

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Personální strategie ve společnosti ČD Cargo, a.s.
HR strategy in ČD Cargo, a.s.

Student: Bc. Jana Muchová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jana Muchová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Specializace: 02 Ekonomika podniku

Téma: **Personální strategie ve společnosti ČD Cargo, a.s.
HR strategy in ČD Cargo, a.s.**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod a cíl práce
2. Procesy řízení lidských zdrojů
3. Strategické řízení lidských zdrojů ve společnosti ČD Cargo, a.s.
4. Návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London: Kogan Page, 2007. 982 s. ISBN 07-4944-631-5.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-x.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7170-803-4.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013

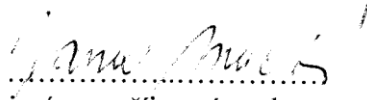



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.“

V Ostravě dne 22.4.2013


jméno a příjmení studenta

Obsah

1	Úvod a cíl práce	4
2	Procesy řízení lidských zdrojů	5
2.1	Řízení lidských zdrojů	7
2.1.1	Charakteristika řízení lidských zdrojů	8
2.1.2	Úkoly řízení lidských zdrojů	8
2.2	Personální strategie a personální politika	10
2.2.1	Personální strategie	10
2.2.2	Personální politika	11
2.2.3	Strategické řízení lidských zdrojů	12
2.3	Metody odhadů používané v personálním plánování	22
2.3.1	Odhady potřeby zaměstnanců	22
2.3.2	Odhady pokrytí potřeby zaměstnanců	26
3	Strategické řízení lidských zdrojů ve společnosti ČD Cargo, a.s.	31
3.1	Seznámení s firmou ČD Cargo, a.s.	31
3.2	Odhady potřeby zaměstnanců	32
3.2.1	Aplikace Delfské metody	32
3.2.2	Metoda založená na analýze vývojových trendů	35
3.3	Odhady pokrytí potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů	38
3.3.1	Bilanční metoda	38
3.4	Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	49
4	Návrhy a doporučení	50
5	Závěr	52
	Seznam použité literatury	54
	Seznam zkratk	56
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod a cíl práce

*"Žádný podnik nevyroste k velikosti,
pokud nevyneleže způsob,
jak měnit nádeníky v ředitele."*

Tomáš Baťa

Lidé patří k nejdůležitějším zdrojům každé organizace. Jsou tím nejcennějším bohatstvím, které firma má. Každý člověk v sobě skrývá spoustu dovedností, zkušeností, schopností a talentu. Záleží na každé organizaci, jak dalece dokáže tyto schopnosti a dovednosti využít, jakou dá člověku možnost a šanci se projevit. V současné době, kdy svět postihla hospodářská krize a spousta firem má problém vůbec přežít, patří personální plánování k nejdůležitějším oblastem řízení lidských zdrojů. Firmy stojí před rozhodnutím, zda je pro ně lepší vychovat si kvalitní zaměstnance z vlastních řad, nebo využít trhu práce a čerpat z vnějších zdrojů. K docílení toho, aby organizace měla potřebné množství pracovníků, s potřebnými znalostmi a dovednostmi, připravené na změnu najdeme v literatuře spoustu metod.

Ve své diplomové práci se zabývám personální strategií ve společnosti ČD Cargo a.s. Je to velká železniční společnost zabývající se především nákladní přepravou zboží.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení současné personální situace ve společnosti ČD Cargo, a.s. a za použití delfské metody, metody analýzy vývojových trendů a bilanční metody vytvořit personální strategii společnosti. Téma bylo vybráno na základě vlastního zájmu o tuto problematiku.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. První část se zabývá základními teoretickými otázkami řízení lidských zdrojů, jako je charakteristika řízení lidských zdrojů, úkoly řízení lidských zdrojů, metody odhadů používané v personálním plánování, ale také např. pojmy personální strategie, personální politika. Ve druhé části je představena společnost ČD Cargo, a.s. a jsou zde aplikovány výše uvedené metody, které zkoumají současnou personální situaci ve společnosti. Z výsledků těchto použitých metod jsou ve třetí části vyvozeny návrhy a příslušná doporučení. Poslední částí je pak závěr, kde jsou shrnuty nejdůležitější poznatky.

Při zpracování diplomové práce, vycházím nejen z příslušných metod, ale i z dostupné literatury.

2 Procesy řízení lidských zdrojů

Pojetí a význam personální práce

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie);
- b) finanční zdroje;
- c) informační zdroje;
- d) lidské zdroje.

Neustále shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace. Organizaci si přitom můžeme představit jako koně, jehož čtyři nohy tvoří výše uvedené zdroje.

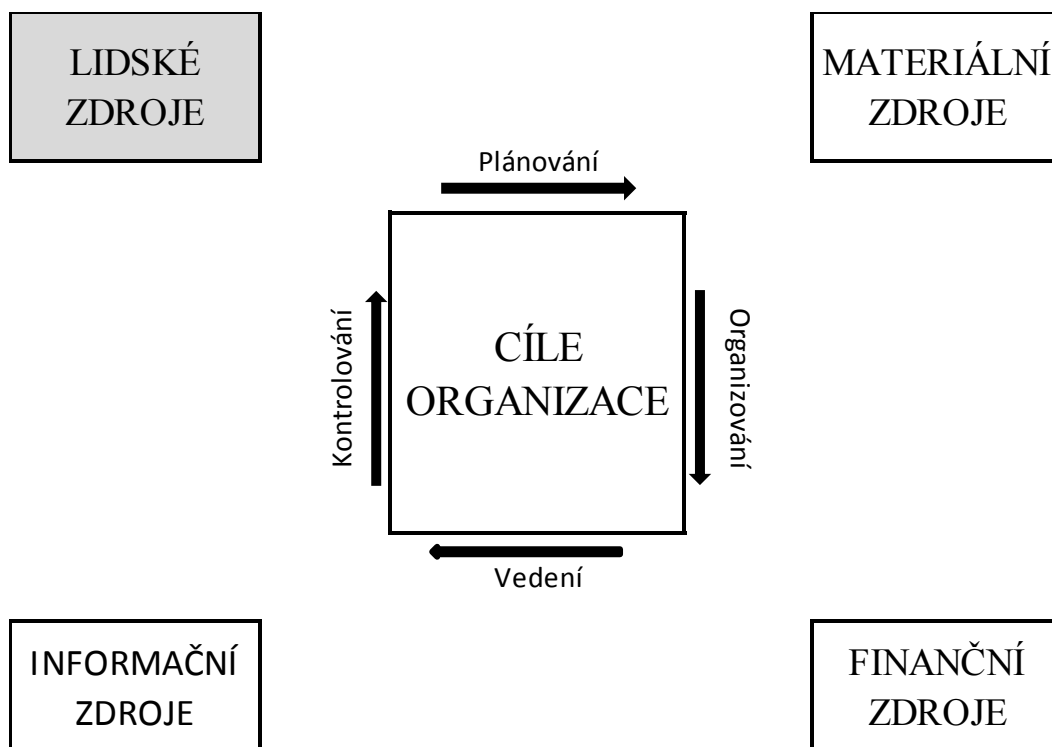


Schéma č. 1 - Zdroje organizace a proces řízení¹

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3.

Náš imaginární kůň má ovšem některé zvláštnosti. Levá přední noha je mnohem silnější a důležitější než zbývající nohy a kůň jí vždy vykračuje, přičemž téměř současně vykračuje i levá zadní noha. Teprve poté následují obě pravé nohy. Lidské zdroje a informační zdroje tak rozhodují o směru a tempu pohybu a využívání materiálních a finančních zdrojů. Kůň má sedlo, jímž jsou cíle organizace, uzdu, která jej řídí na cestě k dosažení těchto cílů (plánování). Má také třmeny s ostruhami (organizování a kontrolování) i jakýsi bičík, který koně povzbuzuje k tomu, aby cíle dosáhl co nejdříve a nejefektivněji (vedení). Schéma jasně zařazuje lidské zdroje do kontextu řídicích činností organizace a ukazuje zároveň jejich rozhodující význam pro organizaci a samozřejmě i klíčový význam jejich řízení a hospodaření s nimi, tedy rozhodující význam personální práce.

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.²

Co vytváří rozdíl mezi lidmi a personálem, popř. jak se z lidí stává personál? Personál se vždycky skládá z lidí, ale ne všichni lidé jsou personál, a lidé, kteří jsou personál, jím ne vždy jsou. Podnikatelka není personál, ale lidé zaměstnaní v jejím podniku, do kategorie personálu patří. Podle všeobecného chápání se lidé stávají personálem, když jsou jako nesamostatně činní zaměstnaní nějakou organizací. Typickým znakem pojmu personál je nesamostatnost činnosti, tzn. připravenost té které osoby podřídit se v pracovním poměru pokynům té osoby, která jakožto zaměstnavatel reprezentuje organizaci. Tím se personál nachází ve službách cílů zaměstnanecké organizace.³

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3.

³ KASPER A MAYRHOFER, *Personální management Řízení organizace*, Linde nakladatelství s.r.o., 2005, ISBN 80-86131-57-2

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Storey (1989) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

1. zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
2. strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;
3. ústřední role liniových manažerů;
4. spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.⁴

Protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, je personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů, jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. Koneckonců, i v jakékoliv jiné oblasti řízení organizace (např. v oblasti financí, investic, výroby, prodeje apod.) nejde ani tak o řízení lidí zajišťujících tuto oblast či přispívajících ke splnění jejích úkolů.

První podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.

V tržních podmínkách je samozřejmě, že o podobě své personální práce rozhoduje organizace sama, že do její výhradní kompetence patří to, jaké bude postavení personální práce v hierarchii řídicích činností, jaký bude mít rozsah i strukturu, na které oblasti, na které činnosti se soustředí více a na které méně, jaká bude personální politika a strategie organizace, kolik a jaké pracovníky bude zaměstnávat apod.

Stát by měl do této oblasti zasahovat co nejméně a jeho zásahy by měly sloužit především k tomu, aby nevznikaly závažnější konflikty mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a aby nebyly poškozovány oprávněné zájmy ani jedné z obou stran.⁵

⁴ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

⁵KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3.

2.1.1 Charakteristika řízení lidských zdrojů

Charakteristiky koncepce řízení lidských zdrojů vyplývající z prací průkopníků i pozdějších autorů konstatují, že řízení lidských zdrojů je:

- rozmanité;
- strategické s důrazem na integraci;
- orientované na oddanost a angažovanost;
- založené na přesvědčení, že s lidmi by mělo být zacházeno jako s bohatstvím, jako s aktivy (lidský kapitál);
- ve svém přístupu k zaměstnaneckým vztahům spíše unitaristické než pluralistické
- a spíše individualistické než kolektivistické;
- aktivita prováděna manažery – praktické řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů;
- zaměřené na podnikové hodnoty.⁶

2.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustále zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních i finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití všech zbývajících zdrojů organizace.⁷

⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3.

Řízení se musí zaměřit na následující úkoly:

1. Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo a aby na proměnlivost požadavku pracovních míst s určitým předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníků organizace.
2. Jinými slovy řečeno, znamená to usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
3. Optimální využívání pracovních sil v organizaci, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.
4. Formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci (tato orientace se prosazuje v onom skutečně nejmodernějším pojetí řízení lidských zdrojů a v literatuře se zatím příliš nezdůrazňuje).
5. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tedy rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. V této souvislosti je třeba zdůraznit i nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a vůbec nezbytnost zlepšování kvality pracovního života.
6. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.⁸

⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3.

Zatímco první tři úkoly sledují především zájmy organizace, čtvrtý úkol respektuje oprávněné zájmy jedince – pracovníka. Odráží skutečnost, že bez náležité péče o personální a sociální rozvoj pracovníků není možné uspokojivě plnit předchozí tři úkoly řízení lidských zdrojů. Pátý úkol pak sleduje jak zájmy organizace (nedostat se do potíží a být atraktivním zaměstnavatelem), tak zájmy pracovníka a jeho právo na slušné zacházení.

Stále více se však objevují názory, že řízení lidských zdrojů by se za současné situace mělo zaměřit na poněkud jinak definované hlavní úkoly, než je tomu dosud. Tento nový přístup prezentují např. práce vytvořené American Society for Training and Development, v nichž se objevuje následující výčet a pořadí hlavních úkolů řízení lidských zdrojů:

1. Zlepšení kvality pracovního života.
2. Zvýšení produktivity.
3. Zvýšení spokojenosti pracovníků.
4. Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů.
5. Zvýšení připravenosti na změny.

2.2 Personální strategie a personální politika

2.2.1 Personální strategie

Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.

Pokud jde o komplexní pojetí cílů, znamená to, že cíle v oblasti práce a lidského činitele jsou nutně provázány s ostatními cíli organizace, neměly by být v rozporu se zájmy společnosti a musejí brát v úvahu i vnější, mimo organizaci existující podmínky formování, reprodukce a fungování její pracovní síly.

Personální strategie je determinována celkovou strategií organizace, tedy dlouhodobými, obecnými a komplexně pojatými cíli organizace. Sama však tvoří jádro strategie organizace, neboť pracovníci – jak již bylo konstatováno – jsou rozhodujícím zdrojem, který má organizace k dispozici.⁹

⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3.

2.2.2 Personální politika

Pojem personální politika organizace můžeme chápat dvojím způsobem:

a) Jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele.

b) Jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměru organizace.

V obou případech musí existovat nějaký cíl, cílová představa, strategie, strategický záměr, z něhož formulace personální politiky vychází.

Není třeba zdůrazňovat, že obě tato pojetí personální politiky jsou navzájem provázána, tvoří jednotu. Nicméně druhé pojetí, jakožto konkrétnější, musí nutně vycházet z pojetí prvního, obecnějšího.

Dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro pracovníky srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobě existenci organizace. Upevňuje vazbu mezi pracovníky a organizací, projasňuje rozhodovací procesy a činí je srozumitelnými, vytváří příznivé klima v organizaci, minimalizuje pracovní konflikty (především mezi vedoucími a vedenými pracovníky), respektuje nejen zájmy organizace, ale i zájmy pracovníků, jimž dává určitý pocit jistoty a průhledné perspektivy. Proto jednáním z prvořadých úkolů personální práce v organizaci je nejen formulovat, navrhovat a prosazovat personální politiku, ale i soustavně seznamovat s jejími zásadami všechny pracovníky organizace a respektovat jejich oprávněné zájmy a připomínky.

Obecná či celková personální politika organizace se projevuje v řadě dílčích personálních politik, např. v politice získávání a výběrů pracovníků, v politice vzdělávání, personálního a sociálního rozvoje pracovníků, v politice spolupráce s odbory, v politice hodnocení pracovníků atd. Personální politika se projevuje i míře respektování platných zákonů a předpisů vztahujících se k oblasti práce a lidských práv.¹⁰

¹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3.

2.2.3 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Pojetí strategického řízení lidských zdrojů je odvozeno od pojetí řízení lidských zdrojů a strategie. Přebírá model řízení lidských zdrojů s jeho zaměřením na strategii, integraci a spojitost a přidává k tomu hlavní prvky strategie, tj. strategický záměr, na zdrojích založenou strategii, konkurenční výhodu, strategickou schopnost a strategický soulad.

Význam strategického řízení lidských zdrojů

Podle Hendryho a Pettigrewa (1986) strategické řízení lidských zdrojů znamená:

- použití plánování;
- logicky promyšlený přístup k vytváření a řízení systému personální práce založený na politice zaměstnávání lidí a strategii pracovní síly a opírající se často o „filozofii“;
- přizpůsobení aktivit a politiky řízení lidských zdrojů určité jasně formulované podnikové strategii;
- nahlížení na lidi v organizaci jako na „strategický zdroj“ pro dosažení „konkurenční výhody“.

Purcell (2001) upozorňuje na to, jaké důsledky má pro strategické řízení lidských zdrojů pojetí strategie spíše jako ze situace vyllynuvší proces než jako úmyslný, záměrný a promyšlený proces.

Cíle strategického řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je vytvářet stanovisko k tomu, jak lze zacházet s důležitými záležitostmi, které se týkají lidí.¹¹

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

Umožňuje a usnadňuje strategická rozhodnutí, která je třeba udělat a která mají významný a dlouhodobý dopad na chování a úspěšnost organizace tím, že zabezpečují, aby organizace měla kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky potřebné k dosahování trvalé konkurenční výhody.

Jeho hlavním důvodem je výhoda plynoucí z existence dohodnuté a srozumitelné základny pro dlouhodobé vytváření přístupů k řízení lidí, která poskytuje jakýsi ukazatel směru v často turbulentním, vysoce proměnlivém prostředí. Jak poznamenávají Dyer a Holder (1998), strategické řízení lidských zdrojů by mělo zajistit „sjednocení systému, který je současně široký, pružný a integrující“.

