

Michael Armstrong  
Stephen Taylor

# Řízení lidských zdrojů



**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.*

**Michael Armstrong  
Stephen Taylor**

**Řízení lidských zdrojů  
Moderní pojetí a postupy  
13. vydání**

Přeloženo z anglického originálu knihy ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE, 13. vydání, autorů Michaela Armstronga a Stephena Taylora, vydaného nakladatelstvím Kogan Page Limited, Londýn, Spojené království, 2014.

This translation of ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE, 13th edition, by Michael Armstrong and Stephen Taylor is published by arrangement with Kogan Page Limited, London, United Kingdom, 2014.

Copyright © Michael Armstrong, 1977, 1984, 1988, 1991, 1995, 1996, 1999, 2001, 2003, 2006, 2009, 2012, 2014

All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400  
www.grada.cz  
jako svou 5939. publikaci

Překlad Ing. Martin Šikýř, Ph.D.  
Odpovědný redaktor Mgr. Petr Mušálek  
Grafická úprava a sazba Milan Vokál  
Návrh a zpracování obálky Jan Dvořák  
Počet stran 928  
Třinácté vydání, Praha 2015  
Vytiskla tiskárna PBtisk, s.r.o., Příbram

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2015

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-9883-7 (ePub)

ISBN 978-80-247-9882-0 (pdf)

ISBN 978-80-247-5258-7 (print)

# 19 Praxe zabezpečování lidských zdrojů

## KLÍČOVÉ POJMY

---

analýza délky zaměstnání • bradfordský index • odchody zaměstnanců • index stability • míra odchodů zaměstnanců • míra přežití • preferovaný zaměstnavatel • řízení absence • ukazatel střední délky zaměstnání

## STUDIJNÍ CÍLE

---

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- pojetí hodnotové nabídky pro zaměstnance,
- zásady vytváření značky zaměstnavatele,
- metody měření odchodů zaměstnanců,
- náklady spojené s odchody zaměstnanců,
- plánování stabilizace zaměstnanců,
- analýzu rizika odchodů zaměstnanců,
- význam a podstatu řízení absence,
- smysl uvádění lidí do organizace i uvolňování lidí z organizace.

## 19.1 Úvod

Tato kapitola se zabývá běžnými postupy zabezpečování lidských zdrojů, které zahrnují vytváření hodnotové nabídky pro zaměstnance, vytváření značky zaměstnavatele, analýzu odchodů zaměstnanců, stabilizování zaměstnanců, řízení absence, uvádění lidí do organizace i uvolňování lidí z organizace.

## 19.2 Hodnotová nabídka pro zaměstnance

Hodnotová nabídka pro zaměstnance vyjadřuje to, co organizace nabízí svým potenciálním nebo stávajícím zaměstnancům, co potenciální nebo stávající zaměstnanci považují za hodnotné a co by potenciální nebo stávající zaměstnanec mělo přesvědčit, aby se stali

nebo aby zůstali členy organizace. To zahrnuje peněžní odměny, které jsou samozřejmě důležité, ale jejich význam by neměl být přeceňován, a to hlavně v porovnání s nepeněžními faktory. Ty mohou hrát zásadní roli při získávání a stabilizování lidí a zahrnují faktory, které organizaci činí zajímavou a přitažlivou, například zodpovědné jednání, respektování přirozené různorodosti, dosahování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, vytváření příležitostí k osobnímu i odbornému rozvoji apod. Cílem je stát se „preferovaným zaměstnavatelem“, organizací, ve které lidé chtějí pracovat a setrvat. Purcell a kol. (2003) dospěli na základě výzkumu k následujícím závěrům:

Zdá se být zřejmé, že úspěšné organizace jsou schopny uspokojovat potřeby lidí týkající se jak dobré práce, tak práce „na skvělém pracovišti“. Vytvářejí dobrou práci a příznivé pracovní prostředí. Tím se stávají „preferovanými zaměstnavateli“. Lidé v nich chtějí pracovat, neboť jsou uspokojovány jejich individuální potřeby – potřeba dobré práce s perspektivou vzdělávání, s hodnocením a prací pro dobrého vedoucího, který naslouchá a poskytuje určitou autonomii, ale také pomůže a poradí, když je to potřeba.

Při vytváření hodnotové nabídky pro zaměstnance je nejprve třeba analyzovat, co může organizace lidem nabídnout, ve smyslu:

- pověsti zaměstnavatele,
- pracovního prostředí,
- umístění pracoviště,
- perspektivy kariéry,
- možnosti vzdělávání,
- podmínek zaměstnání.

Následně je třeba rozhodnout, jak tuto nabídku předat potenciálním uchazečům o zaměstnání, například prostřednictvím webových stránek organizace nebo jiných prostředků.

## 19.3 Značka zaměstnavatele

Hodnotová nabídka pro zaměstnance může být vyjádřena jako značka zaměstnavatele – image, kterou se organizace prezentuje jako dobrý zaměstnavatel. Walker (2007, s. 44) definoval značku zaměstnavatele jako „soubor znaků a vlastností – často nepopsatelných – které dělají organizaci jedinečnou, slibují unikátní pracovní zkušenost a oslovují lidi, kterým se zamlouvá kultura organizace a kteří jsou ochotni vydávat ze sebe to nejlepší“. Podstatou je vytvořit takovou image organizace, která osloví potenciální i stávající zaměstnance.

### Vytváření značky zaměstnavatele

Vytváření značky zaměstnavatele je možné založit na následujících opatřeních:

- Analyzovat, co nejlepší uchazeči potřebují a chtějí, a toto vzít v úvahu při rozhodování o tom, co by se mělo nabízet a jak by se to mělo nabízet.

