

Personální analýza, plánování, strategie

# Principy personálního řízení

## SPP 423

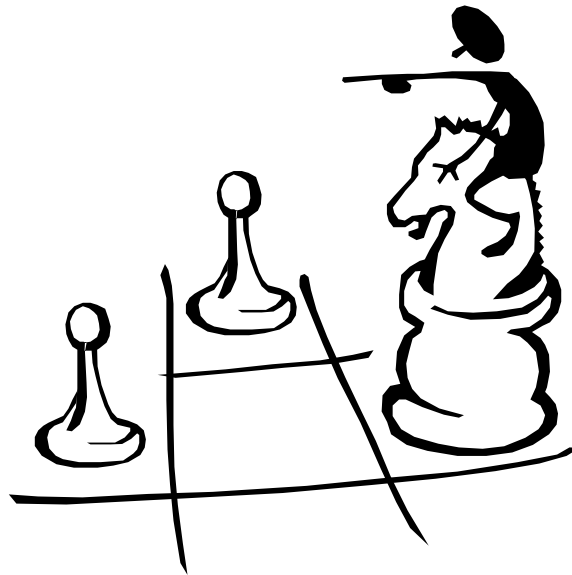
6. lekce



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

# Tematický celek B. pokračování

## **PLÁNOVÁNÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ**



## Lekce 6.

### Plánování konkrétních činností v oblasti lidských zdrojů

## Obsah dnešního tématu:

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

# 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 přežití*. 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

*„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-opakování

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

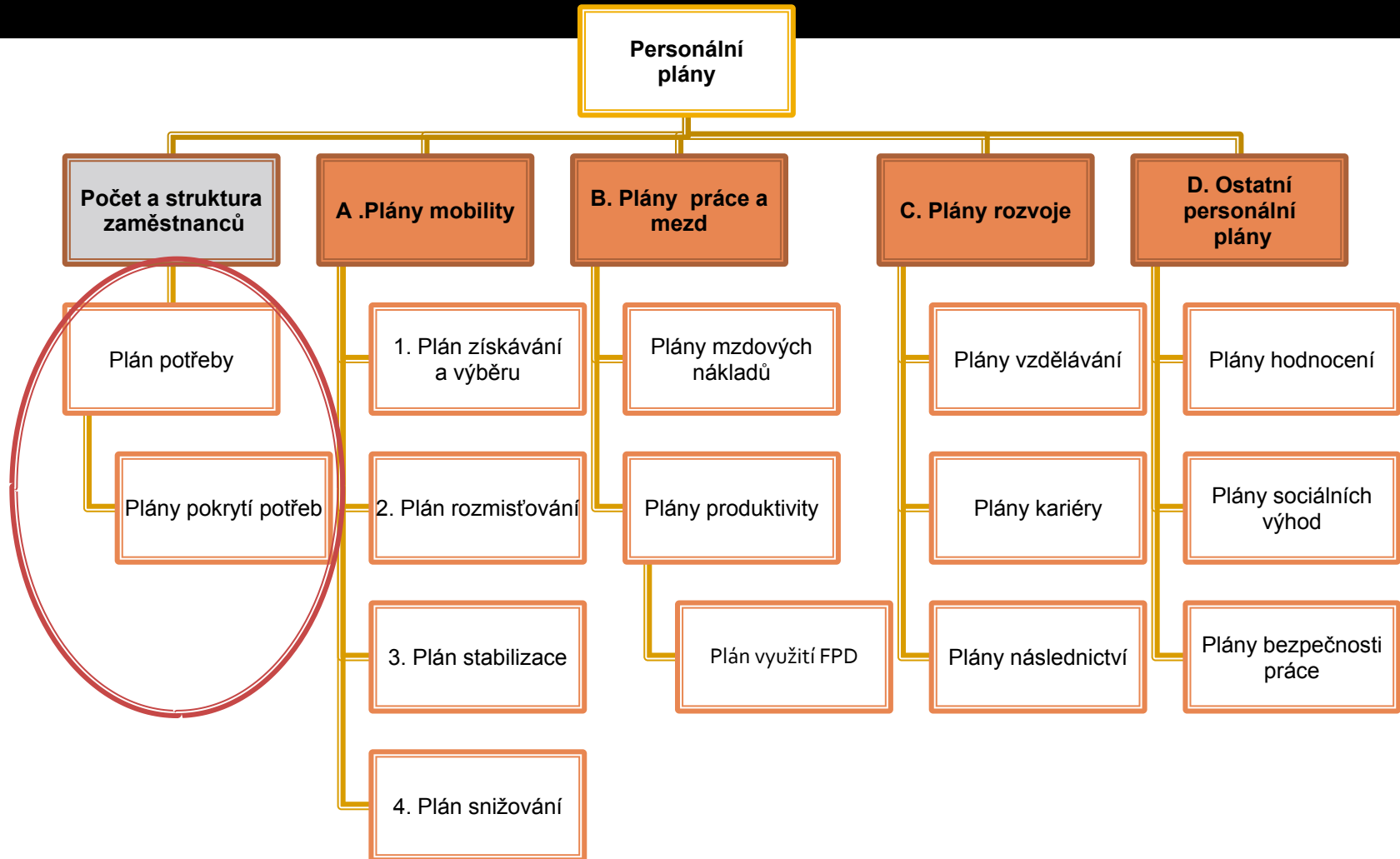
Rozporuplné přístupy k této aktivitě:

- ⇒ 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 dostatečně **flexibilní**, protože v současném období rychlých změn je obtížné spolehlivě specifikovat potřeby lidských zdrojů v organizacích.