Když zkoumáme cíle strategického řízení lidských zdrojů, je nezbytné zvážit, do jaké míry by strategie lidských zdrojů měla brát v úvahu zájmy všech stran zainteresovaných na organizaci, tedy zájmy pracovníků, vlastníků a managementu. Slovy Storeyho (1989) řečeno, „měkké strategické řízení lidských zdrojů“ bude klást v řízení lidí větší důraz na stránku lidských vztahů, na soustavný rozvoj, komunikaci, zapojování pracovníků do rozhodování, jistotu zaměstnání, kvalitu pracovního života a vyváženost pracovního a mimopracovního života. Rovněž etické aspekty budou důležité. „Tvrdé strategické řízení lidských zdrojů“ na druhé straně bude klást důraz na užitek, který podniku přinesou investice do lidských zdrojů a zájmu podniku. To je zároveň filozofie řízení lidského kapitálu.

Strategické řízení lidských zdrojů by se mělo pokoušet dosahovat optimální rovnováhy mezi tvrdými a měkkými prvky. Všechny organizace existují proto, aby plnily své cíle, a musejí tedy zabezpečit, aby pro tyto účely měly potřebné zdroje a aby je využívaly efektivně. Ale měly by také vzít v úvahu lidskou stránku věci obsaženou v koncepci měkkého strategického řízení lidských zdrojů. Slovy Quinna Millse (1983) by měly plánovat s myšlenkou na lidi, brát v úvahu potřeby a aspirace všech lidí v organizaci. Problémem je to, že mnohé podniky mají zpravidla sklon upřednostňovat tvrdý přístup a ponechávat prvky měkkého přístupu stranou.¹²

Cíle organizace není možné dosáhnout bez přispění lidí. Lidská pracovní síla je totiž motorem, který uvádí organizaci do pohybu, zabezpečuje její fungování a rozhoduje o tom, zda bude úspěšná, zda vytyčené cíle budou dosaženy či nikoliv. Proto zvláštní postavení v plánování náleží samozřejmě personálnímu plánování.¹³

¹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3

¹³ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, Linde nakladatelství s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4

Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a navrhuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou. Usiluje tedy o to, aby podnik měl nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly;

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

Personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a navrhování opatření v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas na pravém místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.

Personální plánování v první řadě rozpoznává a předvídá:

- potřebu pracovních sil v organizaci a
- zdroje pokrytí této potřeby

a jeho úkolem je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách (a jejich schopnostech) v organizaci a nabídkou pracovních sil (a jejich schopností) uvnitř organizace i mimo ni. Výraz dynamická rovnováha přitom znamená to, že se bere v úvahu proměnlivost poptávky i nabídky a tedy snaha o dosahování rovnováhy představuje soustavné vyrovnávání výkyvů, které by mohlo vést k nerovnováze.

Moderní personální plánování má však za úkol nejen zajišťovat plnění úkolů organizace pracovními silami, ale soustavně mít na paměti, že lidé jsou největším bohatstvím každé organizace a že úspěšnost organizace do značné míry závisí na tom, jak jsou uspokojovány sociální potřeby lidí a jakého uspokojení z práce se lidem dostává. Stejně jako každá organizace, má i každý člověk své cíle.¹⁴

¹⁴ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, Linde nakladatelství s.r.o.,2000, ISBN 80-86131-25-4

Pokud jde o cíle lidí související s prací, pak se tyto cíle obvykle týkají dlouhodobější jistoty zaměstnání a kariéry v něm (v této souvislosti je třeba chápat kariéru nejen jako vzestupný pohyb po hierarchickém žebříčku funkcí, ale i mzdový vývoj, rozvoj znalostí a dovedností, schopnost plnit stále náročnější a významnější úkoly a také pověřování takovými úkoly). Personální plánování nesmí opomíjet individuální cíle, zájmy a potřeby pracovníků. Naopak, v zájmu plnění úkolu organizace musí nabízet každému pracovníkovi jasnou perspektivu, zajišťovat a zprůhledňovat jeho perspektivní personální rozvoj, napomáhat při uspokojování jeho sociálních potřeb a zvyšovat jeho uspokojení z vykonané práce. Jeho úkolem je i soustavné propojování a sladování individuálních zájmů pracovníků se zájmy organizace, soustavné usilování o to, aby pracovníci spojovali své perspektivní individuální životní a pracovní cíle s organizací, ve které pracují.

Personální plánování se zaměřuje na tři oblasti:

- a) plánování potřeby pracovníků založené na perspektivních odhadech této potřeby,
- b) plánování pokrytí potřeby pracovníků založené na předvídání zdrojů pracovníků uvnitř organizace i mimo ni a
- c) plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků založené na zkoumání jejich cílů, zájmu a potřeb a na konfrontování těchto cílů, zájmů a potřeb s perspektivními cíli organizace.

Plánování potřeby pracovníků je vlastně plánováním pracovních míst opírajícím se o analýzu pracovních úkolů a pracovních míst, je tedy plánováním poptávky po pracovních silách, zatímco plánování pokrytí potřeby pracovních sil je předvídáním nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ni a vytyčováním cest, jak potřebné pracovníky zabezpečit. Tomu slouží i třetí oblast personálního plánování – plánování personálního rozvoje pracovníků – která přispívá k zabezpečení potřebných pracovních sil především tím, že zvyšuje atraktivitu práce v organizaci, napomáhá rozvoji pracovních schopností jedinců i pracovních skupin a snižuje množství a intenzitu nežádoucích odchodů pracovníků.

Personální plánování musí odpovědět na následující otázky:

- 1) Jaké pracovníky bude organizace potřebovat a v jakých množstvích?
- 2) Kde bude tyto pracovníky potřebovat?
- 3) Kdy bude tyto pracovníky potřebovat?¹⁵

¹⁵ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, Linde nakladatelství s.r.o.,2000, ISBN 80-86131-25-4

- 4) Kolik z nich pracuje v organizaci v současné době?
- 5) Jak by měla organizace řešit rozdíl mezi potřebou stanovenou v první otázce a množstvím a strukturou pracovníků, které má k plnění plánovaných úkolů již k dispozici (čtvrtá otázka)?

Mohou nastat tři případy:

- a) Pracovníci organizace ve stávajícím množství a struktuře přibližně odpovídající perspektivní potřebě za předpokladu, že
 - nebude potřeba nahrazovat běžné odchody pracovníků, nebo že
 - bude potřeba nahrazovat běžné potřeby pracovníků.
 - b) Bude zapotřebí získat dodatečné pracovníky a pak je třeba odpovědět na otázku,
 - do jaké míry je bude možné získat z vnitřních zdrojů a
 - do jaké míry je bude možné získat z vnějších zdrojů?
 - c) Organizace bude mít více pracovníků, než bude potřebovat, a v tomto případě je třeba odpovědět na otázku,
 - jak tento přebytek vyřešit, aby to nemělo nepříjemné negativní dopady na organizaci, pracovníky i trh práce v zázemí organizace?
- 6) Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř organizace, tj.
 - a) pohyb pracovníků mezi pracovišti organizace (horizontální mobilita),
 - b) pohyb pracovníků v rámci hierarchie pracovních funkcí organizace (vertikální mobilita),
 - c) změny ve znalostech, dovednostech a schopnostech pracovníků?
 - 7) Jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce a jaké budou mít důsledky pro formování pracovní síly organizace?

První tři otázky se týkají potřeby pracovních sil, zbývající čtyři pak pokrytí této potřeby (tedy zdrojů pracovních sil), přičemž šestá otázka má silnou vazbu na třetí oblast personálního plánování, tedy na plánování personálního rozvoje pracovníků.¹⁶

¹⁶ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, Linde nakladatelství s.r.o.,2000, ISBN 80-86131-25-4

Postup při personálním plánování

Prvním krokem každého plánování je formulace strategických cílů organizace a jim odpovídajících strategických plánů. Na jejich základě se formulují cíle strategického personálního řízení, které se vkládají do strategických personálních plánů, obvykle zpracovávaných na období 5 až 10 let. Strategické personální plány se zpracovávají ve dvou krocích.

V prvním kroku se organizace snaží odpovědět na následující otázky:

- 1) Jaká bude v dlouhodobější perspektivě povaha práce na pracovních místech a jejich požadavky na pracovníky?
- 2) Jaké míry souladu mezi požadavky pracovních míst a schopnostmi pracovníků chce organizace v budoucnosti dosáhnout?
- 3) Jaká je současná míra tohoto souladu a z ní vyplývající pracovní výsledky a míra motivace a uspokojení pracovníků?
- 4) Co je nezbytné udělat, aby bylo dosaženo žádoucí míry souladu mezi požadavky pracovních míst a schopnostmi pracovníků?

Ve druhém kroku jsou již otázky konkrétnější, nicméně pořád mají značnou míru obecnosti:

- 1) Jaké pracovníky a v jakých množstvích bude organizace v dlouhodobější perspektivě potřebovat?
- 2) Jaká nabídka pracovních sil se v organizaci i mimo ni v této perspektivě předpokládá?
- 3) Co je třeba udělat proto, aby organizace pokryla svou perspektivní potřebu pracovníků?

V této fázi hraje významnou roli komunikace a diskuze mezi personalisty a vedením organizace. Vedení organizace se snaží formulovat strategické cíle celé organizace a cesty, jak těchto cílů dosáhnout, zvažuje přitom pozitivní a negativní vnější i vnitřní faktory, které by mohly ovlivnit dosažení strategických cílů. Personalisté zkoumají možnosti budoucí nabídky pracovních sil a její struktury, pravděpodobné sociální a kulturní změny ovlivňující pracovní orientace lidí, prognózy populačního vývoje, tendence ve vývoji pracovně právních a dalších souvisejících předpisů apod. Výsledky jejich zkoumání přispívají ke zrealizování strategických cílů organizace i cest k jejich dosažení.¹⁷

¹⁷ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, Linde nakladatelství s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4

Nejobtížnější fází personálního plánování je odhad perspektivní potřeby pracovníků, tj. odhad perspektivního množství a struktury pracovních míst nezbytných ke splnění plánovaných výrobních úkolů a požadavků na znalosti a dovednosti pracovníků.

Poněkud jednodušší fází personálního plánování bývá odhad možností pokrytí perspektivní potřeby pracovníků lidskými zdroji. O lidských zdrojích v organizaci i mimo ni míváme totiž přece jen spolehlivější informace a rovněž metodika perspektivních odhadů je v tomto případě propracovanější a méně problémová.

Při odhadu existujících vnitřních zdrojů pracovní síly je třeba vzít v úvahu možné změny, které povedou ke snížení počtu pracovníků existujícího v současné době. Musíme tedy odhadnout počet a pokud možno i kvalifikační a další charakteristiky;

- zemřelých (lze využít ukazatelů úmrtnostních tabulek zpracovávaných Českým statistickým úřadem, nebo vzít v úvahu zdravotní stav pracovníků),
- propuštěných (na základě analýzy dosavadních trendů a na základě hodnocení pracovníků),
- rezignujících (na základě analýzy dosavadních trendů a na základě signálu o tom, že pracovník hodlá odejít),
- povýšených do i z organizační jednotky i jejím rámci (na základě plánů personálního rozvoje a plánů následnictví ve funkcích),
- převedených na jinou práci do i z organizační jednotky i v jejím rámci (na základě předpokládaných organizačních opatření, vytváření nových organizačních celků a pracovních míst i na základě zájmu pracovníků přejít v rámci organizace jinam),
- přeřazených na nižší funkci do i z organizační jednotky i v jejím rámci (na základě hodnocení pracovníků, vývoje zdravotního stavu pracovníků i na základě předpokládaných organizačních změn),
- penzionovaných (na základě analýzy věkové struktury a signálu, podle nichž chtějí konkrétní pracovníci odejít do důchodu),
- odcházejících na mateřskou dovolenou nebo do základní vojenské služby (na základě analýzy věkové struktury, zdravotního stavu, rodinného stavu, ukazatelů plodnosti žen podle věku i na základě dalších signálů).¹⁸

¹⁸ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, Linde nakladatelství s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4

Odhad čisté potřeby lidských zdrojů může signalizovat tři skutečnosti:

- 1) Potřeba pracovníků bude plně uspokojena stávajícími pracovníky organizační jednotky (organizace), a to i s přihlédnutím k možným ztrátám pracovníků.
- 2) Potřeba pracovníků bude vyšší, než bude mít organizační jednotka (organizace) k dispozici. Pak je třeba v první řadě zvažovat, do jaké míry je možné zvýšenou potřebu pracovníků pokrýt z vnitřních zdrojů organizace, např.:
 - zrušením některých pracovních míst, jejichž práce není nezbytně nutná, nebo jí lze efektivněji zajistit externě (outsourcing), a převedením jejich držitelů jinam,
 - využitím pracovníků uvolněných v důsledku technického rozvoje, změny technologie či změny sortimentu (náhrada živé práce prací zvěcnělou),
 - využitím pracovníků z rušených provozů, projektů apod.,
 - lepším využitím pracovníků, jejich kvalifikace a schopnosti se postupem času rozšířily a nejsou na jejich současném pracovním místě dostatečně využity, tím, že je převedeme nebo povýšíme na pracovní místo odpovídající současné kvalifikaci a schopnostem,
 - dohodou s pracovníky, kteří splnili nebo splní kritéria pro přiznání starobního důchodu, o odkladu odchodu do důchodu.

Lze zvážit i možnost:

- Zvýšeného využívání přesčasové práce.

Musíme však zvažovat nejen kvantitativní aspekty, ale i aspekty kvalitativní.

Zvýšenou potřebu živé lidské práce lze pokrýt i:

- Zvýšením kvalifikace stávajících pracovníků,
- motivováním pracovníků k vyššímu výkonu nástroji hmotné simulace (odměňování) či nástroji personálního řízení (povyšování, pověřování odpovědnější prací, pověřování prací přiměřenější kvalifikaci a dalším schopnostem či zájmům pracovníka),
- vybavením stávajících pracovníků výkonnější technikou či technologií, čímž se zvýší produktivita jejich práce,
- redesignem pracovních míst, zlepšením organizace práce, pracovních podmínek či uspokojení lidí z vykonané práce.¹⁹

¹⁹ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, Linde nakladatelství s.r.o.,2000, ISBN 80-86131-25-4

Teprve po důkladném prověření možností pokrýt zvýšenou potřebu živé práce z vnitřních zdrojů lze obrátit pozornost na zdroje vnější a podniknout kroky týkající se:

- získávání pracovníků,
- výběru pracovníků,
- přijímání pracovníků,
- orientace nových pracovníků,
- vzdělávání a rozvoje nových pracovníků.

Může však dojít k tomu, že žádným uvedeným způsobem nelze uspokojit potřebu dodatečných pracovních sil, resp. dodatečné živé práce. Pak je ovšem nezbytné korigovat plány činnosti organizace (např. výrobní plány), popřípadě hledat jiná řešení (např. pokrýt část práce dodavatelsky jinými organizacemi, dohodami o provedení práce či pracovní činnosti, popřípadě zvažovat v poslední době se neustále rozšiřující leasing pracovníků).

3) Potřeba pracovníků bude nižší, než bude mít organizační jednotka (organizace) k dispozici.

Pak je třeba zvažovat a zabezpečit následující kroky:

- neobsazování pracovních míst, uvolněných v důsledku úmrtí, penzionování či rezignací pracovníků, doprovázené popřípadě redesignem pracovních míst či přesunem pracovníků z takových míst v jiných částech organizace, která nejsou nezbytně nutná a mohou být zrušena nebo jejich úkoly vhodně rozděleny mezi jiná pracovní místa,
- odbourávání přesčasů a přesun práce konané v přesčase na pracovníky, kteří by jinak museli být propuštěni – výhodou je i úspora příplatků za práci přesčas,
- zkracování pracovních úvazků,
- vysazení z práce,
- předčasné penzionování pracovníků a propouštění důchodců či osob splňující kritéria pro přiznání starobního důchodu,
- podpora rezignací pracovníků (např. nabídkou zvláštního odstupného či pomoci při hledání náhradního zaměstnání),
- propouštění pracovníků.²⁰

²⁰ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, Linde nakladatelství s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4

Organizace dbající na svou dobrou zaměstnavatelskou pověst se nejdříve snaží vyřešit problémy s přebytkem pracovníků pomocí nejméně bolestivých způsobů. Musí totiž myslet na to, že v zájmu budoucího získávání a stabilizace pracovníků musí lidem signalizovat svou maximální snahu zabezpečit jinou určitou jistotu zaměstnání. Teprve v krajní nouzi se přistupuje k propouštění pracovníků.

