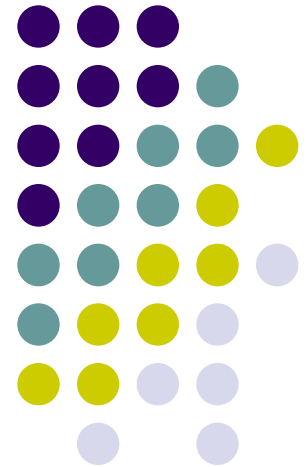


Plánování lidských zdrojů





Spolupráce HR a manažeři

- Otázka: Kdo je základním „garantem“ procesu účinnosti a efektivity plánování lidských zdrojů?
 - Var 1: Personální oddělení?
 - Var 2: Vedoucí pracovníci?
- Personální oddělení – metodika a postupy.
- Vedoucí pracovníci – realizace.

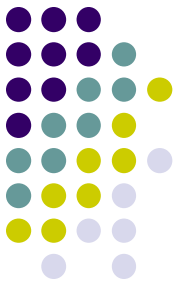
Základní otázky v oblasti zabezpečování LZ



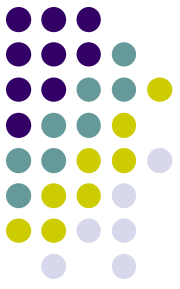
- Jaké lidi potřebujeme k udržení konkurenceschopnosti ?

- Co udělat, abychom je:
 - Získali
 - Rozvívěli – zvyšovali kvalifikaci
 - Udrželi

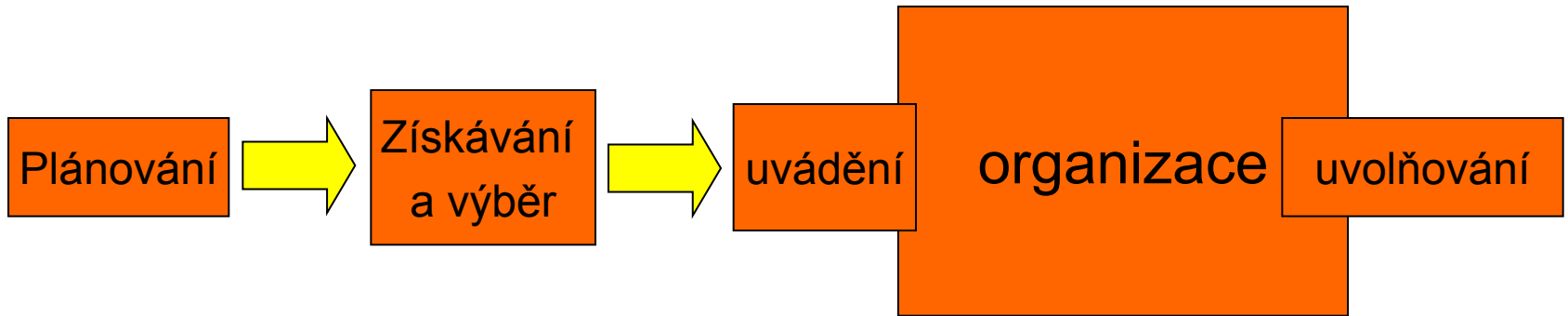
Základní premisy plánování LZ



- Lidé = nejdůležitější zdroj pro organizaci
- Hlavní cíl
 - Kolik lidí - kvantita
 - Jaké lidi – kvalita - kompetence
- Personální plánování = integrální součást podnikového plánování

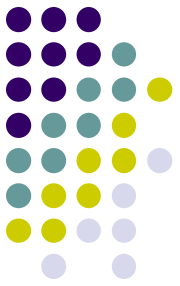


Proces zabezpečování LZ



Pozn.: schéma nezachycuje využívání vnitřních zdrojů organizace.

Cíle plánování



Zajistit s ohledem po potřeby organizace pracovníky:

- v potřebném počtu
- s potřebnými předpoklady a dovednostmi
- dostatečně motivované
- ve správný čas
- na správných místech/rolích

Podmínky efektivního plánování lidských zdrojů



- kontinuální proces
- na základě relevantních a aktuálních informací
- součást práce každého manažera



Proces plánování

Opakující se cyklus:

- Monitoring interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů
- Vyhodnocení a předpověď
- Návrh opatření
- Průběžná realizace
- Kontrola výsledků



Dilema vnější/vnitřní zdroje

	Vnitřní trh („Udělej si“)	Vnější trh („Nakup“)
Postupy	Vzdělávání a rozvoj Interní výběrové řízení Plány nástupnictví a nahraditelnosti	Nábor pracovníků Externí výběrové řízení
Výhody	Více info – nižší riziko chybného výběru. Kratší doba adaptace.	Inovace – jiný pohled. Výběr se většího počtu kandidátů. Nižší náklady na získání.
Nevýhody	Riziko provozní slepoty. Výběr z malého počtu kandidátů. Vyšší náklady – vzdělávání skupiny pracovníků.	Vyšší riziko chybného výběrů. Delší doba adaptace.

