



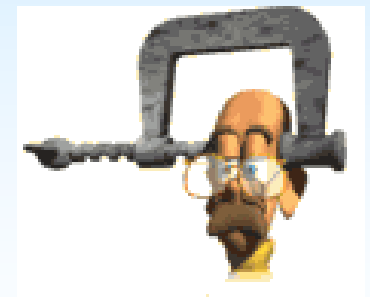
Personální analýza, plánování, strategie

# Principy personálního řízení

## SPP+VPL 423

### 5. lekce

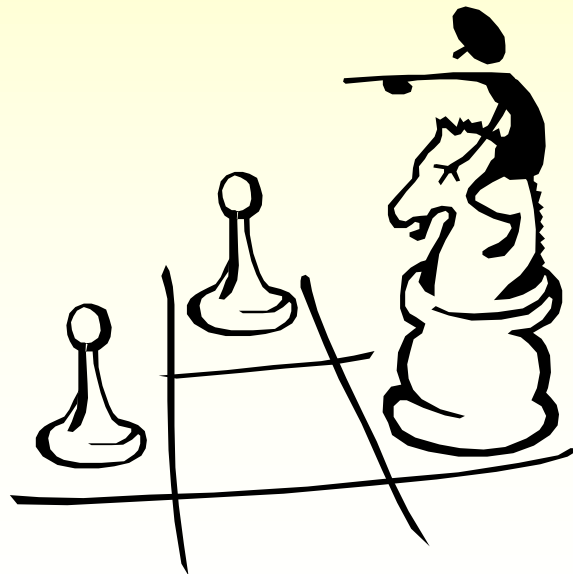
PhDr. Alena Lubasová, Ph.D.





# Tématický celek B.

## PLÁNOVÁNÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ





## Lekce 5.









### Proces plánování v oblasti lidských zdrojů

## Obsah dnešního tématu:

1. Podstata, smysl a charakteristika plánování
2. Typy plánů
3. Efektivnost a postup plánování
4. Metody personálního plánování
5. Tvorba personálních plánů



# Zdroje

-  H. Koontz, H. Weihrich: *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1992
-  J. Koubek: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001,
-  B. Wiliam, Werther, Jr. K. Davis: *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992
-  M. Armstrong: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999,
-  M. Armstrong: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.
-  J. Vysušil: *Plánování není přežitek*. Praha: Profess, 1993
-  M. Foot, C. Hook: *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002
-  V. Chvalovský: *Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať*, Praha: ASPI, 2005
- @ Přednáška
- @ Edward Cornish, prezident World Future Society, *The Futurist*, 1, 1966 ( příloha *The Cyber Future*)

 Pozn. : Takto označenou literaturu naleznete v knihovně

@ Pozn. : Takto označenou literaturu naleznete v IS - v elektronické podobě



# Úvod

Činnost, označovaná jako **plánování** je nezbytnou, samozřejmou a neodiskutovatelnou součástí každého řízení.

*Ten kdo uvažuje do budoucna - ten plánuje.*

*Co neplánuji – nekontroluji.*

*Co nekontroluji – neřídím.*



# Úvod

Plány jsou slovním a číselným popisem toho, jak chceme dosáhnout jakéhokoliv cíle.

O tom, zda budou plány považovány za solidní a reálné rozhodují **4 základní hodnotící kritéria:**

- Srozumitelnost
- Stručnost
- Logika
- Pravdivost

**Plánování lidských zdrojů a veškerých jeho potřeb je strategickou aktivitou personálního řízení.**



# Podstata a smysl plánování

**Plánování** je proces, stavící mosty mezi tím, kde jsme a kam chceme jít, který ovlivňuje faktory náhody.

Bez plánování ponecháváme věcem pouze náhodný průběh.

Objasnění plánování, typů plánů a postupu plánování je východiskem pro pochopení celého komplexu činností, spojených s plánováním v personální oblasti.



# Charakteristika plánování

**Plánování** je východiskem pro všechny manažerské funkce .

Zahrnuje výběr cílů a stanovení úkolů a činností, potřebných pro jejich dosažení.

Plánování plní následující úkoly:

- ⇒ Přispívá k dosažení záměrů a cílů
- ⇒ Je prioritní úlohou strategického řízení
- ⇒ Vztahuje se na veškeré aktivity organizace
- ⇒ Umožňuje efektivní provádění činností





# Charakteristika plánování

Neoddělitelnou součástí plánování je **kontrolování, pro které vytváří standardy .**

Není možné odpovědět, zda jdeme tam, kam chceme (smysl kontroly) , pokud si nestanovíme cíl cesty (smysl plánování).



# Shrnutí úvodu

- **Plánování** tvoří základ manažerské činnosti a je nezbytným předpokladem pro kontrolování.
- *Chci-li něco kontrolovat, musím mít stanovený plán a kontrolou sleduji odchylky od tohoto plánu a naopak, jestliže něco plánuji, musím mít vytvořenu zpětnou vazbu v podobě kontrolních mechanismů. To se beze zbytku týká řízení lidských zdrojů, ale samozřejmě nejen této činnosti.*



# Typy plánů

## 1. Z ČASOVÉHO HLEDISKA

- Z časového hlediska rozlišujeme plány dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé-operativní.
  - *Čím menší je organizace, tím kratší má plánovací období.*
  - *V případě vaší imaginární organizace/instituce by plánovací hledisko bylo pravděpodobně, denní, týdenní a maximálně roční.*
  - *U nadnárodních korporací je zcela běžné plánovací období více než 10-leté.*



# Typy plánů

## TYPY PLÁNŮ Z ČASOVÉHO HLEDISKA

- **Dlouhodobé výhledy** – scénáře budoucího vývoje organizace na základě prognóz s časovým horizontem více jak 5 let
- **Strategický (dlouhodobý) plán** – nejobtížnější plán, neboť jeho údaje mají rozhodující význam pro úspěch organizace. Časový horizont 3-5 let
- **Operativní (krátkodobé) plány** – taktický plán na období kratší než 2 roky, zpravidla roční, čtvrtletní, dekadní.....



