících existenci organizace a vedoucích k naplnění její vize. Ukazuje, jaká chce organizace být. Příkladem může být následující záměr vinařské společnosti: „... záměrem akciové společnosti je produkce kvalitních, zdravotně nezávadných výrobků a služeb, vyvíjet a uvádět na trh nové špičkové výrobky na základě požadavků zákazníků. Samozřejmostí je úsilí o to, aby veškeré naše současné i budoucí aktivity, strategické kroky a plány měly vždy na zřeteli pozitivní přístup k ochraně životního prostředí a trvalé zlepšování ekologického profilu naší společnosti.“ (Znovín Znojmo, a. s.).

Uznávané **hodnoty** organizace jsou takové její vlastnosti a kvality, které jsou považovány za podstatné a důležité při realizaci jejího poslání a naplnění její vize. V oblasti personální strategie pak mohou být uznávány například následující hodnoty: etika, rovnost a demokracie, profesní i osobní rozvoj pracovníků, spravedlnost a ohleduplnost, hospodárnost, rovnováha mezi pracovním a mimo-pracovním životem apod.

Východiska záměru

Každá cesta má svůj začátek a konec. Není-li jasný bod, ze kterého vycházíme, není možné ani navrhnout cestu, po které je třeba kráčet do cíle. Každé plány, neméně ty strategické, musí počítat s výchozím bodem, se svými východisky. Při tvorbě strategického záměru je tedy znalost výchozího stavu podstatnou záležitostí.

Ve výchozím bodě tvorby strategického záměru řízení lidských zdrojů je důležitá znalost především následujících skupin informací:

- **Celková podniková strategie a její cíle** ... jak již bylo zmíněno výše, podniková strategie jako celek může být úspěšná jen tehdy, pokud jsou její dílčí části v harmonii, vzájemně se podporují a společně vedou k naplnění jednotných strategických cílů podniku.
- **Silné a slabé stránky systému řízení lidských zdrojů** ... cíle a cesty rozvoje jakéhokoliv systému není možné navrhovat bez znalosti jeho slabých a silných stránek. Slabé stránky systému je třeba vnímat, a pokud jsou pro podnik podstatné, pak v rámci plánovaných opatření navrhovat kroky k jejich zlepšení. V rámci personální práce mohou být takovými slabými stránkami například

nedostatečné kompetence pracovníků, demotivační systém odměňování apod. Silné stránky je možné využít při posilování pozice na trhu a při rozvoji ostatních částí systému. Příkladem silných stránek je například motivující systém hodnocení pracovníků, nízká míra odchodů pracovníků apod. Slabé a silné stránky jsou předmětem SW analýzy.

- **Příležitosti a hrozby systému řízení lidských zdrojů** ... zatímco slabé a silné stránky charakterizují aktuální stav interního systému řízení lidských zdrojů, jeho příležitosti a hrozby vystihují aktuální situaci v jeho okolí. Příležitostmi jsou pak takové vlastnosti a aktivity okolí, které je možné přímo využít při naplňování svých strategických cílů. Mohou to být například malé množství zaměstnavatelských konkurentů v regionu, výskyt profesně podobně orientované školy v regionu, vyhlášení evropských dotačních programů na podporu zaměstnanosti apod. Hrozbami jsou naopak takové vlastnosti a aktivity okolí, které mohou klást během naplňování strategických cílů podniku překážky. Mohou to být například zákonná opatření pracovního práva, příchod významného konkurenta zaměstnavatele v oboru, vyhlídání regionu apod. Příležitosti a hrozby jsou předmětem tzv. OT analýzy. Často je analýza silných a slabých stránek spojena s analýzou příležitostí a hrozeb ve SWOT analýze.
- **Situace na trhu práce včetně konkurence z řad zaměstnavatelů** ... pracovní trh je zdrojem zaměstnanců podniku a jeho struktura a chování mají bezprostřední vliv na úspěšnost podnikání. Pro plánování a rozhodování v systému řízení lidských zdrojů je mj. potřebná:
 - znalost profilů jednotlivých skupin potenciálních uchazečů o pracovní místa podniku (kvalifikační struktura, požadavky, věková struktura, životní úroveň, ochota cestovat do zaměstnání apod.),
 - znalost struktury a nabídky konkurentů zaměstnavatelů (zaměření a velikost podniků zaměstnávajících podobné zaměstnance, nabídka finančních i nefinančních odměn těchto zaměstnavatelů, pracovní podmínky apod.),
 - znalost vzdělávacích institucí periodicky dodávajících na trh práce nové potenciální uchazeče o zaměstnání (odborné zaměření, struktura a rozsah poskytovaných znalostí a dovedností, objem produkce absolventů apod.).
- **Scénáře dalšího vývoje** ... mezi důležité informace potřebné během tvorby strategického záměru patří také prognózy dalšího vývoje okolních systémů a podmínek přímo ovlivňujících plnění cílů strategického záměru. Z těchto prognóz se sestavují scénáře popisující možné chování okolních systémů v následujících letech. Pro účely tvorby strategického záměru je vhodné sestavení alespoň 3 typů těchto scénářů, a to optimistického, pesimistického a střízlivého. Jejich rozdíl spočívá v úrovni prospěšnosti budoucího chování okolí na plnění cílů strategického záměru. Například optimistický scénář předpokládá takový vývoj okolí, který bude v jednotlivých aspektech pozitivně působit na další rozvoj podniku a bude mu klást minimum překážek. Prognózovaný vývoj okolí by měl mimo jiné zohledňovat hypotetický vývoj na trhu práce, vývoj

