

Postup personálneho plánovania v ťažobnej firme

Mária Antošová¹

Action of personal planning in the mining firm

Planning in the personal area is systematically performed by the way of forecasting of future needs and reserves in human resources in every organization. By evaluating the number and the kind of employees, the organization will need, the department of human resources management can plan their obtaining, education and development, or the working process.

The paper is dealing with the necessity for the personal planning in every organization, irrespective of its volume or tasks and area of planning. Planning of human resources demand a valuable, detailed and actual information, without that it cannot formulate real goals and predict the development of indexes influencing for achievement of such goals. To such information belong external factors (the prognosis of state economy development, competition, work market, etc.), as well as the internal information that have an influence on the obtaining and forming of working power. In the next part I deal with the process of personal planning and methods of evaluation for workers needs. The process of one method - based on the analysis of development trends is used as an example of the calculation of planning the number of workers in 2004 in mining organization.

Personal planning is very demanding for time, human and financial sources. When their creators will sufficiently understand every internal and external factors in a process of personal planning, they can very effectively predict tactical and strategic needs of their organization.

Key words: *personal planning, human resources, prognosis, method of analysis for developing trends, information.*

Úvod

Dôležitou súčasťou manažmentu je určovanie cieľov a zároveň určovanie metód a ciest ako tieto ciele dosiahnuť, t.j. úloha plánovania, ktoré je nástrojom podnikového riadenia. Zvláštne postavenie v plánovaní firmy patrí personálnemu plánovaniu, ktoré slúži realizácii firemných cieľov tým, že predvída vývoj, stanovuje ciele a realizuje opatrenia smerujúce k súčasnému a perspektívnemu zabezpečeniu cieľov adekvátnou pracovnou silou. V súčasnosti má kľúčové postavenie v každej úspešnej organizácii.

Personálne plánovanie predstavuje časť firemného plánovania, ktorá je zameraná na určovanie cieľov, stratégií a úloh personálnej politiky, ako aj na stanovenie opatrení zabezpečujúcich súlad personálnych cieľov s celopodnikovými cieľmi. Usiluje sa o to, aby firma mala v súčasnosti, ale aj v budúcnosti pracovníkov:

- v potrebnom množstve (kvantita),
- s potrebnými znalosťami, zručnosťami a skúsenosťami (kvalita),
- s potrebnými osobnostnými charakteristikami,
- optimálne motivovaných, so žiaducim pomerom k práci,
- flexibilných a pripravených na zmeny,
- optimálne rozmiestnených na pracovné miesta,
- k dispozícii v správny čas,
- vyžadujúcich primerané náklady [Koubek, 2001]

V personálnom plánovaní ide teda o proces predvídania, určovania cieľov a realizácie opatrení v oblasti pohybu ľudí do firmy, z firmy a vo vnútri firmy, v oblasti spájania zamestnancov s pracovnými úlohami v pravý čas na správnom mieste, v oblasti formovania a využívania pracovných schopností ľudí, v oblasti formovania pracovných tímov, aj v oblasti personálneho a sociálneho rozvoja personálu. Jeho úlohou je teda nielen zabezpečovať plnenie úloh pracovnými silami, ale zároveň zabezpečovať perspektívny osobný rozvoj každého zamestnanca, pomáhať pri uspokojovaní sociálnych potrieb personálu a zvyšovať jeho uspokojenie z vykonávanej práce. Patrí tu aj zosúladenie individuálnych záujmov zamestnancov so záujmami firmy, úsilie o to, aby spájali svoje perspektívne individuálne životné a pracovné ciele s firmou, v ktorej pracujú.

Plánovanie ľudských zdrojov je odvodeným plánovaním, t.j. primárne je plánovanie výrobných cieľov, technického rozvoja, marketingu, predaja vo firme, ap. Akýkoľvek personálny plán, ak má byť efektívny, musí byť odvodený z dlhodobých plánov firmy a musí im slúžiť. Personálne plánovanie nemôže byť izolované od plánovania firmy, musí byť jeho integrálnou súčasťou. Pretože človek je najdôležitejším faktorom fungovania každej organizácie, musí byť plánovanie ľudských zdrojov ťažiskom jej plánovacích činností.

