

C. PERSONÁLNÍ ANALÝZY- NEZBYTNÝ INSTITUT PRO TVORBU STRATEGIÍ A PLÁNŮ

Úvod do tématu

Personální řízení, které pojímá lidské zdroje jako produktivní faktor má zájem na investici do jejich rozvoje , který je nutností pro plné využití těchto zdrojů. Provádění analýz v personalistice je důležitou činností, na jejíž kvalitě závisí efektivnost vykonávané práce v organizaci, spokojenost pracovníků a mnoho dalších personálních činností, včetně úspěšnosti personální práce vůbec. Tyto analýzy jsou součástí většiny klíčových procesů personálního řízení. Poskytují nezbytné informace pro tvorbu personálních plánů a formulaci personální strategie.

Téma I: Analýzy práce a pracovních míst

Úvod do problematiky:

Pracovní místa a funkce jsou jádrem produktivity každé organizace . Pokud jsou dobře naplánované a vykonávané, organizace se přibližuje směrem ke svým cílům . V opačném případě dochází ke snižování produktivity, snižování schopnosti organizace uspokojovat své potřeby a plnit své cíle.

Analýzy pracovních míst odhalují kroky, které musí být učiněny, aby určitá práce byla vykonána co možná nejefektivnějším způsobem .

Musí být provedeny před tím, než jsou realizovány další personální činnosti, na které mají výsledky analytické činnosti bezprostřední vliv. Patří mezi ně nábor a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, plánování kariéry, mzdové systémy a ergonomické studie.

Struktura kapitol:

Kapitola 1. Orientace v základních pojmech

Kapitola 2. Analýzy pracovních míst

Kapitola 3. Popis a specifikace pracovního místa

Cíle tématu:

Po prostudování tohoto tématu byste měli být schopni

1. Orientovat se v pojmech vztahujících se k práci a pracovním místům
2. Chápat účel a důležitost analýz pracovních míst pro tvorbu personální strategie, pro plánování a jejich vliv na produktivitu organizace
3. Uvědomit si, které informace lze z analýz pracovních míst získat
4. Popsat faktory, které determinují vznik nového pracovního místa
5. Vysvětlit rozdíl mezi popisem pracovního místa a specifikací pracovního místa
6. Uvědomit si, jak lze využít popisy pracovních míst pro ostatní personální činnosti
7. Naučit se zpracovat analýzu a popis pracovních míst

Kap. 1. Orientace v základních pojmech

Analýza práce – systematický proces shromažďování a hodnocení údajů o charakteru určité práce v kategoriích pracovní činnosti, pracovní chování, schopnosti

Pracovní operace (činnosti) - jsou základní jednotky , na které může být práce rozdělena a při kterých pracovník vyvíjí určité fyzické a psychické úsilí.

Pracovní úkol – soubor pracovních operací , prováděných pro dosažení daného cíle s určitou odpovědností.

Pracovní proces – více pracovních úkolů, které jsou založeny na stejnorodých pracovních operacích, zpravidla vykonávaných několika pracovníky

Pracovní místo – ve svém souhrnu představuje pracovní povinnosti jednoho pracovníka, včetně požadované kvalifikace a rozsahu odpovědnosti.

Počet pracovních míst v organizaci určuje celkovou potřebu pracovníků

Popis pracovního místa – vyjadřuje účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky za jakých pracovník práci vykonává , hlavní odpovědnosti a hlavní úkoly, které musí být plněny.

Analýza pracovních míst – je inventura úkolů, podmínek a požadavků pracovního místa. Soustřeďuje se na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat. Tato inventura se rozpadá na dva okruhy, na otázky týkající se pracovních úkolů a na otázky, týkající se pracovníka.

Analýza počtu pracovních míst – je kvantitativní analýzou, která poskytuje obraz o celkové velikosti poptávky po pracovních silách v podniku. V jeho rámci zkoumáme:

- Počet obsazených pracovních míst
- Počet volných pracovních míst
- Dosavadní vývoj počtu pracovních míst

Analýza struktury pracovních míst - naznačuje, jací pracovníci by měli vykonávat práce na určitých místech. Zaměřuje se zejména na:

- Pohlaví pracovníků – je vhodnější muž nebo žena
- Věk - pracovní schopnost a pracovní výkon jsou věkem determinovány
- Požadovaná odbornost - profese

Analýza struktury podle kvalifikovanosti práce – zjišťuje kvalifikační požadavky na pracovní místa (vzdělání, praxe, způsobilost)

Analýza prostorové struktury pracovních míst - zjišťuje jaké je rozmístění pracovních míst v jednotlivých územně oddělených organizačních jednotkách jedné organizace.

U všech těchto charakteristik nás zajímá i jejich vývoj v čase. Chceme-li prognozovat budoucí změny struktury pracovních míst, je nutné znát zákonitosti a směry dosavadního vývoje.

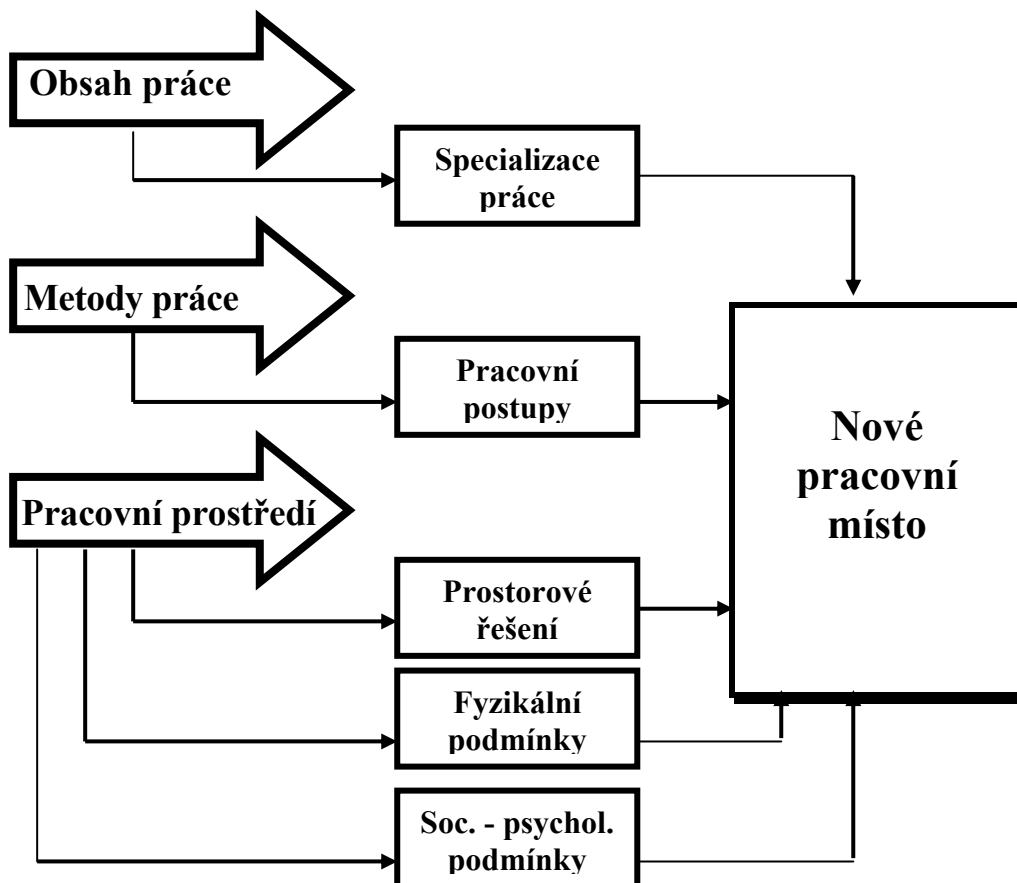
Kap. 2. Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je systematickým procesem, který soustřeďuje pozornost nejen na zjištění aktuálního objektivního obrazu pracovního místa, ale současně je rozhodujícím prvkem pro proces vytváření nových pracovních míst /design pracovních míst* nebo změnu jejich profilu /redesign*.