legislativního systému, makro- i mikroekonomických podmínek, chování konkurence, rozvoj technologií, vývoj vzdělávacího systému apod.

Strategické cíle podniku

Strategické cíle podniku v oblasti řízení lidských zdrojů vyjadřují stavy a vlastnosti, které by měl podnik ve vymezené budoucnosti dosáhnout, aby realizoval své poslání a svou vizi. Definují cílové body, ke kterým je nutné nasměrovat klíčové rozhodování a úsilí podniku.

Příkladem formulace strategických cílů v oblasti lidských zdrojů mohou být: zaměstnávat významné odborníky v oboru, mít pověst stabilního zaměstnavatele v regionu, vytvořit a udržovat prostředí týmové práce a vzájemné komunikace a spolupráce dílčích týmů atd.

Cíle by měly být formulované jednoznačně, realisticky a dosažitelně, relevantně k poslání a vizi podniku a vyhodnotitelně v rámci daného časového období.

Při jejich formulaci se vychází z poslání a vize podniku, z analyzovaných východisek pro tvorbu strategického záměru a z cílů ostatních dílčích oblastí řízení podniku.

Strategické priority podniku

K tomu, aby mohly být naplněny strategické cíle podniku, je třeba si vytyčit zásadní **priority řízení podniku**. Tyto priority představují okruhy opatření pro dosažení strategických cílů.

Tak například pro dosažení strategického cíle „Zaměstnávat významné odborníky v oboru“ je možné navrhnout následující priority: Motivační systém odměňování, Komplexní systém vzdělávání a rozvoje, Personální marketing, Stabilní personál apod. Jednotlivé priority jsou navrhovány tak, aby společně a synchronně umožňovaly naplnění všech vytyčených strategických cílů. V rámci jednoho dílčího strategického záměru se doporučuje počet priorit mezi 5 až 10. Větší počet priorit příliš atomizuje jednotlivé soubory opatření.

Jednotlivé strategické priority je vhodné v rámci dokumentu strategického záměru popisovat tak, aby bylo nejen patrné, k jakým cílům směřují, ale také jakým způsobem se k nim chtějí dostat, jakým způsobem se vyhodnotí dosažení těchto cílů a kdo bude za jejich realizaci zodpovědný. Doporučená struktura popisu jednotlivých strategických priorit může mít následující podobu:

1. Popis výchozího stavu příslušné priority.
2. Popis cílového stavu příslušné priority.
3. Metody (způsoby) dosažení cílového stavu.
4. Indikátory monitorující v čase úroveň plnění cílového stavu.
5. Zodpovědnost za plnění cílového stavu.

Podstatným a nezastupitelným prvkem při popisu strategických priorit jsou právě indikátory monitorující v čase úroveň plnění cílového stavu, tzv.

monitorovací indikátory. Jejich volba a formulace musí umožňovat průběžnou a jednoznačnou kontrolu plnění vytyčených cílů. Příklad formulace monitorovacích indikátorů pro prioritu Komplexní systém vzdělávání a rozvoje je uveden v tabulce 1.

Indikátor	jednotka	2014	2015	2016	2017
<i>Existuje vazba mezi systémem hodnocení a rozvoje pracovníků</i>	ano/ne	ne	ano	ano	ano
<i>Podíl pracovníků stravovacího úseku účastnících se kurzů dalšího profesního vzdělávání</i>	%	30	50	70	80
<i>Počet realizovaných kurzů dalšího profesního vzdělávání v podniku</i>	ks	5	7	10	10

Tab. 1: Příklady monitorovacích indikátorů strategického záměru (zdroj: vlastní zpracování)

Průběžné vyhodnocování plnění hodnot těchto indikátorů vytváří objektivní zpětnou vazbu transparentně identifikující případné problémy při naplňování strategických cílů, a je tedy významným nástrojem strategického řízení. Obecně platí, že jakékoliv plány bez zabudovaných kontrolních mechanismů jejich plnění jsou manažersky hůře uchopitelné, aplikovatelné a aktualizovatelné. Kontrolní mechanismus může být vystižen právě definicí termínově rozložených a měřitelných monitorovacích indikátorů a určením zodpovědné osoby/útvary.