# Ukázka z výběru dlouhodobé prognózy Devadesát dva trendů pro rok 2005

- @ Edward Cornish, prezident World Future Society, The Futurist, 1, 1966  
( příloha The Cyber Future)
4. Informační technika bude rostoucí měrou přenosná a miniaturní.
  5. Informační technika bude implantována i do našich těl.
  8. Fyzická podoba informační techniky se bude měnit tak, aby odpovídala speciálním potřebám lidí, módě a preferencím jednotlivců
  13. **Jak poroste globální kultura, dojde k poklesu lokálních kultur. Zmizí stovky jazyků.**
  16. Informační technika zredukuje čas, který lidé věnují místním a národním záležitostem proto, protože vzrostou jejich kontakty se vzdálenými kolegy a přáteli.
  17. Venkovské a odlehlé oblasti se mohou rozvinout, protože informační technika umožní lidem pracovat doma a nebudou muset jezdit do práce do vzdálených míst.



# Ukázka z výběru dlouhodobé prognózy Devadesát dva trendů pro rok 2005

- 27. Obrovské informační zdroje budou velkou pomocí pro samostatnou práci studentů.
- 31. Informační technika umožní studentům zapisovat si předměty podle jejich vlastního tempa a získávat známky (kredity) až budou hotovi.
- 32. Vzdělávání se může stát povinným nejen pro mládež, ale i pro dospělé
- 35 . V dlouhodobějším výhledu by měla být většina služeb zajišťována pomocí robotů, řízených počítači**
- 40. Rapidně vzroste produktivita v globálním měřítku
- 45. Kupující i prodávající se k sobě prostřednictvím budoucí kybernetické pošty snadněji dostanou. V důsledku by měly klesnout náklady na marketing a vzrůst spokojenost zákazníků
- 50. Lidé budou provádět většinu finančních transakcí ze svých domovů pomocí počítačů. Budou tak platit účty, nakupovat i sledovat stav svých účtů.



# Ukázka z výběru dlouhodobé prognózy Devadesát dva trendů pro rok 2005

- 59 - Počítačové sítě běžně zpřístupní informace o zákonech, nařízeních, vládních politice v jednotlivých oblastech, kandidátech politických stran i funkcích ve stranách
- 63. Důležité, složité i citlivé problémy budou předkládány k rozhodnutím počítačům. Lidé však budou odporovat rozhodnutí, činěným počítačem
- 67. Stále více míst - jak soukromých, tak i veřejných - bude pod kontrolou videokamer.
- 70. Hráčská závislost na automatech se stane významným společenským problémem.
- 71. Internet zpřístupní lidem úžasné množství informací o nesčetných zájmových okruzích a umožní tak, aby byli lépe informovaní než v minulosti
- 80. Bude obtížnější zachovat si soukromí.



# Ukázka z výběru dlouhodobé prognózy Devadesát dva trendů pro rok 2005

- 81. Lidé možná ztratí hodně ze své schopnosti racionálně myslet a činit moudrá rozhodnutí.
- 82. Otevřou se zavádění hodné možnosti sebepoznání.
- 83. Je možné, že interpersonální vztahy budou rostoucí měrou nestálé.
- 84. Informační technika umožní, aby byl každý člověk neustále dosažitelný kdekoliv na světě. Lidé se tomu však budou bránit.
- 86. Lidé budou rostoucí mírou využívat počítače k rozhodování
- 91. Lidé budou mít kanceláře jak v autech, tak i doma