Je možné vidět, že při řešení nesouladu mezi čistou potřebou pracovníků a možnostmi jejího uspokojení, existuje řada možností. To, jakou z možností – nebo lépe řečeno – jakou kombinaci možností zvolíme, se pak promítá do přípravy a zpracování plánů personálních činností.

Mezi běžně používané plány personálních činností patří:

- Plány získávání a výběru pracovníků.
- Plány vzdělávání a rozvoje pracovníků.
- Plány rozmisťování pracovníků.
- Plány odměňování a produktivity práce.
- Plány penzionování a propouštění pracovníků.

U všech plánů personálních činností je třeba zvažovat otázku nákladů, zejména pak ve vztahu k předpokládaným přínosům. Důležitá je časová posloupnost a časové umístění jednotlivých plánovacích kroků. Vždy je třeba zvažovat všechny možnosti zlepšování postupů a hledat efektivnější způsoby realizace plánů.

Samozřejmou součástí procesu plánování potřeby pracovníků i jejího pokrytí je periodická kontrola a vyhodnocování plánů z hlediska nových poznatků a nových úkolů, které před organizací vyvstaly. Plánování v tržních podmínkách musí poskytovat dostatečný prostor pro pružnou reakci organizace na požadavky trhu, musí brát v úvahu požadavek flexibility a připravenosti na změny. Proto zcela běžnou součástí procesu plánování je úprava plánů, pokud se vedení organizace jeví nezbytnou. Plán v tržních podmínkách prostě není dogma ani zákon, který je nutné za každou cenu dodržet.²¹

²¹ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, Linde nakladatelství s.r.o.,2000, ISBN 80-86131-25-4

2.3 Metody odhadů používané v personálním plánování

2.3.1 Odhady potřeby zaměstnanců

K odhadům perspektivní potřeby pracovníků lze použít různých metod, z nichž některé jsou výrazněji založeny na zkušenostech, odbornosti a představivosti lidí provádějících perspektivní odhady (také se jim říká intuitivní nebo expertní metody), jiné se zase více opírají o kvantitativní matematické či statistické nástroje.²²

Intuitivní metody odhadu jsou založené na důkladné znalosti vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou a vyžadují tedy značné zkušenosti od pracovníků, kteří odhad provádějí. Patří sem všechny druhy expertních metod, z nichž nejčastěji se uplatňuje tzv. delfská metoda, tzv. kaskádová metoda či metoda manažerských odhadů.

Kvantitativní metody odhadu používají matematický či statistický metodologický aparát a vyžadují tedy zpravidla množství dat (např. to jsou metody založené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, síťovém plánování, modelování a simulaci či na pracovních normách). Patří sem i metody vycházející z poznatků ekonomiky práce (REFA, MTM).

Nelze jednoznačně říci, zda jsou vhodnější intuitivní nebo kvantitativní metody, zdá se však, že zahraniční praxe se stále více přiklání k intuitivnějším, expertním metodám, protože jsou méně náročné na podklady, jsou operativnější, umožňují brát v úvahu nekvantifikovatelné či obtížně kvantifikovatelné faktory (např. kvalifikaci či intenzitu práce) a všeobecně širší škálu faktorů, více vyhovují flexibilnímu plánování, protože na kratší perspektivu jsou velice spolehlivé, bývají levnější, umožňují zapojení všech manažerů organizace, především liniových, jsou snadněji interpretovatelné a tedy srozumitelnější atd. Kromě toho nevylučují používání kvantitativních postupů při analýze dat a zkoumání zákonitostí a vztahů ovlivňujících potřeby pracovních sil. V každém případě lze doporučit kombinaci různých metod.

V praxi se při odhadu budoucí potřeby pracovníků organizace obvykle nepoužívá jediná metoda, ale spíše určitá kombinace metod. Přitom se nezdá kombinují metody intuitivní s metodami kvantitativními.²³

²² KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, Linde nakladatelství s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3.

Vzhledem k tomu, že úsilí o maximální flexibilitu organizace soustavně zkracuje horizont, na který se potřeba pracovníků plánuje, preferují se metody časově méně náročné a méně finančně nákladné, tedy metody jednodušší. Mezi takové patří tzv. delfská metoda, kterou je metoda intuitivní, a metoda založená na analýze vývojových trendů, teda metoda svou povahou kvantitativní.²⁴

Při odhadech budoucí potřeby pracovních sil v organizaci zpravidla narážíme na řadu neznámých. Jen obtížně můžeme odhadnout, jakými směry se budou vyvíjet faktory ovlivňující potřebu pracovní síly. Obvykle máme jen neurčité představy o takových faktorech, jaké jsou budoucí technologické změny, chování spotřebitelů a proměnlivost jejich potřeb a vůbec budoucí podoba trhu a odbytišť, málo víme o tom, jak se bude vyvíjet lokální či národní hospodářství, popřípadě hospodářství v zahraničí, nemůžeme s jistotou odhadovat dopady politiky státu či mezinárodní situace atd. Odhady budoucí potřeby pracovních sil v organizaci mohou být tudíž v těchto souvislostech pouze odrazem nám známých či snadněji odhadnutelných skutečností, tedy – všechno jiné než exaktní. Často jsou zatíženy subjektivismem, zejména v případě použití intuitivních metod, nebo formalismem, zejména v případě použití intuitivních metod, nebo formalismem a přílišnou abstrakcí v případě kvantitativních metod.

2.3.1.1 Delfská metoda

Delfská metoda je považována za intuitivní metodu a spočívá v tom, že skupina expertů se snaží dosáhnout vzájemné shody, pokud se týče budoucího vývoje všech možných faktorů, které by mohly ovlivnit budoucí potřebu pracovních sil v dané organizaci. Ve skupině expertů by měli být zastoupeni lidé, kteří důvěrně znají stav, strukturu i proměnlivost pracovní síly organizace, plány činnosti, prodeje, technického rozvoje, finanční plány apod. i vnější faktory, které by mohly ovlivnit poptávku po produkci organizace, a tudíž její potřebu pracovníků.²⁵

²⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3.

²⁵ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, Linde nakladatelství s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4

V praxi se osvědčilo vytváření skupiny expertů z vedoucích pracovníků všech úrovní, od mistrů až po vedení organizace, ale i z externích expertů, kteří mohou vnést do diskuze nové pohledy. Ve skupině by měli být v každém případě zastoupeni odborníci na plánování, marketing, výrobu, prodej a v neposlední řadě personalisté.

Cílem delfské metody je předpovědět budoucí vývoj potřeby pracovních sil pomocí propojení nezávislých názorů expertů.

Aby se zajistila nezávislost názorů, nesvolávají se žádné porady expertů, při nichž by diskuze mohla být ovlivňována rozdílným postavením expertů v hierarchii funkcí organizace, byla by oslabena kritičnost a posíleno úsilí o kompromis, popřípadě by se mohly projevit i obavy z prezentace odlišného názoru. Celá diskuze se uskutečňuje přes jakéhosi prostředníka. Jeho úkolem je shromažďovat, sumarizovat a opětně zprostředkovávat expertům informace od ostatních expertů.

Diskuze probíhá v jakýchsi kolech, která se opakují, takže experti mají příležitost upravovat své předpovědi, doplňovat je či dodávat jim přesvědčivější či detailnější argumenty. Jednotlivá kola (zpravidla se opakují třikrát až pětkrát) zpravidla vedou ke sladění názorů expertů. Zkušenosti ukazují, že tato metoda poskytuje relativně spolehlivou představu o potřebě pracovníků zhruba na perspektivu jednoho až dvou let. To je vzhledem k požadavku maximální flexibility organizace zcela postačující. Velmi výhodná je při plánování pracovníků dělnické kategorie, především její produktivní (výrobní) složky.²⁶

2.3.1.2 Metoda založená na analýze vývojových trendů

Metoda založená na analýze vývojových trendů představuje pokus o kvantitativně určitější vyjádření perspektivní potřeby pracovníků organizace. Problémem je, že existuje příliš mnoho faktorů, které potřebu pracovníků v organizaci ovlivňují. Proto se v tomto případě zpravidla usiluje o výběr pokud možno jediného rozhodujícího faktoru, který nejvíce ovlivňuje potřebu pracovníků, který nejsilněji váže na pracovní sílu.

Jestliže je takový faktor zjištěn, zkoumá se jeho dosavadní vývoj v poměru k vývoji počtu pracovníků organizace. Extrapolace vývoje tohoto poměru je pak základem pro odhad potřebného počtu pracovníků v budoucnosti.²⁷

²⁶ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, Linde nakladatelství s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4

²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3.

Postup se skládá z následujících kroků:

- 1) Nalezení takového faktoru, který má vztah k počtu pracovníků (obvykle určité kategorie).
- 2) Sestavení tabulky nebo pořízení grafu, kde je vyjádřen (vyznačen) vývoj velikosti tohoto faktoru a vývoj počtu pracovníků.
- 3) Výpočet průměrné produkce nebo výkonu na jednoho pracovníka za rok, tedy výpočet produktivity práce.
- 4) Vyslovení hypotézy o budoucím vývoji produktivity práce, odhad její budoucí úrovně.
- 5) Nezbytné korekce trendů, např. vyrovnání dosavadního trendu, popř. zrealněná extrapolace trendu.
- 6) Projektování vývoje k cílovému roku (okamžiku).

Nalezení rozhodujícího faktoru, který se váže k počtu pracovníků, je nejobtížnějším krokem. Lze se přitom opřít o celkový plán výkonů organizace. Zmíněný faktor totiž musí mít v každém případě přímý vztah k činnosti organizace, takže musí být i plánovaným ukazatelem (např. objem produkce, objem prodeje, objem výkonů, objem obsluhovaných jednotek apod.). Kromě toho musí mít tento faktor přímý vztah k počtu pracovníků, tj. jakákoliv změna tohoto faktoru musí být vázána na stejnosměrnou změnu počtu pracovníků. To může vyvolávat jisté problémy v těch činnostech, kde např. počty pracovníků nejsou příliš závislé na objemu produkce či jiných výkonech (např. ve vysoce automatizovaných provozech, u některých obsluhujících pracovníků, pracovníků zabezpečujících provoz některých systémů, například v dopravě a spojích apod.). Navíc může tatáž organizace produkovat celou řadu výrobků či služeb, z nichž některé vyžadují značné množství lidské práce, jiné nikoliv. V důsledku toho by ovšem odhad budoucí potřeby pracovníků pro organizaci jako celek mohou vést ke zkreslení, takže je třeba odhady potřeby pracovníků pro jednotlivé skupiny výrobků, činností či skupiny pracovníků.

Jakmile je rozhodující faktor vybrán, je třeba zkoumat, jak se v minulosti vyvíjela kvantitativní charakteristika tohoto faktoru na jedné straně a počty pracovníků na straně druhé. Zvláště pečlivě si všímáme časové shody výraznějších změn obou ukazatelů. Na základě obou ukazatelů vypočítáme ukazatel objemu výkonu na jednoho pracovníka, tedy jakýsi ukazatel produktivity práce, obsluhy apod.²⁸

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3.

Nejlépe se vyslovují hypotézy o budoucím vývoji produktivity práce na základě řetězových indexů, které nejlépe zobrazují stabilitu či proměnlivost trendu.

Projektována výroba na jednoho pracovníka v kusech se musí poté konfrontovat se záměry a plány, týkajícími se celkového objemu výroby. Z této konfrontace vyplyne potřebný počet pracovníků.²⁹

Nevýhodou metody založené na analýze vývojových trendů je, že nikoliv vždy je reálné předpokládat, že dosavadní trendy budou pokračovat i v budoucnosti. Pak se ovšem musejí vyslovovat hypotézy o budoucí změně vývojových trendů a tím dochází ke zvýraznění intuitivních složek této kvantitativní metody a tím i k „přesnému počítání s nepřesnými čísly“, ale přitom se i nadále tento postup jeví jako exaktní. Kromě toho, že tato metoda neumožňuje do perspektivního odhadu zabudovat takové nekvantifikovatelné faktory, jako jsou změny kvality, kvalifikace, úsilí, motivace, pracovních podmínek apod., vede k tomu, že perspektivní odhady bývají mechanistické, že se soustředíme na nalezení rozhodujícího faktoru ovlivňujícího potřebu počtu pracovníků a přehlízíme faktory ostatní, nejen nekvantifikovatelné.³⁰

2.3.2 Odhady pokrytí potřeby zaměstnanců

Stejně jako v případě odhadů potřeby pracovníků se k odhadům pokrytí této potřeby používá jak intuitivních, tak kvantitativních metod, zejména jde-li o odhady pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů (příkladem intuitivnější metody může být bilanční metoda, příkladem kvantitativnější pak metoda založená na markovovské analýze). Pokud jde o odhady vnějších zdrojů pracovních sil, pak lze použít řadu demografických metod (populační projekce či prognózy), popř. používat již hotové výsledky projekcí či prognóz zpracovávaných institucemi státní statistiky či institucemi trhu práce.

Organizace pokrývá svou potřebu pracovníků jednak z vnitřních zdrojů, jednak z vnějších zdrojů. Vzhledem k délce období, na které se v podmínkách tržní ekonomiky plánuje potřeba pracovníků, lze říci, že v úvahách o perspektivním pokrytí této potřeby hrají rozhodující roli vnitřní zdroje.³¹

²⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3.

³⁰ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, Linde nakladatelství s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4

³¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3.

Východiskem pro odhad perspektivních zdrojů pracovních sil je dokonalá znalost současného počtu a současné struktury pracovních zdrojů v organizaci i mimo ni (především v území, z něhož pochází rozhodující část pracovníků organizace – tedy ve spádovém území pracovní síly organizace) i znalost zákonitosti pohybu, proměnlivosti obou skupin pracovních zdrojů během poměrně dlouhé retrospektivy. Na základě těchto znalostí se pak provádějí perspektivní odhady pracovních zdrojů.³²

Při odhadech o perspektivním pokrytí potřeby pracovníků musíme začít vždy s úvahami o možnostech pokrytí této perspektivní potřeby z vnitřních zdrojů.

Musíme zvážit tři skutečnosti:

- 1) Kolik pracovníků a jací pracovníci nám ze současného personálu zbydou pro plnění plánovaných úkolů, přihlédneme-li k možným odchodům z organizace a v případě organizačních jednotek i k přechodům v rámci organizace.
- 2) Kolik pracovníků a jací pracovníci budou s největší pravděpodobností ušetřeni v důsledku technického rozvoje a v důsledku ukončení nějaké činnosti či ukončení provozu nějaké organizační části.
- 3) Do jaké míry přispěje k lepšímu plnění plánovaných úkolů zvyšování kvalifikace (vzdělávání pracovníků), vhodnější rozmístění pracovníků, dosažení většího stimulačního odměňování, redesign pracovních míst, lepší organizace práce a lepší využívání fondu pracovní doby, lepší technické vybavení práce apod.

K vnějším zdrojům pracovních sil se organizace sice obrací teprve tehdy, nelze-li pokrýt perspektivní potřebu pracovních sil z vnitřních zdrojů, ale to neznamená, že s analýzou a odhady vnějších zdrojů bychom měli čekat. Naopak zkoumání současných zdrojů pracovní síly na vnějším trhu práce i zkoumání jejich pravděpodobného budoucího vývoje je každodenní součástí personální práce v organizaci, jejího personálního informačního systému.³³

³² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3.

³³ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, Linde nakladatelství s.r.o., 2000, ISBN 80-86131-25-4

2.3.2.1 Metody odhadu pokrytí potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Bilanční metoda

Bilanční metoda začíná zjištěním současného stavu pracovníků. Pracovníci jsou přitom tříděni do relativně homogenních skupin, vytvářených na základě profesně kvalifikačních a demografických znaků. Zajímá nás především struktura pracovníků podle pracovních funkcí (zaměstnání). Ty budou také základním třídícím znakem. Neméně zajímavé je to, do jaké míry odpovídají pracovní schopnosti (povolání, kvalifikace, pracovní výkon) jednotlivých pracovníků jimi vykonávaným pracovním funkcím (zaměstnáním, pracovním místům).

Tyto informace mohou být využity při znovu rozmístování pracovníků. Konečně, demografické charakteristiky pracovníků (zejména věk) signalizují pravděpodobnost setrvání pracovníka v organizaci v plánovaném období i jeho místo na křivce životní výkonnosti. Skupiny pracovníků vytvořené na základě pracovních funkcí (zaměstnání) se respektují v průběhu celého procesu perspektivního odhadu vnitřních zdrojů pracovních sil organizace.