¹ PhDr. Mária Antošová, katedra podnikania a manažmentu, Fakulta BERG, Technická Univerzita v Košiciach Park Komenského 19, 042 01 Košice, tel.: 055 / 602 2983, e-mail: antosm@tuke.sk
(Recenzovaná a revidovaná verzia dodaná 28.4.2004)

Úloha personálneho plánovania vo firme

Úloha personálneho plánovania rastie s veľkosťou firmy, ale nikdy ju nemožno zanedbávať. Podceňovanie potreby personálneho plánovania, prípadne zlé plánovanie, môže mať nepriaznivé dôsledky, napr.:

- personálnym činnostiam chýba koncepcia, nerobia sa so žiaducim predstihom;
- niektoré pracovné miesta zostanú neobsadené;
- pohyb zamestnancov vo firme býva náhodný;
- zle sú využívané vnútorné zdroje pokrývania voľných pracovných miest;
- zamestnanci nemajú dostatočnú predstavu o svojej budúcnosti, o svojom osobnom rozvoji a pracovnej kariére, ambicióznejší často dávajú prednosť odchodu do firiem, kde je ich osobná perspektíva jasnejšia, ap.

Aby bolo plánovanie ľudských zdrojov efektívne, je potrebné:

- Poznať a rešpektovať firemnú stratégiu – personalista musí dôkladne poznať strategické plány a zabezpečiť, aby bol personálny plán s nimi v súlade.
- Cyklus firemného plánovania a cyklus personálneho plánovania sú časovo zladené – personálny plán má rovnaký cyklus ako výrobný a ďalšie plány.
- Personálne plánovanie je celopodnikovou záležitosťou – personálne plánovanie vedie manažérov k poznaniu, že trvalý rozvoj firmy môže byť ohrozený nedostatkami v oblasti pracovných síl, t.j. otázkam personálneho riadenia je nevyhnutné venovať náležitú pozornosť.

Oblasti personálneho plánovania

Personálne plánovanie je nástrojom dosahovania dynamickej rovnováhy medzi dopytom po pracovných silách a ponukou pracovných síl, nástrojom dosahovania dynamickej rovnováhy medzi množstvom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovníkov vo firme. Má prebiehať v troch oblastiach:

- plánovanie potreby pracovníkov – plánovanie pracovných miest, dopytu po pracovných silách,
- plánovanie pokrytia potreby pracovníkov – predvídanie ponuky pracovných síl vo firme i mimo nej a určenie ciest ako zabezpečiť potrebné zdroje pracovných síl,
- plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov – plánovanie kariéry jednotlivcov, ktoré prispieva k zabezpečeniu potrebných zdrojov pracovných síl predovšetkým tým, že zvyšuje atraktivitu práce vo firme, napomáha rozvoju pracovných schopností jedincov a pracovných skupín a znižuje nežiaduce odchody zamestnancov.

Personálne plánovanie sa nemôže obmedziť na to, že na základe výrobných cieľov naplánuje potrebu pracovníkov, musí poznať aj zdroje pracovných síl - vnútorné a vonkajšie. V záujme úspešného formovania a fungovania pracovnej sily firma nemôže zabúdať na to, že personálne plánovanie sa týka človeka v pracovnom procese, ktorý má vlastnú vôľu, svoje osobné ciele, z ktorých sú podstatné pracovné ciele, ciele týkajúce sa personálneho rozvoja, kariéry, uspokojenia z vykonávanej práce. Preto je súčasťou personálneho plánovania aj plánovanie personálneho rozvoja. S pracovnými silami nie je možné počítať len ako s pasívnymi výrobnými vstupmi, ale firma musí rešpektovať, že ľudia majú vlastné predstavy a ciele. Úlohou plánovania kariéry jednotlivcov je stabilizovať potrebné pracovné sily, dať im jasnú perspektívu vo firme a v maximálnej miere sa snažiť o zladenie ich individuálnych záujmov s jej záujmami.