**Je to pro Vás dostatečně inspirující proto, abyste pochopili jak je dobré umět plánovat ?**





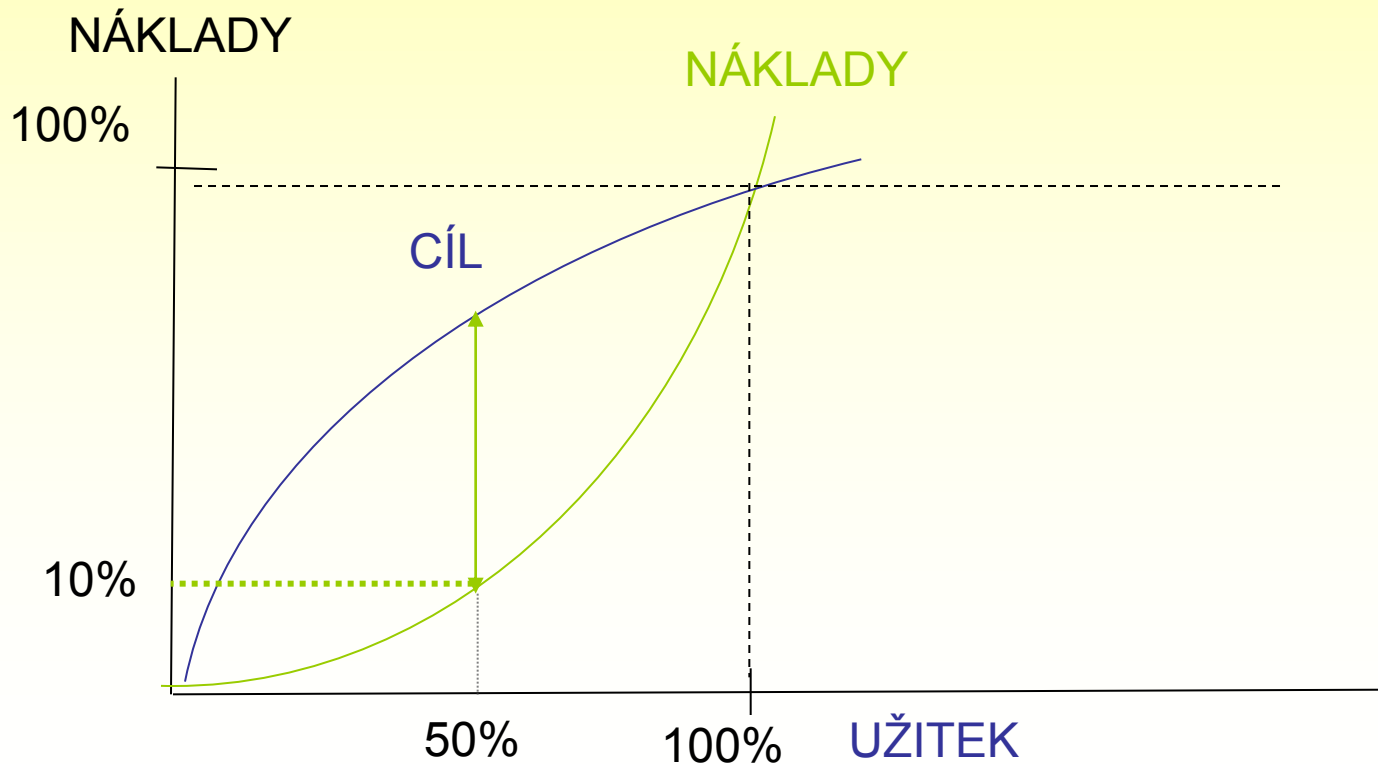
# Typy plánů

## 2. Z HLEDISKA VĚCNÉHO

- globální /celkové (plán organizace)
- dílčí /speciální plány (investiční, plán práce, plány tržeb, clientské plány apod.)
- ostatní typy plánů – akční, reakční, příležitostné
- *V zahraničních společnostech se nejčastěji využívají akční plány, jejichž metodika je velmi propracovaná a tak usnadňuje realizaci jakékoliv akce v praxi.*