Potřeba vytváření nových pracovních míst i jejich redesignu vyplývá z rychle se měnících potřeb trhu, změn v technice a technologii, změn v organizační struktuře i ve změnách sociálních potřeb lidí a jejich pracovního chování.

Následující obrázek znázorňuje, které faktory determinují tvorbu nového pracovního místa.

Obr. 4. Schéma tvorby nového pracovního místa



Na základě provedených analýz pracovních míst získáme následující informace:

- Celkový účel pracovního místa - proč místo existuje
- Obsah práce – co se na místě vykonává
- Zodpovědnost – výsledky nebo výstupy, za které držitel místa zodpovídá
- Kritéria výkonu – ukazatele , které umožňují zhodnotit uspokojivost s výkonem práce
- Úroveň odpovědnosti – rozsah svěřené pravomoci při rozhodování – obtížnost, složitost a velikost problémů
- Organizační faktory - vztahy nadřízenosti a podřízenosti
- Faktory pracovního prostředí – pracovní podmínky z hlediska zdraví a bezpečnosti , pracovní doba, ergonomické faktory povahy pracoviště

Podstatou analýzy pracovního místa je sběr údajů a informací o pracovních místech v organizaci. Tyto informace se získávají z následujících zdrojů:

- Studiem dokumentů organizace - organizační struktura, organizační schéma, pracovní postupy , výcvikové příručky
- Rozhovorem s vedoucími pracovníky - účel místa, hlavní vykonávané činnosti, odpovědnost , návaznost na ostatní pracovníky
- Rozhovory s držiteli místa – faktický popis jejich pracovního procesu
- Pozorování – při popisu manuální či administrativní činnosti

Při provádění analýz by měl být znám jasný důvod a cíl, kterého chceme analýzou dosáhnout např. prověření nezbytnosti stávajícího místa, vznik nového místa, redesign apod, abychom mohli navázat účinnou spolupráci s ostatními pracovníky .

Čím jednodušeji formulujeme požadavky na informace ,tím adekvátnější a srozumitelnější získáme výsledky , se kterými lze dále pracovat.

Na základě shromážděných a zpracovaných údajů by mělo být možné zodpovědět následující otázky :

<i>Čeho si všítat</i>	<i>Jaká data shromažďovat</i>
▪ Co pracovník dělá ?	⇒ Zjistit, jaké úkoly tvoří náplň daného pracovního místa
▪ Jak to dělá ?	⇒ Zjistit jak je práce vykonávána: - po stránce <i>tělesné</i> (pohyby, rytmus, stroje a nástroje) - po stránce <i>duševní</i> (přemýšlení, hledání řešení, rozhodování)
▪ Proč to dělá ?	⇒ Nalézt vysvětlení na předchozí otázky
▪ Jaké požadavky jsou na něho kladeny ?	⇒ Zjistit charakteristické rysy : - <i>pracovního místa</i> (rozmanitost, odpovědnost, prostor pro samostatné rozhodování) - <i>pracovníka</i> (fyzická koordinace, intelektuální kapacita, povahové rysy)

Kap. 3. Popis a specifikace pracovního místa

Výsledky, získané z analýzy pracovních míst se dělí do dvou okruhů :

- A. informace , týkající se pracovních úkolů a podmínek
- B. informace týkající se pracovníka

Z vyhodnocení informací z okruhu A jsou vytvářeny **popisy pracovního místa** .
Informace z okruhu B vytváří specifikaci požadavků pracovního místa na pracovníka = **specifikace pracovního místa**

Popis pracovního místa je písemným vyjádřením pracovních povinností a podmínek , které napomáhá stanovit mzdové rozdíly mezi různými pracovními místy.

Vzhledem ke svému charakteru a potenciálu je popis pracovního místa vždy citlivá a někdy i kontroverzní záležitost .

Pro lepší pochopení uvádím konkrétní příklad z praxe, kde byly výsledky analýzy pracovního místa uplatněny velmi jednoduchou a srozumitelnou metodou ve mzdovém systému.

Pozn. Z důvodu zjednodušení uvádím jednotlivé postupové kroky , které byly vykonány ve funkcích nevýrobního charakteru, tj. u administrativy, specialistů a managementu.

Zvolený postup:

Krok 1. Personalisté ve spolupráci s jednotlivými pracovníky provedli rozbor a popis jednotlivých pracovních procesů, které pracovník vykonává

Krok 2. Na základě tohoto popisu stanovil příslušný vedoucí pracovník ve spolupráci s personalistou kód pracovního místa dle dvou stanovených kritérií:

- charakteru vykonávané práce
- míry zodpovědnosti

Každému kódu pracovního místa byl stanoven příslušný tarifní stupeň mzdového systému .

Každé pracovní místo , prostřednictvím stanoveného tarifní stupně mělo stanoveno 2 kritéria specifikace pracovního místa:

- požadavek na dosažené vzdělání pracovníka:

Stupeň 1. – 2 ----- základní vzdělání

Stupeň 3. - 4 ----- vyučení nebo nižší odborná vzdělání bez maturity

Stupeň 5. – 9. ----- střední odborné vzdělání s maturitou

Stupeň 10. –12.----- vysokoškolské vzdělání

Při neplnění požadovaného vzdělání byl automaticky snížen tarifní stupeň o 10 % .

➤ praxe na příslušném (nebo velmi obdobném) pracovním místě.

Praxe 0-1 rok ----- snížení tarifního stupně o 10 %

Praxe 1-2 roky ----- snížení tarifního stupně o 8 %

Praxe 2-3 roky ----- snížení tarifního stupně o 5 %

Praxe více než 3 roky ----- plný tarifní stupeň

Tabulka č. 1 – Stanovující kódy pracovního místa a s příslušným tarifním stupněm.

Míra odpovědnosti ↙ ↘ Charakter práce	1.	2.	3.	4.
	Zodpovídá	Zabezpečuje	Vykonává	Spolupracuje
A řídicí	12	11	9	X
B tvůrčí	11	10	8	X
C opakovaná	8	7	6	4
D rutinní	8	7	6	4
E manuální	6	5	4	3

Pozn. X) – tarifní stupeň nebyl stanoven

Popis tabulky :

Kriterium „*Charakter práce*“ – charakterizuje druh vykonávané práce na příslušném místě ve struktuře společnosti .

- A. Řídicí – rozhodovací - pracovník řídí nebo rozhoduje o skupině pracovních činností. Vyžaduje řídicí a manažerské přístupy , včetně kontroly podřízených nebo je delegována rozhodovací pravomoc v plném rozsahu za skupinu činností.
- B. Tvořivá: Zaměřuje se na hledání nebo vytváření nových postupů při řešení úkolů
- C. Opakovaná : Zorganizovaná práce se stanovenými postupy řešení, opakované skupiny činností, které se řeší známými postupy , které je nutno dle potřeby dotvářet a modifikovat
- D. Rutinní : práce podle známých a podrobných instrukcí nebo stanovených postupů, činnost se neustále opakuje , variantní řešení se hledá ojediněle

- E. Manuální – jednoduchá – nejjednodušší činnost administrativního nebo manuálního charakteru, s převahou prací pomocných nebo obslužných .

Kriterium „**Míra zodpovědnosti** „ charakterizuje požadovanou zodpovědnost pracovního místa ve struktuře společnosti .