Postup použití bilanční metody:

- 1) Zjistíme, kolik a jakých pracovníků je zařazeno v určité pracovní funkci (skupině pracovních funkcí) ve výchozím okamžiku odhadu.
- 2) Snažíme se odhadnout ztráty pracovníků, ke kterým dojde v každé uvažované pracovní funkci (skupině pracovních funkcí) v průběhu plánovacího období. Musíme tedy odhadnout, kolik pracovníků mezi tím odejde, bude propuštěno, převedeno na jinou pracovní funkci, odejde do důchodu či zemře. Odchody, propuštění či převedení na jinou pracovní funkci odhadujeme na základě analýzy těchto procesů v předcházejícím období (analýza vývojových trendů).

Přitom, buď předpokládáme, že intenzita těchto pohybů zjištěná v minulosti se perspektivně nezmění, nebo vyslovujeme hypotézy o budoucí odlišnosti intenzity těchto pohybů.³⁴

³⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3.

Odchody do důchodu odhadujeme na základě analýzy věkové struktury pracovníků, přičemž velikost jednotlivých jednoletých skupin předdůchodového věku poskytuje dosti přesnou informaci o počtech odchodu do důchodu v následujících letech, a to především tehdy, jestliže organizace uplatňuje zásadu, že jakmile pracovník dosáhne důchodového věku, odchází do důchodu (je však třeba si přitom uvědomit, že dosažení důchodového věku není legálním důvodem k výpovědi pracovníkovi). K odhadu ztrát v důsledku úmrtí lze s úspěchem využít pravděpodobnosti úmrtí z úmrtních tabulek vypočítaných orgány státní statistiky v poměrně pravidelných intervalech, a to nezdědka i pro jednotlivé regiony státu.

- 3) Snažíme se odhadnout zisky pracovníků v každé uvažované pracovní funkci (skupině pracovních funkcí), plynoucí z pohybu pracovníků v rámci organizace, tedy z procesu povyšování, převedení na jinou práci či přeložení na nižší funkci. Zdrojem informací jsou především materiály hodnocení pracovníků, plány osobního rozvoje pracovníků, plány následnictví či informace získané od jednotlivých vedoucích pracovníků o schopnosti či připravenosti jejich podřízených přejít na jinou pracovní funkci. I v tomto případě můžeme využít informací o dosavadním vývoji, dosavadní intenzitě těchto zisků pro odhad zisků během uvažovaného plánovacího období.

Závěrečný krok představuje konfrontace výsledků předchozích kroků s odhady budoucí potřeby pracovníků v dané funkci (skupině funkcí). Z této konfrontace vyplyne buď dodatečná potřeba pracovníků, nebo přebytek pracovníků. V prvním případě se to promítne do plánů získávání a výběru pracovníků z vnějších zdrojů, ve druhém případě pak do plánů propouštění a penzionování pracovníků. Nabízí se i řešení využívající systém vzdělávání pracovníků v organizaci, především rekvalifikačních rozvojových programů.³⁵

Další metody používaná při odhadu pokrytí pracovníků z vnitřních zdrojů organizace:

- Metoda založená na plánech následnictví ve funkcích
- Kaskádová metoda;
- Metoda manažerských odhadů;
- Metoda založená na grafické analýze;
- Metoda založená na pracovních normách;
- Metoda založená na regresní analýze;

³⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3.

2.3.2.2 Odhad pokrytí potřeby zaměstnanců organizace z vnějších zdrojů

Odhad pokrytí potřeby pracovníků organizace z vnějších zdrojů je pro organizaci obvykle méně komplikovaný a i spolehlivější. Může se totiž opírat o velmi spolehlivou statistiku obyvatelstva a pracovních sil, školskou statistiku i statistiku zaměstnanosti. Orgány státní statistiky samy zpracovávají populační prognózy, jdoucí až na úroveň okresu. Na perspektivu 5 – 10 let, jakou organizace potřebuje, jsou údaje populačních prognóz velmi spolehlivé a přímo udávají nejen celkové počty obyvatelstva v produktivním věku, ale i jejich členění podle pohlaví a věkových skupin.

Pravidelná sčítání lidu poskytují dostatek informací o ekonomické aktivitě, vzdělanostních a profesně-kvalifikačních strukturách obyvatelstva, a to opět v dostatečném územním detailu. Bohaté jsou i údaje běžné statistiky práce, zejména bilance pracovních zdrojů a bilance reprodukce pracovních sil

Školská statistika poskytuje údaje nejen o počtech a struktuře absolventů škol a učilišť podle studijních a učebních oborů, ale i stejné údaje o frekventantech jednotlivých stupňů a typů škol. Z těchto údajů lze odhadnout, jaká bude v perspektivě do pěti let profesně kvalifikační struktura pracovních zdrojů nově vstupujících na trh práce. Školská statistika sama takovéto odhady nezřídka přímo poskytuje, popřípadě je možné je získat od příslušných institucí resortu školství. Organizace by měla konfrontovat tyto údaje s potencionální nabídkou pracovních příležitostí, zjištěnou ze statistiky práce či odvětvových statistik, aby věděla, jaká je konkurenční nabídka pracovních příležitostí pro absolventy škol a učilišť v jejím oboru či v území, ve kterém je umístěna.

Užitečné jsou i údaje zpracované úřady práce. Zejména jde o údaje týkající se uchazečů o zaměstnání, jejich povolání a kvalifikace. Mnohé úřady práce již začínají zpracovávat své vlastní perspektivní odhady zaměstnanosti v území své působnosti. Těch pak mohou organizace využívat ke svým vlastním odhadům vnějších zdrojů pracovníků.³⁶

³⁶ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, Linde nakladatelství s.r.o.,2000, ISBN 80-86131-25-4

3 Strategické řízení lidských zdrojů ve společnosti ČD Cargo, a.s.

3.1 Seznámení s firmou ČD Cargo, a.s.

Společnost ČD Cargo, a.s., vznikla 1. prosince 2007 vkladem části podniku akciové společnosti České dráhy. Jediným zakladatelem a 100% vlastníkem je akciová společnost České dráhy. ČD Cargo, a.s., je dceřinou společností Českých drah, a.s., pro nákladní dopravu.

Společnost ČD Cargo, a.s., poskytuje železniční přepravu zboží s komplexem souvisejících služeb. Cílem společnosti je zlepšovat svou vedoucí pozici a být hybnou silou na trhu železniční nákladní dopravy v České republice i ve středoevropském regionu.

Hlavní podnikání – železniční přeprava zboží – se dělí podle charakteru zbožových toků na:

- vnitrostátní,
- vývozní,
- dovozní,
- tranzitní.

Akciová společnost ČD Cargo, a.s., je největším železničním nákladním dopravcem v České republice. ČD Cargo, a.s., zajišťuje přepravy průmyslových a zemědělských komodit, surovin, paliv a pohonných hmot, zboží, kontejnerů a nadměrných nákladů. Poskytuje pronájem nákladních vozů, vlečkové a další přepravní služby. Budoucnost společnosti ČD Cargo, a.s., je spojena s investicemi do infrastruktury podporujícími napojování průmyslových areálů na železniční dopravu, s výstavbou terminálů kombinované dopravy a logistických center.

Podnikání ČD Cargo, a.s., přispívá k naplňování cílů dopravní politiky České republiky v oblasti snižování vlivu dopravy na životní prostředí v zájmu trvale udržitelného rozvoje. Jednotný vnitřní trh Evropské unie a otevírání trhu mezinárodní železniční dopravy jsou pro ČD Cargo, a.s., podnětem pro hledání nových podnikatelských příležitostí. Objemem dopravy se ČD Cargo, a.s., řadí mezi deset nejvýznamnějších železničních podniků v Evropě a pět největších v Evropské unii. Strategickým cílem společnosti je zlepšovat svou vedoucí pozici a být hybnou silou na trhu železniční nákladní dopravy v České republice i ve středoevropském regionu.³⁷

³⁷ http://www.cdcargo.cz/assets/cd-cargo/profil-spolecnosti/vyrocní-zpravy/vz_2011.pdf

V době, kdy je psána tato diplomová práce prochází společnost ČD Cargo, a.s. velkými personálními změnami. Jelikož personální náklady patří mezi nejvyšší náklady, které společnost má, hledají se cesty jak tyto náklady snížit. Proto by se měla společnost zaměřit na výběr svých zaměstnanců.

3.2 Odhady potřeby zaměstnanců

3.2.1 Aplikace Delfské metody

Delfská metoda má v podstatě stanovený průběh postupu práce. Prvním krokem při využití této metody byl výběr zaměstnanců, kteří mají o personální problematice dostačující informace a znalosti. Celkem jsem oslovila šest vedoucích zaměstnanců provozních pracovišť dané provozní jednotky. Všichni oslovení vedoucí zaměstnanci ochotně souhlasili s vyplněním dotazníku.

Při tvorbě dotazníku jsem se soustředila na otázky týkající se názoru na personální potřeby na jejich provozním pracovišti, tak názoru na společnost ČD Cargo, a.s. Otázky byly jak uzavřené (výběr z několika variant odpovědí), tak otevřené. Vedoucí zaměstnanci byli ujištěni o anonymitě odpovědí. Dotazník jsem vytvořila na internetovém portálu „Survio“. Dotazník lze nalézt v Příloze č. 2.

Analýza prvního kola

Na otázku č. 1, zda je současný stav zaměstnanců jejich provozního pracoviště dostačující, odpovědělo pět dotázaných vedoucích zaměstnanců, že dle jejich názoru je dostačující, jeden dotázaný odpověděl, že dostačující není.

Druhá otázka byla zaměřena na reakci zaměstnanců, při možnosti dalšího vzdělávání a profesního růstu. Zda je tato reakce dle jejich názoru pozitivní. Pět dotázaných vedoucích zaměstnanců odpovědělo, že spíše ano, jeden nemohl posoudit.

Zda jsou zaměstnanci ochotni překonat delší vzdálenost při dojíždění do zaměstnání, zněla otázka č. 3. Na tuto otázku jeden odpověděl „ano“, tři odpověděli „spíše ano“ a dva dotázaní vedoucí zaměstnanci „spíše ne“.

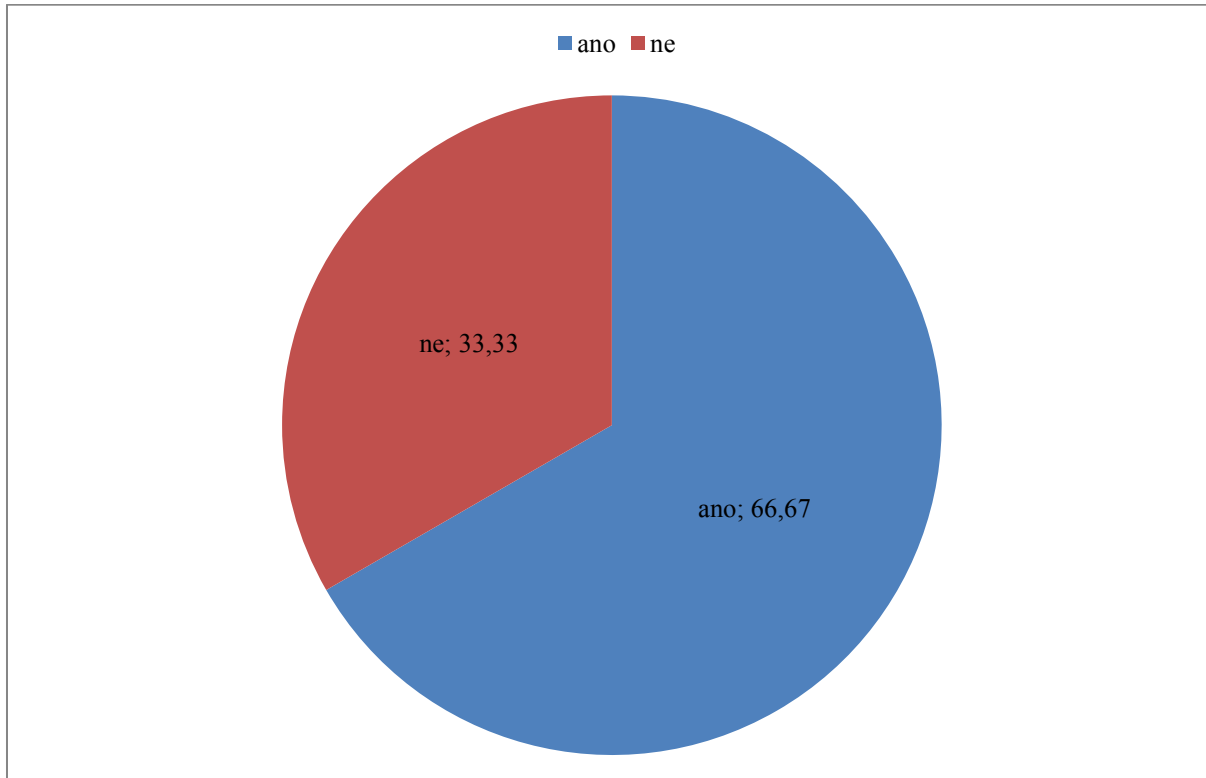
Otázkou č. 4 dostáváme odpověď na velikost pravomocí vedoucích zaměstnanců při personálním plánování. Na otázku, zda je jejich pravomoc dostačující, dva odpověděli „ano“, dva spíše ano, jeden „spíše ne“. Jednomu dotázanému vedoucímu zaměstnanci se jeho pravomoc zdá nedostačující.

Velmi spokojeni s prací svých přímých podřízených jsou dva vedoucí zaměstnanci, tři jsou spíše spokojeni a jeden spíše nespokojen. (otázka č. 5)

Z otázky č. 6 je zřejmé, že konkurence v dané provozní jednotce je vysoká. Ať už jsou to jiní dopravci nebo různé druhy dopravy. Tři vedoucí zaměstnanci odpověděli, že v jejich provozním pracovišti je konkurence velmi vysoká. Jeden se domnívá, že je vysoká, jeden, že je přiměřená, pouze jeden odpověděl, že je zanedbatelná.

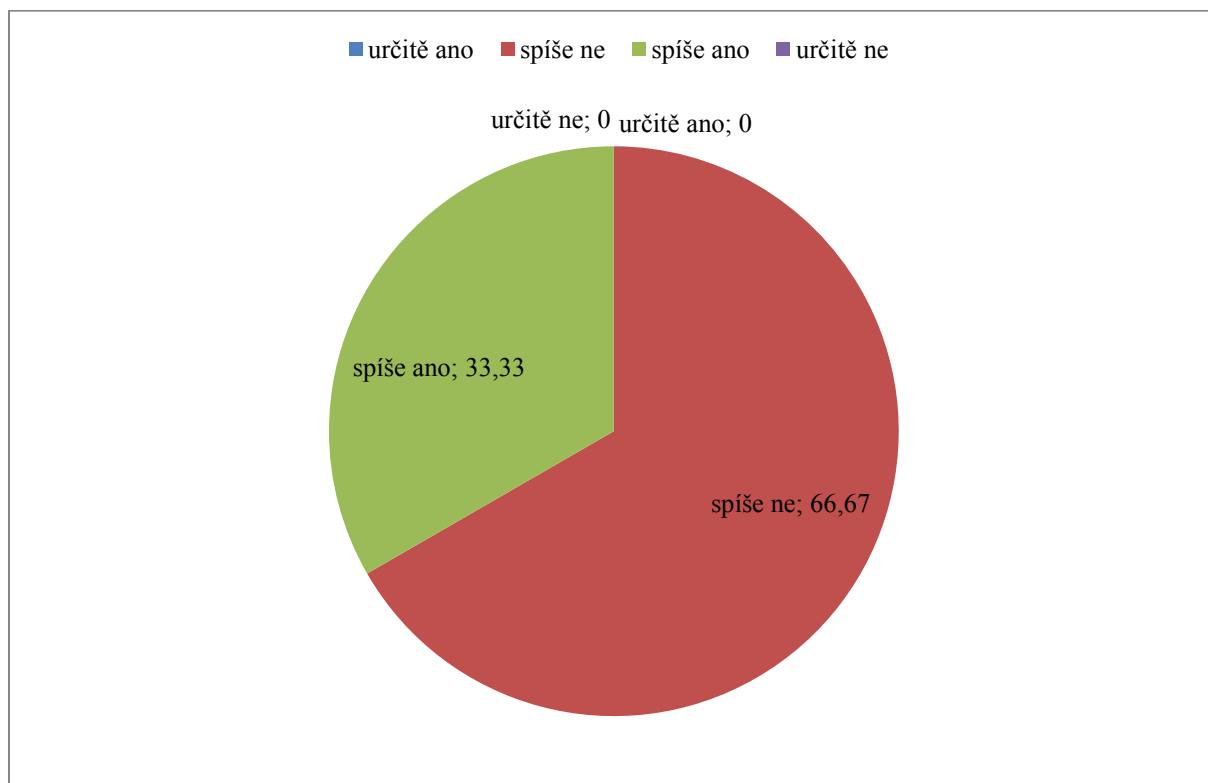
Otázky č. 7, 8 a 9 se týkají kumulací funkcí. Otázka č. 7 je otevřená otázka, která odpovídá na názor vedoucích zaměstnanců na neustálou kumulaci funkcí. Jejich názor je pozitivní a v současné době při klesajících tržbách je kumulace funkcí i potřebná. Klesá potřeba specialistů a naopak roste potřeba zaměstnanců, kteří zvládají práci na několika pracovních pozicích. Čtyři dotázaní vedoucí zaměstnanci vyslovili názor, že tyto kumulace mají vliv na kvalitu a efektivnost práce, dle dvou dotázaných nemají kumulace funkcí žádný vliv na kvalitu a efektivnost práce. Vedoucí zaměstnanci, kteří v osmé otázce odpověděli, že dle jejich názoru kumulace funkcí má vliv na kvalitu a efektivnost práce, měli v otázce č. 9 popsat jaký je tento vliv.