- Zjistit, do jaké míry základní hodnoty organizace podporují vytváření atraktivní značky a zajistit, aby byly součástí její prezentace, budou-li to spíše hodnoty, kterými organizace skutečně žije, než hodnoty, které organizace jen proklamuje.
- Definovat rysy značky na základě prozkoumání a posouzení všech oblastí, které ovlivňují to, jak lidé vnímají organizaci jako „skvělé místo pro práci“ – spravedlivé jednání, možnosti rozvoje, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, styl vedení, kvalita řízení, úroveň spolupráce nebo úspěch organizace.
- Porovnávat vlastní přístup s přístupy jiných organizací, například s přístupy organizací, které patří mezi nejlepší zaměstnavatele, a hledat inspiraci pro vylepšování značky.
- Být upřímný a realistický.

## Případová studie

### *Ordnance Survey – vytváření značky zaměstnavatele*

Agentura Ordnance Survey, britský výrobce map, byla nucena řešit problémy se získáváním kvalitních techniků a obchodníků, přičemž se zaměřila na vytváření značky zaměstnavatele. Cílem bylo:

- zlepšit vnímání Ordnance Survey jako zaměstnavatele,
- podpořit úspěšnost získávání zaměstnanců,
- snížit náklady získávání zaměstnanců,
- získat kvalitní zaměstnance, zejména techniky a obchodníky,
- uvolnit potenciál zaměstnanců s cílem zlepšení jejich výkonu,
- spojit zkušenosti zaměstnanců se značkou zaměstnavatele.

Provedením interního a externího výzkumu a zabezpečením poradenství byla pověřena společnost ORC. Externí výzkum zahrnoval čtyři velké zaměstnavatele, kteří byli s agenturou dobře srovnatelní. Součástí externího výzkumu byly i rozhovory s poradci zaměřenými na získávání zaměstnanců, se zaměstnanci, jež z agentury záhy po nástupu odešli, a s uchazeči, kterým agentura nabídla zaměstnání, ale oni odmítli. Interní výzkum zahrnoval rozhovory a diskuse s novými zaměstnanci agentury. Výsledky externího a interního výzkumu se probíraly v rámci workshopu zaměřeného na vytváření značky zaměstnavatele.

Účastníci workshopu, složení ze zaměstnanců napříč agenturou, diskutovali charakteristiky agentury a možnosti jejich prezentace. Řešily se konkrétní aspekty, které stávající a potenciální zaměstnanci považují za významné. Ty se staly východiskem přesvědčivé a proveditelné značky zaměstnavatele.

Výsledná značka zaměstnavatele byla použita jako součást strategie lidských zdrojů uskutečňované v souladu se strategií agentury.

## 19.4 Odchody zaměstnanců z organizace

Odchody zaměstnanců z organizace mohou být problematické a nákladné. Průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b) odhalil, že průměrná míra odchodů zaměstnanců (v procentech vyjádřený poměr mezi počtem odcházejících a počtem zaměstnaných) ve Spojeném království byla 11,9 %.

Odchody zaměstnanců z organizace je nutné měřit, stejně jako je nutné vyčíslovat jejich náklady, aby bylo možné předpovídat budoucí ztráty a určovat příčiny odchodů zaměstnanců z organizace. Následně je možné naplánovat řešení problémů, které způsobují nežádoucí odchody zaměstnanců, a dosáhnout snížení zbytečných nákladů.

## Míra odchodů zaměstnanců

Tradiční metodou měření odchodů zaměstnanců z organizace je určování míry odchodů zaměstnanců podle následujícího vzorce:

$$\frac{\text{počet zaměstnanců, kteří během určitého období z organizace odešli}}{\text{průměrný počet zaměstnanců organizace v tomtéž období}} \times 100$$

Tato metoda se běžně využívá, protože výpočet míry odchodů zaměstnanců je snadno proveditelný a pochopitelný. Je například zřejmé, že odešlo-li z organizace v loňském roce 30 zaměstnanců z průměrného počtu 150 zaměstnanců, činí míra odchodů zaměstnanců 20 %, a bude-li tento trend pokračovat, bude organizace muset během následujícího roku přijmout 108 zaměstnanců, aby dosáhla počtu 200 zaměstnanců a tento počet zaměstnanců si udržela (50 dodatečných zaměstnanců plus 40 zaměstnanců nahrazujících 20% ztrátu z průměrného počtu 200 zaměstnanců plus 18 zaměstnanců nahrazujících 20% ztrátu z počtu 90 nově přijatých zaměstnanců).

Tento vzorec je jednoduchý, ale může být zavádějící. Problém je v tom, že výsledek může být nadhodnocen v důsledku značného pohybu relativně malého podílu pracovních sil. Takže organizace zaměstnávající 1000 lidí může mít roční míru odchodů zaměstnanců 20 %, což znamená, že během roku se uvolní 200 pracovních míst. Jenže to se může týkat pracovních míst všemožných profesí a rozmanitých úvazků rozptýlených po celé organizaci. Podobně se to může týkat jen dvaceti pracovních míst, z nichž každé musí být během roku obsazeno desetkrát. To jsou odlišné situace, a pokud nejsou interpretovány správně, mohou vzniknout nepřesné předpovědi budoucí potřeby zaměstnanců a mohou být podniknuty nevhodné kroky k řešení vzniklých problémů. Využívání míry odchodů zaměstnanců může být problematické také v případě, že průměrný počet zaměstnanců, z něhož se míra odchodů zaměstnanců počítá, není dostatečně reprezentativní, aby vystihl dosavadní trend v důsledku výrazného růstu nebo poklesu počtu zaměstnanců během sledovaného období.