1. Zodpovídá – samostatně a v plném rozsahu odpovídá za danou oblast činnosti nebo skupinu činností podle výtýčených základních instrukcí
2. Zabezpečuje – samostatně řeší, organizuje jednotlivé skupiny nebo oblasti činností . Pracovní postupy jsou zadány v hrubých rysech , konečná zodpovědnost za realizaci činnosti je na nadřízeném
3. Vykonává – samostatně vykonává zadané dílčí úkoly ve skupině činností nebo vykonává jednu činnost se stanoveným pracovním postupem
4. Spolupracuje – podílí se na řešení jednotlivých úkolů v činnosti nebo ve skupině činností

Krok 3. Přidělený kód pracovního místa potvrdil nadřízený o stupeň vyšší ve vertikální struktuře řízení

Krok 4. Personální útvar stanovil základní mzdu pracovníka na základě výše dvou uvedených faktorů – popisu pracovního místa a plnění požadavků pracovníka na specifikaci pracovního místa .

Význam takto pojatého mzdového systému přispěl ke vnímání spravedlnosti v systému odměňování ve společnosti.



Shrnutí poznatků z tématu č. I. :

Analýzy pracovních míst přispívají k produktivitě organizace tím, že zkoumají charakteristiku práce a účelnost pracovního místa; na jejich základě vznikají nová pracovní místa, dochází k rušení pracovních míst, případně k jejich redesignu dle potřeb organizace.

Podstatou těchto analýz je sběr a třídění údajů , které jsou dále využívány v popisech a specifikacích pracovních míst. Popisy pracovních míst mají nezastupitelnou úlohu při tvorbě mzdového systému, protože jejich prostřednictvím jsou definovány rozdíly mezi jednotlivými pracovními místy v organizaci. Další využití pak nachází i v ostatních personálních činnostech,

zejména při náboru a výběru pracovníků, při tvorbě plánů vzdělávání a rozvoje , plánování kariéry.

Podklady, získané z personálních analýz se promítají jak do personální strategie, tak do různých typů personálních plánů.



Klíčové pojmy :

- ✓ Analýza práce
- ✓ Popis pracovního místa
- ✓ Design pracovního místa
- ✓ Držitel pracovního místa
- ✓ Charakter práce
- ✓ Obsah práce
- ✓ Metody práce
- ✓ Pracovní prostředí
- ✓ Fyzikální podmínky práce
- ✓ Pracovní místo
- ✓ Analýza pracovních míst
- ✓ Redesign pracovního místa
- ✓ Specifikace pracovního místa
- ✓ Míra zodpovědnosti
- ✓ Specializace práce
- ✓ Pracovní postupy
- ✓ Prostorové řešení pracoviště
- ✓ Sociálně-psychologické podmínky práce



Prameny a doporučená literatura:

- B. Wiliam , Werther, Jr.K.Davis : Lidský faktor a personální management, Praha, Victoria Publishing, 1992, str.136 -151**/⇒kap.2
- M. Armstrong : Personální management , Praha , Grada Publishing, 1999, Str. 209-220**/⇒kap. 2 229-233**/⇒kap.2
- J.Koubek : Řízení lidských zdrojů , Praha, Management Press, 2001, str. 68- 79/⇒kap.2, str.40 –52
- G.T. Milkovich, J.W. Boudreau : Řízení lidských zdrojů , Praha, Grada, 1993 str.113-122**/⇒kap. 1
- J.Koubek : Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku, skriptá VŠE Praha 1995/ ⇒kap. 1
- C. Marques, F. Jirásek a kol : Řízení lidských zdrojů , Praha, Bankovní institut, 1996, str. 188-202/⇒kap. 3



Kontrolní otázky

1. Jaký je rozdíl mezi popisem práce, vymezením práce a normami pracovního výkonu
2. Popište postup při provádění analýzy pracovního místa
3. Jaké další personální činnosti využívají popisu pracovních míst – uveďte konkrétní příklady
4. Vysvětlete rozdíl mezi rozšířením pracovní náplně a obohacením pracovní náplně
5. Jaké jsou zdroje informací a metody pro analýzu pracovních míst
6. Jaké jsou dle vašeho názoru pozitivní a jaké negativní stránky výše popsaného mzdového systému



Cvičení

1. Zpracujte popis pracovního místa manažera personálního rozvoje v tradiční výrobní organizaci
2. Popište schéma vzniku nového pracovního místa na konkrétním příkladu



Místo na poznámky

Téma II. Analýzy lidského potenciálu v organizaci

Úvod do problematiky :

Veškeré analýzy, zaměřující svoji pozornost na lidský potenciál v organizaci mají za úkol odhalit určitá „centra zdrojů“ pracovních sil, tvořených určitými homogenními skupinami, se kterými lze počítat při plnění úkolů organizace nejen aktuálních, ale zejména při vytyčování reálných budoucích.

Proto jsou výsledky těchto analýz nezbytnými podklady pro personální plánování.

Vzhledem k rozsáhlému množství kombinací je nutno dbát na to, aby všechny zadávané požadavky měly konkrétní účel a cíl, neboť v opačném případě hrozí přesytenost informacemi a v konečném důsledku i neefektivnost takto bezcílně a bezúčelně prováděných analýz. O to důležitější je tento přístup v době nasazení a využívání vyspělých informačních systémů, které umožňují díky různým statistickým programům nekonečné množství třídění a vyhodnocování všech zadaných informací.

Struktura kapitol :

Kapitola 1. Analýzy stávajících lidských zdrojů

Kapitola 2. Analýzy pohybu/mobility* a využívání pracovníků

Kapitola 3. Analýzy potřeb manažerských kompetencí

Cíl tématu:

Po zvládnutí tohoto tématu byste měli být schopni:

1. Popsat jednotlivé druhy personálních analýz, týkající se lidí v organizaci
2. Pochopit jejich význam pro ostatní personální činnosti
3. Vysvětlit jaký vztah existuje mezi kvalifikací pracovníků a jejím využitím v rámci organizace
4. Objasnit postup při provádění analýzy využívání fondu pracovní doby
5. Orientovat se v pojmech manažerské kompetence a kompetenční řád
6. Zpracovat standardy manažerských kompetencí pro jednotlivé pracovní pozice vaší organizace

7. Identifikovat základní potřeby v rozvoji manažerských kompetencí českých manažerů v etapě globálního řízení

Kap. 1. Analýzy stávajících lidských zdrojů

Analýzy existujícího stavu pracovníků* v organizaci podávají aktuální informace o stavu lidského potenciálu, zejména o jeho počtu a struktuře z nejrůznějších hledisek.

1.1. Analýzy počtu pracovníků

Tvoří základní informační rámec, který je sledován v krátkých časových intervalech. Čím větší je organizace, tím jsou intervaly sledování počtu pracovníků kratší.

Např. velké organizace s klasickou funkcionální organizační strukturou sledují počty pracovníků v časovém intervalu pracovních směn, případně ve dnech.

Pro ostatní organizace je běžně sledovaným obdobím, které je i v souladu se statistickým vykazováním, měsíční. Rovněž se zkoumají počty pracovníků v meziročním vývoji, případně v sezónním vývoji u sezónních organizací.

Aby bylo možno provádět srovnání je třeba dodržovat zásadu stále stejného vymezení. Musíme brát v úvahu, že počet pracovníků je okamžitá veličina a lze ji tedy zjistit jen k určitému rozhodnému okamžiku.

V praxi se nejčastěji používají kritéria:

- Evidenční počet pracovníků k určitému datu
- Průměrný počet pracovníků za určité období

K těmto analýzám se využívá informační systém a statistické indexy.

1.2. Analýzy struktury pracovníků

Struktura pracovníků je nejčastěji analyzována z hlediska demografického, ekonomického, sociálního a prostorového.

Demografická struktura pracovníků – je složení pracovníků organizace dle pohlaví a věku. Významnou roli sehrává při plánování nábory zaměstnanců, při tvorbě plánu personálních rezerv i při plánování změn řízení organizace. Obvyklou prezentací demografické struktury jsou grafy v časovém horizontu jednoho roku.

Analyza ekonomické struktury – zahrnuje strukturu pracovníků podle kategorií – THP, dělníci, provozní a obslužný personál, management.