Projektový rámec

Projektový rámec strategického záměru navrhuje **klíčové projekty**, jejichž realizací dojde k naplňování cílů a indikátorů jednotlivých strategických priorit, a tedy celkových strategických cílů podniku. Svým popisem vymezuje organizační, časové, finanční, případně i personální nároky na realizaci předem vymezených skupin klíčových aktivit. Projektový rámec je tedy nejen jedním z nástrojů pro každoroční rozhodování o plánech činností příslušných útvarů podniku včetně jejich hodnocení, ale je také nástrojem plánování rozpočtu podniku a jeho útvarů.

Jednotlivé návrhy projektů projektového rámce obsahují zpravidla:

- popis dílčích cílů,
- seznam klíčových aktivit,
- harmonogram realizace projektu,
- finanční (případně i jiné) nároky řešení projektu,
- popis klíčových rizik řešení projektu,
- vymezení zodpovědnosti za řešení projektu (zpravidla na úrovni podnikových útvarů).

Rozsah projektového rámce strategického záměru řízení lidských zdrojů podniku je dán mimo jiné rozsahem jeho priorit. Počet návrhů projektů se však podle doporučení může pohybovat v rozmezí od 3 do 7. Podobně jako při návrhu priorit může větší počet návrhů projektů projektový rámec příliš atomizovat a rozkládat případné vazby mezi jednotlivými skupinami aktivit a jejich výstupy.

Strategický tým organizace

Tvorba a aktualizace strategického záměru jsou v odpovědnosti tzv. **strategického týmu podniku**. Ten se může skládat z interních i externích pracovníků podniku. Externí pracovníci mohou do týmu přinášet externí pohledy, zkušenosti a nápady, zároveň mohou být objektivními oponenty navrhovaných cílů, priorit a projektů. Dalším z důvodů členství externích pracovníků ve strategickém týmu mohou být metodické dovednosti formulace strategie a tvorby jejího záměru. V tomto případě může jít například o pracovníky poradenských a konzultačních společností. Je však nutné brát v úvahu většinou interní povahu dokumentu a citlivost řady dat, na základě kterých záměr vzniká (východiska).

Při výběru členů strategického týmu se většinou zohledňuje příslušná pracovní pozice (ředitelé příslušných útvarů apod.), klade se však také důraz na schopnosti členů v analytickém, systémovém a tvůrčím myšlení. Členové strategického týmu musí být plně seznámeni s metodologií tvorby strategického záměru. Tvorba strategického záměru a řízení celého týmu bývají obvykle v rukách ředitele podniku, mohou být však také svěřeny externímu pracovníkovi z konzultační společnosti. Jedná se v podstatě o samostatný projekt se svými procesy, harmonogramem řešení, personálními, informačními a finančními zdroji a předem definovanými výstupy, kterými je komplexní dokument strategického záměru podniku.

Navržený dokument obvykle před jeho schválením prochází interním oponentním řízením, při kterém se k němu mohou vyjádřit i pracovníci stojící mimo strategický tým podniku.

Strategický tým nejen vytváří dokument strategického záměru podniku, v jeho zodpovědnosti je i jeho periodická aktualizace, obvykle jedenkrát ročně.

1.3 Implementace strategického záměru

Úspěšnost strategického záměru závisí nejen na jeho kvalitě a vývoji mikro- i makro-okolí podniku. Závisí z velké míry také na způsobu jeho zavedení do života, na provázanosti každodenního reálného řízení podniku s obsahem dokumentu.

Zavedení dokumentu strategického záměru podniku si vyžaduje především jeho znalost a akceptaci klíčovými pracovníky ovlivňujícími řízení podniku. Vybrané části by měly být dokonce zřejmé všem zaměstnancům podniku. Posiluje to jejich loajalitu k firmě a nepřímo to tak může zvyšovat pracovní výkon a spokojenost. Pro všechny pracovníky podniku je znalost o dalším směřování podniku,

jeho cílech a cestách nepostradatelná. Seznamování pracovníků se strategickým záměrem a jeho aktualizacemi může být realizována např. pomocí porad, seminářů, sdělení na intranetu, prostřednictvím podnikového časopisu apod.

Realizace strategie

Jak již bylo uvedeno, je strategický záměr podniku a jeho jednotlivých částí (jako je např. strategie řízení lidských zdrojů) jeden z nejdůležitějších manažerských dokumentů. Nastavuje nejen cíle a priority podniku, ale udává také objektivní způsoby zjišťování jeho úspěšnosti a měření úrovně kvality podnikání.