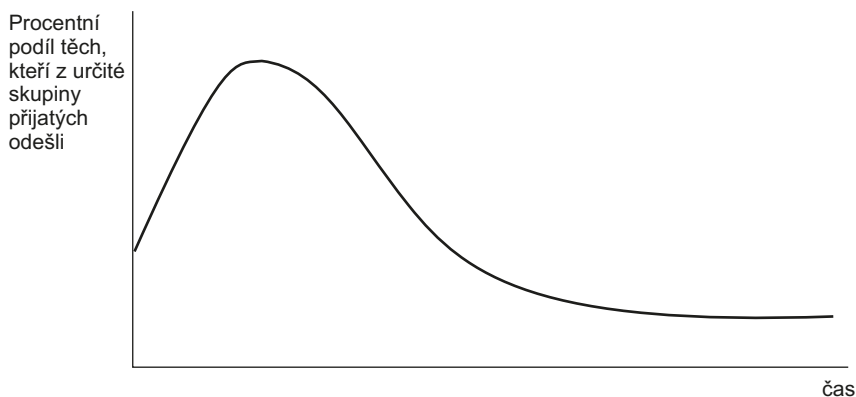
## Index stability

Index stability je mnohými považován za jakési vylepšení ukazatele míry odchodů zaměstnanců. Určuje se podle následujícího vzorce:

$$\frac{\text{počet lidí s jedním a více roky zaměstnání v organizaci}}{\text{počet lidí zaměstnaných před rokem}} \times 100$$

## Míra přežití

Míra přežití je podíl zaměstnanců, kteří byli přijati v určitém období a kteří jsou v organizaci zaměstnáni ještě po určitém počtu měsíců nebo let. Například analýza skupiny 20 nováčků, kteří v organizaci prošli výcvikem, může ukázat, že po dvou letech je v organizaci stále zaměstnáno 10 z původních 20 nováčků, takže míra přežití odpovídající této skupině zaměstnanců je 50 %. Rozložení ztrát pro každou skupinu zaměstnanců přijatých v určitém období je možné vyjádřit pomocí křivky přežití, kterou znázorňuje obrázek 19.1.



**Obr. 19.1** Křivka přežití

Bylo zjištěno, že základní tvar křivky přežití bývá v mnoha případech podobný, i když vrchol této křivky se může z hlediska časové osy posouvat nebo může být nižší, pokud se jedná o kvalifikovanější a vzdělanější skupiny zaměstnanců. Tabulka 19.1 ukazuje příklad analýzy míry přežití. Uvedené údaje ukazují, že polovina zaměstnanců přijatých v kterémkoliv roce může během následujících pěti let odejít, nebudou-li přijata vhodná opatření, která zabrání zbytečným ztrátám zaměstnanců.

**Tab. 19.1** Analýza míry přežití

Skupina zaměstnanců	Původní počet zaměstnanců	Počet zaměstnanců ke konci roku po přijetí do zaměstnání				
		Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
A	40	35	28	26	22	20
B	32	25	24	19	18	16
C	48	39	33	30	27	24
D	38	32	27	24	22	19
E	42	36	30	26	23	21
Celkem	200	167	142	125	112	100
Průměrná míra přežití	100 %	83 %	71 %	62 %	56 %	50 %

Míra přežití je užitečným nástrojem sledování určité skupiny nových zaměstnanců (například absolventů) a umožňuje posoudit efektivnost politik získávání a stabilizace zaměstnanců. Neumožňuje však určit míru odchodů celých populací, aby bylo možné předpovídat budoucí ztráty zaměstnanců a možnosti pokrytí budoucí potřeby zaměstnanců.

## Ukazatel střední délky zaměstnání

Jednodušším ukazatelem odvozeným z analýzy míry přežití je takzvaný ukazatel střední délky zaměstnání, který je definován jako doba potřebná k tomu, aby se určitá skupina přijatých zaměstnanců vlivem odchodů snížila na polovinu (ve výše uvedeném příkladu to bylo pět let). Výsledky se porovnávají jak podle období přijetí zaměstnanců, tak podle skupin přijatých zaměstnanců, což umožňuje předcházet nežádoucím odchodům zaměstnanců.

## Analýza délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců

Vypovídací hodnotu ukazatelů stability zaměstnanců je možné zvýšit provedením analýzy průměrné délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců, jak to ukazuje tabulka 19.2. Tato analýza je stále poměrně hrubá, protože se zabývá jen zaměstnanci, kteří z organizace odcházejí. Přesnější analýza by pro každou určenou délku zaměstnání měla porovnávat počty odcházejících s počty zaměstnaných. V uvedeném příkladu, jestliže celkový počet zaměstnaných méně než tři měsíce bude 80 a celkový počet zaměstnaných pět a více let bude také 80, bude podíl odcházejících v těchto kategoriích 35 %, respektive 14 %.

**Tab. 19.2** Analýza délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců

Zaměstnání	Odcházející zaměstnanci podle délky zaměstnání						Celkový počet odchodů	Průměrný počet zaměstnanců	Míra odchodů zaměstnanců v %
	Méně než 3 měsíce	3 až 6 měsíců	6 měsíců až 1 rok	1 až 2 roky	3 až 5 let	5 a více let			
A	5	4	3	3	2	3	20	220	9
B	15	12	10	6	3	4	50	250	20
C	8	6	5	4	3	4	30	100	30
Celkem	28	22	18	13	8	11	100	570	18

## Volba ukazatelů

Je obtížné nevyužít tradiční ukazatel míry odchodů zaměstnanců jako nejsnadnější a nejznámější metodu měření odchodů zaměstnanců z organizace. Míra odchodů zaměstnanců je nejjednodušším východiskem pro předpovídaní možnosti pokrytí budoucí potřeby zaměstnanců, protože umožňuje předpovídat budoucí ztráty zaměstnanců. Nicméně tento ukazatel by měl být doplněn nějakým ukazatelem stability zaměstnanců, například mírou přežití nebo délkou zaměstnání odcházejících zaměstnanců, aby bylo možné identifikovat problémy získávání a stabilizace zaměstnanců.



## Náklady spojené s odchody zaměstnanců

Náklady spojené s odchody zaměstnanců z organizace mohou být značné. Průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2008b) odhalil, že průměrné náklady na jednoho odcházejícího zaměstnance byly 5800 liber a v případě vrcholových manažerů nebo ředitelů to bylo až 20 000 liber. Vyčíslování takových nákladů podporuje řešení nežádoucích odchodů zaměstnanců z organizace. Přitom je třeba uvážit následující faktory:

- přímé náklady získávání náhradníků (inzerování, pohovory, testování apod.);
- přímé náklady adaptace náhradníků (odborné zapracování);
- přímé náklady vzdělávání náhradníků (prohloubení kvalifikace);
- náklady spojené s odchody (vyplacené mzdy a administrativní úkony);
- náklady obětované příležitosti spojené s časem, který personalisté a liniový manažeri vynakládají na získávání, adaptaci a vzdělávání náhradníků;
- ztráty výkonu těch, kteří odcházejí, než dojde k jejich nahrazení;
- ztráty výkonu těch, kteří přicházejí, než dojde k jejich zapracování;
- ztráty výkonu z důvodu zpoždění při získávání a zapracování náhradníků.