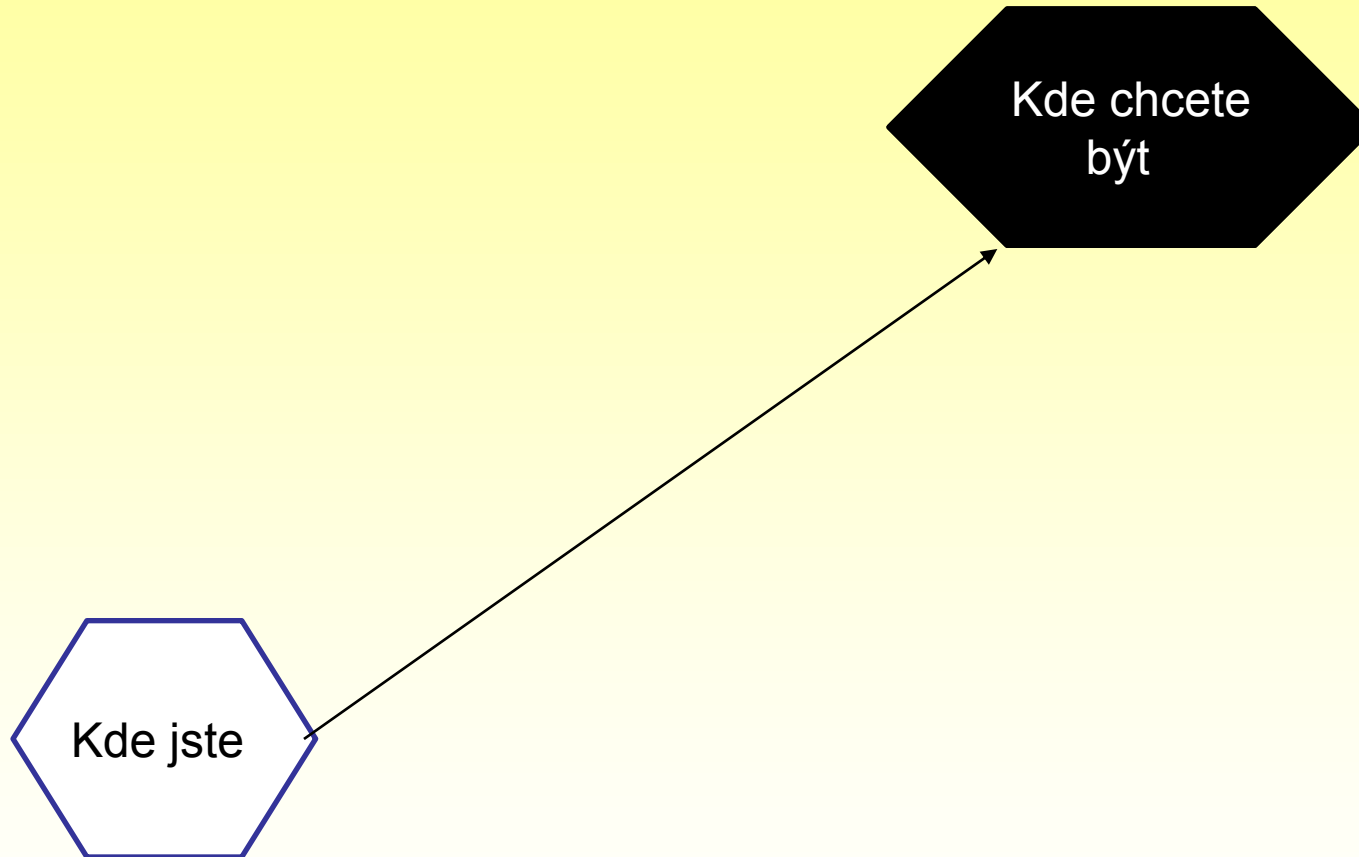
# Efektivnost plánování

Efektivnost – účinnost plánování je závislá na tom, jak se nám podařilo exaktně vytýčit záměry či cíle. Sledují se rovněž vynaložené náklady na tvorbu plánů .





# Efektivní plán





# Efektivní plán

1. Identifikuje **vše, co je zapotřebí** k úspěšnému dosažení cíle
2. Obsahuje **harmonogram úkolů** a souvisejících milníků (pozor aby se z milníků nestaly coulníky)
3. Definuje potřebné **zdroje**
4. Obsahuje potřebný **rozpočet nákladů** na jednotlivé úkoly
5. Zahrnuje potřebnou **rezervu** pro nepředvídatelné události (časovou i finanční)

**Je věrohodný pro všechny zúčastněné**



# Efektivnost a postup plánování

Postup plánování má několik závazných kroků :

- 1. Uvědomění si příležitosti** z hlediska trhu, konkurence, silných a slabých stránek organizace není součástí plánovacího procesu , ale jeho začátkem . Definuje nám problémy, které je třeba řešit a zajišťuje realističnost při stanovování cílů
- 2. Stanovení cílů** – specifikují očekávané výsledky a indikují koncový bod, ukazuje cestu jak jich má být dosaženo a na co má být kladen důraz . Cíle jsou hierarchicky strukturovány.



# Efektivnost a postup plánování

- 3. Vývoj předpokladů-** posuzuje vnější i vnitřní prostředí, ve kterém mají být plány realizovány. Při vytváření předpokladů hraje důležitou roli prognózování.
- 4. Určování alternativních postupů –** jaké jsou nejslibnější alternativy pro dosažení našich cílů. Problémem není hledání alternativ, ale jejich redukce na počet těch nejslibnějších.

# Efektivnost a postup plánování

5. **Hodnocení alternativních postupů** – výběr alternativ z hlediska určených předpokladů a stanovených cílů
6. **Výběr postupu** – rozhodnutí o přijetí plánu
7. **Formulace odvozených plánů** – jsou podporou hlavního plánu (např. Plán rozvoje zaměstnanců)
8. **Numerizování** plánů pomocí rozpočtnictví - převedení plánů do číselné podoby – (Objem mzdových prostředků, objem nákladů na vzdělávání apod)



# Historický vývoj plánování v ČR

- **Byrokratický** (resp. byrokraticko-politický) **přístup** (70. a 80. léta) Organizace předkládaly návrhy plánů práce a plánu zaměstnanosti. Stát pak na základě těchto návrhů přiděloval limity pracovních sil, limity přijímaných absolventů a limity celkového počtu přijímaných zaměstnanců. Tento systém platil až do revoluce v roce 1989.
- **Operativní přístup** ( na počátku 90. let)  
státní omezení odstraněna a firmy začínaly postupně rozhodovat o personálních otázkách samostatně. Rozhodnutí firem se však v té době řídilo spíše okamžitou potřebou výroby, než dlouhodobým plánováním. Jednalo se tedy o krátkodobé plánování v oblasti personálního řízení. Toto však přinášelo z dlouhodobého pohledu spíše potíže.





# Historický vývoj plánování v ČR

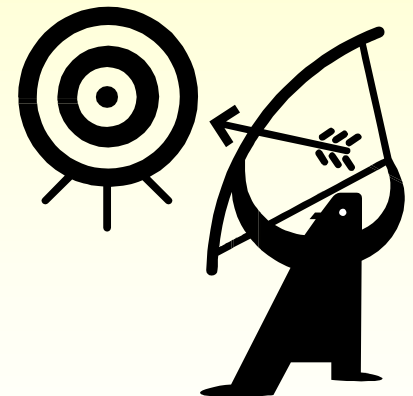
- **Strategický přístup** (zhruba od roku 1993) spojen s dlouhodobým plánováním veškerých personálních potřeb organizace

Zdroj: Bělohlávek (2001, Management)

## Závěr kapitoly

**Když nevíš kam chceš jít,  
každá cesta tě tam dovede**

Plán má smysl jen tehdy,  
máte-li před sebou cíl





# Proces a metody personálního plánování

**Plánování v oblasti lidských zdrojů - řídicí proces, který stanovuje strategie a postupy, týkající se potřeby lidských zdrojů v organizaci.**

Cílem personálního plánování je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovnících a nabídkou pracovních sil, tj. mezi **množstvím a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovních sil v organizaci.**



# Smysl personálního plánování

**Personální plánování** je odvozeným plánováním z dlouhodobých plánů organizace. Současně však tvoří těžiště všech plánovacích aktivit, neboť je nejdůležitější složkou všech plánovacích procesů.