K tomu, aby mohla být vytvořená strategie úspěšná, je mimo jiné nutné, aby:

- dílčí operativní plány a rozhodování v podniku byly v souladu s příslušným záměrem,
- odpovědnost za realizaci strategie nesli příslušní manažeři a jejich útvary,
- opatření strategického záměru se realizovala formou projektů (projektově řízená činnost),
- při realizaci jednotlivých strategických projektů se zohledňovala (řídila) i případná rizika apod.

Vzhledem k tomu, že implementace strategických opatření mnohdy vyžaduje také větší či menší změny v řízení podniku, může být míra rizikovosti těchto opatření poměrně vysoká. K tomu, aby se předešlo případným negativním dopadům těchto rizik, je nutné tyto včas předvídat a vytvářet podmínky k jejich eliminaci a redukci vlivů.

Úspěšnost realizace strategického záměru se projevuje především dosahováním definovaných strategických cílů ztvárněných prostřednictvím hodnot příslušných monitorovacích indikátorů. Měření a vyhodnocování úspěšnosti realizace strategického záměru jsou v rukách nejvyššího vedení podniku.

Překážky realizace strategie

I sebelépe vytvořený strategický záměr společně s pozitivním vývojem okolí podniku nejsou dostatečnými podmínkami pro dosažení definovaných strategických cílů podniku a celkovou úspěšnost realizace navržené strategie. Úspěšné realizaci strategického záměru může bránit řada překážek, mezi které mimo jiné patří:

- **Strategický záměr je příliš obecný** ... jak již bylo uvedeno výše, musí strategický záměr obsahovat popisy konkrétních cest dosažení strategických cílů a způsobů jejich kontroly. V praxi je však možné se setkat také se záměry, které představují pouze obecné a někdy až fádní představy o budoucím rozvoji podniku bez návrhů konkrétních opatření a způsobů vyhodnocování jejich realizace. Takové záměry lze jen těžko označovat za řídicí dokumenty.
- **Neznalost záměru zaměstnanci podniku** ... neprovázanost každodenního plánování a rozhodování s prioritami strategického záměru činí strategický záměr pouhou formální „ozdobou“ podniku.

- **Vedení podniku dostatečně nepodporuje realizaci strategie ...** důvodů a projevů nedostatečné podpory realizace strategie vedením podniku může být několik. Mezi běžně se vyskytující patří především:
 - chybí finanční prostředky na realizaci strategických opatření (důvodem může být např. špatná ekonomická situace podniku nebo jinak nastavené priority při rozdělování rozpočtu),
 - plnění strategických cílů a realizace strategických opatření mají nižší prioritu než krátkodobé přínosy (zejména finanční) podniku,
 - vedení podniku ve vytvořenou strategii nevěří,
 - linioví manažeři nemají potřebné pravomoci a odpovědnosti k realizaci příslušných strategických opatření,
 - není funkční systém motivace k realizaci strategických opatření a projektů atd.
- **Strategický záměr je zastaralý ...** podmínky okolí podniku i celý podnikový systém prochází časem řízenými i neřízenými změnami, které mohou mít na realizaci strategického záměru podstatný vliv. Silný vliv má také případná neschopnost podniku dosahovat navržených hodnot monitorovacích indikátorů, a tedy plnit navržené cíle. Strategický záměr, který se v čase nepřizpůsobuje uvedeným skutečnostem, je prakticky nerealizovatelný.

Pro úspěšnou realizaci navrženého strategického záměru je tedy třeba vyhnout se uvedeným překážkám, případně podniknout kroky k jejich odstranění. Vedle toho je také vhodné:

- **Periodicky i nahodile kontrolovat plnění cílů záměru ...** to umožňuje včas podniknout příslušná opatření, která předejdou zbytečně velkým diferencím mezi reálným a plánovaným stavem.
- **Eliminovat konzervativní tendence bránící realizaci změn v podniku ...** změny v organizaci a řízení podniku vyžadují mnohdy vyšší a nepříjemné nároky na kompetence, čas i finanční a personální zdroje. Jejich zajištění může být v případě nedostatečného vědomí smyslu a při nízké úrovni motivace obtížné. Během plánování a realizace změn je přitom vhodné vybírat a podporovat ty pracovníky, kteří nejsou zatíženi konzervativním přístupem ke své práci a jsou vnitřně motivováni k realizaci systémových změn.
- **Provázat systém řízení pracovního výkonu s realizací strategického záměru ...** nejen v procesech hodnocení pracovního výkonu pracovníků, ale také při jejich odměňování a dalším vzdělávání je vhodné respektovat obsah jednotlivých opatření strategického záměru. Zvyšuje se tak motivace k realizaci plánovaných změn.