U zahraničních organizací se často používá dělení pracovníků na:

- **BCD (Blue colors direct)** – „modré límečky přímé“ – jsou dělníci výrobní, nositelé know-how, kteří se svoji prací přímo podílejí na produktu nebo realizačním výstupu
- **BCI (Blue colors indirect)** – „modré límečky nepřímé“ – jsou dělníci zajišťující provozní a obslužné práce
- **WCD – (White colors direct)** – „bílé límečky přímé“ – jsou TH pracovníci, kteří se svoji prací přímo podílejí na produktu nebo realizačním výstupu
Manažeři řízení zakázek, konstruktéři, projektanti, technologové, mistři
- **WCI – (White colors indirect)** – „bílé límečky nepřímé“
TH pracovníci, vykonávající obslužné, pomocné, zajišťovací a kontrolní činnosti
Manažeři, obchodníci, správci informačních systémů, administrativa, personalisté, finančníci apod.

Další členění pracovníků bývá podle povolání (činnost na kterou byli vyškoleni), pracovních funkcí (činnost, kterou vykonávají), podle profese, případně podle doby, kterou v organizaci pracují.

Opět se využívá nejen absolutních, ale i poměrových čísel.

Analyza sociální struktury – věnuje pozornost těm znakům, které mají význam pro chod organizace, protože mohou diferencovat výkonnost pracovníků, jejich vztah k práci a zaměstnavateli i jejich mobilitu.

Jsou to především znaky vzdělání, rodinný stav, národnost, změna pracovní schopnosti, jazyková vybavenost, počítačová gramotnost apod.

Prostorová struktura pracovníků

- vnitřní – sleduje rozmístění pracovníků uvnitř organizace, na jednotlivých pracovištích či v územních celcích. Současně s počty pracovníků porovnává jejich odlišnosti z hledisek demografických, sociálních i ekonomických
- vnější – sleduje místo trvalého bydliště zaměstnanců a s tím spojené způsoby dojíždění do zaměstnání. Souvisí rovněž s problematikou lokálního trhu práce, ze kterého území se pracovníci rekrutují.

Kap. 2. Analýzy pohybu/mobility * a využívání pracovníků

2.1. Analýzy vnitřní i vnější mobility

Mobilita pracovníků je sledovaná proto, abychom dokázali předpovědět budoucí ztráty pracovníků a rozpoznat příčiny, které k odchodům vedou.

Nejedná se však pouze o sledování fluktuace – tj. příchodů a odchodů u organizace, ale také vnitřní proměny struktury pracovníků z výše uvedených hledisek v kap. 1.2.

Analýzy mobility využívají různých ukazatelů a indexů, obdobných jaké jsou využívány v demografické statistice.

- Míra odchodů
- Index stability
- Analýza délky zaměstnání
- Míra přežití
- Ukazatel střední délky zaměstnání

Analýzy těchto ukazatelů z hlediska pohlaví a věku poskytují dostatečné informace pro tvorbu personálních plánů. Jsou mnohem výstižnější než běžně užívané ukazatele míry fluktuace nebo intenzity odchodů.

Vnitřní pohyb pracovníků v organizaci je analyzován z hlediska vertikální i horizontální mobility. Nejvíce sledovaná je mobilita vertikální, která podává zpětné informace o realizaci plánů personálních rezerv, zpravidla v kalendářním roce.

2.2. Analýza využívání pracovníků

Nejčastějšími charakteristikami, kterými se provádí analýzy využití zaměstnanců jsou následující:

2.2.1. Využívání kvalifikace pracovníků - porovnává skutečnou kvalifikaci pracovníka s požadavkem na jeho pracovní místo. Vlastní analýza se může provádět agregovaně – za skupiny pracovních míst nebo individuálně – pro jednotlivé pracovníky.

Cílem těchto analýz je zjistit, jak organizace hospodaří s kvalifikací pracovníků, zda ji dostatečně či nedostatečně využívá nebo dochází-li k plnění úkolů organizace nekvalifikovanými pracovníky.

Výsledky se promítají buď do redesignu pracovního místa – v případě, že jsou úkoly v požadované kvalitě plněny i méně kvalifikovanými pracovníky; k přípravě plánu vzdělávání – je-li potřeba kvalifikaci pracovníků posílit nebo

k plánům získávání a výběru a následně plánu snižování pracovníků, bude-li se jevit nutnost kvalifikační strukturu pracovníků obměnit .

2.2.2.Využívání fondu pracovní doby

vychází z vymezení pracovní doby , která by měla být lidským potenciálem organizace odpracována

Fond pracovní doby je zpravidla charakterizován pojmy:

- Povinná délka pracovního dne
- Povinná délka pracovního týdne
- Nominální fond pracovní doby (roční)
- Použitelný fond pracovní doby (roční)
- Přesčasový fond pracovní doby

Praktická ukázka zpracované analýzy fondu pracovní doby je uvedena v čítance pod názvem Využití fondu pracovní doby za období leden – květen 1998.

Kap. 3. Analýzy potřeb manažerských kompetencí

Provedený průzkum subjektů, usilujících vstoupit do evropských struktur, který hodnotil rozhodující aspekty pro tento vstup , získal v porovnání s dosaženou úrovní ostatních posuzovaných zemí následující seřazení hodnocených aspektů u českých podniků.

(aspekty jsou seřazeny od nejlépe hodnoceného po nejhůře hodnocený vůči ostatním zemím)

1. Obecné rysy osobnosti managementu – celkové hodnocení průměrné
2. Technická úroveň managementu - celkové hodnocení průměrné
3. Podnikatelské prostředí – hodnocení v poslední 1/3
4. Celková výkonnost managementu- hodnocení v poslední 1/4
5. Image podniků – hodnocení mezi posledními
6. Úroveň manažerského řízení - na předposledním místě
7. Schopnost managementu nést podnikatelská rizika – české subjekty skončily na posledním místě

Přestože tyto výsledky výzkumu jsou jen kusé, slouží zde pro názornou ukázkou úrovně managementu českých podniků.

V rámci Evropské unie je jednou z podmínek při vstupu do struktur evropských podniků kvalifikační srovnání managementu.

To znamená, že managementy evropských podniků budou plnit tzv. standardy manažerských kompetencí, jejichž soupis je uveden v Kompetenčním řádu organizace.

Tímto požadavkem bude zajištěn předpoklad kvalifikovaného řízení organizací managementem, plně vybaveným svěřenými kompetencemi.

Východiskem pro zpracování standard manažerských kompetencí jsou provedené analýzy, které se vztahují vždy ke konkrétní pracovní pozici manažera.

- ***Analýzy profesních nároků a kvalifikace manažera*** – zjišťují potřebu přechodu od technických a technokraticky orientovaných profesí k zaměření marketingovému a finančnímu, včetně znalosti kapitálových trhů
- ***Analýzy osobních dispozic pro výkon manažerské funkce*** odpovědnost, energičnost, samostatnost, iniciativa a podnikavost, odolnost proti stresu, schopnost týmové spolupráce, předvídavost, rozhodnost, sebeřízení, zdravotní stav, pevná vůle apod.
- ***Analýzy požadovaných schopností a profesních způsobilostí*** – Komplexní orientace v prostředí organizace, sektorové know-how, technická orientace, manažerské nástroje a metody, řízení a rozvoj lidí, řízení a rozvoj organizace, cizojazyčná vybavenost,
- ***Analýzy požadavků na intelektuální nástroje a metody*** Strategické myšlení a řízení, schopnost komunikace, prezentace, kreativní myšlení, zpracování informací, autorita v kolektivu, akceptace a přizpůsobivost organizační struktury apod.

Výsledky těchto analýz jsou zpracovány do standard manažerských kompetencí, které představují ideální stav, požadovaný pro danou funkci. Na základě pravidelného hodnocení manažera se určí výchozí stav a poté sleduje jeho další vývoj.

Rozvoj kompetencí se tak stává nástrojem efektivního řízení organizace.