**Podceňování personálního plánování, případně špatné plánování degraduje výkon personální práce na nekoncepční a administrativní činnost !!!**



# Smysl personálního plánování

Důsledky nedostatečné činnosti v oblasti plánování LZ :

1. **Zhoršuje postavení personálního útvaru** - není zapojován do činností strategického charakteru.
2. Část pracovních míst může zůstat neobsazena, naopak některé pracovní místa jsou **neefektivně využívána**;
3. Pohyb pracovníků uvnitř organizace probíhá **nahodile**
4. Nejsou využívány **vnitřní zdroje** pro pokrývání volných míst
5. Chybí **perspektiva pracovníků** v jejich osobním rozvoji a kariéře
6. Finanční zdroje investované do vzdělávání jsou **neefektivně a nekonceptně investovány**
7. Vzniká **organizačně-personální chaos**, který vyvolává demotivaci a odchod těch nejschopnějších pracovníků z organizace za jasnější perspektivou.



# Shrnutí

Vlastní specifika personálního plánování :

- **Podceňování plánování** v oblasti LZ – degraduje výkon personálních činností na pouhopouhou administrativu a služby a nikoliv na výkon strategických činností.
- **Dopady pro organizaci** – neefektivní využívání nejdražších zdrojů – tj. lidských



# Metody personálního plánování - úvod

Ve zjednodušeném pohledu se plánování rozpadá do tří částí:

- ⇒ plánování potřeby zaměstnanců - **kolik**
- ⇒ plánování, **jak** budou tyto potřeby pokryty
- ⇒ Plánování jednotlivých personálních **procesů**

Základním kamenem procesu plánování je **prognóza**, založená na poznání vývojových zákonitostí a vzájemných vztahů všech činitelů

Kvalita prognózy a její reálnost závisí na **kvalitě a hloubce provedených analýz** dosavadního vývoje a znalostí a zkušeností plánovače.



# Efektivita personálního plánování

Sladění 3 kroků :

- 1. Stavět na strategii organizace** -  
konfrontovat s ní všechny postupové kroky
- 2. Sladit plány** organizace i LZ do stejných časových úseků
- 3. Aktivně zapojit** do plánování LZ vedoucí zaměstnanec.

Personální plánování patří mezi nejméně oblíbené činnosti pro svoji složitost, variabilitu proměnných a také z důvodu neznalosti této činnosti jak personalistů, tak managementu





# Cíle personálního plánování

Plánování lidských zdrojů je procesem předvídání a realizace opatření v:

1. **pohybu pracovních sil uvnitř organizace, do organizace a z organizace**
2. **spojování pracovníků s pracovními úkoly ve správném čase a na správném místě**
3. **formování a využívání pracovního potenciálů**
4. **formování pracovních týmů**
5. **personálním a sociálním rozvoji lidí**

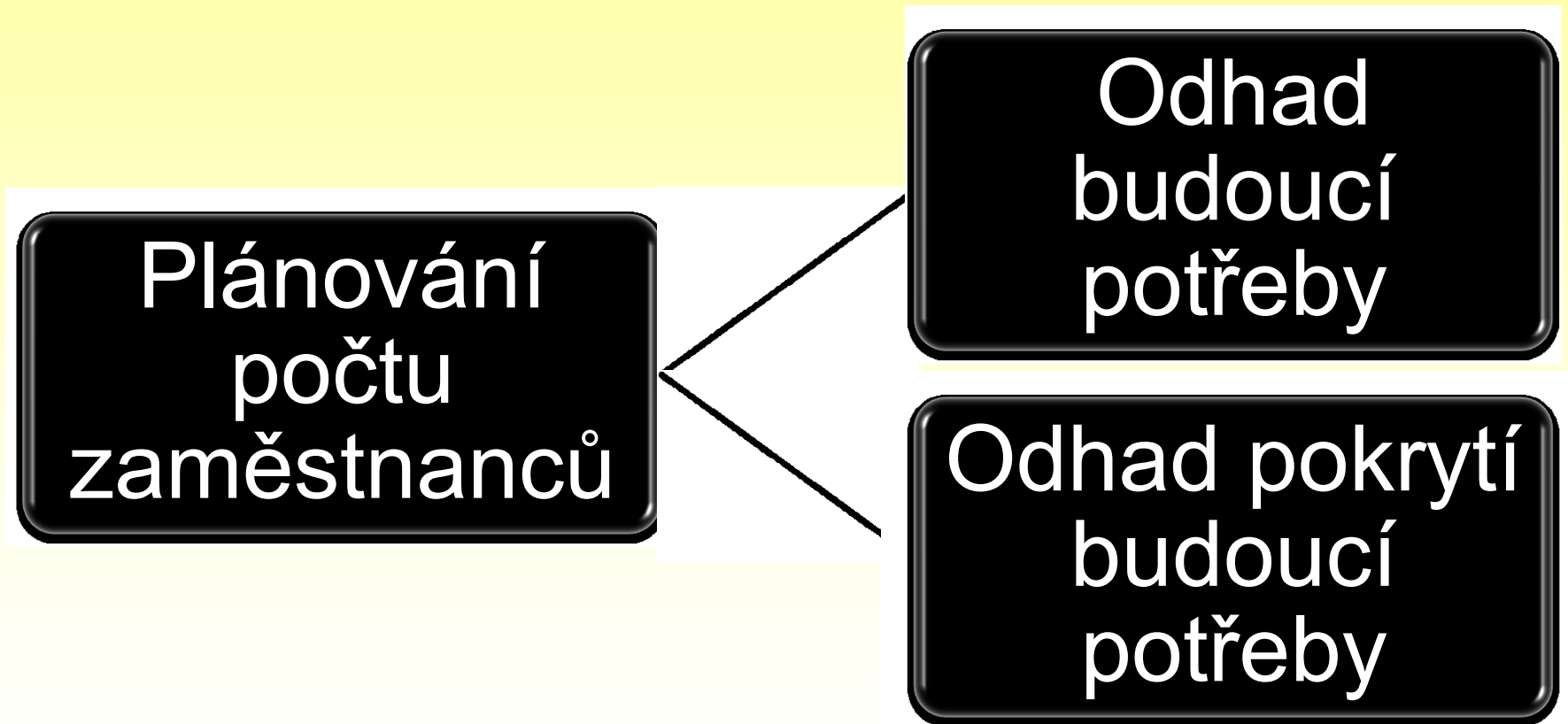


# Proces personálního plánování v časovém kontextu

Personální plánování je přímým výsledkem strategického plánování organizace a uskutečňuje se v různých časových horizontech:

- **dlouhodobé** – strategické plány zohledňují takové aspekty jako je demografie, ekonomika, technologické trendy, společenské trendy
- **střednědobé** – taktické plány se zabývají kategoriemi jako je mobilita zaměstnanců, úroveň produktivity, absence
- **krátkodobé** – operativní plány, řeší např. výběr zaměstnanců, aktuální potřeby vzdělávání

# Základ personálního plánování

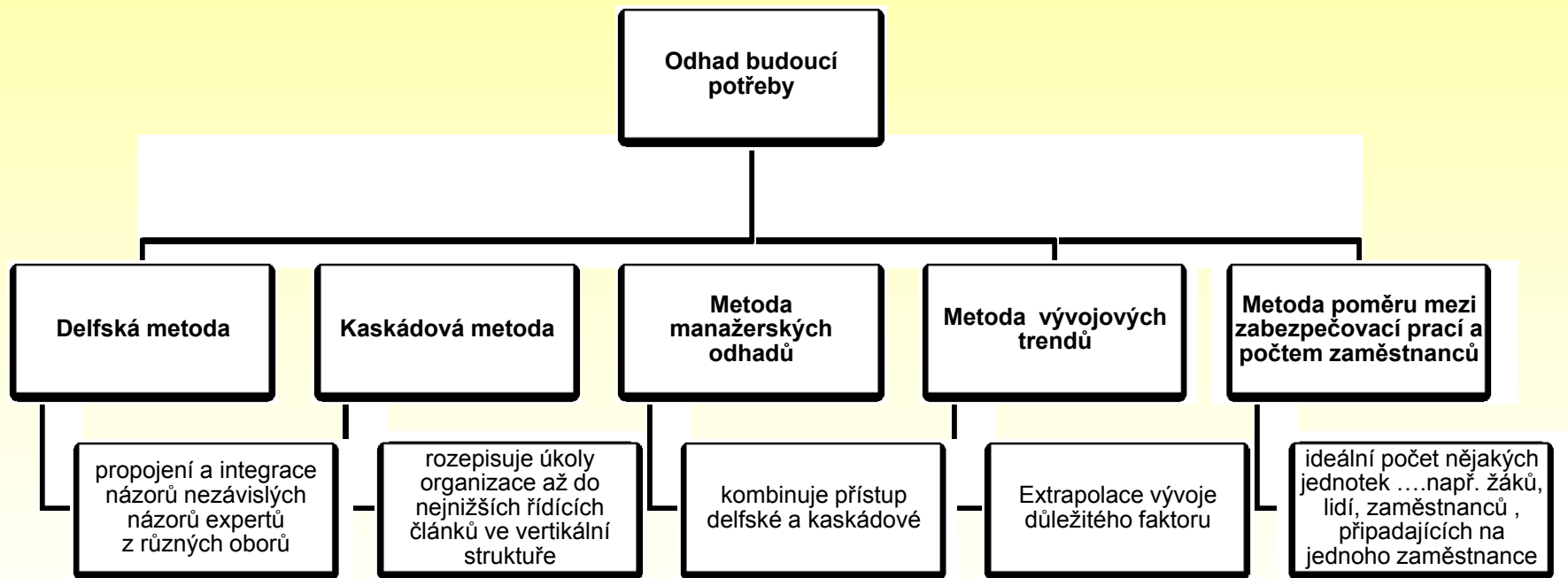




# Metody pro: Odhad budoucí potřeby pracovníků

- Naráží na řadu neznámých vlivů vnějších i vnitřních, které je nutno odhadnout , např. budoucí technologické změny, chování spotřebitelů, budoucí podoba trhu apod.
- Metody pro tento odhad potřeb jsou postaveny na kombinaci intuitivních a kvantitativních metod.
- ☼ Čím jednodušší a srozumitelnější metodu použijeme , tím reálnějších výsledků dosáhneme)

# Odhad budoucí potřeby





# Metody pro: Odhad budoucí potřeby pracovníků

- A. Delfská metoda** – poskytuje informace na základě propojení a integraci **nezávislých názorů expertů** z různých oborů, mající úzký vztah k pracovním silám i plánům organizace a vnějším faktorům, které ji obklopují
- B. Kaskádová metoda** – **rozepisuje úkoly organizace** až do nejnižších řídicích článků ve vertikální struktuře, které pak odhadují potřeby pracovních sil a jejich pokrytí z vnitřních zdrojů organizace. Role expertů je nahrazena vedoucími pracovníky na jednotlivých úrovních řízení.
- C. Metoda manažerských odhadů** – je obdobou metody delfské a kaskádové a kombinuje přístup odhadu shora-dolů a zdola-nahoru v určitém časovém odstupu.