Mají tyto kumulace dle Vašeho názoru vliv na kvalitu a efektivnost práce?



Graf č. 1 – Vliv kumulace na efektivnost a produktivitu práce

Desátá otázka zněla „Jste spokojen/a se současnou situací ve společnosti ČD Cargo, a.s.“ Zde byli dotázaní zaměstnanci více kritičtí. Spíše ne odpovědělo 66,67%, spíše ano odpovědělo 33,33% dotázaných vedoucích zaměstnanců.



Graf č. 2 – Spokojenost se současnou situací ve společnosti

V poslední otázce měli vedoucí zaměstnanci odpovědět, na jaké priority by mělo vedení společnosti ČD Cargo, a.s. klást největší důraz. Pokud bych měla zhodnotit odpovědi na tuto otázku, i zde zněly kritické názory, ale i cenné informace jakým směrem by se měla společnost ubírat. Většina odpovědí směřovala na pružnější reagování na požadavky zákazníků, na větší kontakt a spolupráci se zákazníky, ale také na v oboru vzdělané a praxí prověřené zaměstnance. Na výchovu vlastních zaměstnanců a přípravu na různé pracovní pozice.

Získané odpovědi využiji k plánování personální strategie společnosti a k posouzení s ostatními metodami.

Z důvodu časové náročnosti této metody jsem použila pouze jedno kolo.

3.2.2 Metoda založená na analýze vývojových trendů

Při využití této metody je nejdůležitější nalezení takového faktoru, který má vztah k počtu zaměstnanců. Ve společnosti, která je největším železničním dopravcem v České republice, to nebyla těžká volba. Po vybrání rozhodujícího faktoru, následovalo sestavení tabulky, která vyjadřuje vývoj velikosti tohoto faktoru a vývoj počtu zaměstnanců.

ROK (data vždy k 31.12.)	Přepravené zboží, materiál..(resp. plánovaná přeprava) v mil. tun	Průměrný evidenční počet zaměstnanců	Přeprava na jednoho zaměstnance		
			Tun	Index	
				bazický	řetězový
A. Dosavadní vývoj					
2009	68,3	10 378	6 581	1,0000	°
2010	76,7	9 573	8 012	1,2174	1,2174
2011	78,7	9 207	8 548	1,2989	1,0815
2012	73,3	8 910	8 227	1,2501	-1,0488
B. Perspektivní odhad					
2013	74,7			x	
2014	76,5			x	
2015	79,3			x	
2016	82,1			x	

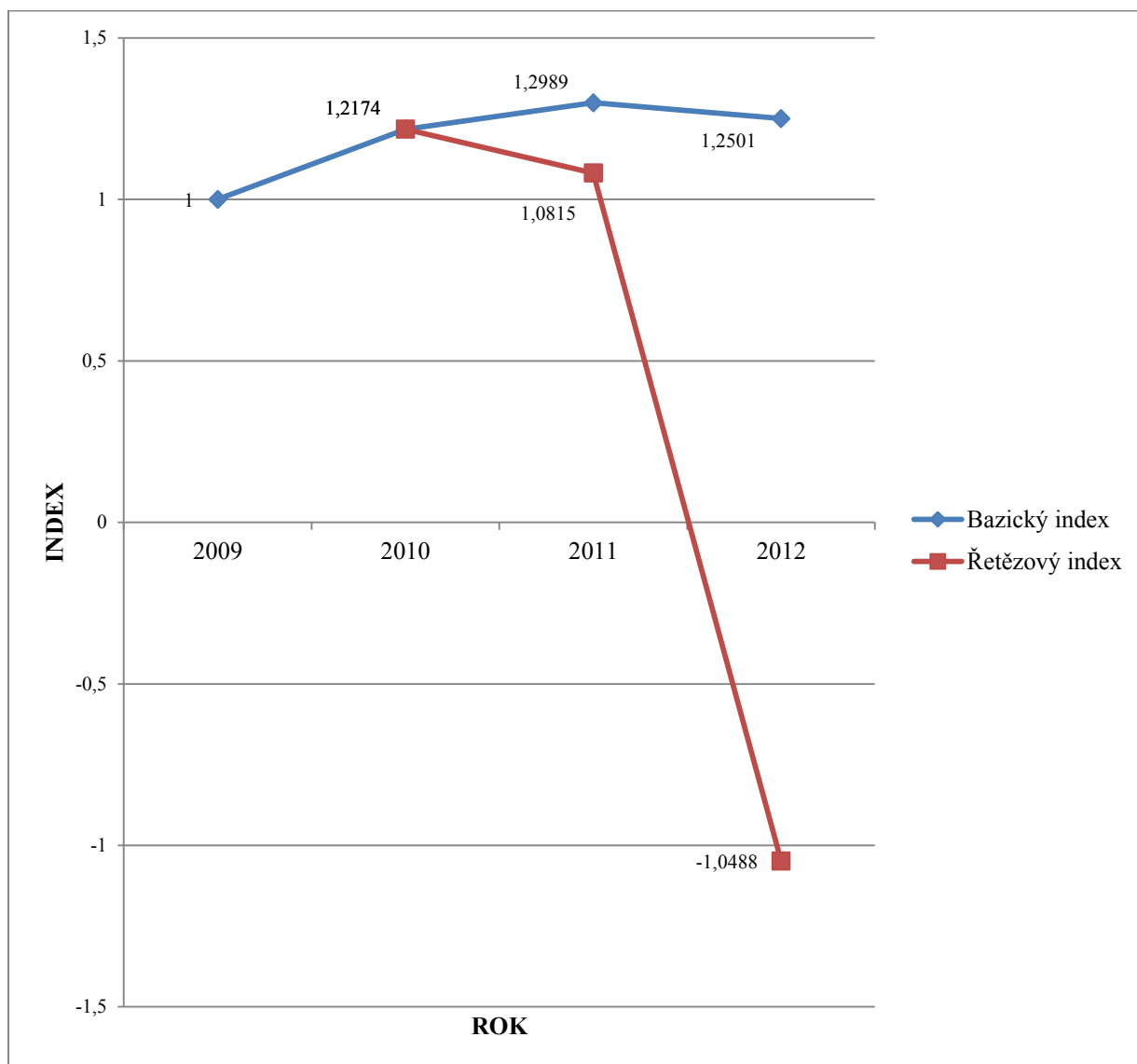
Tabulka č. 1 – Odhad perspektivní potřeby zaměstnanců – faktor množství přepraveného zboží

Zdroj: vlastní zpracování (dle KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, Linde nakladatelství s.r.o.,2000, ISBN 80-86131-25-4)

Jak je patrné z tabulky č. 1 výkyvy v přepravě materiálu a zboží jsou opravdu veliké. Největší skok nastal v roce 2010, kdy se přeprava zvýšila o 8,4 mil. tun, tj. 12,3 %. Rok 2011 také zaznamenal navýšení přepravy, toto navýšení, ale už není tak velké. Následuje nemalý pokles v roce 2012. Tento náhlý pokles je způsoben všeobecnou celosvětovou ekonomickou krizí, se kterou se potýká mnoho firem.

I přes neustálé snižování zaměstnanců a zvyšování přírůstku produktivity práce je po potřebném výpočtu řetězový index v roce 2012 minusový. Přes tuto nestabilitu řetězového indexu, je velmi těžké vyslovit hypotézu pro následující roky. Z tohoto důvodu jsem dále dle tohoto faktoru neprováděla další výpočty pro odhad potřeby zaměstnanců.

Bazický a řetězový index nejlépe vyjadřuje vývojový trend.



Graf č. 3 – Indexy

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož výsledky tohoto faktoru byly neuspokojivé, snažila jsem se najít jiný vhodnější faktor, který by šlo využít k aplikaci metody analýzy vývojových trendů. ČDC je přepravní společnost, takže nalezení jiného vyhovujícího faktoru, který se váže k počtu zaměstnanců, nebylo snadné. Z dalších přijatelných možností jsem vybrala faktor tržby, který by mohl lépe vyjádřit perspektivní odhad zaměstnanců.

ROK (data vždy k 31.12.)	Tržby (resp. předpokládané tržby) v mil. korunách	Průměrný evidenční počet zaměstnanců	Tržby na jednoho zaměstnance		
			Korun	Index	
				bazický	řetězový
A. Dosavadní vývoj					
2009	13 272	10 378	1 278 859	1,0000	°
2010	14 121	9 573	1 475 086	1,1534	1,1534
2011	14 404	9 207	1 564 461	1,2233	1,0699
2012	14 100	8 910	1 582 492	1,2374	1,0141
B. Perspektivní odhad					
2013	14 342	8 399	1 707 667	x	1,0791
2014	14 688	8 167	1 842 743	x	1,0791
2015	15 463	7 971	1 988 504	x	1,0791
2016	16 009	7 461	2 145 795	x	1,0791

Tabulka č. 2 – Odhad perspektivní potřeby zaměstnanců – faktor tržby

Zdroj: vlastní zpracování (dle KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, Linde nakladatelství s.r.o.,2000, ISBN 80-86131-25-4

I zde jsem zaznamenala, jak ukazuje tabulka č. 2 dosti velké výkyvy v tržbách. Opět byl nárůst v letech 2010 a 2011 a pokles v roce 2012. Na rozdíl, ale od produktivity práce, která po v roce 2012 klesala, tržby na jednoho zaměstnance s překvapením stále rostly. Viz tabulka č. 3.

ROK (data vždy k 31.12.)	Průměrný evidenční počet zaměstnanců	Tržby v mil. korunách	Tržby na jednoho zaměstnance	Přepravené zboží, materiál.. v mil. tun	Přepravené zboží, materiál na jednoho zaměstnance
2009	10 378	13 272	1 278 859	68,3	6 581
2010	9 573	14 121	1 475 086	76,7	8 012
2011	9 207	14 404	1 564 461	78,7	8 548
2012	8 910	14 100	1 582 492	73,3	8 227

Tabulka č. 3 – Přepravené zboží, materiál a tržby v letech 2009, 2010, 2011, 2012

Zdroj: vlastní zpracování (dle KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, Linde nakladatelství s.r.o.,2000, ISBN 80-86131-25-4

Po výpočtu bazického a řetězového indexu, jsem se snažila vyslovit hypotézu na následující roky. Jelikož řetězový index nevykazuje žádnou stabilitu, předpověď na následující roky jsem vypočítala jako aritmetický průměr hodnot řetězového indexu z let 2010, 2011 a 2012.

Odhad tržeb na jednoho zaměstnance v prvním roce plánovaného období jsem získala, vynásobením velikostí tržeb na jednoho zaměstnance v uplynulém roce a předpokládanou hodnotou řetězového indexu v prvním roce plánovaného období.

Tržby na jednoho zaměstnance v roce 2013 = 1 582 492 x 1,0791 = 1 707 667

Tržby na jednoho zaměstnance v roce 2014 = 1 707 667 x 1,0791 = 1 842 743

Tržby na jednoho zaměstnance v roce 2015 = 1 842 743 x 1,0791 = 1 988 504

Tržby na jednoho zaměstnance v roce 2016 = 1 988 504 x 1,0791 = 2 145 795

Odhad potřebného počtu zaměstnanců v prvním roce plánovaného období jsem pak vypočítala tak, že plánované tržby na příslušný rok jsem vydělila odhadem tržeb na jednoho zaměstnance.

Potřebný počet zaměstnanců v roce 2013 = 14 342 mil. / 1 707 667 = 8 399

Potřebný počet zaměstnanců v roce 2014 = 14 688 mil. / 1 842 743 = 8 167

Potřebný počet zaměstnanců v roce 2015 = 15 463 mil. / 1 988 504 = 7 971

Potřebný počet zaměstnanců v roce 2016 = 16 009 mil. / 2 145 795 = 7 461

Jelikož tržby nemají přímý vztah k činnosti organizace, došlo ke značnému zkreslení odhadu budoucího plánovaného počtu zaměstnanců jako celku pro společnost ČD C.

3.3 Odhady pokrytí potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů

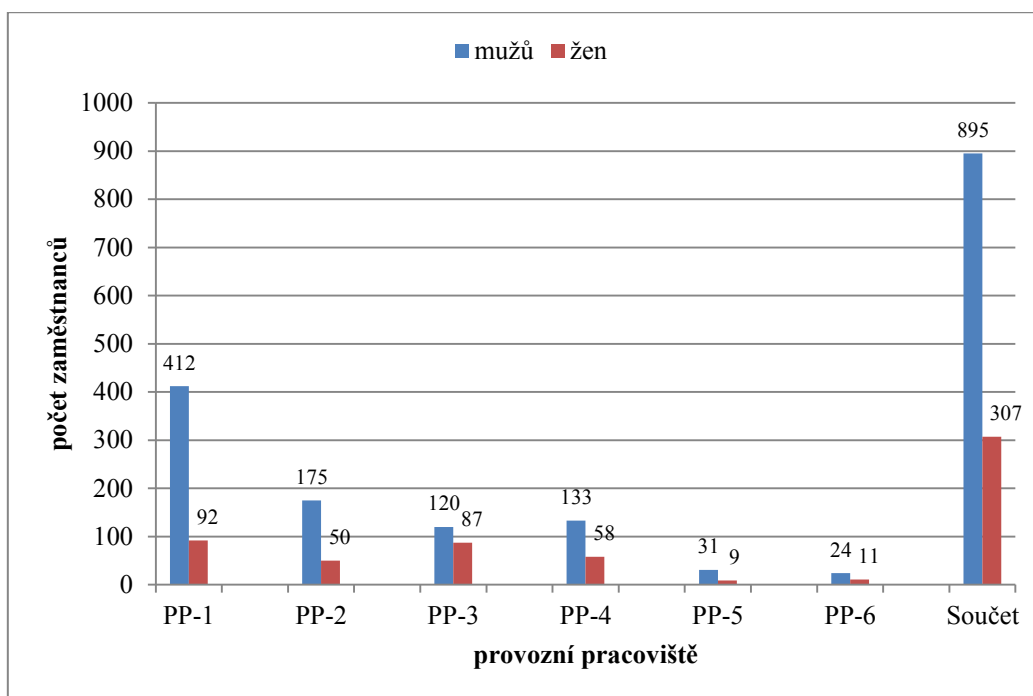
3.3.1 Bilanční metoda

K vypracování této metody jsem použila vybranou provozní jednotku, dle dotazníku, který mi vedoucí personálního oddělení ochotně vyplnila.

Tato provozní jednotka má šest provozních pracovišť. K datu 28. 2. 2013 počet zaměstnanců pracujících v této provozní jednotce činil 1 202 osob. Podíl zastoupení mužů ve vybrané provozní jednotce bylo 74,4 procent a žen 25,6 procent.

Tyto údaje jsou odpovídající vzhledem k charakteru profesí. Do 30. 4. 2013 ukončí pracovní poměr 64 zaměstnanců.