Mimo to se doporučuje:

- průběžně a pečlivě argumentovat nutnost jednotlivých změn s důrazem na plnění strategických cílů a dosahování vize podniku,

- v případě realizace dílčího strategického záměru poukazovat na provázanost tohoto záměru s komplexní strategií celého podniku,
- v případě nedostatečného plnění strategických cílů, resp. hodnot monitorovacích indikátorů, vyvozovat příslušné důsledky.

1.4 Aktualizace strategického záměru

Jak již bylo uvedeno výše, k úspěšné realizaci podnikové strategie je zapotřebí existence aktuálního strategického záměru reagujícího na aktuální stav interního systému podniku, okolí a případných výzev. Vytvořený dokument strategického záměru podniku nebo jeho dílčí oblasti je tedy nutné **periodicky aktualizovat**. Za to je odpovědný strategický tým podniku.

Délka periody aktualizace je obvykle volena 1 rok a aktualizace se pak připravuje k začátku kalendářního roku.

Součástí procesu aktualizace jsou následující kroky:

1. Měření dosažených hodnot monitorovacích indikátorů u jednotlivých priorit záměru a diagnostika rozdílů s plánovaným stavem pro dané období.
2. Diagnostika rozdílů mezi definovanými cílovými stavy jednotlivých priorit a aktuálním reálným stavem podniku.
3. Analýza rozdílů zjištěných v bodech 1 a 2.
4. Přehodnocení platnosti a smyslu existujících cílů a příslušných monitorovacích indikátorů, včetně způsobů dosažení cílů u jednotlivých opatření.
5. Odstranění neplatných/nepotřebných cílů a indikátorů.
6. Návrh opatření odstranění rozdílů identifikovaných v bodech 1 a 2 a jejich zakomponování do popisu stávajících priorit.
7. Návrh případných nových strategických priorit a cílů včetně nových monitorovacích indikátorů.
8. Modifikace projektového rámce realizace strategie.

Aktualizaci strategického záměru pro příslušný rok je opět zapotřebí v podniku implementovat podle zásad zmíněných v kapitole 2.3.

2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Strategický záměr řízení lidských zdrojů se svými cíli, strategickými prioritami a návrhem klíčových strategických projektů vytváří ideový rámec pro taktické i operativní rozhodování a plánování týkající se lidských zdrojů v podniku. Jednotlivé krátkodobé i střednědobé plány týkající se dílčích oblastí řízení lidí v podniku by měly mimo jiné vycházet z nastavených dlouhodobých cílů, cest a omezení. **Časový horizont** těchto plánů je různý a závisí nejen na obsahovém zaměření plánu, ale také na celkové plánovací politice konkrétního podniku. Většina dílčích personálních plánů se běžně vytváří na jeden rok, např.: rozpočtové plány, plány vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, plány bezpečnosti a ochrany zdraví při práci apod. Některé plány však mohou mít časový horizont delší, např.: plány kariérního rozvoje nebo plány následnictví, nebo kratší, např.: plány propouštění zaměstnanců.

Personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale také v budoucnosti pracovní síly

- a) v potřebném množství;
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi;
- c) s žádoucími osobnostními charakteristikami;
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci;
- e) flexibilní a připravené na změny;
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace;
- g) ve správný čas a
- h) s přiměřenými náklady. (Koubek, 2010)

Smyslem personálního plánování je nastavit konkrétní střednědobé a krátkodobé cíle (v souladu s cíli dlouhodobými, strategickými) a určit cesty k nim vedoucí. Například u plánů vzdělávání a rozvoje pracovníků mohou být těmito střednědobými cíli požadované kompetence jednotlivých pracovníků. Cesty k nim vedoucí jsou potom jednotlivé vzdělávací a rozvojové akce.

K tomu, aby personální plány plnily svou roli účinných řídicích dokumentů, musí mimo jiné:

- být časově vymezeny (konkrétní termíny),
- obsahovat popis cílového stavu a konkrétních metod a nástrojů jeho dosažení,
- obsahovat indikátory ověřující plnění cílů a popis způsobu jejich vyhodnocení,
- stanovit subjekt odpovědný za plnění plánu.

Vzhledem k tomu, že plány navrhuující aktivity podniku do budoucnosti, jejíž stav může být pouze částečně určitelný, a **odhad** vykazuje v době tvorby plánu pouze určitou míru pravdivosti, je třeba plány v průběhu roku postupně aktualizovat.

Tvorba personálních plánů je tak mimo jiné podmíněna a omezena:

- přesností a platností prognóz budoucích stavů,
- dynamickým chováním okolí podniku, které mění vlastnosti:
 - cílových trhů – odbyt a objem práce,
 - trhu práce – nabídka pracovních sil,
 - technologií, právního systému apod.,
- souvisejícími plány podniku (rozpočtové plány, plány výroby atd.).