Phillips (1990) ve svém výzkumu zjistil, že přímé náklady získávání náhradníků tvořily jen 10–15 % z celkových nákladů spojených s odchody zaměstnanců. Nejvyšší náklady vyplývaly z neefektivnosti v době od uvolnění do obsazení pracovních míst (33 %) a neefektivnosti nových zaměstnanců (32 %). V průměru bylo zapotřebí 12,5 měsíce, aby si manažeri zvykli na novou funkci a 13,5 měsíce, aby zaměstnanci dosáhli maximální efektivity.

## 19.5 Plánování stabilizace zaměstnanců

Odchody klíčových zaměstnanců mohou mít nepříjemný dopad na fungování a hospodaření organizace. Přitom lidé, které si organizace přeje udržet, bývají často těmi, kteří s největší pravděpodobností sami odcházejí. Reed (2001) uvedl, že každý zaměstnanec je pět minut od rozhodnutí podat výpověď a sto padesát pracovních hodin od rozhodnutí odejít za lepší nabídkou zaměstnání. Není nic takového jako zaměstnání na celý život a dnešní zaměstnanci nemají příliš výčitek svědomí, když zaměstnavatele opouštějí.

Udržet si talentované lidi, to vyžaduje nemalé úsilí, ale jsou určité hranice, kam až organizace může zajít. Navíc je nutné talentované lidi podněcovat, aby se podíleli na úspěchu organizace, a jejich přínos dostatečně ocenit.

## Faktory ovlivňující stabilizaci zaměstnanců

Strategie stabilizace zaměstnanců by měla vycházet z poznání a pochopení faktorů, které rozhodují o tom, zda zaměstnanci zůstanou, nebo odejdou. Pro zaměstnance v počáteční fázi kariéry (ve věku 30 let a méně) je důležitá perspektiva kariéry. Pro zaměstnance ve střední fázi kariéry (ve věku 31–50 let) je důležitá možnost řídit svou kariéru a nacházet ve své práci uspokojení. Pro zaměstnance v pozdní fázi kariéry (ve věku nad 50 let) je důležitá jistota zaměstnání. Také platí, že mladší lidé mění zaměstnání a zaměstnavatele častěji než starší lidé a že zaměstnanci na částečný pracovní úvazek jsou méně stabilní než zaměstnanci na plný pracovní úvazek. Dalšími faktory, které souvisejí se stabilizací zaměstnanců, jsou:

- image organizace;
- efektivita získávání, výběru a rozmístování – dát lidem práci, která jim vyhovuje;
- styl vedení – lidé přicházejí do organizace a odcházejí od manažerů;
- příležitosti ke vzdělávání a kariéře;
- uznání a ocenění výkonu.

Holbeche (1998) ve svém výzkumu odhalil, že faktory, které napomáhaly stabilizaci a motivaci výkonných a perspektivních jedinců, zahrnovaly podnětnou práci a příležitost k úspěchu, spolupráci s mentory, realistické sebehodnocení a zpětnou vazbu.

## Východiska strategie stabilizace zaměstnanců

Strategie stabilizace zaměstnanců bere v úvahu problémy, se kterými se organizace potýká, a stanovuje cesty, jak tyto problémy řešit. To může znamenat přijmout následující tvrzení (Cappelli, 2000, s. 104):

Přijmout novou strategii znamená přijmout novou realitu: je to trh, a nikoliv organizace, co v konečném důsledku určuje pohyb zaměstnanců. Ano, můžete zařídit, aby vaše organizace byla tím nejpříjemnějším a nejvýhodnějším místem pro práci – můžete vyřešit veškeré problémy, které by zaměstnance nutily k odchodu z organizace. Ale nemůžete odolávat přitažlivosti trhu – nemůžete své zaměstnance uchránit před atraktivnějšími nabídkami zaměstnání. Starý cíl řízení lidských zdrojů – eliminovat nežádoucí odchody zaměstnanců – musí být nahrazen novým cílem – ovlivňovat, kdo odejde a kdy.

Strategie stabilizace zaměstnanců by měla vycházet z analýzy rizika odchodů zaměstnanců.

## Analýza rizika odchodů zaměstnanců

Jak navrhli Bevan a kol. (1997), analýza rizik odchodů zaměstnanců umožňuje kvantifikovat závažnost odchodu klíčových lidí nebo uvolnění klíčových funkcí. Tato analýza může začít tím, že se identifikují potenciální rizikové oblasti – zaměstnanci, kteří by mohli z organizace odejít – a následně se pro každou z těchto oblastí odhadne:

- pravděpodobnost, že zaměstnanci odejdou,
- závažnost dopadů ztráty zaměstnanců pro organizaci,
- obtížnost a náklady nahrazení ztráty zaměstnanců.

Každý z těchto odhadů by mohl být vyjádřen pomocí nějaké stupnice, například: velmi vysoký, vysoký, střední, nízký, velmi nízký. Výsledné posouzení odhadů umožní přijmout vhodná opatření ke stabilizaci klíčových zaměstnanců nebo jejich skupin.

Analýza rizika odchodů zaměstnanců by měla poskytovat informace o důvodech odchodů zaměstnanců jinam, například:

- vyšší mzda,
- slibnější kariéra,
- větší jistota zaměstnání,

- možnost dalšího vzdělávání,
- zajímavější náplň práce,
- příznivější pracovní podmínky,
- lepší pracovní vztahy,
- osobní důvody.

Informace o důvodech odchodů zaměstnanců jinam mohou poskytnout také rozhovory s odcházejícími zaměstnanci, ale ty bývají zavádějící. Spolehlivější jsou výsledky průzkumů názorů nebo postojů, které umožňují identifikovat oblasti nespokojenosti. Plán stabilizace zaměstnanců by se měl zaměřit na řešení všech problémů, které by mohly nespokojenost vyvolávat.