Metody plánování lidských zdrojů

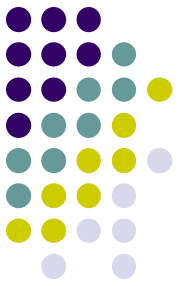


- **Intuitivní metody**

- Odborné předpovědi
- Metody skupinového rozhodování (brainstorming)
- Metoda Delphi či tzv. kaskádová metoda

- **Kvantitativní metody**

- Metoda extrapolování
- Metoda indexování
- Počítačová analýza
- Počítačové modelování



Odhady budoucí potřeby

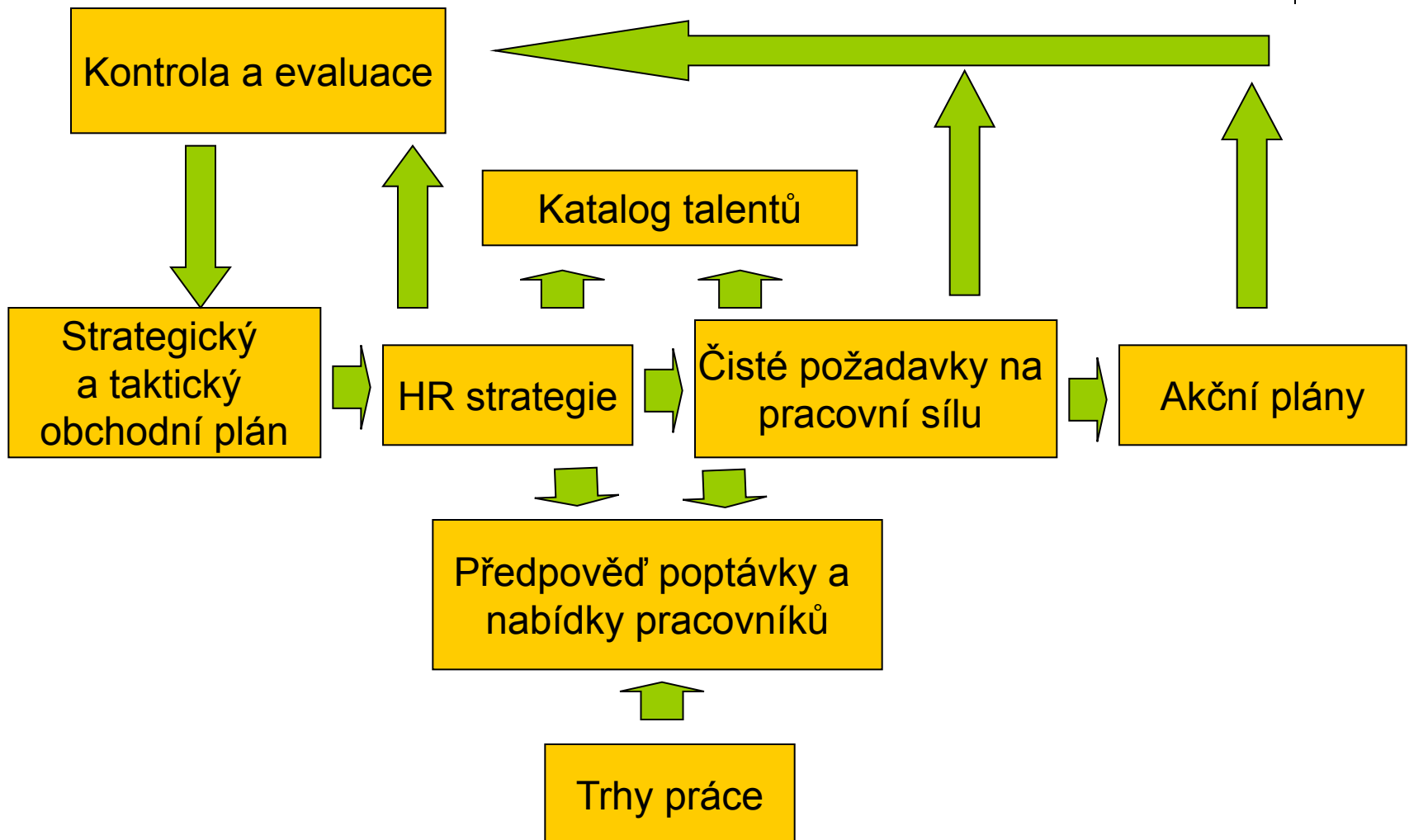
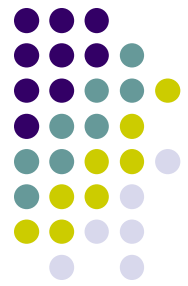
- Prognózy poptávky
 - Metody:
 - úsudek manažerů
 - an.vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků
 - Časové studie
 - Prognózy potřeb dovedností a schopností
- Prognózy nabídky

