

Personální analýza, plánování, strategie

Principy personálního řízení

SPP + VPL 423

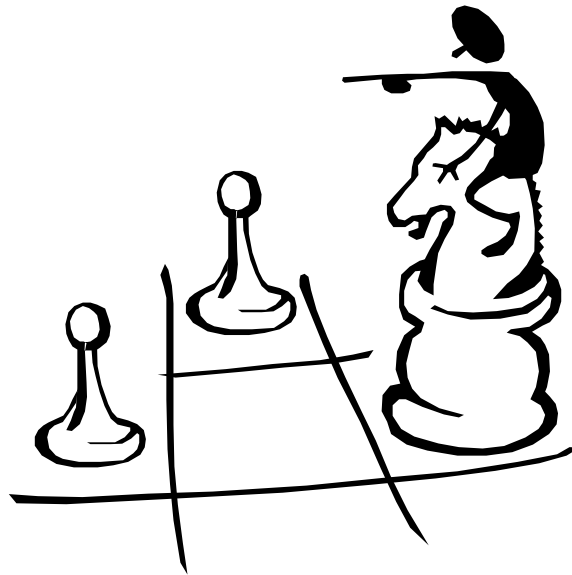
6. lekce



PhDr. Alena Lubasová, Ph.D.
lubasova@brno-konsens.cz

Tematický celek B. pokračování

PLÁNOVÁNÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ



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. Amstrong: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999,
- 📖 M. Amstrong: *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

Kontrola samostudia 5. lekce

Která 4 hodnotící kritéria rozhodují o tom, zda bude plán považován za solidní a reálný?

Jaké 4 hlavní úkoly plní plánování ?

Které jsou tři etapy historického vývoje plánování v ČR ?

Které metody se používají pro odhad budoucí potřeby zaměstanců ?

Odpověď 1 - 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.

Odpoř'2 - 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

Odpověď 3- Historický vývoj plánování v ČR

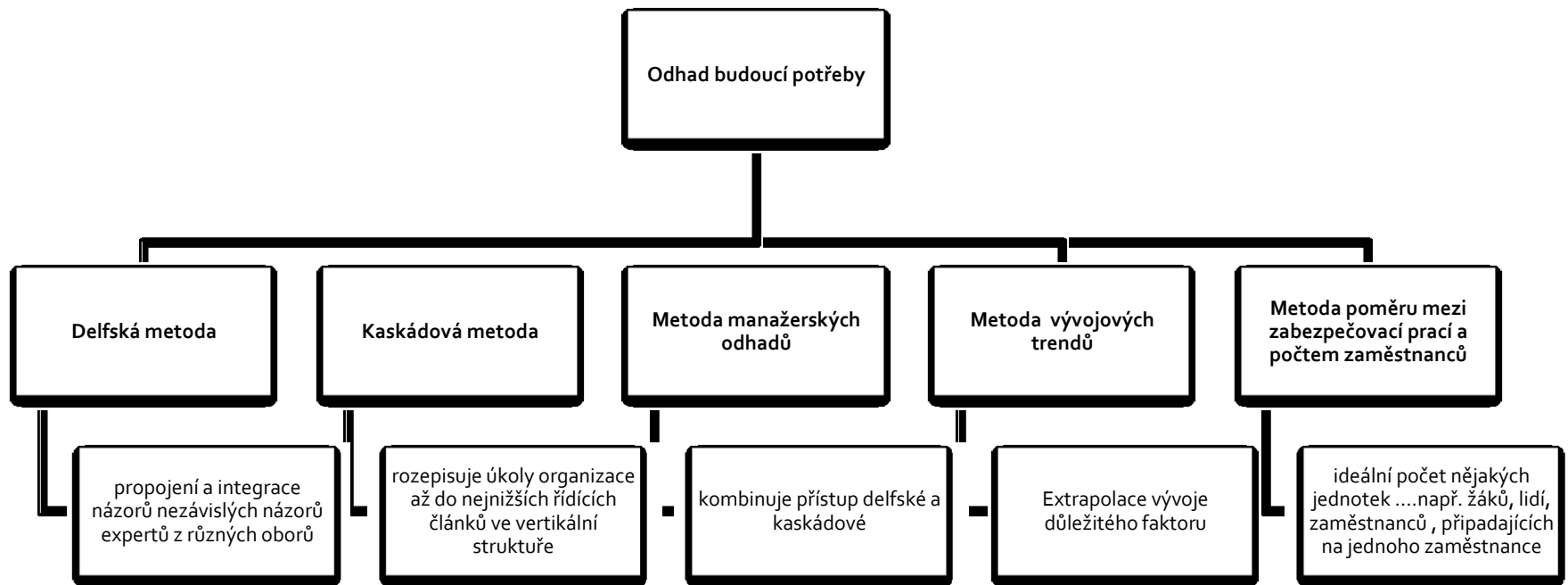
- **Byrokratický (resp. byrokraticko-politický) přístup (70. a 80. léta)**
Organizace předkládaly návrhy plánů práce a plánu zaměstnanosti. Stát pak na základě těchto návrhů přiděloval limity pracovních sil, limity přijímaných absolventů a limity celkového počtu přijímaných zaměstnanců. Tento systém 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.