Plánovanie ľudských zdrojov potrebuje detailné a aktuálne informácie, bez ktorých nemôže formulovať reálne ciele a predvídať vývoj faktorov ovplyvňujúcich dosiahnutie týchto cieľov:

- K úvahám o perspektívnej potrebe pracovných síl je potrebné poznať prognózy vývoja ekonomiky štátu, s prihliadnutím k možnostiam zapojenia do svetovej ekonomiky a možnom dopade tohto vývoja na činnosť a potrebu zdrojov vo firme. Ide o možné smery vývoja dopytu na trhu práce doma i v zahraničí, vývoja konkurencie na trhu produktov, dopytu a kúpnej sily spotrebiteľov, intenzity hospodárskeho života, ap. Tieto predpoklady, s prihliadnutím na vývoj techniky a technológie, sa premietajú do výrobných plánov, výkonových noriem, plánov pracovných miest, ale aj kvalifikačných požiadaviek a ďalších vlastností zamestnancov.
- Úvahy o pokrytí perspektívnej potreby pracovných síl vo firme musia byť podložené dôkladnou znalosťou budúceho vývoja trhu práce, t.j. poznania zákonitostí populačného vývoja a jeho dopadu na budúcu reprodukciu pracovných síl, poznania zákonitostí formovania ekonomických a sociálnych štruktúr obyvateľstva a trendov tohto formovania. Východiskom sú aj informácie o hodnotovej orientácii ľudí, napr. atraktivita odborov vzdelania, model rodiny, rodinná orientácia, trendy v spôsobe života, migračná atraktivita územia, v ktorom sa firma nachádza, vplyv zákonov v oblasti práce a zamestnávania ľudí, atď. Len tak je možné odpovedať na otázky – kde, kedy a ako je možné získať uchádzačov s požadovanými schopnosťami.
- Úvahy o perspektívnej potrebe personálneho rozvoja pracovníkov vychádzajú nielen z existujúcej štruktúry pracovníkov a existujúcich pracovných podmienok, ale najmä zo skúmania názorov, postojov a potrieb

zamestnancov. Zdrojom informácií je hodnotenie pracovného výkonu, ktoré je jedným z ukazovateľov smeru pre budúci osobný rozvoj jedinca vo firme.

Proces plánovania pracovníkov

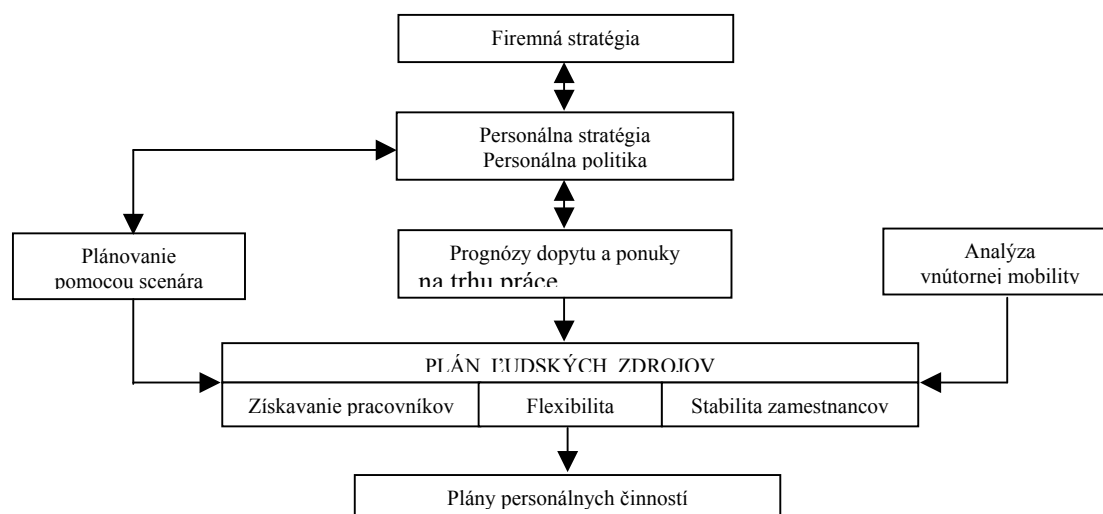
Rovnako ako pri plánovaní iných oblastí, aj pre personálne plánovanie je rozhodujúce predvídanie, prognóza. Kvalita plánovania závisí na kvalite prognóz a kvalitné prognózy možno spracovať len na základe dôkladných znalostí stavu a doterajšieho vývoja, poznania zákonitostí a vzťahov pôsobiacich v tejto oblasti a súvisiacich s problematikou pracovnej sily.