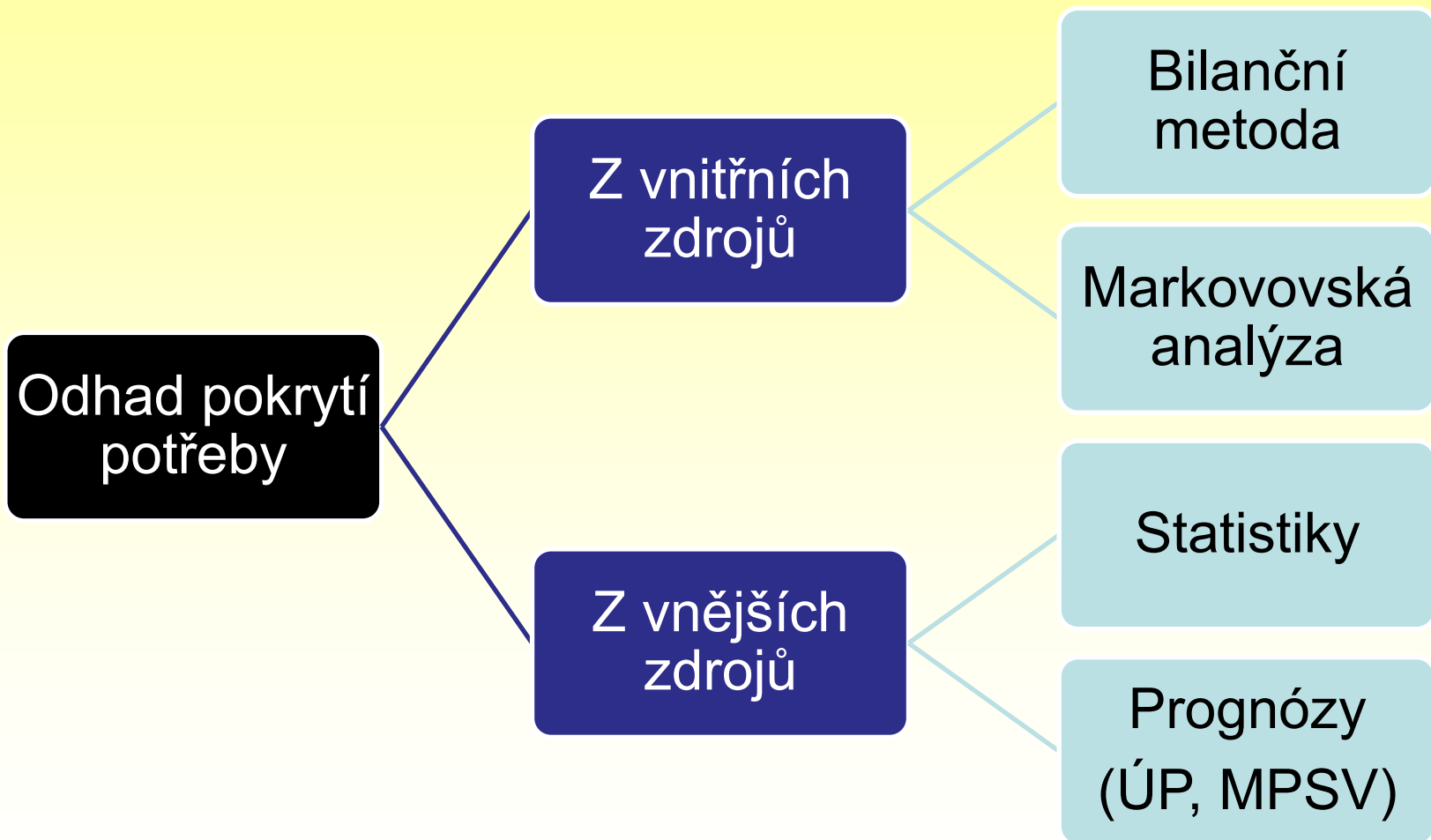
# Metody pro: Odhad budoucí potřeby pracovníků

- D. Metoda vývojových trendů** – usiluje o výběr jednoho faktoru z řady těch, které potřebu pracovníků ovlivňují. Tento vybraný faktor, který nejvíce ovlivňuje pracovní sílu je zkoumán z hlediska jeho dosavadního vývoje v poměru k počtu pracovníků organizace. Nejobtížnější u této metody je výběr toho nejsprávnějšího faktoru.
- E. Metoda poměru mezi zabezpečovanou prací a počtem pracovníků** – je obdobou výše uvedené metody pro oblast obsluhy lidí (školství, zdravotnictví apod.) Vychází z ideálního počtu nějakých jednotek ....např. žáků, lidí, zaměstnanců , připadajících na jednoho pracovníka.

Existují i další – vědecktější metody pro tyto odhady.

**Stále však platí, že čím všeobecně srozumitelnější a jednodušší metodu použijeme, tím reálnějších výsledků dosáhneme.**

# Odhad pokrytí budoucí potřeby







# Metody pro : Odhad pokrytí budoucí potřeby

## A. Odhad vnitřních zdrojů pracovních sil

### 1. Bilanční metoda - pracuje ve 4 krocích

Krok 1.: Setřídí se aktuální stav pracovníků do homogenních skupin, vytvářených na základě profesně kvalifikačních (pracovní funkce, apod.) a demografických charakteristik. (věk).