## Opatření zaměřená na stabilizaci zaměstnanců

V závislosti na výsledcích analýzy rizika a důvodů odchodů zaměstnanců z organizace je možné podniknout následující opatření zaměřená na stabilizaci zaměstnanců:

- Ujistit se, že zaměstnanci jsou vybíráni a povyšováni tak, aby předpoklady jednotlivců odpovídaly požadavkům vykonávané práce. Rychlé odchody mohou být důsledkem špatných rozhodnutí při výběru a povyšování zaměstnanců.
- Omezit odchody zaměstnanců, kteří si nemohou zvyknout na novou práci tím, že se jim pomůže překonat jistá „adaptační krize“ a že se jim zajistí náležité odborné zapracování a sociální začlenění.
- Vytvářet pracovní místa tak, aby se maximalizovala rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba, a ujistit se, že vytvořená pracovní místa podporují vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
- Zabývat se systémy odměňování, které jsou nekonkurenceschopné, nespravedlivé nebo nepřiměřené. Ale jak upozornil Cappelli (2000), existuje určitá hranice, do níž mohou být lidé upláćeni, aby v organizaci zůstali.
- Podporovat rozvíjení společenských vazeb v organizaci. Slovy Cappelliho (2000, s. 108), „loajalita k organizaci se může vytratit, ale loajalita ke spolupracovníkům nikoliv“.
- Podnikat kroky ke zlepšování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců, a to uplatňováním politik, včetně politiky flexibilní práce, které budou respektovat potřeby zaměstnanců mimo práci.
- Eliminovat nepříznivé pracovní podmínky nebo vystavení zaměstnanců přílišnému stresu.
- Vybírat, informovat a vzdělávat manažery a vedoucí týmů tak, aby si uvědomovali, jak mohou přispívat ke zlepšování stabilizace zaměstnanců tím, že budou uplatňovat vhodný styl řízení a vedení svých podřízených a týmů. Přitom stále platí, že lidé opouštějí spíše své manažery než své organizace.
- Uplatňovat politiky proti šikanování a obtěžování.

## 19.6 Řízení absence

Řízení absence zahrnuje vytváření a uplatňování politik a postupů zaměřených na snižování míry absence zaměstnanců. Zpráva Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2012b) zabývající se řízením absence odhalila, že:

- průměrná délka absence činila 6,8 dne na jednoho zaměstnance za rok;
- větší organizace vykazovaly v průměru vyšší míru absence než malé organizace;
- v průměru dvě třetiny pracovní doby promarněné vlivem absence připadaly na krátkodobé absence do sedmi dnů; jedna pětina připadala na dlouhodobé absence;
- průměrné náklady spojené s absencí činily 600 liber na jednoho zaměstnance za rok.

S tím je třeba něco dělat. To znamená poznat a pochopit příčiny absence, zavést politiky řízení absence, zaznamenávat a měřit absenci, uplatňovat postupy zaměřené na ovlivňování krátkodobé i dlouhodobé absence.

### Příčiny absence

Huczynski a Fitzpatrick (1989) analyzovali příčiny absence podle tří hledisek: faktory související s vykonávanou prací, faktory spojené s osobou zaměstnance a faktory týkající se přítomnosti v práci.

#### ***Faktory související s vykonávanou prací***

- Náplň práce – vysoká míra neustále se opakujících pracovních úkolů je spojena s vysokou mírou absence, i když sama nespokojenost s prací spíše přispívá k absenci, než aby byla její primární příčinou.
- Stres – odhaduje se, že se ve Spojeném království v důsledku stresu každoročně promarní 40 milionů pracovních dnů. Nežádoucí stres se připisuje nepřiměřené pracovní zátěži, nepříznivým pracovním podmínkám, směnným pracovním režimům, nevyjasněným pracovním rolím nebo špatným pracovním vztahům.
- Časté přemísťování zaměstnanců na jiná pracovní místa s jinými pracovními úkoly a jinými pracovními podmínkami zvyšuje absenci.
- Styl řízení – kvalita řízení, zejména ze strany přímých nadřízených, ovlivňuje míru absence.
- Fyzikální podmínky práce.
- Velikost pracovní skupiny – čím větší je organizace, tím vyšší je míra absence.

#### ***Faktory spojené s osobou zaměstnance***

- Hodnoty zaměstnance – někteří zaměstnanci vnímají méně práce za stejnou odměnu jako vyrovnání se se zaměstnavatelem, pokud jde o vztah mezi vynaloženým úsilím a získanou odměnou. Výzkum ukázal, že pro zaměstnance jsou zvláště důležité následující pozitivní výsledky absence: možnost odpočinout si od rutiny, možnost užívat si volný čas, možnost zabývat se osobními záležitostmi, možnost odpoutat se od spolupracovníků.
- Věk – mladší zaměstnanci absentují častěji než starší zaměstnanci.

- Osobnost – někteří lidé mají k absenci sklon (výzkum odhalil, že 5–10 % zaměstnanců má na svědomí asi polovinu všech absencí, zatímco někteří zaměstnanci nemají absence žádné).

### **Faktory týkající se přítomnosti v práci**

- Systém odměňování – zvyšování odměn zlepšuje přítomnost v práci.
- Systémy poskytování náhrady mzdy v době dočasné pracovní neschopnosti nebo vyplácení nemocenských dávek mohou zvyšovat absenci.
- Normy pracovní skupiny mohou pozitivně i negativně ovlivňovat přítomnost v práci.

## **Politiky řízení absence**

Politiky řízení absence by měly zahrnovat:

- metody měření absence;
- stanovování cílové úrovně absence;
- rozhodování o úrovni krátkodobé absence, která by vyžadovala odpovídající řešení, například s využitím takzvaného „bradfordského indexu“, jak je vysvětleno níže;
- okolnosti, za nichž by mohla být přijata disciplinární opatření;
- povinnosti zaměstnanců, když se nemohou dostavit do práce;
- opatření týkající se poskytování náhrady mzdy v době dočasné pracovní neschopnosti;
- opatření zaměřená na sledování a snižování absence, například rozhovory po návratu zaměstnanců do práce;
- další opatření, která by podpořila snižování absence, například využívání flexibilních pracovních režimů.