Plánovanie ľudských zdrojov vychádza najmä z dvoch prognóz – z prognózy potreby pracovných síl a prognózy zdrojov pracovných síl, ktoré sú založené na vlastnom okruhu analýz a informácií [Koubek, 2001]:

- Prognóza potreby pracovných síl potrebuje analýzy a informácie týkajúce sa:
 - o výrobné orientácie a pripravovaných zmien,
 - o situácie a možných zmien na trhu produktov,
 - o stavu a vývojových tendencií v oblasti techniky a technológie,
 - o demografickej štruktúry zamestnancov,
 - o mobility zamestnancov firmy a jej vývojových tendencií.
- Prognóza zdrojov pracovných síl vyžaduje analýzy a informácie o:
 - o súčasnom využívaní a perspektívnych možnostiach pracovných síl vo firme,
 - o existujúcej kvalifikačnej štruktúre zamestnancov vo firme,
 - o kvalite personálneho rozvoja,
 - o populačnom vývoji v štáte (regióne) a jeho vplyve na reprodukciu pracovných síl,
 - o súčasnej situácii a perspektívnych vývojových tendenciách na trhu práce,
 - o profesno – kvalifikačnej orientácii ľudí, tendenciách v oblasti vzdelávania, ap.

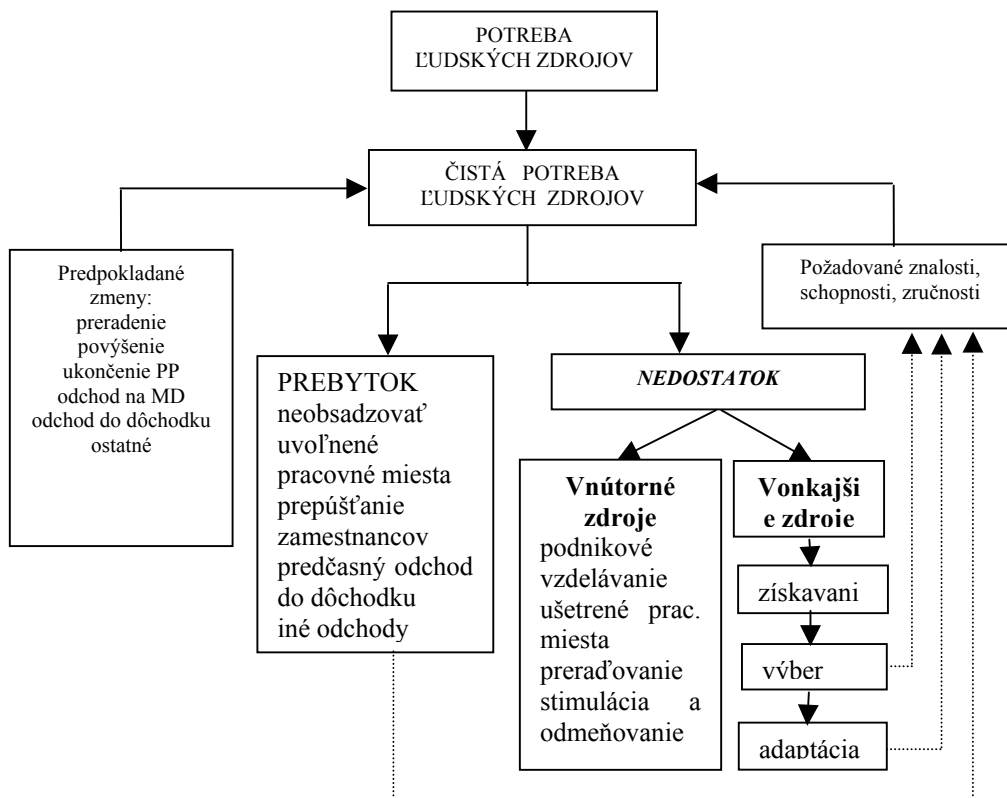
Prvým krokom každého plánovania je formulácia strategických firemných cieľov. Na tomto základe sú formulované ciele strategického personálneho riadenia, ktoré sú konkretizované v personálnej stratégii a personálnej politike formovania pracovnej sily vo firme. Personálne ciele, obsiahnuté v strategickom personálnom pláne sú konkretizované v ďalších krokoch personálneho plánovania.