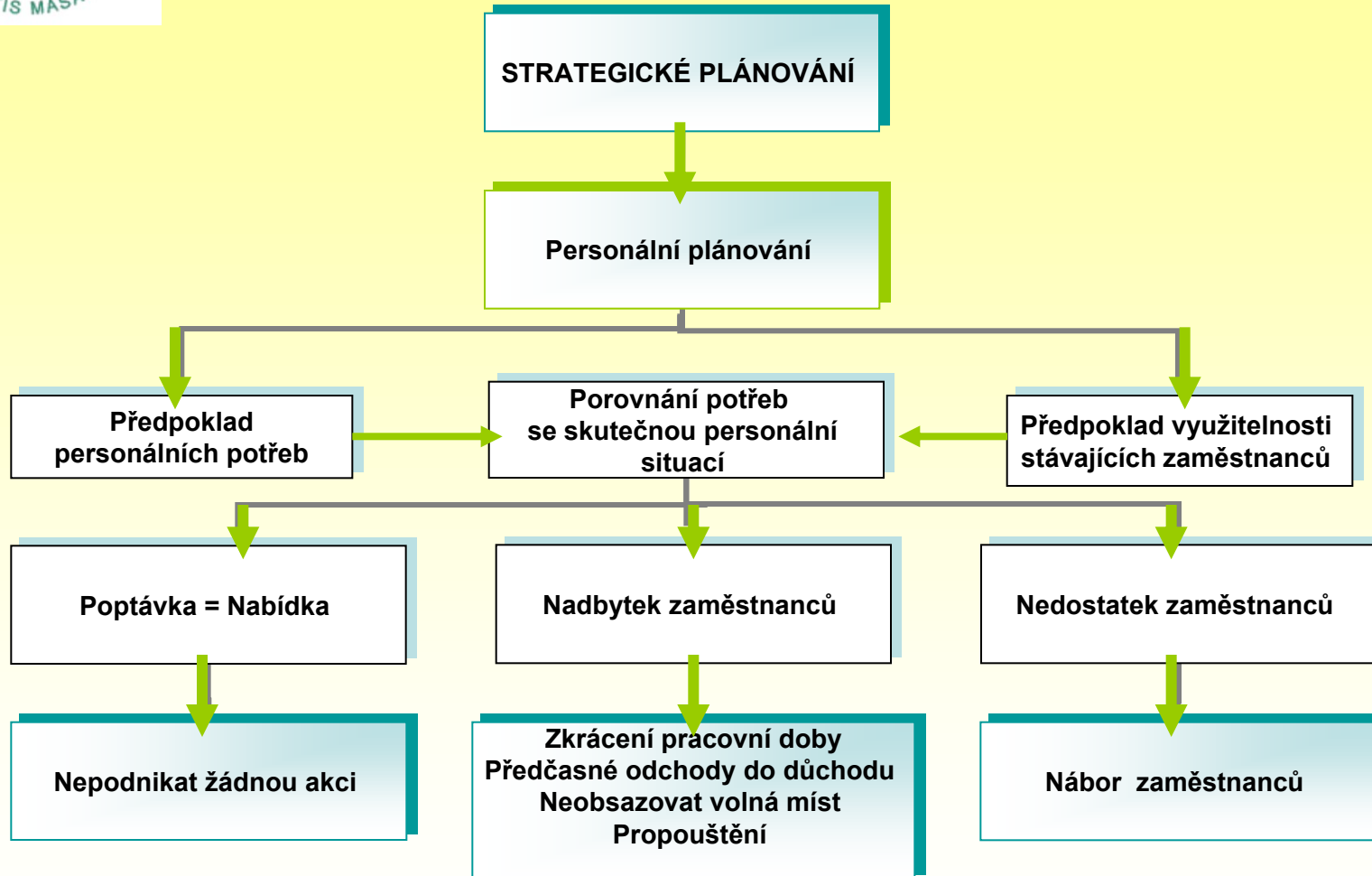
Krok 2.: Odhadují se ztráty, ke kterým dojde v každé uvažované funkci v průběhu plánovaného období.

Krok 3.: Odhadují se zisky pracovníků v každé uvažované funkci, vyplývající z vnitropodnikového pohybu (z kariérových plánů, informace o vývoji způsobilosti, růstu pracovního výkonu apod.)

Krok 4.: Konfrontace výsledků předchozích kroků s odhady budoucí potřeby pracovníků v dané funkci, ze které vyplyne buď dodatečná potřeba či přebytek pracovníků v dané funkci.



# Schéma personálního plánování





# Metody pro :

## Odhad pokrytí budoucí potřeby zaměstnanců

**2. Markovovská analýza-** se používá v organizacích, kde jde z pracovních funkcí vytvořit určitou hierarchii, kterou pracovníci v průběhu své kariéry procházejí. Pokrytí budoucí potřeby pracovníků se opírá o kariérní plány.

(Vhodná pro instituce, vedoucí pracovníky a nedělnická zaměstnání).



# Metody pro :

## Odhad pokrytí budoucí potřeby pracovníků

### B. Odhad vnějších zdrojů pracovních sil

Je pro organizaci méně komplikovaný a přitom spolehlivější. Při těchto odhadech organizace vychází z nejrůznějších statistik- např. obyvatelstva a pracovních sil, školské statistiky i statistiky zaměstnanosti.

Užitečné zdroje informací poskytují úřady práce a resort práce a sociálních věcí . Jedná se o analýzy a prognózy obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil ve spádovém území organizace , průzkum lokálního trhu práce apod.

Z konfrontace perspektivních odhadů potřeby pracovních sil na jedné straně a perspektivních odhadů vnitřních a vnějších zdrojů pracovních sil na straně druhé vzniká materiál , který je podkladem pro sestavování personální strategie , realistických personálních plánů a plánů jednotlivých personálních činností .

# Děkuji za pozornost