Dovednosti potřebné k řízení absence jsou vysvětleny v kapitole 57.

## **Zaznamenávání a měření absence**

Úroveň absence musí být zaznamenávána, aby mohla být měřena a sledována ve vztahu k cíli na udržení absence na určité úrovni, nebo na snížení úrovně absence.

Nejlépeším prostředkem zaznamenávání absence může být personální informační systém (*human resource information system* – HRIS). V případě samoobslužného systému získávají manažeři a vedoucí týmů přímý přístup k údajům o absenci, které vyjadřují jednotlivé případy absence, jejich počet a délku absence. Tyto údaje mohou sloužit personalistům k vypracování statistik absence, stejně jako ke sledování absence ve vztahu k cílové úrovni absence. Nejběžnější mírou absence je procento disponibilního času promarněného v důsledku absence.

### **Bradfordský index**

Takzvaný „bradfordský index“ umožňuje identifikovat opakující se krátkodobé absence tím, že umožňuje sledovat počet a délku absencí. Přesný původ tohoto indexu zůstává záhadou, ačkoliv podle nezávislé výzkumné organizace IDS (2007) nějak souvisí s Bradford University School of Management. Hodnota tohoto indexu vyjádřená v bodech se vypočítá podle vzorce  $S \times S \times D$ , kde S znamená počet absencí za posledních 52 týdnů

a D znamená celkový počet dnů absence za posledních 52 týdnů. Takže v případě zaměstnance, který měl za posledních 52 týdnů celkem 14 dnů absence, se hodnota indexu může výrazně lišit, a to v závislosti na počtu absencí za posledních 52 týdnů. Hodnota indexu pro různý počet absencí a různý celkový počet dnů absence za posledních 52 týdnů může tedy vycházet takto:

- 1 absence, která trvala 14 dní – hodnota indexu vychází 14 bodů:  $1 \times 1 \times 14$ ;
- 7 absencí, kdy každá trvala 2 dny – hodnota indexu vychází 686 bodů:  $7 \times 7 \times 14$ ;
- 14 absencí, kdy každá trvala 1 den – hodnota indexu vychází 2744 bodů:  $14 \times 14 \times 14$ .

Hodnota indexu může být podnětem k řešení opakující se krátkodobé absence. Hodnota indexu je obvykle nastavena na 250 bodů, což například odpovídá 5 absencím, které trvaly celkem 10 dní.

## Řízení krátkodobé absence

Řízení krátkodobé absence je možné založit na následujících opatřeních:

- zajistit, aby manažeři prováděli se zaměstnanci po jejich návratu do práce rozhovory, které by umožnily odhalovat možné problémy a předcházet nepříjemné absenci;
- zaznamenávat a vyhodnocovat absenci, například s využitím „bradfordského indexu“;
- realizovat disciplinární opatření v případě nepříjemné úrovně absence;
- naučit manažery využívat rozmanité metody kontroly absence, včetně vedení rozhovorů po návratu zaměstnanců do práce;
- rozšířit využívání flexibilních pracovních režimů.

## Řízení dlouhodobé absence

Nejlepší způsob, jak řídit dlouhodobou absenci, je udržovat se zaměstnanci trvalý kontakt pomocí dopisů, telefonátů nebo návštěv, diskutovat situaci, a v případech, kdy je to možné, naplánovat návrat do práce. Takový plán návratu do práce může zahrnovat úpravu pracovní doby nebo změnu pracovního zařazení.

### Případová studie

#### *Wincanton – řízení absence z důvodu nemoci*

Logistická společnost Wincanton, jejíž zaměstnanci působí na 285 místech, měla problém s řízením absence z důvodu nemoci. Tento problém se rozhodla řešit pomocí outsourcingu řízení absence, který zabezpečovala společnost Active Health Partners. Tato společnost provozuje call centra, kde pracují zdravotní sestry – zaměstnanci musí nahlásit absenci a mohou využít odbornou pomoc. Součástí poskytovaných služeb je také online systém zaznamenávání absencí, kde manažeři najdou veškeré informace a statistiky týkající se absence.

Jakmile zaměstnanec nahlásí absenci, automatizovaný systém odešle nadřízenému zaměstnanci zprávu s informací o nahlášení absence, důvodech absence a přibližném dnu

návratu do práce. Systém také vybízí nadřízeného k určitým aktivitám. Například, je-li absence zaměstnance delší než 15 dní, systém nadřízeného upozorní, aby zaměstnance kontaktoval. Současně se očekává, že nadřízený uskuteční se zaměstnancem po jeho návratu do práce rozhovor, aby s ním absenci formálněji prodiskutoval, odhalil možné problémy a předcházet nepřijatelné absenci.

Výsledkem zavedení tohoto systému bylo snížení absence z důvodu nemoci o 10 000 dnů za šest měsíců.

## 19.7 Uvádění lidí do organizace

Smyslem uvádění lidí do organizace je přivítat nové zaměstnance v organizaci a poskytnout jim základní informace, které potřebují, aby si v organizaci co nejrychleji a nejlépe zvykli a začali pracovat. Cílem je:

- překonat počáteční fázi nejistoty, kdy všechno může novému zaměstnanci připadat jako neobvyklé a neznámé;
- navodit v mysli nového zaměstnance pozitivní vztah k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost, že v organizaci zůstane;
- zajistit, aby nový zaměstnanec co možná nejrychleji dosahoval požadovaného výkonu;
- snížit pravděpodobnost, že nový zaměstnanec z organizace záhy odejde.

### Uvádění nových zaměstnanců do organizace

Noví zaměstnanci se budou zajímat o to, pro koho budou pracovat (kdo bude jejich přímým nadřízeným nebo vedoucím týmu), s kým budou pracovat, co budou dělat první den a jak vypadá jejich pracoviště (kde je vchod, východ, toaleta, šatna, jídelna).