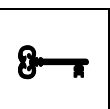
Dalším krokem je zpracování standard manažerských kompetencí jednotlivých funkcí do Kompetenčního řádu, který na základě provedených analýz činností a procesů organizace vymezuje kompetence, stanoví pravomoci a odpovědnosti manažera v příslušné funkci.

Praktická ukázka zpracované standardy manažerských kompetencí na funkci personálního ředitele, včetně vymezení jeho kompetencí z Kompetenčního řádu je uvedena v čítance.



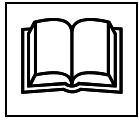
Shrnutí poznatků z tématu č. II. :

Analýzy lidského potenciálu organizace odhalují stávající i budoucí centra zdrojů pracovních sil. Před jejich prováděním je třeba stanovit konkrétní cíl a účel, kterého jimi chceme dosáhnout, aby nedošlo k přehlcení informacemi. Pravidelně se provádějí analýzy počtu pracovníků, minimálně jedenkrát ročně je nutné aktualizovat analýzy jejich struktury. Pro posouzení úrovně personální práce mají význam analýzy vnitřní mobility, zejména vertikální. Plnění úkolů z hlediska kvantitativního ovlivňuje využívání fondu pracovní doby a z hlediska kvalitativního využívání kvalifikace pracovníků. Budoucí vývoj organizací, zejména po vstupu naší země do Evropské unie bude jednoznačně požadovat srovnatelnou úroveň managementu s ostatními státy. Této úrovni dosáhneme prostřednictvím standard manažerských kompetencí, které budou cestou aktivního personálního rozvoje manažerů naplňovány. Rozvoj kompetencí se tak stane účinným nástrojem efektivního řízení organizací.



Klíčové pojmy

- ✓ Analýzy stávajících lidských zdrojů
- ✓ Analýzy manažerských kompetencí
- ✓ Evidenční počet pracovníků
- ✓ Demografická struktura
- ✓ BCD, BCI, WCD, WCI
- ✓ Prostorová struktura vnitřní a vnější
- ✓ Mobilita vertikální a horizontální
- ✓ Využívání kvalifikace zaměstnanců
- ✓ Manažerské kompetence
- ✓ Kvalifikační srovnání managementu
- ✓ Kompetenční řád
- ✓ Analýzy profesních nároků
- ✓ Analýzy schopností a profesních způsobilostí
- ✓ Rozvoj kompetencí
- ✓ Analýzy mobility
- ✓ Analýzy počtu pracovníků
- ✓ Analýzy struktury pracovníků
- ✓ Analýza ekonomické struktury
- ✓ Analýza sociální struktury
- ✓ Analýza vnitřní i vnější mobility
- ✓ Analýza využívání pracovníků
- ✓ Využívání fondu pracovní doby
- ✓ Standardy manažerských kompetencí
- ✓ Analýzy osobních dispozic
- ✓ Analýzy požadavků na intelektuální nástroje a metody



Prameny a doporučená literatura:

M. Armstrong : Personální management , Praha , Grada Publishing, 1999,
Str. 414-420**/⇒kap.1

J.Koubek : Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku, skripta VŠE
Praha 1995/ ⇒kap. 1 + 2 volné zpracování

J.Stýblo: Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy ,Praha, Grada ,
1998, str. 129-138**/⇒kap. 3



Kontrolní otázky

- 1.Vysvětlete na konkrétních příkladech v jakých personálních procesech hraje demografická struktura pracovníků významnou roli
2. Pro jaký typ organizace jsou dle vašeho názoru důležité výstupy ze sociálních analýz
3. Která kritéria jsou důležitá v analýze využívání fondu pracovní doby
4. Co je podle vašeho názoru příčinou nižší schopnosti českých manažerů nést podnikatelská rizika
5. Jaké jsou požadavky na kompetence českých manažerů v nastávající etapě globálního řízení



Cvičení

1. Zpracujte jednotlivé ukazatele a indexy mobility za vaši organizaci
2. Promítněte pojmy BCD, BCI, WCD a WCI do vaší organizace , stanovte počet pracovníků v těchto jednotlivých kategoriích a uveďte které konkrétní typy činností nebo funkcí jednotlivé pojmy zahrnují

Téma III. Ostatní personální analýzy a nástroje k jejich realizaci

Úvod do problematiky:

Chceme-li volit přístup k personálním analýzám jako ucelenému komplexu činností, je nezbytné si uvědomit, že vedle hlavních, výše uvedených analýz, provádějí zpravidla personalisté i další druhy analýz, poskytující cenné informace pro výkon personálních činností. Čím vyspělejší je úroveň organizace, tím specifičtější informace požaduje a těmto požadavkům přizpůsobuje typy prováděných analýz.

Předpokladem výkonu analytické činnosti je personální informační systém, kam jsou potřebné údaje vkládány a dle potřeby probíhá jejich třídění a vyhodnocování.

Moderní trendy personálního řízení zavádí do své analytické činnosti i porovnávání vybraných ukazatelů s konkurencí na trhu a obdobnou kontrolní činnost, která je běžná ve finančním řízení – personální controlling.

Marketingový přístup organizace k problematice lidských zdrojů zvyšuje její úroveň atraktivity, která je monitorována vnitřním prostředím organizace i jejím vnějším okolím.

Struktura kapitol:

Kapitola 1. Analýzy potřeb v programech výcviku, vzdělávání a rozvoje kompetencí

Kapitola 2. Analýzy trhu práce a personální marketing

Kapitola 3. Benchmarking - analýza konkurence z pohledu ŘLZ

Kapitola 4. Kontrolní nástroje personálních činností

Kapitola 5. Personální informační systém

Cíle tématu : Po prostudování tohoto tématu byste měli být schopni :

1. Orientovat se i v jiných , specifických personálních analýzách
2. Popsat proces zjišťování potřeb pro tvorbu vzdělávacích a výcvikových programů
3. Vysvětlit pojem personální marketing
4. Objasnit souvislosti mezi personálním marketingem a analýzou vnějšího trhu a atraktivností organizace
5. Pochopit pojem personální benchmarking a jeho využití pro personální řízení

6. Definovat kontrolní nástroje personálního řízení
7. Popsat efektivní personální informační systém

Kap. 1. Analýzy potřeb v programech výcviku, vzdělávání a rozvoje kompetencí

Tento typ analýzy je charakterizován řadou plánovaných činností, jejichž smyslem je přezkoumání dovedností, znalostí, systémových charakteristik a charakteristik vnitřního a vnějšího prostředí .

Jejich cílem je provést identifikaci rozdílu mezi tím „co je“ a „tím co je žádoucí“, stanovit jak to provést a vyžádat si informace od všech, kterých se proces vzdělávání dotýká.