Odpořěd' 3- Historický vývoj plánování v ČR

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

Zdroj: Bělohlávek (2001, Management)

Odpověď 4- Odhad budoucí potřeby



Obsah tématu

1. Plán mobility pracovníků
2. Vytváření plánů odměňování a produktivity práce
3. Plánování personálního rozvoje
4. Plánování ostatních personálních činností
5. Úspěch plánování

Úvod

„Prostřednictvím plánování v personální oblasti se vedení připravuje na to, aby mělo ve správné době správné lidi na správných místech a tak mohlo plnit organizační i osobní cíle“

JAMES W. WALKER

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 potenciálu
4. formování pracovních týmů
5. personálním a sociálním rozvoji lidí

Plánování konkrétních činností v oblasti řízení lidských zdrojů

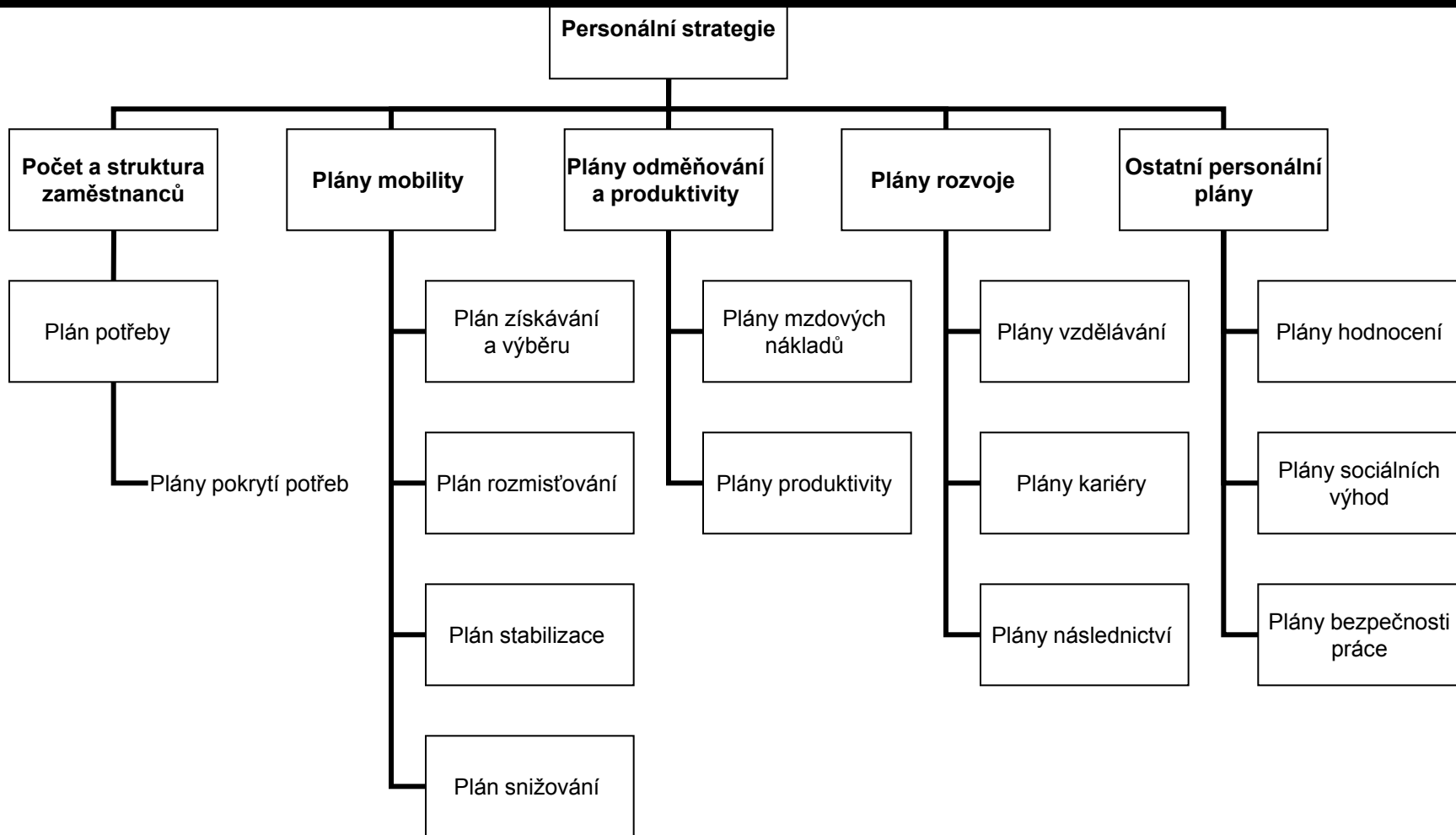
Rozporuplné přístupy k této aktivitě:

- ⇒ Na straně jedné se nepochybuje o její důležitosti pro plnění cílů organizace
- ⇒ Na straně druhé však bývá v praxi často opomíjena, zejména proto, že vyžaduje řadu kvalifikovaných znalostí

Personální plány jsou **nástroje** k dosažení strategických cílů.

Musí být **krátkodobé a flexibilní**, protože v současném období rychlých změn je obtížné spolehlivě specifikovat potřeby lidských zdrojů v organizacích.