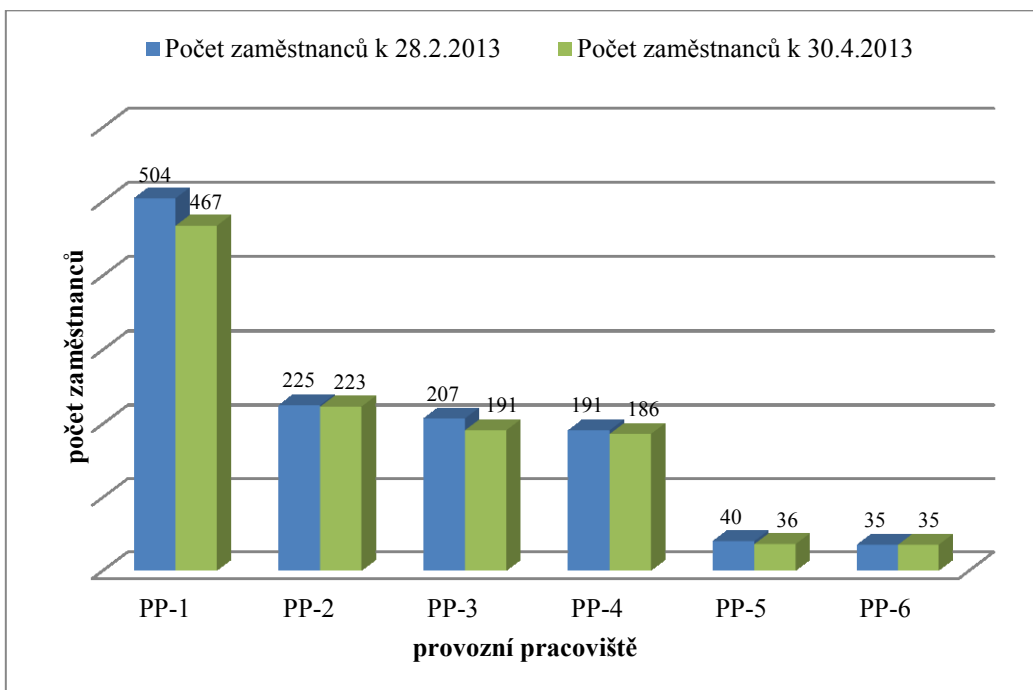
Počet zaměstnanců k 28. 2. 2013



Graf č. 4 – Počet zaměstnanců provozní jednotky

Zdroj: vlastní zpracování (dle interních materiálů společnosti)

Počet zaměstnanců k 28. 2. 2013 a 30. 4. 2013

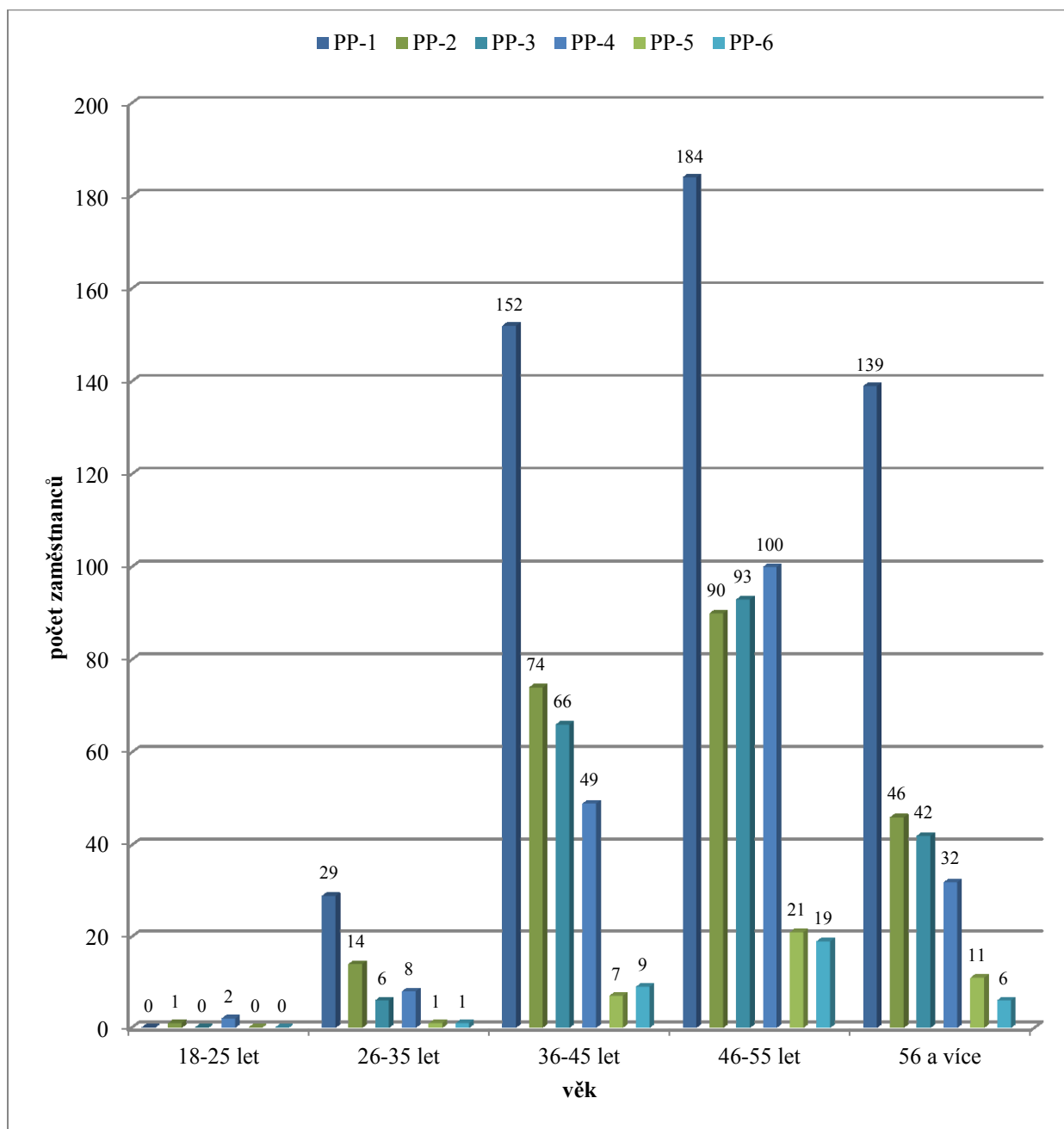


Graf č. 5 – Počet zaměstnanců k 30. 4. 2013

Zdroj: vlastní zpracování (dle interních materiálů společnosti)

Průměrný věk zaměstnanců je 47,5 let. Tento vysoký věkový průměr přináší provozní jednotce větší zkušenosti u zaměstnanců, ale také možný problém do budoucna, kdy spousta zaměstnanců začne dosahovat důchodového věku. Provozní jednotka bude muset tento problém řešit, jelikož některé profese vyžadují dlouhodobé zaškolení.

Věková kategorie provozní jednotky



Graf č. 6 – Věková kategorie provozních pracovišť

Zdroj: vlastní zpracování (dle interních materiálů společnosti)

Vysokému věkovému průměru odpovídá i počet zaměstnanců, kteří budou mít do pěti let nárok na starobní důchod (při současné důchodové politice).

Zaměstnanci, kteří do 5 let budou splňovat nárok na starobní důchod

PP-1	PP-2	PP-3	PP-4	PP-5	PP-6	Součet
60	23	17	14	5	3	122

Tabulka č. 4 – zaměstnanci s nárokem na starobní důchod

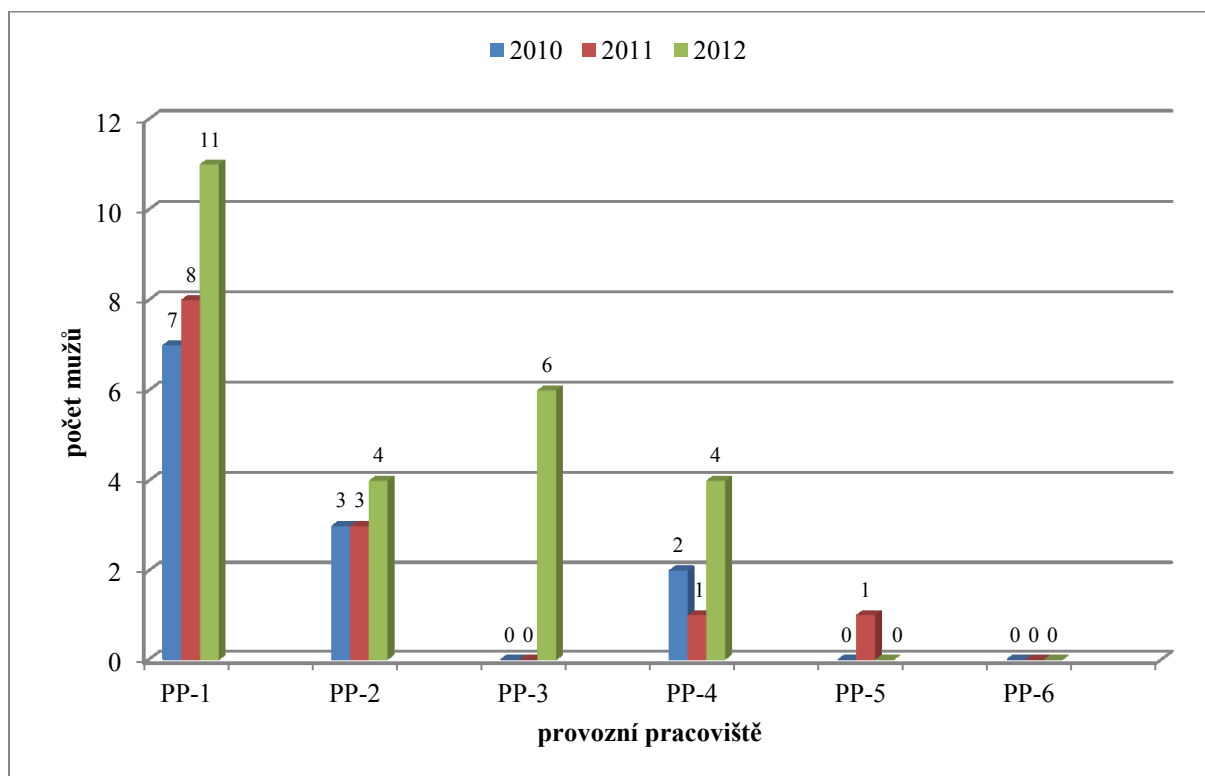
Zdroj: vlastní zpracování (dle interních materiálů společnosti)

Jak ukazuje tabulka, nejvíce zaměstnanců bude splňovat nárok na starobní důchod na PP-1. Odchod 60 zaměstnanců z celkového počtu 504 je dle mého názoru vysoký.

Celkově za provozní jednotku bude mít nárok do pěti let odejít do starobního důchodu 122 zaměstnanců, což je 10 % z počtu zaměstnanců zaměstnaných na provozní jednotce k datu 28. 2. 2013.

Počet zaměstnanců, kteří v letech 2010, 2011, 2012 byli v pracovní neschopnosti (souhrnně)
déle než 3 měsíce

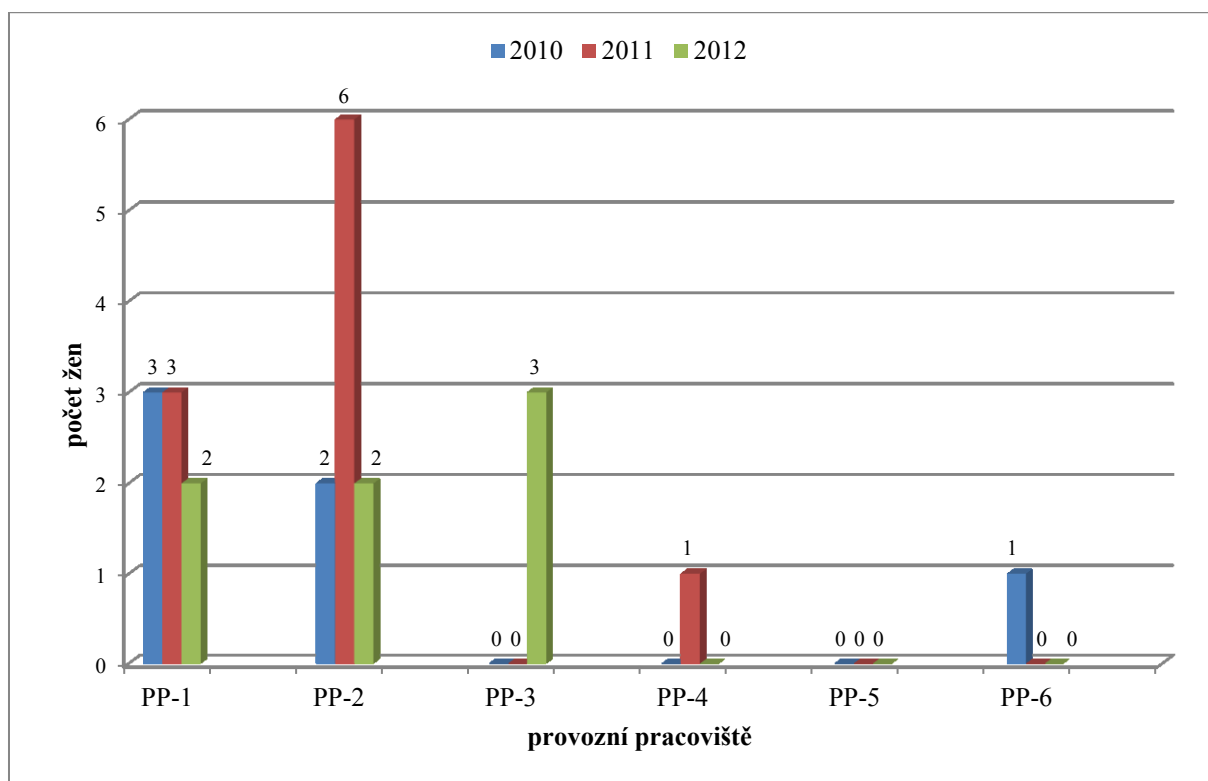
Muži



Graf č. 7 – Pracovní neschopnost mužů

Zdroj: vlastní zpracování (interních materiálů společnosti)

Ženy



Graf č. 8 – Pracovní neschopnost – ženy

Zdroj: vlastní zpracování (dle interních materiálů společnosti)

Podle věkové kategorie se odvíjí i pracovní neschopnost.

Provozní pracoviště	Počet zaměstnanců	Rok		
		2010	2011	2012
PP-1	504	10	11	13
PP-2	225	5	9	6
PP-3	207	0	0	9
PP-4	191	2	2	4
PP-5	40	0	1	0
PP-6	35	1	0	0

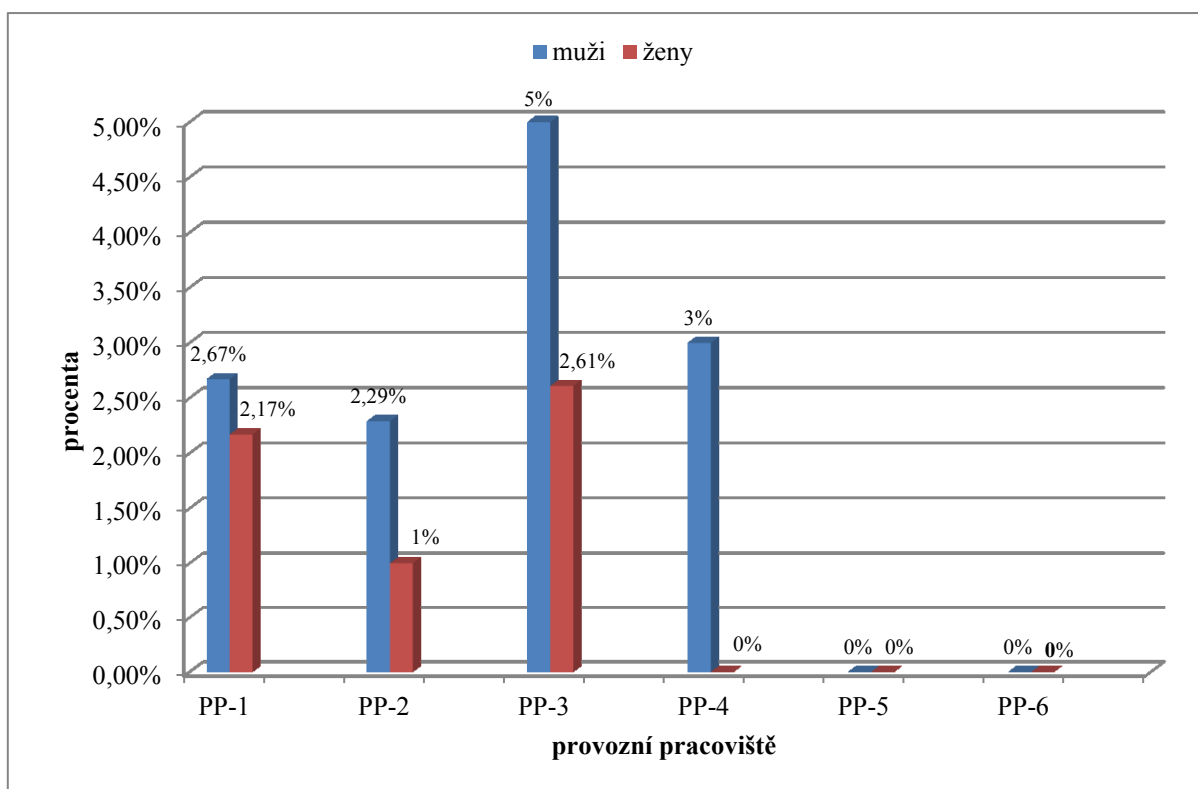
Tabulka č.5 - Pracovní neschopnost

Zdroj: vlastní zpracování (dle interních materiálů společnosti)

Pracovní neschopnost, jak je patrné z tabulky, se mírně zvyšuje i přes současnou sociální politiku státu, kdy se první tři dny pracovní neschopnosti nehradí. Může to být způsobeno vyšší věkovou strukturou zaměstnanců. Za rok 2012 tvořila pracovní neschopnost v průměru 2,5%.