V rámci řízení lidských zdrojů podniku existuje řada oblastí, které vyžadují systémový přístup plánování a řízení podle plánů. Podniky plánují potřebné množství pracovníků a způsoby jejich získání a dalšího rozvoje, rozpočty financování personálních nákladů, aktivity stabilizující personál atd.

Z tohoto pohledu v podniku vznikají mimo jiné především následující typy personálních plánů:

- plány získávání pracovníků,
- plány vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- plány stabilizace pracovníků,
- plány následnictví,
- plány výkonnosti pracovníků,
- plány rozmisťování pracovníků,
- plány propouštění pracovníků,
- rozpočtové plány HR,
- plány zvýšení image zaměstnavatele,
- plány zvýšení úrovně bezpečnosti práce (snížení úrazovosti),
- plány využívání flexibilních forem zaměstnávání apod.

Tvorbou personálních plánů je většinou pověřeno personální oddělení podniku nebo osoba plnící funkci personalisty, která při jejich tvorbě úzce spolupracuje s liniovými manažery podniku. Plány pak schvaluje vrcholové vedení společnosti, které také vyžaduje periodické hodnocení jejich plnění.

Dále jsou stručně popsány vlastnosti a struktura 4 typů personálních plánů, které považujeme za klíčové z hlediska strategických cílů podniku v oblasti lidských zdrojů a které by měly tvořit osu strategického personálního plánu jako celku.

2.1 Plány získávání pracovníků

Jeden z klíčových úkolů personálního manažera je zajistit potřebné množství lidí s požadovanými vlastnostmi a ve správný čas na daná pracovní místa v podniku, a to tak, aby na těchto pracovních místech nevznikaly ani přebytky, ani nedostatky pracovního výkonu. K tomu je nutné znát s dostatečným předstihem budoucí

potřebu pracovníků (její odhad) na jednotlivých pracovních místech (kvantita, kvalita) a **možnosti jejich získání**, tedy možnosti pokrytí dané potřeby.

Na základě těchto vědomostí je možné sestavovat plány získávání pracovníků, a to jak z interních, tak z externích zdrojů, případně plány propouštění. S uvedenými odhady souvisí mimo jiné také plány vzdělávání a rozvoje, plány stabilizace pracovníků apod.

Prognózy potřeby a jejího pokrytí

Jak již bylo uvedeno, je prognóza (odhad) potřebného počtu a profilu pracovníků na jednotlivých pracovních místech klíčová pro zajištění hladkého průběhu pracovního výkonu daného útvaru, a tedy i tvorbu plánů získávání pracovníků.

Sestavení **prognózy potřeby pracovníků** s vyšší mírou pravděpodobnosti její platnosti vyžaduje znalost a respektování řady informací, mezi které patří například:

- **Předpokládaný objem produkce výrobků a služeb podniku** ... objem produkce i její typ výrazně ovlivňují počet i profil pracovníků.
- **Politika zaměstnávání lidí** ... sezónní zaměstnávání pracovníků, využívání flexibilních forem zaměstnávání (dohody apod.), homeworking, sdílení pracovních míst, využívání agenturních pracovníků, outsourcing služeb apod. mají výrazný vliv jak na počty, tak profily zaměstnanců.
- **Rozpočtové plány** ... finanční možnosti podniku reprezentované plánem ročních mzdových nákladů odpovídají personálnímu manažerovi na otázku, kolik lidí a s jakou kvalitou je možné maximálně zaměstnávat.
- **Předpokládaný vývoj v oblasti techniky** a jejího využívání organizací ... moderní technologie mohou výrazně ovlivnit produktivitu práce i systém produkce, a mají tedy vliv nejen na počet, ale i profily potřebných pracovníků.
- **Plány rozvoje zaměstnanců** ... nárůst úrovně kompetencí, prohlubování a rozšiřování kvalifikací, rekvalifikace zvyšují flexibilitu pracovníků a potenciál jejich mobility v rámci podniku.

S narůstajícím časovým horizontem prognóz může klesat úroveň jejich určitosti a pravděpodobnost platnosti.

Během prognózování potřeby pracovníků je možné využít několik **metod**, a to jak intuitivních, tak kvantitativních. V praxi se často používá kombinace několika metod. Mezi používané patří například metoda manažerských odhadů, metoda založená na analýze vývojových trendů, metoda modelování a simulace, delfská metoda aj. Více o těchto metodách např. v Koubek, 2010.

Spolu s potřebou pracovníků je nutné také odhadovat způsob jejího pokrytí, sestavovat tedy **prognózy pokrytí potřeby pracovníků**. Ty odpovídají na otázku, které zdroje budeme mít v daném plánovacím období k dispozici, a to jak po kvantitativní, tak po kvalitativní stránce, a jak budou tyto zdroje schopny pokrýt naši potřebu. Tyto zdroje mohou být jak interní, tak externí.