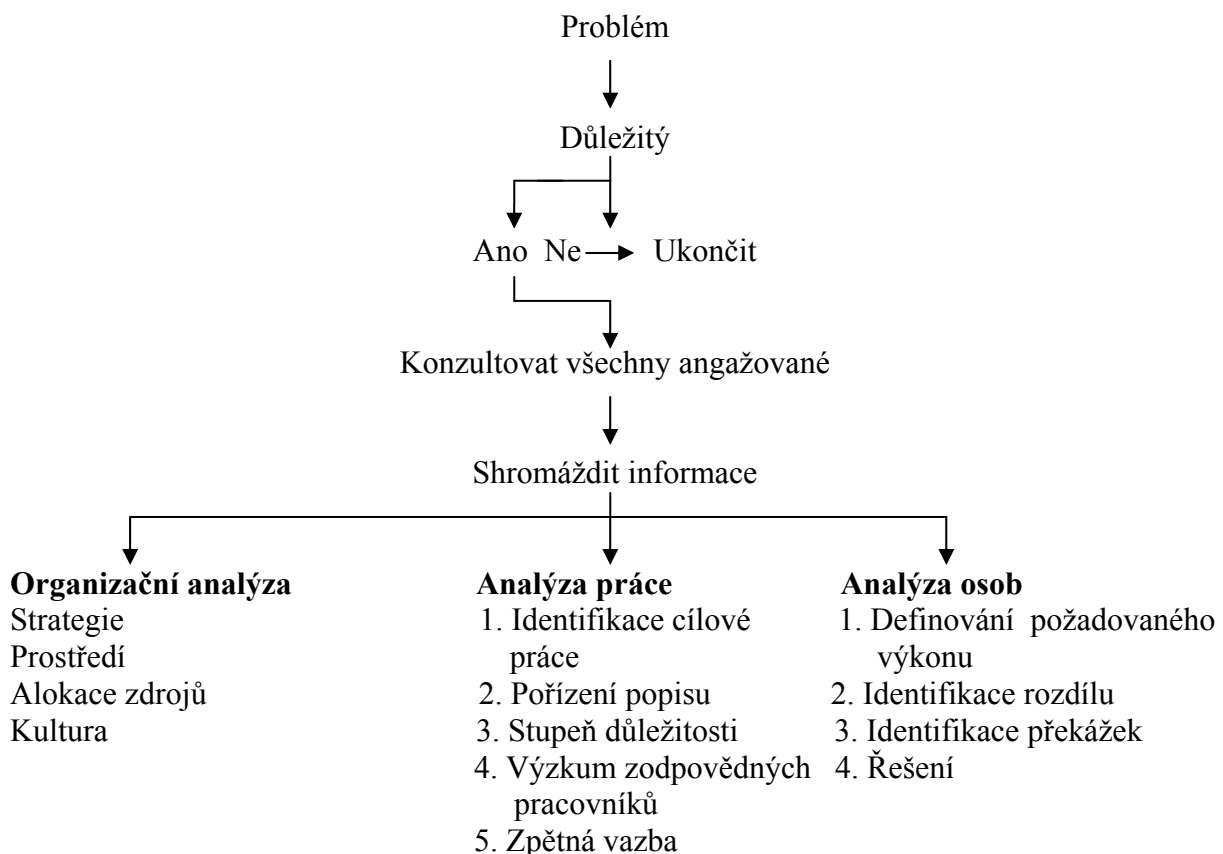
Na základě shromažďování informací od klíčových pracovníků, o pracovních místech a zaměstnancích jsou stanoveny povahy nedostatků .

Zjednodušeně lze výsledky analytického procesu vyjádřit následovně :

POŽADOVANÉ VÝSLEDKY – SOUČASNÉ VÝSLEDKY = POTŘEBA

Diagnostický proces zjišťování potřeb, který je uveden na následujícím obrázku je platný pro mapování potřeb v celé struktuře zaměstnanců, včetně potřeb v rozvoji kompetencí managementu.

Obr. 5. Průběh analýzy potřeb v oblasti vzdělávání



Důvody , které vedou organizaci k diagnostikování potřeb:

- Definují základy pro požadovanou výkonnost
- Stanovují současnou úroveň ve znalostech a dovednostech pracovníků
- Upozorňují a dohlíží na plnění právní zodpovědnosti zaměstnavatele ze zákona zajišťovat oficiální přezkoušení pracovníků pro určité druhy práce
- Plní morální závazek zaměstnavatele na trvalém rozvoji svých zaměstnanců , kterým předchází zapomínání a zastarávání jejich znalostí a dovedností

Kap. 2. Analýzy trhu práce a personální marketing

Trh práce je definován jako prostředí, v němž se kupující a prodávající práci setkávají, aby určili cenu a rozdělení služeb práce. Elliott (1995) .

Vnější trh práce je tvořen lokálním , regionálním, národním a mezinárodním trhem práce.

Vnitřní trh práce je trhem práce uvnitř organizace .

Protože se problematikou trhu práce podrobně zabývá kurs Teorie a politika pracovního trhu , omezíme se v této kapitole pouze na objasnění vztahu mezi analýzou trhu práce a personálním marketingem.

Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly v organizaci, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Koubek (2001)

Jinými slovy - personální marketing usiluje o vytvoření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace, s cílem dosáhnout upoutání pozornosti trhu pracovních sil na tuto organizaci . Tím současně přispívá k vyhledávání a získávání kvalitních lidí, jejich stabilizaci a posilování sounáležitosti s organizací.

Chceme-li ve své personální práci systematicky uplatňovat marketingový přístup, potřebujeme informace, které lze získat z analýzy trhu práce, resp. vnějších podmínek, determinujících formování a fungování pracovní síly organizace.

Tyto analýzy sledují :

- Situaci na trhu práce a konkurenční nabídku pracovních příležitostí v nejbližším okolí
- Populační vývoj , reprodukci pracovních zdrojů a její územní diferenciaci
- Ekonomické podmínky společnosti
- Sociální podmínky a hodnotové orientace lidí, ochotu věnovat se konkrétnímu režimu, pracovat na určitém charakteru výroby apod.
- Prostorovou mobilitu – podmínky dojíždění do zaměstnání
- Typy bydlení v zázemí organizace
- Změny v poptávce po výrobcích či službách organizace
- Politicko-legislativní podmínky , zejména zákony v oblasti práce, politiky zaměstnanosti v zemi či regionu
- Technické a technologické vybavení

Výsledky, získané z těchto analýz se odráží při formulaci cílů personální strategie a principů personální politiky a současně ovlivňují vnější prezentaci organizace .

2.1. Analýza atraktivity organizace

Vyspělé zahraniční organizace v souvislosti se zavedeným přístupem personálního marketingu provádí v pravidelném časovém horizontu, zpravidla jedenkrát ročně, analýzu atraktivity organizace. Zaměřuje svoji pozornost na získání poznatků, jaký je obraz organizace v očích jejich pracovníků, bližšího i širšího okolí. To ovlivňuje jak zájem vnějšího pracovního trhu o práci v organizaci, tak i vyšší pracovní výkonnost a spokojenost s prací stávajících pracovníků

Analýza atraktivnosti organizace zkoumá faktory jako je:

- Historie a vývoj organizace
- Název, značka a celkové image organizace
- Úroveň organizační kultury
- Současný stav v organizaci, co je přitažlivé a co odpudivé v její současné praxi
- Spokojenost pracovníků s pracovními i životními podmínkami
- Perspektiva organizace na základě prognóz, strategie, programů a plánů
- Vliv atraktivity organizace na pracovní výkonnost, tvořivost a pracovní spokojenost

Kap. 3. Benchmarking - analýza konkurence z pohledu řízení lidských zdrojů

Informace, získané z analýz trhu práce, které byly popsány v předcházející kapitole mají další význam při srovnávání organizace s konkurencí .

Benchmarking je metoda, která porovnává jednotlivé stanovené faktory uvnitř nebo vně organizace. Slouží jako nástroj k měření konkurenceschopnosti organizace, k překonávání konkurence, prosazení se na trhu nalezením vlastních předností před konkurencí.

Předpokladem úspěšného benchmarkingu je jasná firemní strategie. Jeho realizace vychází z těchto základních pravidel:

1. Poznej sám sebe – provedením SWOT analýzy jsou odhaleny slabé a silné stránky organizace
2. Najdi své skutečné konkurenty
3. Analyzuj jejich výkony
4. Zaveď jejich přednosti do svých strategických cílů
5. Přizpůsob organizaci a lidský potenciál v ní

Personální benchmarking lze aplikovat do jednotlivých oblastí personálního řízení. Jako příklad je uvedeno uplatnění této metody na měření efektivity výběru pracovníka , kde se porovnávají následující kritéria :

- a) Průměrný čas k vyplnění dotazníku
- b)
$$\frac{\text{Počet žadatelů na inzerát}}{\text{Počet uchazečů pozvaných na pohovor}}$$
- c)
$$\frac{\text{Počet rozhovorů}}{\text{Počet učiněných nabídek}}$$
- d)
$$\frac{\text{Počet učiněných nabídek}}{\text{Počet akceptovaných nabídek}}$$
- e)
$$\frac{\text{Počet nově přijatých}}{\text{Počet posuzovaných pracovníků}}$$
- f)
$$\frac{\text{Náklady na výběr a nábor}}{\text{počet nově přijatých pracovníků}}$$

Velmi často se používá metody benchmarkingu při stanovování finančních nákladů na pracovní sílu. Mzda za práci, jednotlivé složky a formy mzdy, příplatky , celkové mzdové náklady, náhrada mzdy při neodpracovaném čase,

sociální požitky, příspěvky na sociální zabezpečení, ostatní personální náklady a výdaje.