Struktura personálních plánů



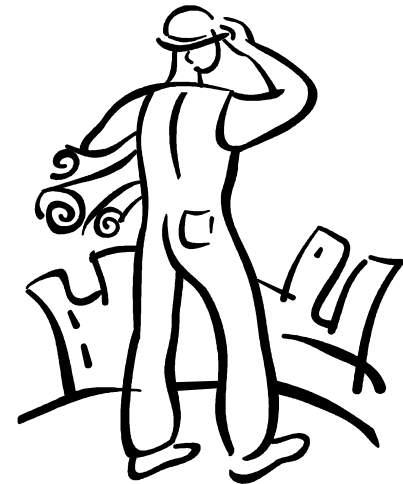
A. Plány mobility pracovníků

Zahrnuje všechny aspekty, které se týkají pohybu pracovníků vůči organizaci :

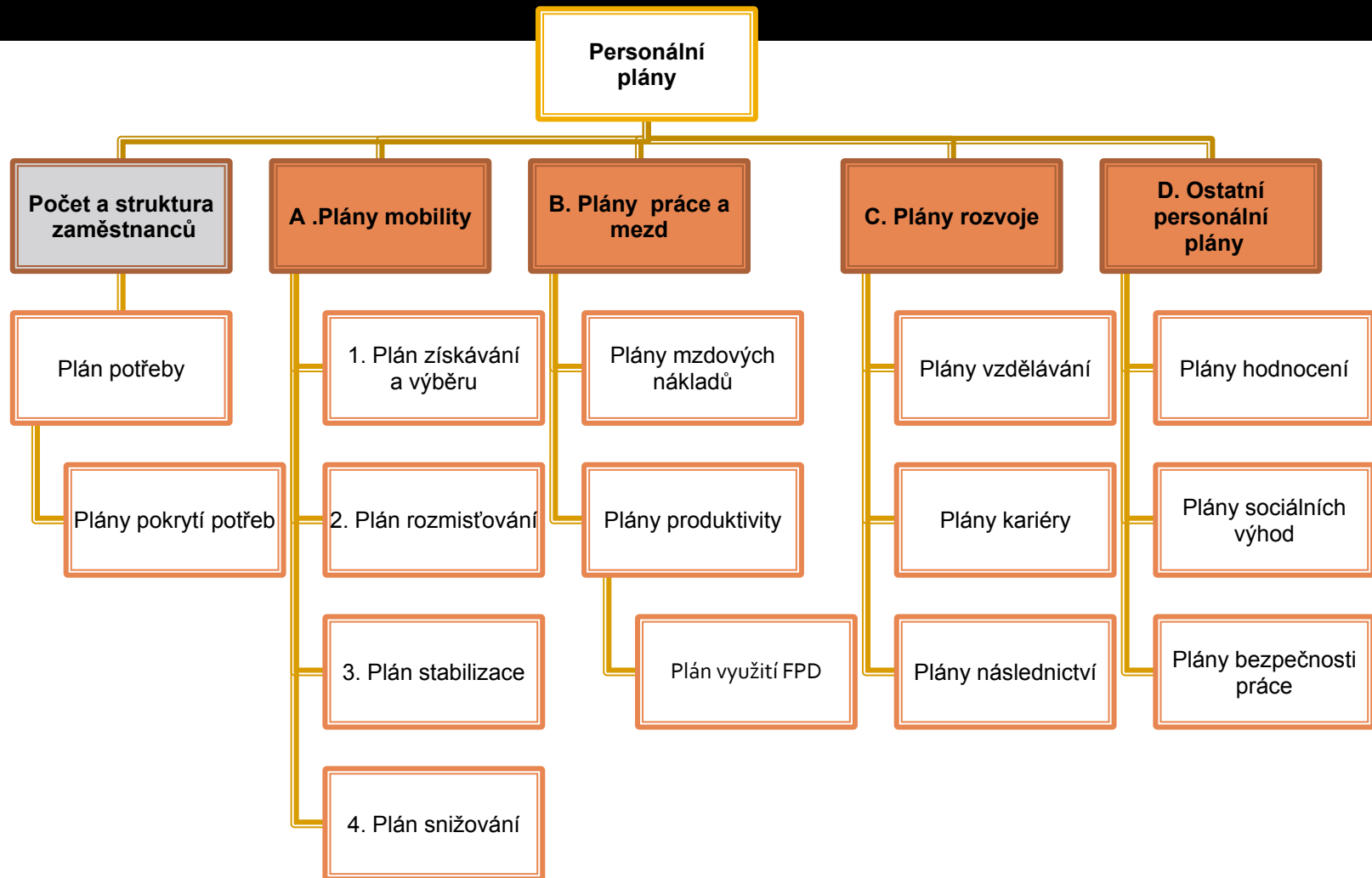
1. Plán získávání a výběru pracovníků
2. Plán rozmisťování
3. Plán stabilizace
4. Plán snižování počtu

Základní pravidlo

Čím je metoda plánování jednodušší,
tím reálnějších výsledků dosáhneme.



Struktura personálních plánů



A. Plány mobility



1. Plán získávání a výběru pracovníků

Je zaměřen na pokrytí potřeby pracovníků z vnějších zdrojů v případě, že jsou vnitřní zdroje vyčerpány .