V době, kdy se prodlužuje průměrná délka aktivního života a oddaluje se hranice stáří pro odchod do důchodu, stojí zaměstnavatel před otázkou uplatnění věkově starších zaměstnanců. Musí se zabývat i tím, že vyšší věk se projevuje také na zdravotním stavu pracovníků. Starší zaměstnanci vynikají jednou velikou předností: mají bohaté profesní zkušenosti. Naopak jejich možným nedostatkem jsou častější zdravotní obtíže a s tím související vyšší nemocnost a nižší pracovní výkon. Vzhledem k tomu, že od ledna roku 2011 platí zaměstnavatel za zaměstnance prvních 21 kalendářních dnů nemocenské, je důležité věnovat této otázce náležitou pozornost. Ke vzniku zdravotních obtíží často přispívá samotná práce. Úměrně s věkem ubývá tolerance organismu na fyzickou i psychickou zátěž a starší lidé jsou tudíž v tomto směru ohroženější skupinou než ti mladší. Ohrožen je zejména pohybový aparát, setkáváme se také více se stavy fyzické a psychické vyčerpanosti.³⁸

Pracovní neschopnost – rok 2012 – v procentech



Graf č. 9 – Pracovní neschopnost – rok 2012

Zdroj: vlastní zpracování (dle interních materiálů společnosti)

³⁸ BERAN, Karel. Přibývající roky je třeba respektovat. *Moderní řízení*. Leden 2012, č.1. ISSN 0026-8720, MK ČR E 4981

Jak ukazuje graf č. 9 v roce 2012 až na PP-5 a PP-6, kde je pracovní neschopnost nulová, byli více v dlouhodobé pracovní neschopnosti trvající souhrnně déle než tři měsíce muži. Je to způsobeno větší fyzickou zátěží, která je na tyto zaměstnance kladena. Vyšší věk zaměstnanců - mužů, ale i práce v noci, v 12-ti hodinové směně, venku za každého počasí zvyšuje pracovní neschopnost.

Pro prevenci i terapii je důležité znát rizikové faktory a uvědomovat si, jak mohou ovlivňovat zdravotní stav zaměstnance. Objeví-li se zdravotní problém, je třeba zvážit, které z faktorů mohly obtíže způsobit, a podle toho volit vhodná řešení. Mezi nejčastější rizikové faktory patří civilizační rizikové faktory, které souvisejí se změnami životního stylu, dále mohou svou roli hrát i individuální rizikové faktory, mezi něž se řadí tělesná konstituce, věk, pohlaví, dědičnost, tělesná hmotnost, mimopracovní činnost, případně jiná onemocnění. V neposlední řadě jsou to rizikové faktory vyplývající z pracovních podmínek, které se různí v závislosti na typu práce.

Může to být těžká fyzická práce, dlouhodobé sezení a stání, nucené pracovní polohy, fyzikální faktory (vibrace, mikroklimatické podmínky), chemické škodliviny, ale i nespokojenost s prací, monotónní práce nebo časový stres.³⁹

Dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti zaměstnavatelé s více než 25 zaměstnanci v pracovním poměru jsou povinni zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši povinného podílu těchto osob na celkovém počtu zaměstnanců zaměstnavatele. Povinný podíl činí 4 %.

- Povinnost uvedenou v odstavci 1 zaměstnavatelé plní

a) zaměstnáváním v pracovním poměru,

b) odebíráním výrobků nebo služeb od zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50 % zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením, nebo zadáváním zakázek těmto zaměstnavatelům nebo odebíráním výrobků nebo služeb od osob se zdravotním postižením, které jsou osobami samostatně výdělečně činnými a nezaměstnávají žádné zaměstnance, nebo zadáváním zakázek těmto osobám, nebo⁴⁰

³⁹ BERAN, Karel. Přibývající roky je třeba respektovat. *Moderní řízení*. Leden 2012, č.1. ISSN 0026-8720, MK ČR E 4981

⁴⁰ <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/cast3.aspx>

c) odvodem do státního rozpočtu,

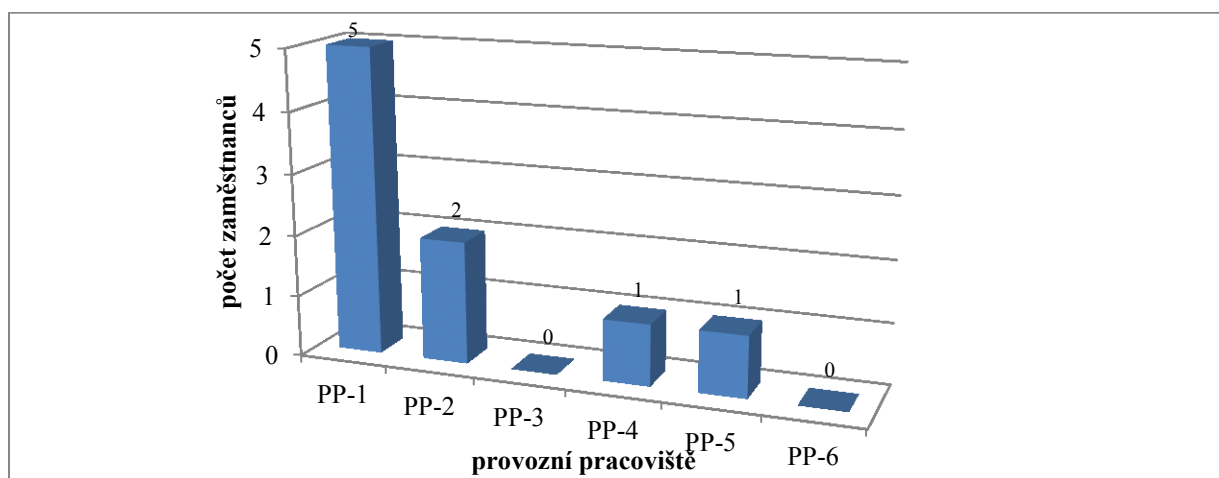
nebo vzájemnou kombinací způsobů uvedených v písmenech a) až c).

Výše odvodu do státního rozpočtu podle § 81 odst. 2 písm. c) činí za každou osobu se zdravotním postižením, kterou by zaměstnavatel měl zaměstnat, 2,5násobek průměrné měsíční mzdy v národním hospodářství za první až třetí čtvrtletí kalendářního roku, v němž povinnost plnit povinný podíl osob se zdravotním postižením vznikla. Výši průměrné mzdy za první až třetí čtvrtletí vyhlásí ministerstvo na základě údajů Českého statistického úřadu sdělením uveřejněným ve Sbírce zákonů.

- Odvod do státního rozpočtu podle odstavce 1 poukazuje zaměstnavatel do 15. února následujícího roku do státního rozpočtu prostřednictvím Úřadu práce.
- Nesplní-li zaměstnavatel povinnost podle § 81 odst. 1, stanoví mu krajská pobočka Úřadu práce povinnost poukázat odvod do státního rozpočtu podle odstavce 1 rozhodnutím podle daňového řádu⁵⁰).
- Vymáhání odvodu do státního rozpočtu vykonává místně příslušný celní úřad podle sídla zaměstnavatele.⁴¹

Není v možnostech společnosti ČDC zaměstnávat potřebná 4% osob se zdravotním postižením, z důvodu vysoké fyzické a psychické náročnosti na pracovní profese. Společnost ČDC odebírá kancelářské potřeby od firem zaměstnávající potřebných 50% osob se zdravotním postižením. Provádí také odvod do státního rozpočtu.

Počet zaměstnanců se zdravotním postižením



Graf č. 10 – Zaměstnanci se zdravotním postižením PJ

Zdroj: vlastní zpracování (dle interních materiálů společnosti)

⁴¹ <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/cast3.aspx>

Co se týče vzdělání zaměstnanců ve vybrané provozní jednotce nejvíce zaměstnanců má vyuční list. Celkem 563 osob. Hned následují zaměstnanci s maturitou – 539 osob. Základní vzdělání má 76 zaměstnanců a vysokoškolské vzdělání má 24 zaměstnanců. Výše vzdělání zaměstnanců vychází především z charakteru vykonávané profese a z požadavků kladených na tyto profese.

Počet zaměstnanců dle nejvýše dosaženého vzdělání

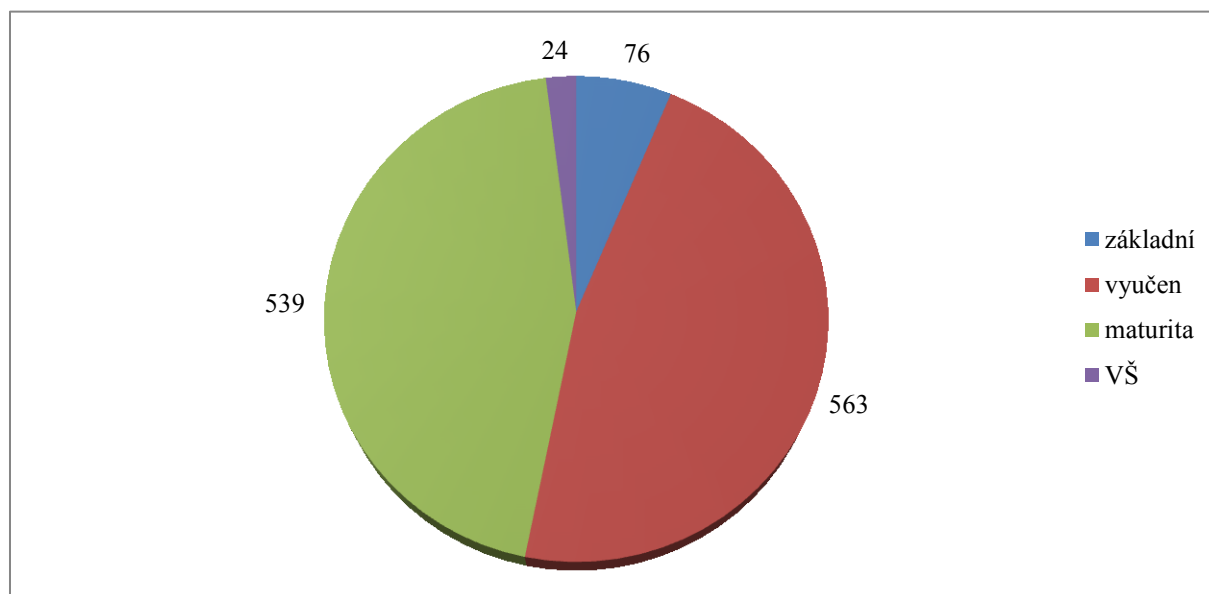
MUŽI	PP-1	PP-2	PP-3	PP-4	PP-5	PP-6	Celkem
základní	24	9	5	7	4	5	54
vyučen	189	76	74	76	20	12	447
maturita	192	83	37	49	7	7	375
VŠ	7	7	4	1	0	0	19
Celkem	412	175	120	133	31	24	895

ŽENY	PP-1	PP-2	PP-3	PP-4	PP-5	PP-6	Celkem
základní	12	2	4	4	0	0	22
vyučen	32	19	34	22	5	4	116
maturita	47	27	48	31	4	7	164
VŠ	1	2	1	1	0	0	5
Celkem	92	50	87	58	9	11	307

Tabulka č. 6 - Nejvyšší dosažené vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování (dle interních materiálů společnosti)

Dosažené vzdělání zaměstnanců Provozní jednotky

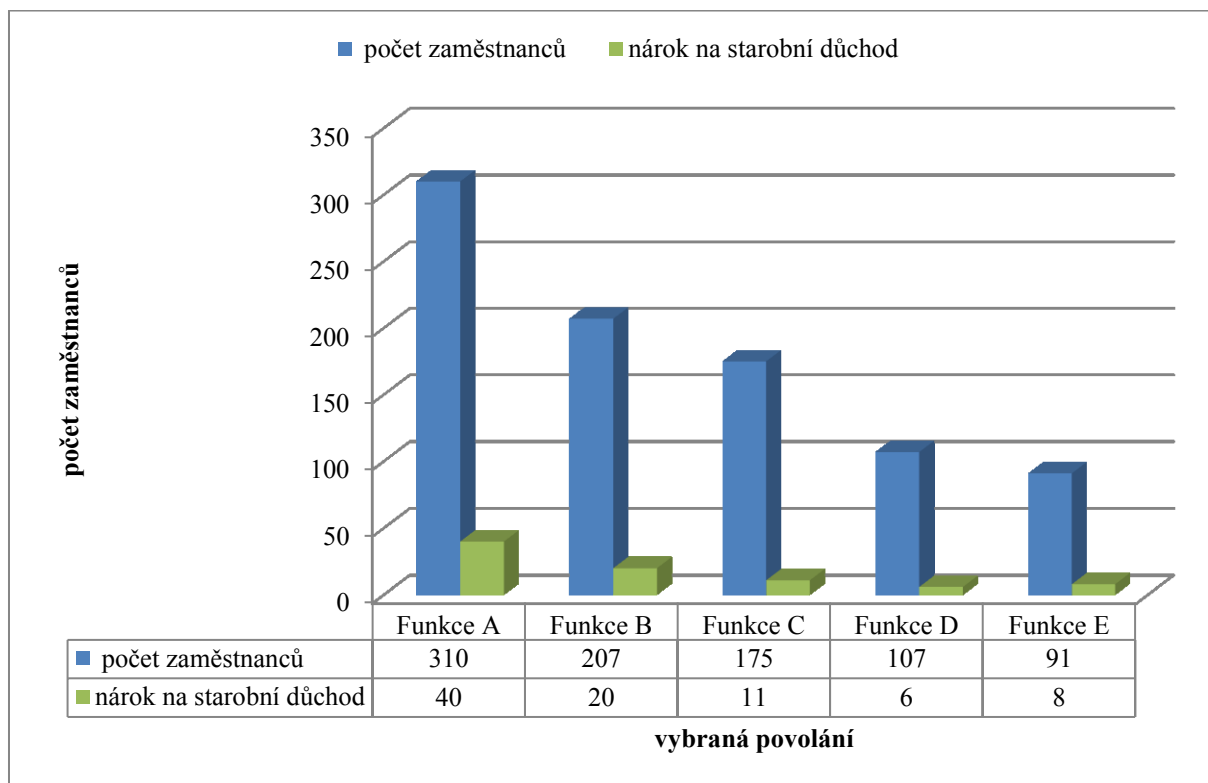


Graf č. 10 – Vzdělanostní struktura zaměstnanců PJ

Zdroj: vlastní zpracování (dle interních materiálů společnosti)

Nejvíce obsazené profese jsou nejvíce rizikové při větším množství zaměstnanců, kteří budou splňovat nárok na starobní důchod. Pracovala jsem s údaji, kdy tito zaměstnanci budou splňovat tento nárok do pěti let. Většina těchto profesí vyžaduje dlouhodobější zaškolení a potřebnou praxi.

Nejvíce obsazené profese a jejich nárok na starobní důchod do pěti let při současné důchodové politice.