Praktická ukázka využití benchmarkingu v projektu vzdělávání je uvedena v čítance pod názvem - VI. Vyhodnocení projektu vzdělávání

Pozn. Volně zpracováno z přednášky J.Stýbla – Nové směry v personální strategii firmy a jejich realizace (1998)

Kap. 4. Kontrolní nástroje personálních činností

Podobně jako jiné oblasti řízení se ani řízení lidských zdrojů neobejde bez sledování plnění strategických cílů a odchylek od plánů, tedy bez kontrolních mechanismů, které jsou obecně nazývány jako controlling.

Význam řízení lidských zdrojů pro výkonnost firmy učinil z *personálního controllingu* jeden ze strategických nástrojů řízení. Vedle kontrolní činnosti přibližuje personální controlling činnosti, spojené s řízením lidských zdrojů potřebám jejich zákazníků, tj. managementu i pracovníkům. J. Urban(1998)

Charakteristickým rysem pro personální controlling je pozornost věnovaná nejen kvantitativním, ale i kvalitativním strategickým prvkům řízení lidských zdrojů. Právě tyto měkké prvky řízení jsou v řízení lidí často rozhodující a bývají na úkor tvrdých ukazatelů opomíjeny.

Praktický personální controlling pracuje s pěti základními typy nástrojů :

1. **Údaje o vývoji a struktuře personálních nákladů a personální statistika** – jsou tvrdá data operativního charakteru. Většina organizací je má k dispozici. Problém spočívá v jejich nesourodosti, způsobující potíže při porovnávání s údaji z jiných organizací
2. **Personální ukazatele** – vedle údajů kvantitativního charakteru, které v rámci benchmarkingu umožňují srovnání s jinými organizacemi mohou obsahovat i některé kvalitativní a strategické aspekty.

Mezi tyto typy personálních ukazatelů patří např.:

- Přidaná hodnota na pracovníka
- Počet řídicích pracovníků ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců
- Počet pracovníků personálního útvaru k celkovému počtu zaměstnanců
- Podíl vedoucích míst obsazených z vlastních zdrojů
- Počet odcházejících pracovníků během prvního roku

- Podíl dní věnovaných rozvoji manažerských kompetencí za kalendářní rok
 - Podíl pracovních míst, obsazovaných dle plánu personálních rezerv
3. **Standardy personálního controllingu** stanoví cíle pro personální ukazatele a definují jejich hodnoty či intervalová pásma . Tyto cíle vychází z cílů organizace nebo jsou stanoveny na základě srovnání s nejlepšími zahraničními organizacemi.

Příklady těchto standard jsou následující: např.

- Každý manažer věnuje 2 dny v roce školení k rozvoji kompetencí,
- 80 % pracovních míst se obsazuje z vnitřních zdrojů
- dva dny po poradách vedení by měli být všichni zaměstnanci informováni
- každý pracovník musí znát podnikové cíle

Na těchto příkladech je patrné uplatnění měkkých/ kvalitativních* aspektů u sledovaných ukazatelů a standard.

4. **Audit řízení lidských zdrojů/ personální audit *** - je kontrolou účinnosti a dosažených výsledků personálních činností. Bývá realizován buď interní formou - tzn. na základě vlastního hodnocení nebo vnější formou za pomoci externího poradce, který v mnohých případech odstraňuje tzv. organizační slepotu.

Většinou probíhá ve více částech :

- a) Rozhovor s personálním manažerem se zaměřuje na hodnocení systému řízení lidských zdrojů , posuzování podkladů pro toto řízení a hodnocení nástrojů personálního controllingu
- b) Dotazování vybraných „zákazníků“ personálního řízení, tj. managementu a zaměstnanců. Posuzuje se kvalita personální práce i řídicího procesu , plnění cílů v oblasti lidských zdrojů , posuzování personálních nástrojů
- c) Vyhodnocení podkladů z analýz, benchmarkingu a shrnutí výsledků.
- d) Poskytnutí zpětněvazebních informací pro personální řízení. Diskuse nad výsledky, sledování odchylek a stanovení dalšího postupu

5. **Zaměstnanecí audit** je posuzování úrovně personálního řízení organizace vlastními pracovníky . Získáme tak reprezentativní informace o problémech, očekáváních a potřebách i směrech, kterým bude nutno

věnovat v budoucnu pozornost. Tyto zaměstnanecké audity nastavují zrcadlo řídicímu stylu managementu, pokud splňují tyto základní předpoklady:

- dotazy jsou koncipovány na konkrétní potřeby organizace
- dotazování je provedeno na předem připravené profesionální úrovni
- existuje jasně deklarovaná vůle pracovníků se těchto auditů zúčastnit

Pro efektivní zavedení personálního controllingu platí čtyři základní pravidla:

- Nechtějme obsáhnout všechny problémy současně
- Postupně přidávat jednotlivé požadavky a nenechat se otrávit případným počátečním neúspěchem
- Nevykonávat controllingovou činnost pouze za jedno časové období, ale v časové ose
- Nespoléhat se jen na statická šetření

Při dodržování těchto pravidel personální controlling slouží jako nástroj kvantifikování personálních jevů, jehož cílem nejsou pouze čísla, ale informace pro management a pro personální rozhodování. Současně však poskytuje podklady k provádění personálního benchmarkingu.

Pozn. Volně zpracováno z přednášky J.Stýbla – Nové směry v personální strategii firmy a jejich realizace (1998)

Kap. 5 Personální informační systém

Výstupní kvalifikované informace z výše uvedených analýz, metod, a nástrojů personálního řízení bychom nezískali bez efektivního a odpovídajícího informačního zázemí.

Personální informační systém zajišťuje podklady pro řízení lidských zdrojů v potřebném obsahu, rozsahu, kvalitě a čase. V jeho rámci dochází k propojení informací o sociální a organizační struktuře organizace .

Při budování informačního systému vycházíme z nezbytných požadavků na získávané informace zaměřených na :

- Obsah nezbytných informací – co se chceme dozvědět
- Nástroje a zdroje, kterými budou informace získávány – čím a kým budou poskytovány
- Proces shromažďování a distribuci informací – jakým způsobem budou získávány a předávány dál
- Očekávaný přínos získaných informací – proč budou požadovány