Při jejich zpracování se zvažují:

- **Počty a typy** zaměstnanců, které budou potřeba a čas, kdy budou zapotřebí (KOHO ? –KDY ?)
- **Zdroje**, na které se organizace zaměří (zaměstnanci jiných organizací, absolventi škol, ženy z domácností, nezaměstnaní)
- **Forma** pracovního zapojení (částečný či dočasný úvazek, domácí práce apod.)
- **Metody zvyšování atraktivity** organizace (náborové příspěvky, zaměstnanecké výhody, mzdová a motivační politika)
- **Způsob výběru** pracovníků (výběrové řízení, volný nábor) .
- **Instituce**, které budou do získávání zaměstnanců zapojeni (úřad práce, vzdělávací instituce, personální agentury)
- **Informace**, které budou od kandidátů vyžadovány (reference, doporučení, základní personální informace)

2. Plán rozmístování

Řeší **funkční postupy** zaměstnanců uvnitř organizace v souladu s jejich schopnostmi, pracovním chováním a zájmy organizace. (KDO? - KAM?)

Jeho cílem je obsazení pracovních míst správnými lidmi.

3. Plán stabilizace

- Je založen na analýze toho, proč lidé z organizace odcházejí.
- Zabývá se každou oblastí, v níž se může objevit nespokojenost a nedostatek angažovanosti či neoddanosti zaměstnavateli.
- Opírá se buď o rozhovory s odcházejícími zaměstnanci nebo o pravidelně prováděné výzkumy názorů a postojů zaměstnanců.

3. Plán stabilizace

Zpravidla se důvody nestability v organizaci dotýkají těchto oblastí :

- **Systému odměňování** – nekonkurenceschopné, nespravedlivé či nepřiměřené odměňování
- **Pracovního místa** – práce nepřináší uspokojení
- **Výkonu** - není-li jasno v povinnostech zaměstnanců, v normách jejich výkonu, v hodnocení
- **Vzdělávání**- nedochází-li k řádnému výcviku a vzdělávání pro požadovaný výkon. Pocit, že práci nedokážou zvládnout.
- **Vývoje kariéry** – nedostatečný prostor ke kariérovému růstu
- **Oddanosti organizaci** – neztotožnění se s organizační kulturou
- **Nedostatečné soudržnosti skupin** – nejsou-li vytvářeny funkční pracovní kolektivy, pocit izolovanosti zaměstnance
- Nespokojenosti a **konflikty** s nadřízenými
- **Ower-marketingu** –nerealistická prezentace podmínek organizace

Nestabilita = nespokojenost

4. Plán snižování počtu zaměstnanců

Je vypracováván v souladu s vývojem situace v organizaci.
V souvislosti se snižováním počtu pracovníků hovoříme o pojmech :

- **Downsizing** = snižování počtu pracovních míst
- **Rightsizing** = zachování optimálního počtu pracovních míst a jejich obsazení
- **Outplacement** = propouštění zaměstnanců v důsledku rušení činnosti nebo přesunu činností do jiných útvarů
- **Outsourcing** = vyčlenění skupiny činností, včetně zaměstnanců mimo organizaci , která si tyto činnosti nakupuje jako službu

4. Plán snižování počtu pracovníků

Plán snižování počtu pracovníků stanovuje:

- **Celkový počet** lidí, kteří musí odejít, kdy a kde k tomu dojde
- Jaký je **poměr** mezi přirozeným odchodem z důvodu možnosti penzionování, předčasného penzionování, outsourcingem a zbytkem propouštěných pracovníků - outplacementem
- Které **činnosti** budou v rámci outsourcingu vyčleněny mimo organizaci a s kolika zaměstnanci
- Jakým **způsobem bude jednáno** s pracovníky důchodového věku v organizaci
- Jak budou **informovány** odbory a samotní zaměstnanci
- Jaké peněžní či jiné **stimuly** povzbudí dobrovolné **odchody** pracovníků
- Jaké peněžní stimuly budou nabídnuty pracovníkům, které si chce organizace **podržet**
- Které **kroky** budou vykonány pro pomoc propouštěným zaměstnancům při hledání nového místa

B. Plány odměňování produktivity práce



Plány odměňování a produktivity práce

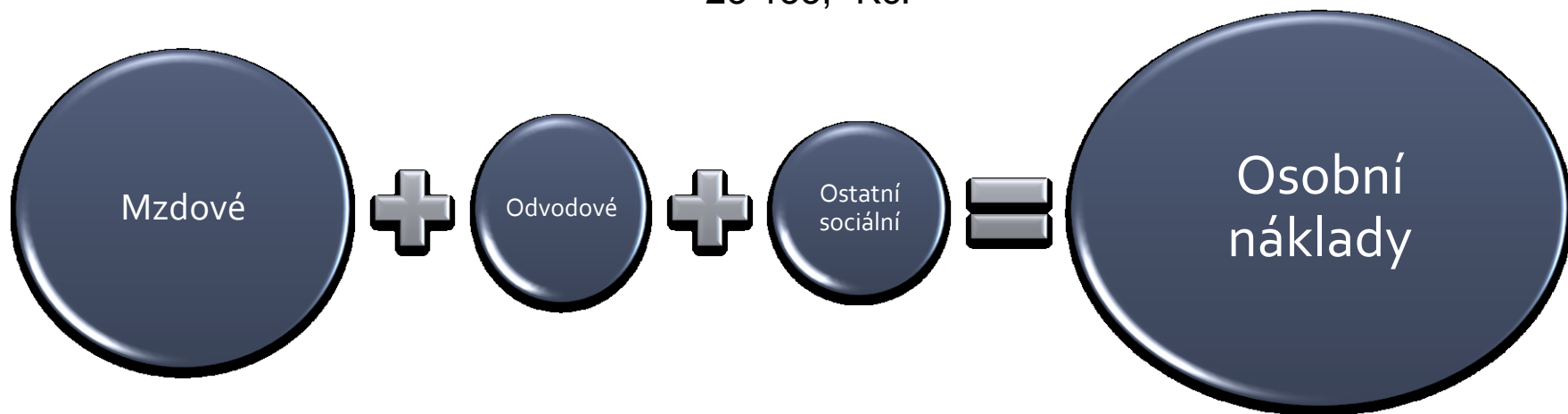
Mzdové náklady představují pro většinu organizací důležitou část nákladů a proto je jim věnována značná pozornost .