Proces plánovania ale nemusí byť nutne lineárnym procesom, ale môže byť nepriamy (ako znázorňuje obr. 1) a začínať kdekoľvek v tomto cykle [Armstrong, 2002]. Napríklad plánovanie podľa scenára (t.j. predstava o predvídateľných zmenách činností vo firme a jej vonkajšom prostredí) môže mať vplyv na stratégiu získavania pracovníkov. Analýza vnútornej mobility pracovných síl môže poskytnúť informácie pre prognózu ponuky, ale môže tiež viesť k vytváraniu plánu stabilizácie zamestnancov vo firme. Na základe analýzy vnútornej mobility možno určiť potrebu dodatočných ľudských zdrojov (t.j. čistá potreba ľudských zdrojov, znázornená na obr. 2). Nemenej dôležité sú plány personálnych činností, aby bolo možné pokryť predpokladanú potrebu ľudských zdrojov.



Obr.1 Proces personálneho plánovania vo firme.
Fig. 1 Process of personal planning in firm.

Zdroj: spracované a doplnené podľa Armstronga, 2002.



Obr. 2. Čistá potreba ľudských zdrojov.
Fig. 2. Clear necessity of human resource.

Odhad potreby pracovníkov

Najzložitejšou fázou personálneho plánovania je určenie potreby pracovníkov, t.j. odhad množstva a štruktúry pracovných miest nevyhnutných na splnenie plánovaných úloh. Na odhad perspektívnej potreby pracovníkov možno použiť niekoľko metód, ktoré možno rozdeliť na:

- **intuitívne** – založené na väzbe medzi výrobnými úlohami, technikou a pracovnou silou. Sú to náročné metódy, vyžadujú tím skúsených ľudí, ktorí dôkladne poznajú väzby medzi výrobným procesom, technológiou a ľudským potenciálom. Patria tu expertné metódy, napr. delfská metóda, kaskádová metóda, metóda manažérskych odhadov ai.
- **kvantitatívne** – založené na matematickej, či štatistickej metodológii, vyžadujúce viac dát. Patria tu trendové postupy – napr. metódy založené na pracovných normách (vychádzajúce z poznatkov ekonomiky práce), metódy založené na analýze vývojových trendov, počítačové modelové metódy ai.

Nedá sa jednoznačne povedať, ktoré z nich sú vhodnejšie, zdá sa však, že v zahraničí sú stále viac využívané intuitívne – expertné metódy, ktoré sú menej náročné na podklady, sú operatívnejšie, umožňujú brať do úvahy nekvantifikovateľné faktory a všeobecne širšiu škálu faktorov, viac vyhovujú flexibilnému plánovaniu, sú lacnejšie, umožňujú zapojenie všetkých manažérov do personálneho plánovania, sú zrozumiteľnejšie, atď.

V praxi je výhodnejšie použiť pri odhade budúcej potreby pracovníkov vo firme kombináciu metód. Prítom niekedy sa kombinujú aj intuitívne metódy s kvantitatívnymi metódami. Ak chce byť firma flexibilná, skraca je horizont plánovania pracovnej sily a preto preferuje jednoduchšie metódy, časovo menej náročné a menej finančne nákladné. Jednou z takých je aj metóda založená na analýze vývojových trendov, ktorej postup je vysvetlený v ďalšej časti tohto príspevku a je použitý v príklade odhadu potrebného počtu zamestnancov pre ťažobnú firmu na obdobie r. 2004.