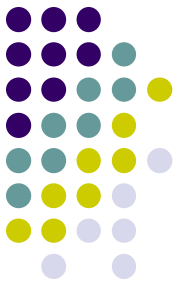


Externí zdroje informací

- tvrdá data – statistiky
- údaje z **Českého statistického úřadu**
 - Obyvatelstvo – demografické ukazatele
 - Zaměstnanost a mzdy
 - Výběrové šetření pracovních sil
 - Řada informací je dostupná na: www.csu.cz
- **Ministerstvo práce a sociálních věcí. Úřady práce**
 - www.mpsv.cz
 - informace o nezaměstnanosti a jejím vývoji
- **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy**
 - informace o struktuře studentů a absolventů
 - www.msmt.cz

Integrovaný systém plánování pracovní síly

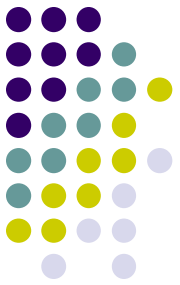




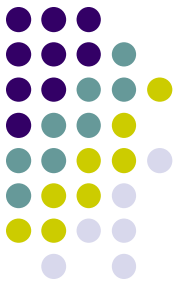
Katalog talentů

- Organizovaná databáze existujících dovedností, zkušeností současných zaměstnanců.
- Otázky:
 - Kdo + jaké informace má mít přístupné?
 - Jak si info vyžádat a zaznamenat?
 - Jak informovat management?
 - Jak často údaje aktualizovat?
 - Jak zabezpečit tato osobní data?

Odchody pracovníků



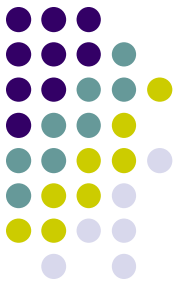
1. Význam odchodů
2. Postupy měření odchodů
3. Příčiny odchodů



Význam odchodů

- Ilustruje míru neklidu v organizaci
- Ukazuje míra zdraní společnosti
 - Odchod je obvykle demonstrace nespokojenosti s podmínkami práce.
- Odraz kvality personální práce
- Ukazatel dostupnosti práce na trhu.
 - Nízká fluktuace může být způsobena obtížným získáváním práce.

Měření odchodů (fluktuace)

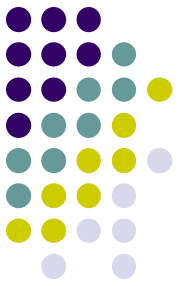


- **Míra odchodů (intenzita odchodů)**
 - Výpočet: $\text{Počet pracovníků, odešli} / \text{Průměrný počet pracovníků v období} * 100$
 - Omezení:
 - Zkreslující pokus se množství pracovníků v průběhu roku výrazně mění.
 - Nezohledňuje situaci u konkrétní skupin pracovníků, zabývá se celou organizací.
- **Míra přežití**
 - Zaměřuje se na konkrétní skupinu pracovníků.
 - Podíl pracovníků získání v určitém období, kteří jsou ještě po X letech v organizaci zaměstnání.
- **Střední délka doby zaměstnání**
 - Zjednodušení míry přežití.
 - Doba potřebná k tomu, aby se kohorta pracovníků snížila na polovinu.
- **Index stability**
 - $\text{Počet pracovníků s jedním a více roky v organizaci} / \text{Počet pracovníků zjištěný před rokem} * 100$
 - Určuje tendenci pracovníků zůstat dlouhodobě v organizaci.