Při sestavování prognóz pokrytí potřeby pracovníků je nutné brát v úvahu mimo jiné:

- **Potenciál interních zdrojů** ... počet interních zaměstnanců a jejich profily, kariérní plány a rozvojový potenciál jednotlivých zaměstnanců, politika povyšování a plány následnictví, flexibilita jednotlivých pracovníků – schopnost rychlé adaptace na nové pracovní podmínky, míra odchodů zaměstnanců (fluktuace), odchody na mateřskou dovolenou apod.
- **Potenciál externích zdrojů** ... velikost a struktura trhu práce: kvalifikační struktura, demografická struktura, míra a struktura nezaměstnanosti a její trendy, sociální a ekonomické podmínky ve společnosti, ochota lidí pracovat v daném oboru / typu pracovní pozice a za jakých finančních podmínek, mobilita populace, hodnoty populace a jejich trendy apod.
- **Konkurence na trhu práce** ... konkurenční zaměstnavatelé využívající podobné skupiny lidských zdrojů: jejich pracovní nabídka (úroveň mezd, pracovní podmínky, péče o zaměstnance), míra stability zaměstnanců, zaměstnavatelská image konkurentů, předpokládaný rozvoj těchto zaměstnavatelů apod.
- **Další okolní systémy** ovlivňující strukturu a chování trhu práce ... vzdělávací soustava a její schopnosti produkce požadovaných absolventů, dopravní a ubytovací infrastruktura a její rozvoj, legislativa, ekonomický rozvoj společnosti, politický systém a jeho uspořádání na státní i regionální úrovni, možnosti dotačních programů EU na podporu zaměstnanosti a adaptability pracovníků atd.

Mezi metody použitelné během odhadování možností pokrytí budoucí potřeby pracovníků je možné řadit například analýzy statistik trhu práce a dalších okolních systémů, bilanční metody, metodu analýzy přechodů mezi pracovními místy založenou na Markovově analýze, auditu interních lidských zdrojů, průzkumy konkurence např. formou dotazování nebo analýzou nabídek práce a řada dalších. Více o některých z těchto metod např. v Koubek, 2010, nebo v Dvořáková, 2007.

Fluktuace pracovníků

Informace týkající se odchodů pracovníků z organizace jsou podstatným zdrojem dat při sestavování prognóz pokrytí potřeby pracovníků, a tedy i při sestavování plánů získávání pracovníků.

Odchody lidí z organizace mohou mít různou povahu a důvody. Mezi důvody **dobrovolných odchodů** z organizace může patřit mimo jiné:

- **Nespokojenost s podmínkami na pracovním místě** ... např.: výše mzdy, hygienické podmínky, nízký potenciál seberealizace, kvalita pracovních vztahů s nadřízenými a spolupracovníky, irrelevantně nastavené úkoly, pravomoci a odpovědnosti na pracovním místě, nedodržování platných zákonů zaměstnavatelem apod.
- **Osobní a rodinné důvody** ... např.: nesoulad výkonu práce a rodinného života (čas na výchovu dětí a společné chvíle s partnerem, rozdílné představy

partnera, ...), zdravotní stav pracovníka nebo členů jeho rodiny, změna místa bydliště apod.

- **Příležitosti k výkonu jiné činnosti** ... např.: odchod na studia, výkon činnosti ve veřejné správě, přechod na OSVČ nebo založení vlastní obchodní společnosti, vysoce atraktivní nabídka jiného podniku, odchody do důchodu apod.

Mezi důvody **nedobrovolných odchodů** z organizace mohou patřit mimo jiné:

- **Organizační změny** ... např.: snižování počtu zaměstnanců z ekonomických nebo jiných důvodů, skončení pracovního poměru sjednaného na určitou dobu.
- **Pracovní důvody** ... např.: dlouhodobě snížená pracovní výkonnost, dlouhodobá nedostatečná kompetentnost k výkonu práce, závažné porušení pracovní kázně.
- **Osobní důvody** ... zdravotní důvody, pravomocné odsouzení za úmyslný trestný čin apod.

Odchody pracovníků mají výrazný, nejen ekonomický dopad na činnost podniku. S odchodem stávajícího zaměstnance a přijetím a adaptací nového, který stávajícího z jakýchkoliv důvodů nahrazuje, jsou spojené mimo jiné následující **finanční náklady/ztráty**:

- mzda odcházejícího pracovníka, který ve výpovědní době již nemusí odvádět požadovaný pracovní výkon,
- náklady spojené s náborem a výběrem nového pracovníka (inzerce, platba personální agentuře, čas personalisty a zúčastněných manažerů atd.),
- náklady na orientaci a adaptaci nového pracovníka (vzdělávání, mentoring, čas spolupracovníků a vedoucího atd.),
- ztráty vzniklé poklesem produkce, její kvality nebo samotných zákazníků po čas absence odcházejícího pracovníka nebo nedostatečného výkonu nového pracovníka apod.