Kvantitatívne metódy založené na pracovných normách :

Najčastejšie sú používané tradičné metódy plánovania, ku ktorým patria:

- Metóda normohodín – používaná pri plánovaní počtu výrobných robotníkov, pri činnostiach, kde sa spotreba času na výrobok normuje, podľa vzťahu:

$$R = N_h / F_e \cdot k$$

kde: R – počet robotníkov
 N_h – potreba normohodín
 F_e – efektívny fond pracovného času [hod]
 k – koeficient plnenia výkonových noriem

- Metóda noriem obsluhy – určuje počet robotníkov potrebných na obsluhu výrobného zariadenia, podľa vzťahu:

$$R = D \cdot Z \cdot H \cdot N_o / F_e$$

kde: R - počet robotníkov
 D – počet dní, počas ktorých bude zariadenie v činnosti
 Z - počet pracovných zmien
 H – dĺžka pracovnej zmeny [hod]
 N_o – norma obsluhy zariadenia
 F_e – efektívny fond pracovného času [hod]

- Metóda obsluhovaných miest – odporúča sa pri plánovaní potreby pomocných a obslužných pracovníkov, pričom počet pracovníkov závisí od počtu pracovných miest, ktoré obsluhuje jeden robotník. Potrebný počet pracovníkov sa vypočíta podľa vzťahu:

$$R = D \cdot Z \cdot H \cdot O_m / (F_e \cdot P_m)$$

kde: R - počet robotníkov
 D – počet dní, počas ktorých bude zariadenie v činnosti
 Z – počet pracovných zmien
 H – dĺžka pracovnej zmeny [hod]
 O_m – počet obsluhovaných technologických miest
 F_e – efektívny fond pracovného času [hod]
 P_m – počet technologických miest obsluhovaných jedným robotníkom

Metóda založená na analýze vývojových trendov :

Táto metóda predstavuje pokus o kvantitatívne účinné vyjadrenie perspektívnej potreby pracovníkov vo firme. Potrebu pracovníkov však ovplyvňuje veľmi veľa faktorov a pri tejto metóde ide o výber jediného rozhodujúceho faktora, ktorý najviac ovplyvňuje potrebu pracovníkov a najviac sa viaže na pracovnú silu. Po rozhodnutí o výbere rozhodujúceho faktora sa skúma jeho doterajší vývoj v pomere k vývoju počtu pracovníkov vo firme. Extrapolácia vývoja tohto pomeru je potom základom pre odhad potrebného počtu pracovníkov do budúcnosti. Postup je nasledovný:

- nájsť taký faktor, ktorý má vzťah k počtu pracovníkov,
- zostaviť tabuľku (prípadne graf) na vyjadrenie vývoja tohto faktora a vývoja počtu pracovníkov,
- vypočítať produktivitu práce,
- vysloviť hypotézu o budúcom vývoji produktivity práce,
- urobiť nevyhnutné korekcie trendov, napr. vyrovnávanie doterajšieho trendu, extrapoláciu trendu ap.,
- projektovať vývoj k cieľovému roku.

K 1) : Hľadaný rozhodujúci faktor musí mať priamy vzťah k činnosti firmy, musí byť aj plánovaným ukazovateľom (napr. objem produkcie, objem predaja, objem výkonov ap.) a musí mať tiež priamy vzťah k počtu pracovníkov, t.j. akákoľvek zmena tohto faktora je viazaná na zmenu počtu pracovníkov - možno vychádzať napr. z výkonového plánu. Problémy môžu byť v činnostiach, kde počet pracovníkov nie je závislý na objeme produkcie, alebo ak podnik produkuje rôzne výrobky, či služby, ktoré vyžadujú odlišné množstvo ľudskej práce. Tak by mohol byť odhad budúcej potreby pracovníkov pre firmu ako celok skreslený, preto je vtedy potrebné robiť odhad potreby pracovníkov pre jednotlivé skupiny výrobkov, alebo činností. Vybratý rozhodujúci faktor je potrebné skúmať v retrospektíve, teda zistiť ako sa vyvíjal v priebehu niekoľkých rokov a ako sa vyvíjal počet pracovníkov za rovnaké obdobie.

K 2) a 3) : Druhým krokom je zostavenie tabuľky (grafu) na vyjadrenie vývoja vybraného faktora vo vzťahu k počtu pracovníkov a výpočet produktivity práce. Pre uvedený príklad výpočtu je použité

zhodnotenie predchádzajúceho vývoja vybraných ukazovateľov v slovenskej magnezitovej firme (roky 1998-2003). Výrobný cyklus uvedenej firmy je komplexný, pozostáva z ťažobného a úpravnických procesov. Základom je ťažba magnezitovej suroviny hlbinným dobývaním na ložisku. Banská výroba je charakterizovaná koncepciou mechanizovanej ťažby. Vyťažená surovina je spracovaná drvením, separáciou a je triedená pre tepelné spracovanie. Vypálené slinky z pecí sú následne separované na elektromagnetických separátoroch.