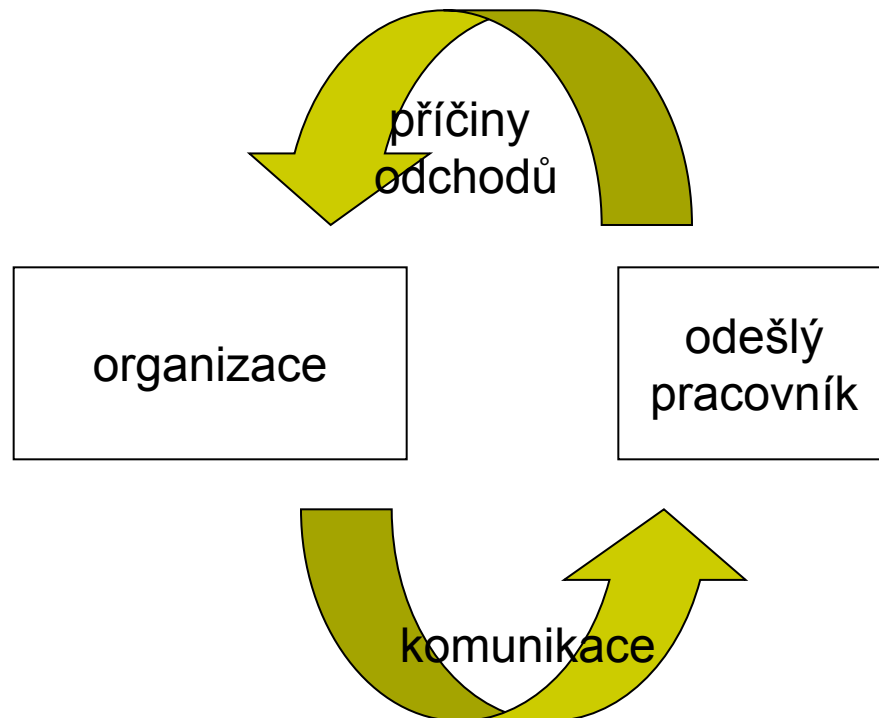
Nejčastější důvody odchodů

- Nízký plat
- Nedostatečná perspektiva
- Nejistota
- Nedostatek prostoru pro rozvoj
- Nevyhovující pracovní podmínky
- Interpersonální vztahy



Proč se zabývat odchody

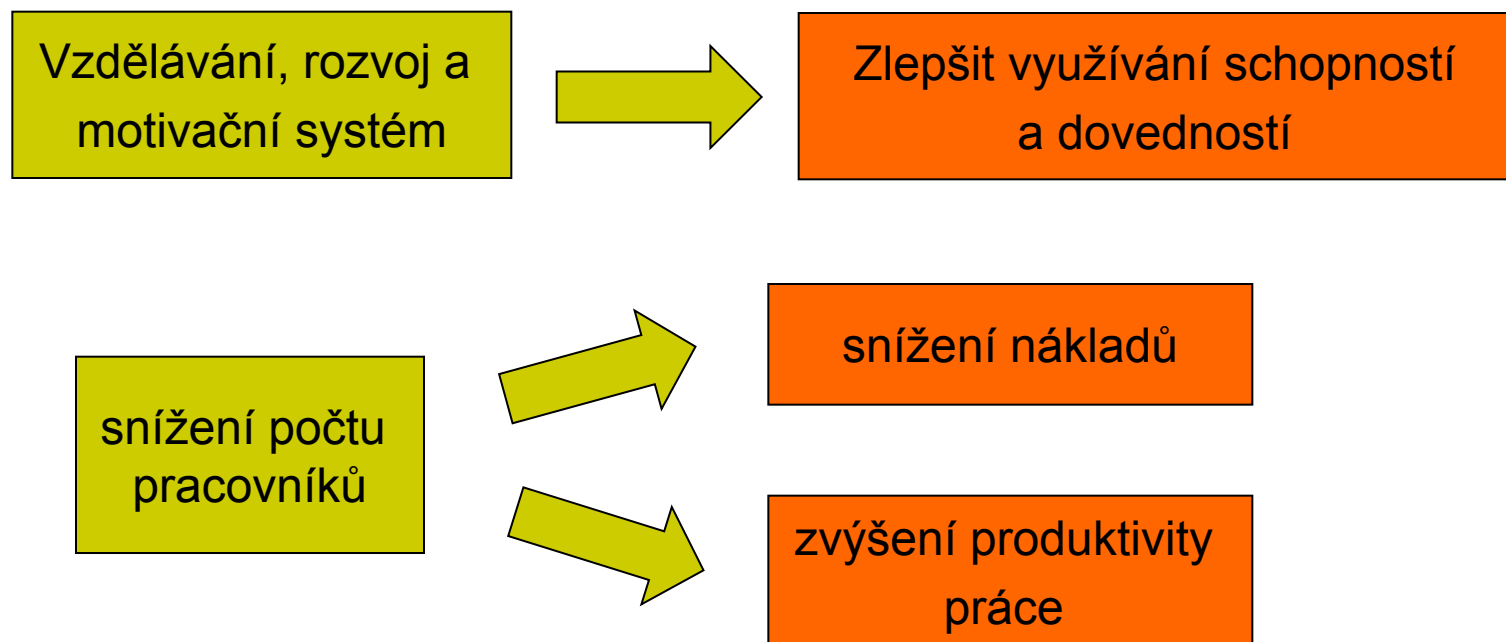
- vyvolávající značné náklady.
- zpětná vazba pro společnost – příznak problémů.





Plán flexibly

Cíl: zabezpečit větší flexibilitu



Metody zvyšování flexibility



- Využívání pracovníků na částečný úvazek
- Sdílení pracovního místa
- Práce doma a distanční práce
- Flexibilní pracovní doba
- Systém přesčasů
- Systém směnové práce