Některé z těchto informací může novým zaměstnancům poskytnout personalista, popřípadě jiná pověřená osoba. Ale nejdůležitějším zdrojem informací je přímý nadřízený nebo vedoucí týmu.

### Uvádění nových zaměstnanců do útvaru

Uvádění nových zaměstnanců do útvaru by měl, pokud je to možné, zahájit vedoucí útvaru, nikoliv přímý nadřízený nebo vedoucí týmu. Vedoucí útvaru může nové zaměstnance přivítat, může je stručně seznámit s činností útvaru a následně je předá přímým nadřízeným nebo vedoucím týmů, kteří zajišťují uvádění nových zaměstnanců na pracoviště. Je však důležité, aby se vedoucí útvaru do uvádění nových zaměstnanců zapojil, aby se s novými zaměstnanci vzájemně poznali.

### Uvádění nových zaměstnanců na pracoviště

Přímý nadřízený nebo vedoucí týmu by měl nové zaměstnance představit spolupracovníkům nebo členům týmu. Nejlepší je, když se v týmu najde někdo, kdo bude novým

zaměstnancům sloužit jako průvodce. Přitom by to mohl být někdo, kdo není v organizaci příliš dlouho, protože takový průvodce by si mohl vzpomenout na své začátky a mohl by se zít do situace nových zaměstnanců, aby jim dokázal poskytnout skutečnou podporu.

## Vzdělávání nových zaměstnanců na pracovišti

Většina nových zaměstnanců, kteří nebyli zařazeni do formálních vzdělávacích programů, se bude vzdělávat na pracovišti, během vykonávání svěřené práce, i když toto vzdělávání může být doplněno vzděláváním mimo pracoviště, aby si noví zaměstnanci osvojili některé specifické znalosti a dovednosti. Vzdělávání na pracovišti však může probíhat nahodile, neefektivně a nevhodně. Proto by se měl uplatňovat systematický přístup. To může zahrnovat posuzování toho, co se noví zaměstnanci musí naučit, využívání zkušených a vyškolených spolupracovníků jako rádců a mentorů nebo koučování ze strany vedoucích týmů nebo speciálně vybraných a vyškolených interních lektorů.

Vzdělávání na pracovišti může být doplněno podporou samostudia, poskytováním studijních materiálů nebo poradenstvím zaměřeným na možnosti vzdělávání.

## 19.8 Uvolňování lidí z organizace

Jednou z nejnáročnějších oblastí řízení lidských zdrojů je uvolňování lidí z organizace, které zahrnuje propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti, popřípadě z jiných důvodů, nebo uvolňování zaměstnanců v souvislosti s jejich odchodem do starobního důchodu.

### Propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti

K nadbytečnosti zaměstnanců dochází v situacích, kdy organizace jako celek snižuje počet zaměstnanců (*downsizing*), kdy v organizaci probíhají strukturální změny související s fúzemi a akvizicemi a kdy organizace již nepotřebuje určitá pracovní místa. Situace, v nichž by mohlo dojít k nadbytečnosti zaměstnanců, by měly být předvídaný – je třeba vyhledávat a uplatňovat postupy, jak nadbytečnosti zaměstnanců předcházet, je třeba vytvářet podmínky pro dobrovolné odchody nadbytečných zaměstnanců z organizace a je třeba odcházejícím zaměstnancům nabídnout pomoc při hledání nového uplatnění (*outplacement*). Řešení nadbytečnosti zaměstnanců je většinou odpovědností personalistů.

#### **Předvídaní nadbytečnosti zaměstnanců**

Předvídaní nadbytečnosti zaměstnanců by mělo být součástí plánování lidských zdrojů, kdy by se měla předvídat budoucí snížená potřeba zaměstnanců v organizaci a kdy by se měla připravovat opatření, jak nadbytečnosti zaměstnanců předcházet, respektive jak nadbytečnost zaměstnanců řešit. To může znamenat pozastavení získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, aby se volná pracovní místa obsazovala přednostně z vnitřních zdrojů, přerušování zajišťování práce dodavatelským způsobem, omezení spolupráce na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, omezení práce přesčas, sjednání kratší pracovní doby, zavedení sdílení pracovních míst, zkrácení stanovené týdenní pracovní doby apod.



### ***Dobrovolné odchody nadbytečných zaměstnanců***

Jinou možností, jak řešit sníženou potřebu zaměstnanců a předejít propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti, je najít mezi potenciálně nadbytečnými zaměstnanci dobrovolníky, kteří by byli ochotni z organizace odejít, například za patřičné odstupné. Určitou nevýhodou této možnosti je, že dobrovolně mohou odejít také kvalitní zaměstnanci, kteří si snadno najdou jiné pracovní uplatnění. Takovým zaměstnancům by naopak bylo dobře nabídnout jistou odměnu za to, že v organizaci zůstanou.

### ***Outplacement***

Takzvaný *outplacement* znamená pomoc propuštěným zaměstnancům, aby si snáze našli jiné pracovní uplatnění a aby se lépe vyrovnali s problémy, s nimiž se potýkají. Tuto pomoc mohou nabízet specializované poradenské společnosti, personalisté nebo zvláštní týmy.

Specializované poradenské společnosti mohou propuštěným zaměstnancům poradit v tom, jak co nejlépe využít to, co mohou jiným zaměstnavatelům nabídnout. Například jim mohou pomoci vymezit jejich silné stránky a prokazatelné úspěchy, definovat práci, pro kterou mají požadovanou kvalifikaci a zkušenosti nebo identifikovat zaměstnavatele, který by mohl potřebovat lidi s jejich kvalifikací a zkušenostmi. Také jim mohou poradit, jak si připravit to, co se někdy označuje jako „životopis úspěchů“, který vyzdvihne úspěchy zaměstnance a vyvolá u jiného zaměstnavatele pocit, že „co mohl zaměstnanec udělat pro ně, může udělat také pro nás“.