K 4) Odhad budúcej potreby počtu pracovníkov možno urobiť niekoľkými spôsobmi:

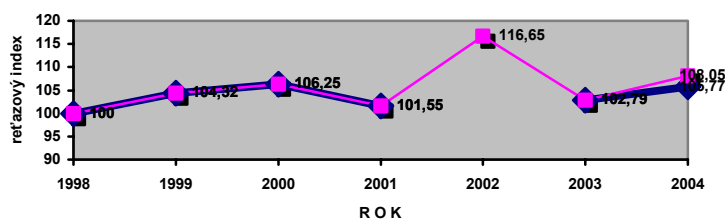
- extrapoláciou vývoja počtu pracovníkov na základe doterajšieho vývoja - nie je to však najvhodnejší spôsob, pretože neberie do úvahy výrobné ciele firmy,
- vhodnejšie je vychádzať z analýzy trendu produktivity práce, ktorú možno robiť na analýze (ako v našom príklade v tab. 1, tab. 2):
 - o vývoja produktivity práce,
 - o základného indexu produktivity práce,
 - o medziročnej miery rastu produktivity práce, t.j. reťazového indexu (viď. tab.1,2, graf 1)

Tab.1. Vývoj ukazovateľov a výpočet plánu počtu pracovníkov na rok 2004 v ťažobnej firme.
Tab. 1. Indexes development and calculation of plann for workers number for 2004 in mining firm.

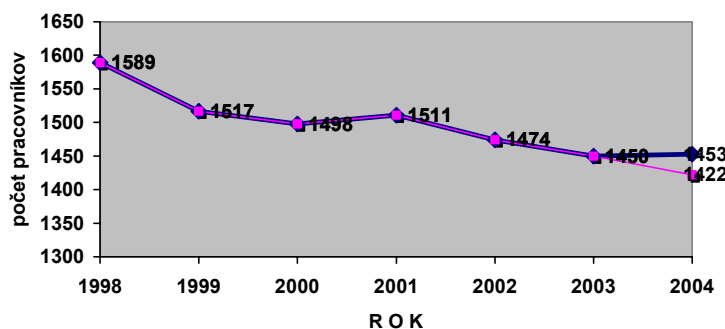
Rok	Výkony v tis. Sk.	Počet pracovníkov	Výroba na jedného pracovníka		
			Výkon tis. Sk na 1 pracovníka	index	
				bázický	reťazový
1998	1 220 076	1 589	767,8	100,00	—
1999	1 215 084	1 517	801,0	104,32	104,32
2000	1 274 956	1 498	851,1	110,85	106,25
2001	1 305 956	1 511	864,3	112,57	101,55
2002	1 486 118	1 474	1 008,2	131,31	116,65
2003	1 502633	1 450	1 036,3	134,97	102,79
2004	1 592 613	1 422	1 119,7	145,83	108,05

Tab. 2. Vývoj ukazovateľov a odhad počtu pracovníkov na rok 2004 v ťažobnej firme (prepočet po vylúčení extrémne vysokej hodnoty reťazového indexu v r. 2002).
Tab. 2. Indexes development and estimation of workers number for 2004 in mining firm.

Rok	Výkony v tis. Sk	Počet pracovníkov	Výroba na jedného pracovníka		
			Výkon v tis. Sk na 1 pracovníka	index	
				bázický	reťazový
1998	1 220 076	1 589	767,8	100,00	—
1999	1 215 084	1 517	801,0	104,32	104,32
2000	1 274 956	1 498	851,1	110,85	106,25
2001	1 305 956	1 511	864,3	112,57	101,55
2002	1 486 118	1 474	1008,2	131,31	116,65
2003	1 502633	1 450	1036,3	134,97	102,79
2004	1 592 613	1 423	1096,1	142,76	105,77



Graf 1. Trend vývoja reťazového indexu výkonov v r. 1998-2003 a odhad vývoja na r. 2004.
Fig. 1. Trend of development for revenue chain index in 1998-2003 and estimation in 2004.