Ve většině případů je tato pozornost zaměřena pouze jednostranně - na snižování mzdových nákladů , místo toho , aby se pozornost soustředila na získání co největšího užitku, tj. na podporu růstu produktivity .

- **Produktivita** představuje množství práce, které je možné získat od daného souboru zaměstnanců. Sleduje se v nejrůznějších ukazatelích a porovnává se uvnitř organizace i vně organizace pomocí **benchmarkingu** .
- **Důležitá je volba sledovaných ukazatelů** (tržby/zaměstnanec; přidaná hodnota/zaměstnanec, mzdová produktivita z tržeb ; mzdová produktivita z přidané hodnoty)
- Nejčastějším porovnávacím kritériem produktivity jsou **celkové náklady, vynaložené na zaměstnávání lidí (osobní náklady)**
- Velký problém, s nímž se musí organizace vyrovnat je **sladění systému odměňování s její strategií.**

1. Plán mzdových/osobních nákladů

V prvním pololetí roku 2010 dosáhla průměrná hrubá nominální měsíční mzda hodnoty 23 135,- Kč.



Odvodová povinnost na sociální + zdravotní pojištění = 35 % ze mzdových nákladů

Nutné je sledování míry inflace dle ČSÚ

Míra inflace dle ČSÚ

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12-ti předchozích měsíců.

Tato míra inflace je vhodná při úpravách nebo posuzování průměrných veličin. Bere se v úvahu zejména při plánování reálných mezd, důchodů a pod.

2003 – 0,1 %

2004- 2,8 %

2005- 1,9 %

2006- 2,5%

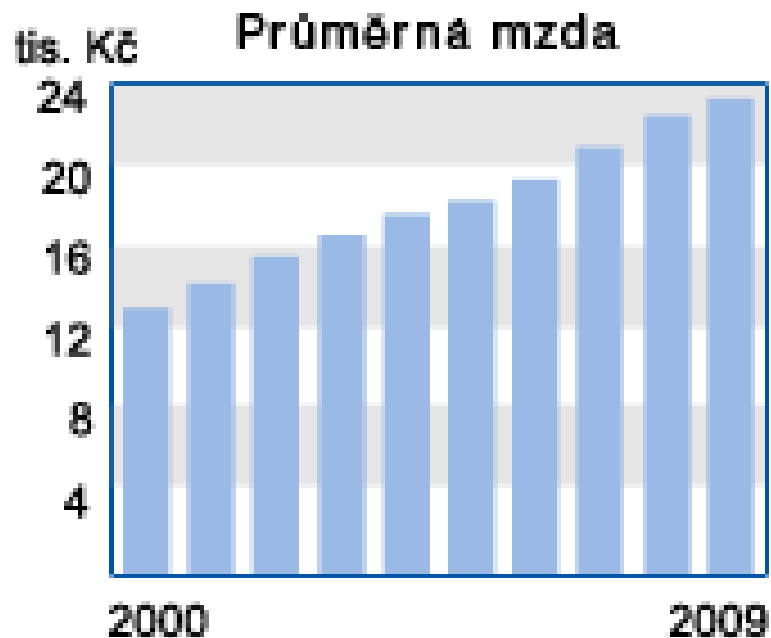
2007 – 2,8 %

2008 – 6,3%

2009 - 1%

Září 2010- 1,1%

Vývoj průměrných mezd ČR dle ČSÚ



Informace: Průměrná hrubá měsíční mzda - na přepočtené počty
(podnikatelská, nepodnikatelská sféra)

Zdroj : www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr

Plány práce a mezd

Jedna z nejdůležitějších plánovacích činností.

- **Mzdové/osobní náklady** tvoří nejvýznamnější položky, proto plánování v této oblasti zajišťuje jejich efektivní využití
- Na pomoc přichází **benchmarking** - srovnávání údajů nejčastěji s vnějšími zdroji. Nutno srovnávat adekvátní údaje – nejdůležitější složka při provádění benchmarkingu!

B. Plány odměňování a produktivity práce

Plány odměňování zodpovídají následující otázky:

- Zda **system odměňování** přitahuje, stabilizuje a stimuluje pracovníky k požadovaným výkonům – efekt
- Jak odměňovat **klíčové pracovníky a management**
- Zda vázat odměňování na výkon či kvalitu, zda zohledňovat nedostatek či přebytek profese na trhu práce – kritéria
- Jak má vývoj mezd odrážet vývoj produktivity práce
- Jaká je potřeba **přesčasových hodin** pro splnění úkolů, aby neúměrně nevzrostly náklady
- Jaká opatření přijmout ke zvýšení produktivity práce (úprava metod, postupů, komputerizace, atd.) a jaké budou alternativní náklady
- Jak zabránit **přezaměstnanosti** na jednotlivých pracovištích
- Jaké **formy a jaké složky** mzdy zavést do systému odměňování (výkonnostní bonusy, prémie, kolektivní odměny, nepeněžní formy stimulace)

Ukazatele mzdových nákladů

- **Základní/zaručená složka**
- Nadstavbová / **individuální** složka
- **Výkonnostní** složka /za dosažení/překročení cílů
- **Příplatková/zákonné + sjednané** složka
- **Ostatní osobní náklady** /OON-pro jiné formy pracovních úvazků

Míra inflace dle ČSÚ

Míra inflace vyjádřená přírůstkem **průměrného ročního indexu** spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12-ti předchozích měsíců.