Zároveň je však třeba mít na mysli, že nový pracovník může podniku přinést mnohem více, než jsou ztráty způsobené náhradou stávajícího.

Fluktuace pracovníků je jevem, který významně ovlivňuje chod podniku a částečně ovlivňuje jeho konkurenceschopnost na trhu. Její míra je ovlivněna řadou faktorů a liší se mimo jiné také podle odvětví. Vyšší se jeví například v odvětví ubytování, stravování a pohostinství.

Vedení podniku ve snaze o zajištění vyšší úrovně stability svých zaměstnanců a vytvoření tak vhodných podmínek pro další rozvoj podniku, zvyšování kvality svých výrobků a služeb, posilování loajality zaměstnanců a s tím spojené zvyšování motivace a samotného pracovního výkonu, podpory pozitivní inovace a ve finále posilování své pozice na trhu průběžně sleduje několik indikátorů, které zobrazují

aktuální stav stability lidských zdrojů podniku. Mezi relevantní a běžně používané indikátory patří především:

Míra odchodů (%)

$$\text{míra odchodů} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří odešli během daného období}}{\text{průměrný počet pracovníků v daném období}} \times 100$$

Index stability (%)

$$\text{index stability} = \frac{\text{počet pracovníků s jedním a více lety zaměstnání v podniku}}{\text{počet pracovníků před rokem}} \times 100$$

Reálné hodnoty průběžně sledovaných indikátorů jsou důležitým zdrojem vyhodnocování úrovně kvality systému řízení lidských zdrojů podniku, identifikace potenciálních problémů a rizik, a tedy také informací pro další plánování a rozhodování. Mohou se také mimo jiné částečně použít k hodnocení kvality manažerské práce (pracovního výkonu) liniových manažerů.

Pro účely personálního benchmarkingu¹ je vhodná znalost hodnot těchto indikátorů u klíčových konkurenčních podniků.

Plány získávání pracovníků musejí dávat odpověď na otázku, jak pokrýt reprodukční nebo dodatečnou potřebu pracovníků z vnějších zdrojů v případě, že vnitřní zdroje jsou vyčerpány (Koubek, 2010).

Aby plnily svou roli a staly se tak řídicím dokumentem nejen pro personální oddělení podniku, je třeba, aby na dané plánovací období stanovovaly mimo jiné:

- počty pracovníků, které bude třeba k daným termínům do organizace přijmout,
- strukturu přijímaných pracovníků – na jaké pozice a s jakým profilem (požadavky),
- termíny, kdy bude třeba dané pracovníky přijmout (tedy i oslovit uchazeče a vybrat),
- segmenty pracovního trhu, na kterých dojde k oslovování potenciálních uchazečů,
- způsoby, kterými budou potenciální uchazeči osloveni a vybráni,
- formy, kterými budou zaměstnání.

¹ Jedná se o nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit. (NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2., dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0. s. 132.)

Příklad plánu získávání pracovníků je uveden v následující tabulce a obrázku:

Pracovní pozice	Uklízečka
Skupina	Uklízečky od září 2014
Požadovaný počet pracovníků	3
Požadavky na pracovníka	- dobrý zdravotní stav (bez omezení) - flexibilní pracovní doba - min. výuční list
Nabídka pracovního místa	- hrubá měsíční mzda 8 tis. Kč - 4 hod denně
Získat do / Nástup od	Získat do 15. 7. 2014 / nástup 1. 9. 2014
Zdroje uchazečů	- registrovaní na ÚP, obyvatelé okolního sídliště - servírky propouštěné v květnu 2014
Forma zaměstnaneckého poměru	DPČ (20 hod týdně), od 9/2014 do 8/2015
Nábor	- letáky v panelových domech okolního sídliště (květen, červen 2014) - inzerát na vývěsce ÚP (květen, červen 2014) - inzerce v denním tisku (červen 2014) - nabídka propouštěným servírkám (květen 2014)
Výběr	- pohovor s vedoucím ubytovacího úseku (31. 7. 2014)

Tab. 2: Příklad části plánu získávání pracovníků (zdroj: vlastní zpracování)

Vzhledem k tomu, že plán získávání pracovníků podniku většinou počítá s více pracovními pozicemi obsazovanými v různých termínech, je pro přehlednost vhodné jednotlivé akce sestavit např. pomocí časové osy, Ganttova diagramu apod.