Graf č. 11 – Nárok na starobní důchod pro vybraná povolání

Zdroj: vlastní zpracování (dle interních materiálů společnosti)

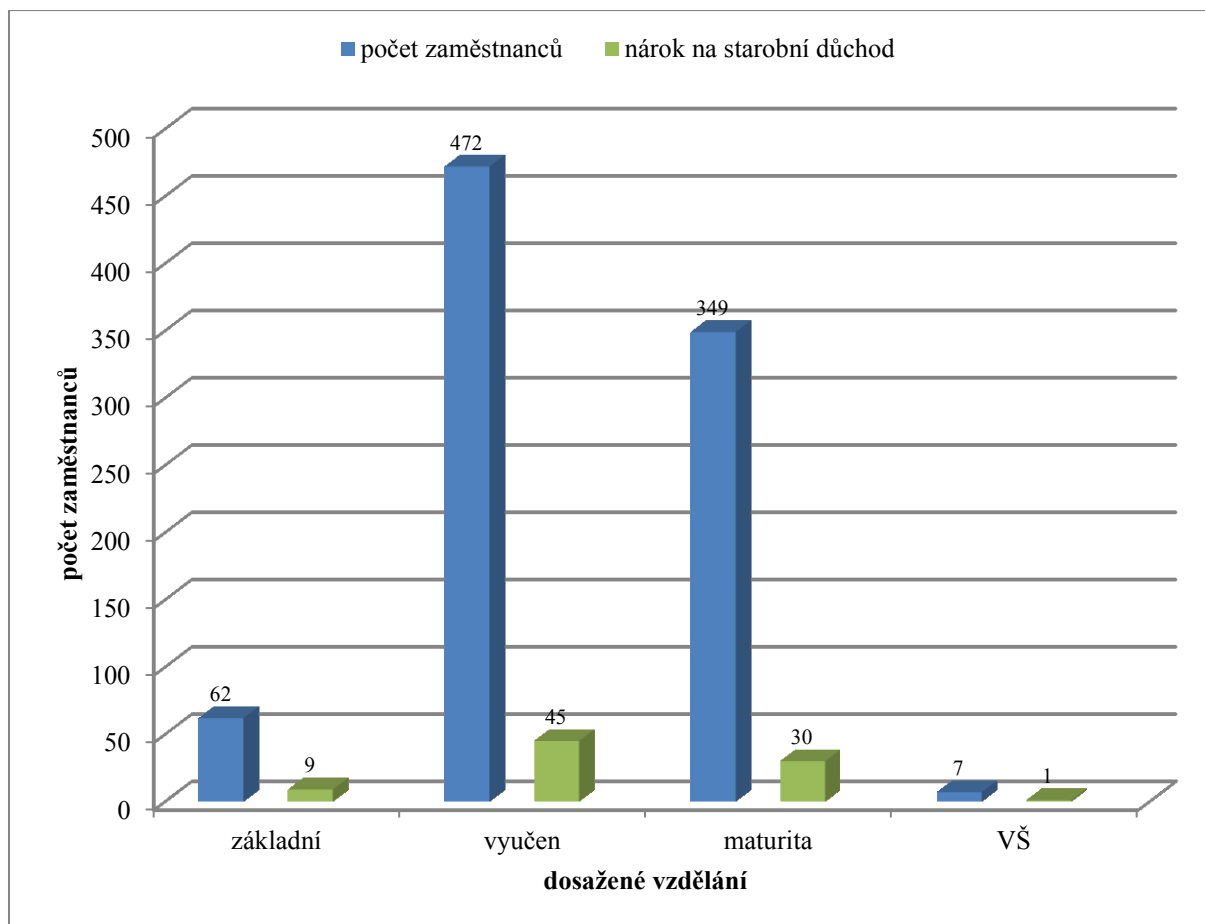
	celkový počet	nárok na starobní důchod	procentní vyjádření
Funkce A	310	40	12,90%
Funkce B	207	20	9,66%
Funkce C	175	11	6,29%
Funkce D	107	6	5,61%
Funkce E	91	8	8,79%

Tabulka č. 7 – Procentní vyjádření nároku na starobní důchod vybraných profesí

Zdroj: vlastní zpracování (dle interních materiálů společnosti)

Nejvíce ohrožená je Funkce A, kdy do pěti let bude splňovat nárok na starobní důchod 12,90% zaměstnanců. Ani ostatní funkce nejde přehlížet. Vše opět odpovídá vysokému věkovému průměru zaměstnanců společnosti.

Nárok na starobní důchod do pěti let a dosažené vzdělání



Graf č. 12 – Nárok na starobní důchod a výše vzdělání u vybraných profesí

Zdroj: vlastní zpracování (dle interních materiálů společnosti)

Jedná se o provozní pracovní pozice, kdy je ve většině případů postačující výuční list popř. maturitní vysvědčení. Některé profese jsou tedy vlastně „převzdělané“. Jak je z grafu patrné, do pěti let bude mít nárok na starobní důchod z nejvíce obsazených profesí vybrané PJ 14,50 % zaměstnanců se základním vzděláním, 9,53 % s výučním listem, s maturitním vysvědčením 8,60 % a se vzděláním vysokoškolským 14,29 % zaměstnanců.

Bilanční metoda perspektivního odhadu pokrytí potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů organizace

Pracovní funkce	Výchozí počet pracovníků	Odhad ztrát (-)	Odhad zisků (+)	Odhad budoucího počtu	Budoucí potřeba	Rozdíl	
						přebytek	nedostatek
A	310	40	20	300	300		10
B	207	20	5	195	195		3
C	175	11	5	160	160	9	
D	107	6	2	101	101	2	
E	91	8	4	85	85	2	
Celkem	890	85	36	841	841	13	13

Tabulka č. 8 – Odhad potřeby pokrytí zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování (dle KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, Linde nakladatelství s.r.o.,2000, ISBN 80-86131-25-4

Tato metoda není nic jiného než bilancování pohybu, reprodukce pracovních sil organizace, jejich jednotlivých složek. Jako inspirace i zdroj informací v tomto případě poslouží běžně používaná bilance reprodukce pracovních sil. Poznání zákonitostí pohybu jednotlivých složek reprodukce pracovní síly organizace na základě dosavadního vývoje se zde využívá k odhadu budoucích vnitřních zdrojů pracovních sil organizace.⁴²

3.4 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Úspěšné získávání nových zaměstnanců s potřebnou odbornou znalostí a kvalifikací je pro společnost rozhodující. Důležité je vytvoření si dostatečné evidence zájemců o práci, z nichž může společnost v případě potřeby čerpat. Personální oddělení PJ ve společnosti ČDC si vedou podrobné evidence těchto možných uchazečů. V současné době se ale bohužel skoro žádní noví zaměstnanci nepřijímají. Společnost se snaží všechna případná volná pracovní místa pokrývat ze svých vnitřních zdrojů.

⁴² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3.

4 Návrhy a doporučení

Metař ví o čištění dílny více než vrchní ředitel.

*Metaři mne mohou poučit o tom,
jak udržet čistotu v podniku lépe
než všichni ředitelé a úředníci dohromady.*

Tomáš Baťa

Po podrobném prozkoumání všech použitých metod (delfské metody, metody analýzy vývojových trendů, bilanční metody), hodnotím personální stav společnosti ČD Cargo, a.s.

- Jelikož většina vedoucích zaměstnanců (83,3%) je se stavem zaměstnanců ve svém provozním pracovišti spokojeno, není důvod ho snižovat ani zvyšovat.
- Pravomoc při personálním rozhodování je u vedoucích zaměstnanců PP dostačující, takže ani zde není důvod něco měnit. Vedoucí PP znají dobře práci svých zaměstnanců a dokáží dobře zhodnotit situaci v případě potřeby, kdy je nutné rozhodnout, na kterých pracovních místech, je nutné snížit popř. zvýšit počet zaměstnanců.
- Zaměstnanci reagují pozitivně na možnost dalšího vzdělávání a profesního růstu, takže společnost může pokrýt případná volná místa z vlastních zdrojů. Problém může nastat v případě překonávání delší vzdálenosti (mezi různými PP) při dojíždění do zaměstnání.
- Vedoucí zaměstnanci jsou spokojeni s prací svých přímých podřízených, což je velmi dobré.
- Společnost ČDC by měla klást větší důraz při rozhodování, jaké funkce se kumulují. Kumulace různých pracovních pozic je sice potřebná, vzniká větší zastupitelnost funkcí, klade však zvýšené požadavky na odbornost zaměstnanců. Nevýhodou je velké množství informací a činností, kladených na zaměstnance. To může mít negativní vliv na kvalitu práce.
- Obchodníci, kteří pracují ve společnosti ČDC, by se měli snažit oslovit co nejvíce potenciálních zákazníků a pružně reagovat na jejich požadavky. Docílit zvýšení přepravovaného zboží a materiálu, tím zvýšení tržeb a zamezení snižování zaměstnanců.

- Velkým problémem se mi jeví věková struktura zaměstnanců společnosti ČDC, která je dle mého názoru dosti vysoká. Z jedné strany sice zaručuje větší odbornost, ale na druhé straně se domnívám, že čím je člověk starší, tím má větší problém přizpůsobovat se různým změnám. Navíc s přibývajícím věkem se obecně zhoršuje lidem zdravotní stav. Člověk si začíná více vážit svého zdraví, a proto i přes současnou sociální politiku, kdy se první tři dny pracovní neschopnosti nehradí, v případě zdravotních problémů odchází zaměstnanci na pracovní neschopenku. To nám ukazuje i tabulka č. 5. Proto se může stát, že na některých pracovištích i přes stanovenou personální zálohu dochází k přesčasovým hodinám, které musí odpracovat opět „starší“ zaměstnanci. Většina provozních zaměstnanců je zaměstnána v nepřetržitém provozu venku za každého někdy dosti nepříznivého počasí. To se odráží na zdraví a výkonnosti zaměstnanců. Na jiné zaměstnance je zase kladena velká psychická zátěž, musí se mnohdy rozhodnout v krátkém okamžiku, jak danou situaci řešit. Mnohdy na jejich rozhodnutí závisí lidské životy. Nejvíce zaměstnanců je ve věkové kategorii 46 – 55 let, takže do budoucna při současné důchodové politice může nastat problém s obsazením některých pracovních míst. Zaměstnanců s nárokem na starobní důchod bude stále narůstat. Z tohoto důvodu bych doporučila společnosti ČDC v blízké budoucnosti omladit kolektiv zaměstnanců.

5 Závěr

Diplomovou práci jsem psala z pozice zaměstnankyně společnosti ČDC. Pracuji v ní 20 let (nejdříve v Českých drahách a.s. a po reorganizaci podniku od 1. 12. 2007 v ČD Cargo a.s.), prošla jsem řadou pracovních pozic. Za tuto poměrně dlouhou dobu, jsem zažila spousta rušení pracovních míst, kumulací funkcí a značného propouštění zaměstnanců.

Je známo, že společnost ČD Cargo, a.s. prochází v současné době velkými personálními změnami. Do konce roku 2013 má ze společnosti odejít až 700 zaměstnanců. Obrovský propad v přepravě i v tržbách, který společnost utrpěla v roce 2012, má za následek tak velké snižování počtu zaměstnanců. Tento propad, ale nelze přisuzovat pouze celosvětové hospodářské krizi. Společnost přichází i o zákazníky, kteří buď přešli k jinému dopravci, nebo využili jiného způsobu dopravy.

Dle mého názoru, by se společnost ČDC měla zaměřit především na vzdělané zaměstnance ve svém oboru. Na některých vrcholných manažerských funkcích jsou lidé, kteří sice mají požadované vzdělání, ale provozem jako takovým jsou nedotčení a nemají potřebnou odbornou praxi. Společnost ztrácí jednu z nejdůležitějších věcí, a to je loajalita k podniku u zaměstnanců, kteří, jak odpovídá i věková struktura společnosti, celý život pracovali pouze u železnice. Neustálé odvolávání manažerů z vysokých funkcí po krátké době, kdy zaměstnanci ztrácejí přehled, kdo a kde jakou funkci vlastně v té dané době zastává, neukazuje společnost zrovna v dobrém světle.

Odchody odborně vzdělaných zaměstnanců, navíc s dlouholetou praxí, pouze nahrávají konkurenčním firmám, které v podstatě bez jakýchkoliv větších nákladů, získávají zkušené zaměstnance.

V rámci udržitelné (zelené) logistiky by se mělo vrcholné vedení společnosti snažit, najít společnou řeč s vedením státu, aby se co nejvíce zboží přepravovalo po železnici a co možná nejméně po silnicích.

Společnost by se měla především zajímat, jakým způsobem zvýšit příjmy, a ne jak snižovat náklady, a to především ty mzdové, které většinou vedou ke snižování stavu zaměstnanců.

I přes ne zrovna příznivou současnou situaci ve společnosti ČDC věřím, že jak ekonomická, tak morální krize pomine a vrcholné vedení společnosti ČDC tak spolu s vedením státu najdou společnou řeč.

Závěrem bych chtěla poděkovat společnosti ČD Cargo, a.s., Odboru lidských zdrojů a vedoucí personálního oddělení Morava za jejich ochotu a poskytnutí veškerých potřebných informací. I přes velkou pracovní vytíženost v této nelehké době mi vždy vyšli vstříc. Také bych touto cestou chtěla poděkovat vedoucí diplomové práce paní Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph.D. za pomoc, trpělivost a cenné rady při psaní diplomové práce.

Příčinou krize je morální bída. Přelom hospodářské krize? Nevěřím v žádné přelomy samy od sebe. To, čemu jsme zvykli říkat hospodářská krize, je jiné jméno pro mravní bídu. Mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je následek. V naší zemi je mnoho lidí, kteří se domnívají, že hospodářský úpadek lze sanovat penězi. Hrozím se důsledku tohoto omylu. V postavení, v němž se nacházíme, nepotřebujeme žádných geniálních obrátů a kombinací. Potřebujeme mravní stanoviska k lidem, k práci a veřejnému majetku. Nepodporovat bankrotáře, nedělat dluhy, nevyhazovat hodnoty za nic, nevydírat pracující, dělat to, co nás pozvedlo z poválečné bídy, pracovat a šetřit a učinit práci a šetření výnosnější, žádoucnější a čestnější než lenošení a mrhání. Máte pravdu, je třeba překonat krizi důvěry, technickými zásahy, finančními a úvěrovými ji však překonat nelze, důvěra je věc osobní a důvěru lze obnovit jen mravním hlediskem a osobním příkladem.

Tomáš Baťa

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London: Kogan Page, 2007. 982 s. ISBN 07-4944-631-5.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P., ŠULÉŘ, O. *Management*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-x.
- [3] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7170-803-4.
- [4] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J., *Management a moderní organizování firmy*, Praha: Grada 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- [5] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press. 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [6] GUINN, A.; KRATOCHVÍL, O.; MATUŠÍKOVÁ, I. *Strategický management*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2007. 198 s. ISBN 978-80-7314-125-7.
- [7] KASPER A MAYRHOFER, *Personální management Řízení organizace*, Linde nakladatelství s.r.o.,2005, ISBN 80-86131-57-2
- [8] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-x.
- [9] KOPČAJ, A. *Řízení proudu změn*. 1. vyd. Ostrava: KOPČAJ-SILMA 90, 1999. 308 s. ISBN 80-902358-1-6.
- [10] KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*, Linde nakladatelství s.r.o.,2000, ISBN 80-86131-25-4
- [11] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, 399 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [12] LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: AJAK, 2000. 179 s. ISBN 80-7048-019-x.
- [13] LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd., Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [14] PILAŘOVÁ, I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonost*, Praha: Grada, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [15] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*, 5. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1

Elektronické zdroje a ostatní

[16] BERAN, Karel. Přibývající roky je třeba respektovat. Moderní řízení. Leden 2012, č.1.
ISSN 0026-8720, MK ČR E 4981

[17] Internetové stránky

<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/cast3.aspx>

[18] Výroční zpráva společnosti z roku 2011 dostupná na adrese http://www.cd-cargo.cz/assets/cd-cargo/profil-spolecnosti/vyrocní-zpravy/vz_2011.pdf

Seznam zkratek

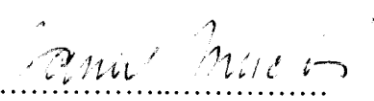
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
a.s	akciová společnost
č.	číslo
ČD a.s	České dráhy, a.s
ČDC	ČD Cargo, a.s.
mil.	milion
PJ	provozní jednotka
PP	provozní pracoviště

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména
- § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne..... 22.4.2013


.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Typová organizační struktura PJ ČD Cargo, a.s.

Příloha č. 2 - Dotazník pro vedoucí zaměstnance

Příloha č. 3 - Dotazník pro personální pracoviště

Příloha č. 4 - Počet zaměstnanců PJ

Příloha č. 5 - Věková struktura zaměstnanců vybrané PJ

Příloha č. 6 - Dosažené vzdělání zaměstnanců PJ