Graf 2. Vývoj počtu pracovníkov ťažobnej firmy v rokoch 1998-2003 a odhad vývoja počtu pracovníkov pre rok 2004.
Fig. 2. Development of workers number in mining firm in 1998-2003 and estimation in 2004.

K 5) V príklade je na r. 2004 odhad potrebného počtu pracovníkov nasledovný:

- pri prírastku produktivity práce za obdobie rokov 1998-2003 o 34,97 %, by výkon pripadajúci na jedného pracovníka v r. 2004 bol 1119700 Sk, t.j. nárast 8,05 % oproti r. 2003, teda firma bude potrebovať v r. 2004 – 1.422 pracovníkov, očakáva sa pokles o 28 ľudí oproti roku 2003;
- pri použití expertnej metódy, vyrovnávaním doterajšieho trendu, nastane zmena pri výpočte reťazového indexu na r. 2004 – ak zo štatistického radu vylúčime extrémnu hodnotu reťazového indexu v r. 2000 – 16,65, bude jeho hodnota v r. 2004 - 105,77. Následným prepočtom očakávaných výkonov na jedného pracovníka v r. 2004 (na základe plánu výkonov) touto metódou je predpokladom potreba 1.453 pracovníkov v r. 2004, teda nárast o 3 pracovníkov oproti predchádzajúcemu roku 2003.

K 6) Očakávaná produktivita práce (výkony na jedného pracovníka v tis. Sk) musí byť konfrontovaná so zámermi a plánmi firmy, ako aj ďalšími predpokladanými zmenami vnútorných, či vonkajších faktorov. Na základe toho možno projektovať počet pracovníkov na rok 2004.

Záver

Pri odhadoch budúcej potreby pracovníkov obyčajne platí, že čím jednoduchšia a všeobecne zrozumiteľnejšia metóda sa na odhad použije, tým reálnejší býva výsledok. Snaha o používanie zložitejších matematických alebo štatistických metód môže viesť v skutočnosti k zníženiu kvality odhadov budúcej potreby pracovníkov, pretože do používaných vzorcov nemožno obyčajne vložiť ťažko kvantifikovateľné faktory, ktorých rola môže byť rozhodujúca.

Problémy súvisiace s odhadom počtu pracovných miest pre personálny plán flexibilnej firmy súvisia s odbornou úrovňou experta, ktorý môže korigovať výsledok extrapolácie pomocou svojich skúseností, intuície, či iných vhodných metód.

Plánovanie v personálnej oblasti je náročné na čas, ľudské i finančné zdroje. Návravnosť týchto investícií niekedy pre malé firmy nie je veľká, ale veľké podniky stále častejšie využívajú plánovanie v tejto oblasti ako prostriedok k dosiahnutiu vyššej efektívnosti. Prostredníctvom týchto plánov sa personalisti snažia odhadnúť budúce potreby a rezervy v oblasti ľudských zdrojov. Keď ich tvorcovia dostatočne rozumejú všetkým vnútorným a vonkajším faktorom v procese personálneho plánovania, môžu účinne predvídať operatívne i strategické potreby svojej firmy.

Článok vznikol pri riešení výskumnej úlohy VEGA č. 1/9358/02

Literatúra – References

- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, *Grada, Praha 2002.*
- Bánoci, D.: Podnikateľská stratégia malých a stredných podnikov., *SjF TU, Košice 2003.*
- Csikosová, A.: Niektoré aspekty transformácie v kontexte globalizácie a ich dopad na využívanie surovínovej základne SR., *Uhlí-rudy-geologický průzkum, roč. 41, č. 12/6/1999, str. 19-22.*
- Csikosová, A.: VEGA č. 1/9358/02 – Modelové riešenie marketingového riadenia ťažobnej organizácie.
- Csikosová, A., Novek, Z., Kameníková, K.: Position of the Slovak Magnesite on world markets., *Mineralia Slovaca 32 (2000), str. 569-570.*
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů., *Management Press, Praha 2001.*
- Novek, Z., Janošková, M.: Analýza počtu pracovných miest štátnej magnezitovej organizácie., *Uhlí-rudy-geologický průzkum, roč. 38, č. 7/1996.*
- Weather, W. B., Davis, K.: Lidský faktor a personální management., *Victoria Publishing, 1989.*