Poradenství nabízené propuštěným zaměstnancům může zahrnovat vyhledávání pracovních příležitostí, zpracování životopisu nebo zvládnutí pohovoru. Takové poradenství může zajistit personalista nebo specializovaný poradce. V případě většího počtu propouštěných zaměstnanců je možné vytvořit zvláštní tým personalistů, popřípadě specializovaných poradců, který bude vyhledávat odpovídající pracovní příležitosti a připravovat propouštěné zaměstnance na jiné pracovní uplatnění.

## **Propouštění zaměstnanců z jiných důvodů**

Zaměstnanci mohou být propuštěni také z jiných důvodů, než je nadbytečnost, přičemž takové propouštění, včetně jeho důvodů, zpravidla upravují příslušné pracovní právní předpisy.

### ***Průběh propouštění zaměstnanců***

Propouštění zaměstnanců by mělo probíhat v souladu s následujícími principy přirozené spravedlnosti:

- Zaměstnanci by měli znát normy, které mají plnit, stejně jako pravidla, která mají dodržovat.
- Zaměstnancům by mělo být jasně řečeno, v čem spočívají jejich nedostatky nebo která pravidla porušili.
- S výjimkou případů hrubého porušení povinností by zaměstnanci měli dostat příležitost ke zlepšení dřív, než dojde k disciplinárnímu řízení.

### ***Disciplinární řízení***

Postup disciplinárního řízení by měl být následující:

1. neformální diskuse o problému,
2. první písemné varování,
3. poslední písemné varování,
4. disciplinární opatření.

Dotyčný zaměstnanec by měl být upozorněn na své právo být během disciplinárního řízení doprovázen spolupracovníkem nebo zástupcem zaměstnanců (příklad disciplinárního řízení zahrnujícího uvedené fáze je uveden v kapitole 41).

Manažeři a vedoucí týmů by měli vědět, jak disciplinární řízení probíhá a jakou mají pravomoc a odpovědnost v případě projednávání disciplinárních záležitostí a provádění disciplinárních opatření. Je vhodné, aby disciplinární řízení, včetně provádění disciplinárních opatření, bylo schváleno vyšším vedením. V případě hrubého porušení povinností, není-li přítomen vyšší vedoucí, by přímý nadřízený, popřípadě vedoucí týmu měl mít právo dotyčného zaměstnance suspendovat, ale nikoliv propustit. Přitom základem úspěchu je mít fakta, která je nutné systematicky získávat a zaznamenávat. V okamžiku vyslovování formálního varování by přímý nadřízený nebo vedoucí týmu měl mít s sebou některého kolegu jako svědka a všechno by mělo být zaznamenáno v osobním spisu zaměstnance.

## Odchod zaměstnanců do starobního důchodu

Odchod do starobního důchodu je pro každého zaměstnance významnou změnou a měl by být ze strany zaměstnavatele řádně připraven. Politika uvolňování zaměstnanců v souvislosti s jejich odchodem do starobního důchodu by měla řešit následující záležitosti:

- určení doby, kdy mají zaměstnanci do starobního důchodu odejít;
- vymezení podmínek, za nichž by zaměstnanci mohli v organizaci pracovat i po dosažení důchodového věku, popřípadě i jako důchodci;
- zajištění předdůchodového vzdělávání v takových oblastech, jako jsou finance, pojištění, důchody, zdraví, podnikání, zaměstnání apod.;
- poskytování poradenství zaměstnancům předdůchodového věku.

### Shrnutí

#### *Hodnotová nabídka pro zaměstnance*

Hodnotová nabídka pro zaměstnance vyjadřuje to, co organizace nabízí svým potenciálním nebo stávajícím zaměstnancům, co potenciální nebo stávající zaměstnanci považují za hodnotné a co by potenciální nebo stávající zaměstnanec mělo přesvědčit, aby se stal nebo aby zůstali členy organizace.

#### *Značka zaměstnavatele*

Hodnotová nabídka pro zaměstnance může být vyjádřena jako značka zaměstnavatele – image, kterou se organizace prezentuje jako dobrý zaměstnavatel.

#### *Odchody zaměstnanců z organizace*

Odchody zaměstnanců z organizace je nutné měřit, stejně jako je nutné vyčíslvat jejich náklady, aby bylo možné předpovídat budoucí ztráty a určovat příčiny odchodů zaměstnanců

z organizace. Následně je možné naplánovat řešení problémů, které způsobují nežádoucí odchody zaměstnanců a dosáhnout snížení zbytečných nákladů. Metodou měření odchodů zaměstnanců z organizace je určování míry odchodů zaměstnanců, indexu stability, míry přežití, střední délky zaměstnání nebo délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců.

### ***Plánování stabilizace zaměstnanců***

Odchody klíčových zaměstnanců mohou mít nepříjemný dopad na fungování a hospodaření organizace. Strategie stabilizace zaměstnanců by měla vycházet z poznání a pochopení faktorů, které rozhodují o tom, zda zaměstnanci zůstanou, nebo odejdou.

### ***Řízení absence***

Řízení absence zahrnuje vytváření a uplatňování politik a postupů zaměřených na snižování míry absence zaměstnanců.

### ***Uvádění lidí do organizace***

Smyslem uvádění lidí do organizace je přivítat nové zaměstnance v organizaci a poskytnout jim základní informace, které potřebují, aby si v organizaci co nejrychleji a nejlépe zvykli a začali pracovat.

### ***Uvolňování lidí z organizace***

Uvolňování lidí z organizace zahrnuje propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti, popřípadě z jiných důvodů, nebo uvolňování zaměstnanců v souvislosti s jejich odchodem do starobního důchodu.

## **Otázky**

- Co vyjadřuje hodnotová nabídka pro zaměstnance?
- Co vyjadřuje značka zaměstnavatele?
- Jak se vypočítá míra odchodů zaměstnanců a proč může být výsledek zavádějící?
- Které faktory ovlivňují stabilizaci zaměstnanců?
- Co by mělo být obsahem politik řízení absence?
- Které jsou principy přirozené spravedlnosti?