Tato míra inflace je vhodná při úpravách nebo posuzování průměrných veličin. Bere se v úvahu zejména při plánování reálných mezd, důchodů a pod.

2003 – 0,1 %

2004- 2,8 %

2005- 1,9 %

2006- 2,5%

2007 – 2,8 %

9/2008 – 6,4%

Ukazatele produktivity

- **Tržby/ počet zaměstnanců** = produktivita práce z tržeb (kolik tržeb vyprodukuje 1 zaměstnanec)
- **Přidaná hodnota/počet zaměstnanců** = produktivita práce s vyloučením materiálových vlivů
- **Tržby/ mzdové náklady** = mzdová produktivita z tržeb (kolik Kč tržeb vyprodukuje 1,-Kč mezd)
- **Počet technických jednotek** (úkonů, klientů, žáků, času) / **mzdové náklady** = mzdová produktivita poskytovaných služeb (kolik úkonů vyprodukuje 1,-Kč mezd)
- **Náklady / mzdové náklady** = nákladová produktivita (kolik nákladů spotřebujeme na 1,- Kč mezd- čím méně, tím lépe)

Plán využití fondu pracovní doby

- Vychází z plánovaných pracovních dnů = **čistého fondu** pracovních dnů v roce (251) x průměrný počet pracovních hodin v organizaci (8 hod. maximálně)
- K tomu je třeba přičíst **přesčasovou práci** / max. 400 hodin ročně /1 zaměstnance
- Od toho je třeba odečíst průměrnou **dobu dovolené** (minimální výměra 4 týdny)
- Průměrnou **nemocnost** – obvyklá do 10 %
- **Ostatní absenci** (3-4%)

C. Plány personálního rozvoje



C. Plánování personálního rozvoje

Plány **personálního rozvoje** zajišťují , aby každý zaměstnanec organizace byl vybaven všemi potřebnými znalostmi pro řádné zastávání svého pracovního místa .

Úzce **souvisí s plány mobility** pracovníků i s plány odměňování a produktivity.

Formují **vazby pracovníka k organizaci**, k vykonávané práci a přispívají ke zvýšení jeho uspokojení v pracovním procesu.

Zahrnují 3 hlavní sféry činnosti.

C. Plánování personálního rozvoje

1. **Plány vzdělávání** jsou nedílnou součástí koncepce personální práce.
 - Na jejich sestavení se vedle personálních útvarů, které evidují a zajišťují tzv. povinné vzdělávání, vyplývající ze zákona musí podílet i vedoucí pracovníci, kteří jsou v bezprostředním přímém kontaktu s pracovníky a potřeby jejich rozvoje formou vzdělávání dokážou lépe identifikovat.
 - Plány vzdělávání vyžadují dnes projekty EU – např. Školení je šance/ESF nebo Školící střediska

Plánování personálního rozvoje

2. Plán kariéry /plán osobního rozvoje je individuálním plánem, zpracovávaným na konkrétního pracovníka . Určuje možný sled jeho pracovních míst a příležitosti funkčního postupu.

Kariérové plány jsou významným motivačním činitelem pracovníků , které probíhají ve 4 etapách:

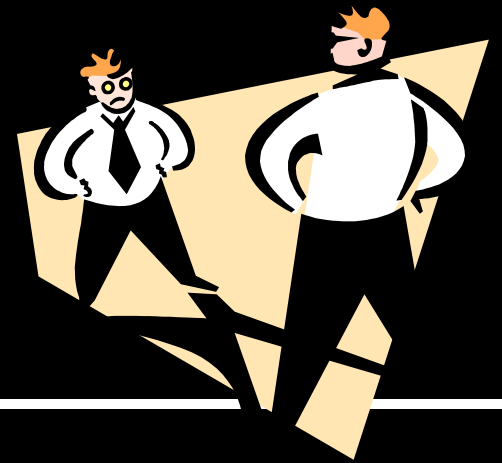
- Vedoucí pracovník posoudí individuální schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka.
- Personální útvar společně s vedoucím pracovníkem zpracuje záměry a možnosti, které organizace pracovníkovi může nabídnout
- Pracovník posoudí v souladu se svými schopnostmi svoje zájmy a pracovní cíle, kterých chce v organizaci dosáhnout
- Společně pak pracovník, vedoucí a personalista stanoví realistické cíle kariéry pracovníka a zpracují plány , směřující k jeho rozvoji. Tyto kariérové plány obsahují sekvence jednotlivých rozvojových aktivit v časové ose – formální i neformální vzdělávání, absolvování stáží, praxí na jiných pracovištích pod.

Tvorba kariérových plánů vypovídá o vyspělém stupni prováděné personální práce v organizaci .