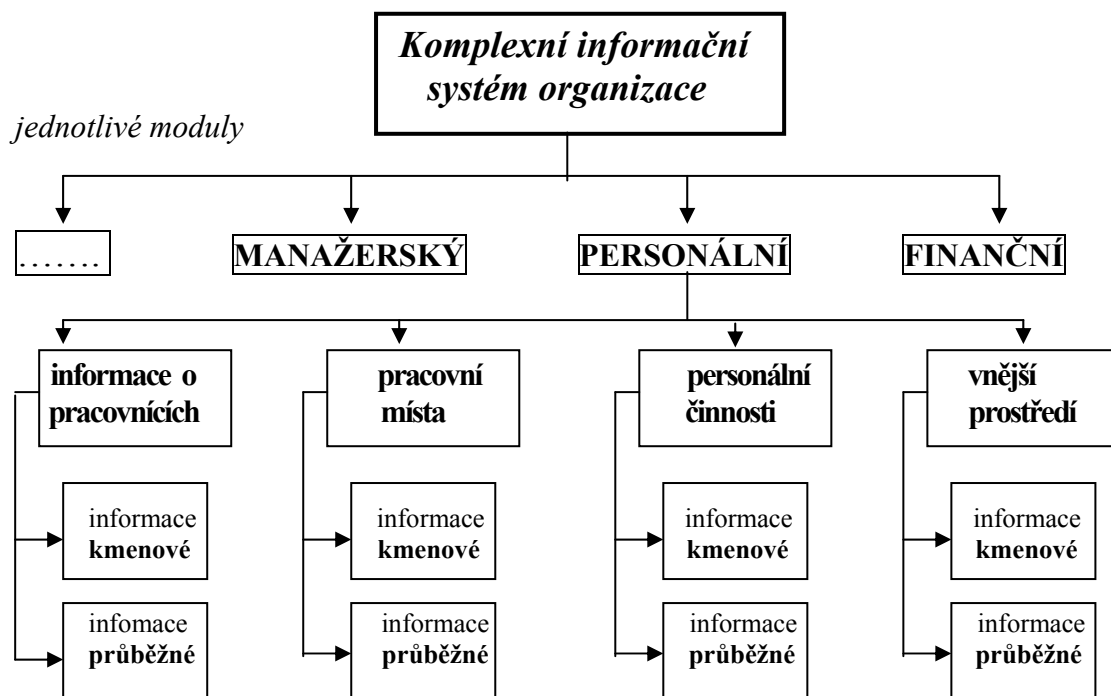
Nároky na efektivní informační systém se liší v různých organizacích v závislosti na předmětu jejich činnosti, velikosti, organizační struktuře apod.

Struktura personálních informací je spoluurčována povinností organizace poskytovat ze zákona informace různým veřejným institucím a na straně druhé je omezována tlakem ze strany pracovníků a odborů, s ohledem na zákonem stanovenou ochranu osobních údajů.

Proto je budování personálního informačního systému otevřenou záležitostí, která závisí jak na dvou výše uvedených aspektech, tak na vyvíjející se úrovni personálního řízení v organizaci.

Obecně lze personální informační systém znázornit následujícím schématem .

Obr.6. Schéma personálního informačního systému



Efektivní fungování personálního informačního systému bezpodmínečně vyžaduje:

- Jednoznačné vymezení pracovní pozice, kde se příslušné personální informace budou shromažďovat a evidovat.
- Jednoznačné vymezení pracovníků, kterým je možné personální informace poskytovat pro potřeby rozhodování
- Určení způsobu a prostředků předávání personálních informací (ústní sdělení, písemné zprávy, tiskopisy, počítačová síť)
- Uchovávání personálních informací (kartotéky osobních spisů zaměstnanců, personální banka)
- Stanovení způsobů a forem ochrany personálních informací před možnostmi jejich zneužití
- Uplatnění etiky personální práce / etického kodexu pracovníka personálního útvaru * v nakládání informacemi
- Správné začlenění do komplexního informačního systému organizace

K determinantám, určujícím efektivnost personálního informačního systému patří především:

- Obsah a množství zpracovávaných informací a dat
- Spolehlivost a aktuálnost jednotlivých dat- systém je nutno nejen vytvořit, ale jeho obsah neustále aktualizovat
- Rozsah integrace dat, které umožňují provádění personálních analýz
- Kompatibilita a využití dat v kontextu s jinými daty komplexního informačního systému organizace
- Kvalita a způsob využití HW, SW včetně způsobu ochrany dat
- Způsob, jakým jsou informace poskytované informačním systémem využívány pro řídicí činnost

Personální informační systém je plně v kompetenci personálních útvarů, jak z hlediska koncepční práce, tak z hlediska provozování a využívání. Vedoucím pracovníci jsou pro informační systém uživatelem a současně zdrojem, poskytujícím informace pro jeho aktualizaci



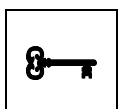
Shrnutí poznatků z tématu č. III. :

Typy analýz specifického charakteru slouží pro potřeby organizací s vyšší úrovní personálního řízení . Poskytují informace o potřebách vzdělávacích

programů, atraktivitě organizace, podmínkách vnějšího trhu práce a řadu dalších.

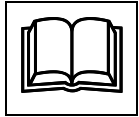
Marketingový přístup k řízení lidských zdrojů nejen vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace, ale zejména získává potřebné informace, které jsou důležité pro její konkurenceschopnost. Metoda porovnání vybraných faktorů z řízení lidských zdrojů se nazývá personální benchmarking, který se provádí jak uvnitř jedné organizace, tak mezi organizacemi konkurenčními .

Strategickým nástrojem řízení je personální controlling, který vykonává kontrolní funkci plnění strategických cílů a plánů a současně posouvá výsledky personální práce blíže do praxe. Vedle tvrdých dat v podobě konkrétních čísel, poskytuje informace o měkkých nástrojích řízení, které nabývají v současné době na stále větším významu. Nezbytnou součástí personálního controllingu je personální nebo zaměstnanecký audit, který poskytuje zpětnou vazbu o úrovni personálního řízení. Bez efektivního informačního systému by všechny tyto aktivity zůstaly pouze v rovině teorie. Proto je kontinuální proces budování PIS pro potřeby organizace jedním z úkolů personální strategie.



Klíčové pojmy:

- ✓ Analýza potřeb v programech vzdělávání
- ✓ Diagnostikování potřeb
- ✓ Personální marketing
- ✓ Analýza atraktivit
- ✓ Benchmarking
- ✓ Kontrolní nástroje personální práce
- ✓ Tvrdé ukazatele
- ✓ Standardy personálního controllingu
- ✓ Zaměstnanecký audit
- ✓ Struktura personálních informací
- ✓ Informace průběžné
- ✓ Personální marketing
- ✓ Vnější a vnitřní trh práce
- ✓ Zaměstnavatelská pověst
- ✓ Analýza konkurence
- ✓ Konkurenceschopnost v ŘLZ
- ✓ Personální controlling
- ✓ Měkké prvky řízení
- ✓ Personální ukazatele
- ✓ Personální audit
- ✓ Personální informační systém/PIS*
- ✓ Informace kmenové
- ✓ Efektivnost PIS



Prameny a doporučená literatura:

M. Belcourt, P.C.Wright: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu ,
Praha, Grada Publishing, 1998, str. 35-57/⇒Kap. 1

J. Koubek : Řízení lidských zdrojů , Praha, Management Press, 2001,
str.147-153/⇒Kap2. str. 339-349/⇒Kap.4

E.Bedrnová, I. Nový : Psychologie a sociologie v řízení firmy , Praha,
Prospektum, 1994, str. 164-168**/⇒Kap.5



Kontrolní otázky

1. Vysvětlete na praktickém příkladě, jak zaměstnavatel pečuje o to, aby znalosti a dovednosti nezastarávaly – u TH pracovníků, u dělníků, u manažerů
2. Jaký význam by měla analýza atraktivity pro veřejnou instituci a na jaké faktory by se měla zaměřit
3. Které z měkkých prvků personálního řízení jsou charakteristické pro vaši organizaci a jaké jsou jejich standardy
4. V jaké organizaci lze uplatnit nástroje personálního controllingu
5. Jaký význam má dle vašeho názoru zaměstnanecký audit pro rozvoj manažerských kompetencí
6. Které z veřejných institucí vyžadují od organizací personální informace a které informace to jsou .
7. Jak je zajištěna aktualizace personálního informačního systému
8. Popište dle schématu příklady jednotlivých informací v informačním systému a jejich využití pro personální rozhodování



Cvičení:

1. Připravte prezentaci vaší organizace pro setkání se studenty Masarykovy university na základě uplatnění personálního marketingu
2. Definujte kritéria pro uplatnění benchmarkingu ve mzdové oblasti uvnitř organizace i vně organizace