Plánování personálního rozvoje

3. **Plány personálních rezerv / plány následnictví** - představují „zásoby“ osob, s potřebnými kvalitami a dovednostmi z vlastních vnitřních zdrojů, které zajistí naplňování strategických cílů organizace.
- Na rozdíl od kariérových plánů nejsou zpracovávány na člověka, **ale na jednotlivé pracovní funkce**. Tyto plány patří mezi důvěrné dokumenty organizace a slouží výhradně pro potřeby organizace.
 - Zpravidla **není žádoucí jejich prezentace** mezi pracovníky organizace, protože na některé pracovní funkce může být i několik adeptů.
 - Zdánlivě by tato znalost mohla přispívat k větší motivaci jednotlivých kandidátů, budou-li znát své konkurenty, ale protože se většinou jedná o blízké spolupracovníky, někdy i současný vztah nadřízený-podřízený, hrozí zde narušení vzájemných vztahů a vznik konfliktů, které mohou ohrozit nejen plán personálních rezerv, ale mezilidské vztahy v organizaci vůbec.

D. Ostatní personální plány



D. Plánování ostatních personálních činností

Vedle výše uvedených plánů existují v organizacích s vyspělou úrovní personální práce i další neméně významné plány personálních činností .

1. Plán hodnocení

- Hodnocení patří mezi základní činnosti personálního řízení. Jeho zavedení až do konečných důsledků přináší nevyhnutelně některé nepříjemnosti. Přestože je obecně považováno za důležité, často se k němu přistupuje s nedůvěrou a stává se pouze administrativní formalitou .
- Plány hodnocení, které zavádí řád a systém do této činnosti jsou vypracovávány nejčastěji **v podobě akčních plánů**, které pevně stanoví postup, použité metody, kritéria hodnocení, časový rozvrh jednotlivých kroků a odpovědnosti.

Plánování ostatních personálních činností

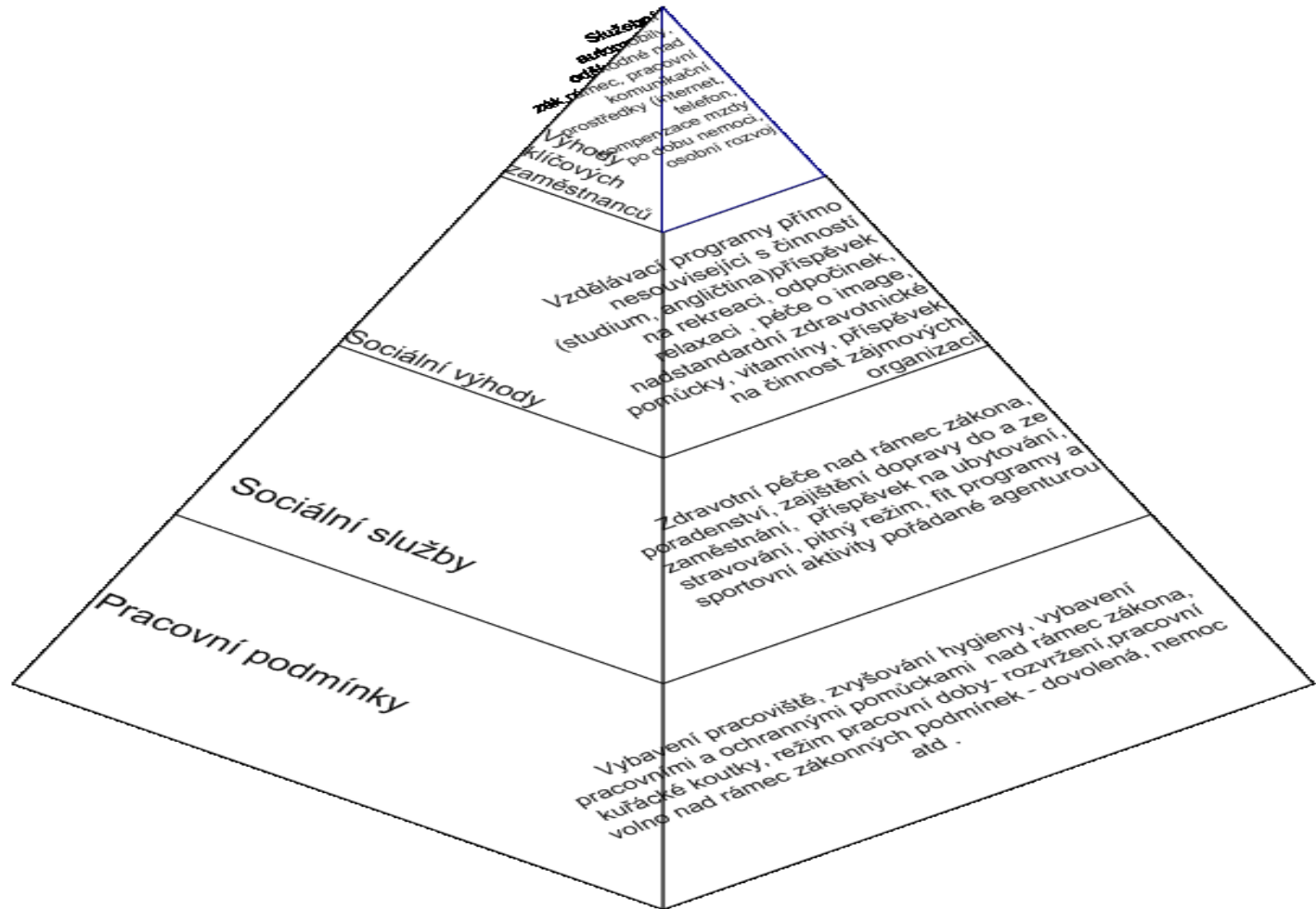
2. Plán sociálních výhod a služeb

- Poskytování sociálních výhod a služeb pracovníkům organizace přispívá k rozvoji konkurenceschopnosti organizace, posiluje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich spokojenost v pracovním procesu.
- Vzhledem k tomu, že sociální výhody tvoří nákladovou položku organizace, bývají zpravidla 1 x ročně zpracovávány do podoby plánů, které stanoví přístup organizace k této problematice v daném období.
- Výstupem těchto plánů bývá **sociální program organizace**, který je v některých případech součástí kolektivních smluv a jindy tvoří samostatný dokument organizace.
- Odbory, pokud jsou v organizaci přítomny, se při sestavování plánu sociálních výhod a služeb maximálně angažují.

Plánování ostatních personálních činností

- Plán sociálních výhod **stanoví náklady**, které organizace do sociální oblasti investuje, jejich rozdělení do jednotlivých oblastí a limity čerpání pro jednotlivá období.
- Nejvyspělejším systémem sociálních výhod je zavedení systému **Cafeterie**, ve kterém je na každého pracovníka organizace vyčleněn limit prostředků, který pracovník čerpá na zajištění a úhradu sociálních výhod, vybraných a nabízených organizací, dle vlastního výběru.
- Potíže, které se jevily při zavádění systému cafeterie jako jsou zvýšené nároky na administrativu a kontrolní systém byly odstraněny zapojením personálního informačního systému.
- Námitky odborů na to, že systém cafeterie potlačuje princip solidarity v organizaci se ukázaly rovněž jako bezdůvodné a v praxi zavedení tohoto systému poskytování sociálních výhod silně posílilo konkurenceschopnost organizace.

Přístup k plánu sociálních výhod



Pyramida funkčně vynakládaných nákladů na benefity (pro zlepšení klima v organizaci)

Plánování ostatních personálních činností

3. Plán zajištění bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

Tento typ plánů nabývá na důležitosti u velkých výrobních podniků, které mají riziková pracoviště a kde pracovní úrazy, částečné nebo trvalé poškození zdraví pracovníků, spojené s absencí ohrožuje plnění úkolů organizace.

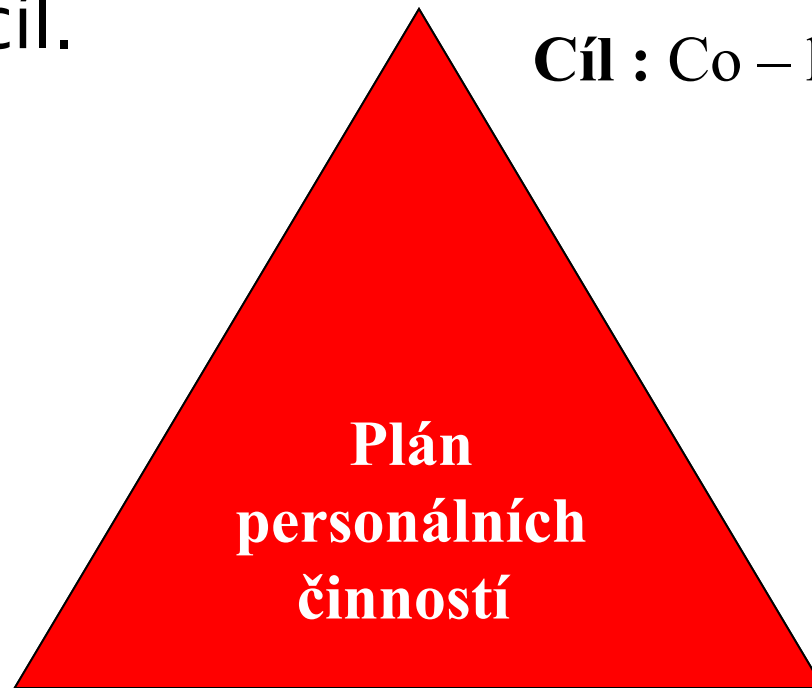
Plány jsou zpracovávány jako střednědobé a zahrnují plánování:

- Počet zaměstnanců na rizikových pracovištích
- Počet pracovních úrazů
- Počet zameškaných směn z důvodu pracovních úrazů
- Nemocnost zaměstnanců
- Náklady na zlepšení pracovního prostředí, pracovních podmínek a vytváření hygienického prostředí
- Náklady na zdravotní prevenci

Trojúhelník úspěchu plánování

Plán má smysl jedině tehdy, označíte-li reálný cíl.

Cíl : Co – kdo



Čas : kdy

Náklady: za kolik

Proč a jak plánovat

- ⇒ Plány jsou simulací každého projektu nebo činnosti , protože obsahují písemný popis toho , jak budou splněny parametry trojúhelníku úspěchu
- ⇒ Proto ve skutečnosti vytváříme plány tři :
 1. Pro dimenzi provedení – **hierarchická struktura činností (CO- JAK)**
 2. Pro dimenzi času – kontrolních termínů, seznam milníků – od kdy do kdy, konečných termínů **(KDY)**
 3. Pro dimenzi nákladů – **finanční rozpočet (ZA KOLIK) a rozpočet dalších zdrojů (S KÝM)**

Děkuji za pozornost