# Struktura personálních plánů

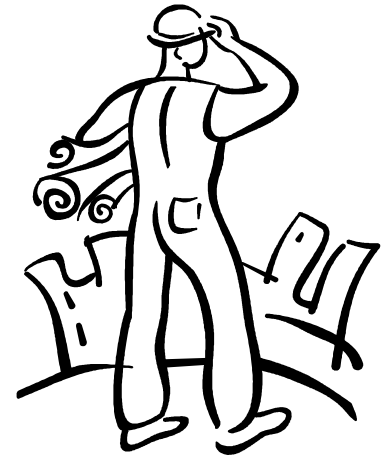




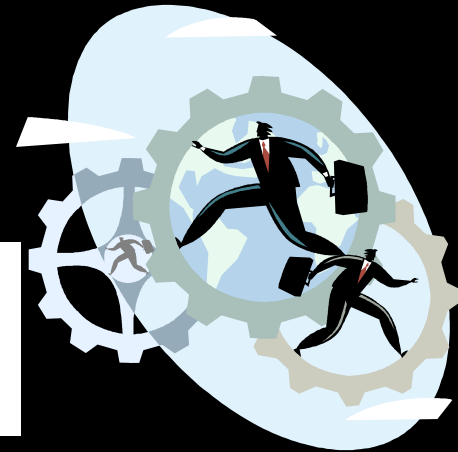
# Základní pravidlo-opakování!

Čím je metoda plánování jednodušší,  
tím reálnějších výsledků dosáhneme.

Každý plán vyžaduje stanovit závazné a monitorovací ukazatele!



# A. Plány mobility



# A. Plány mobility pracovníků

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

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

# 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, školy, 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

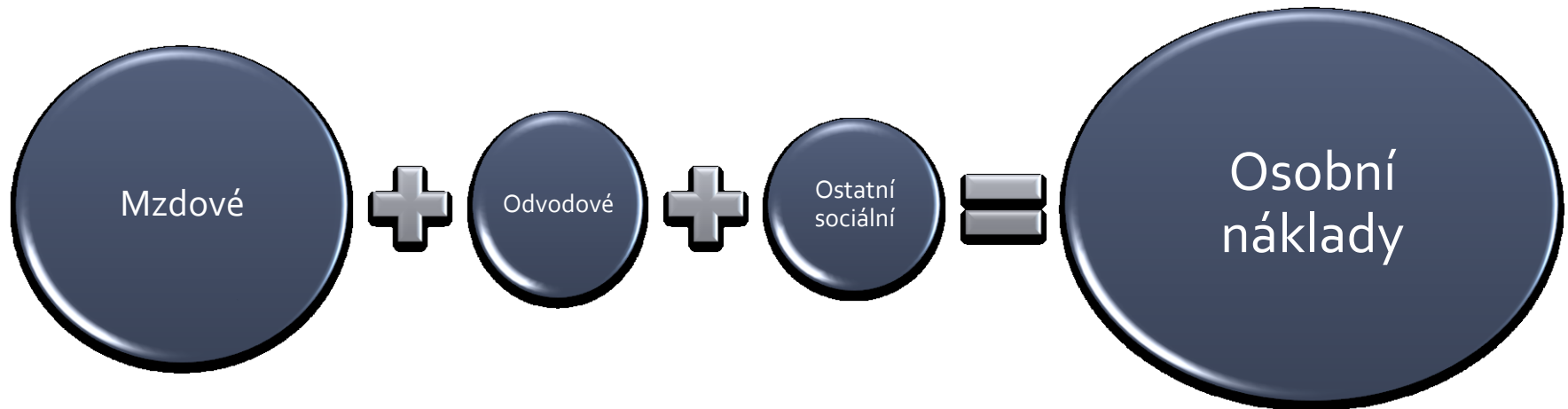
Mzdové náklady představují pro většinu organizací důležitou část nákladů a proto je jim věnována značná pozornost .

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.**

# Plán osobních nákladů

V prvním pololetí roku 2012 dosáhla průměrná hrubá nominální měsíční mzda hodnoty **24 341 Kč**, což je o 657 Kč (2,8 %) více než v roce 2011.



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

**Nutné - sledování míry inflace dle ČSÚ**

# 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 )

## B. Plány práce a mezd

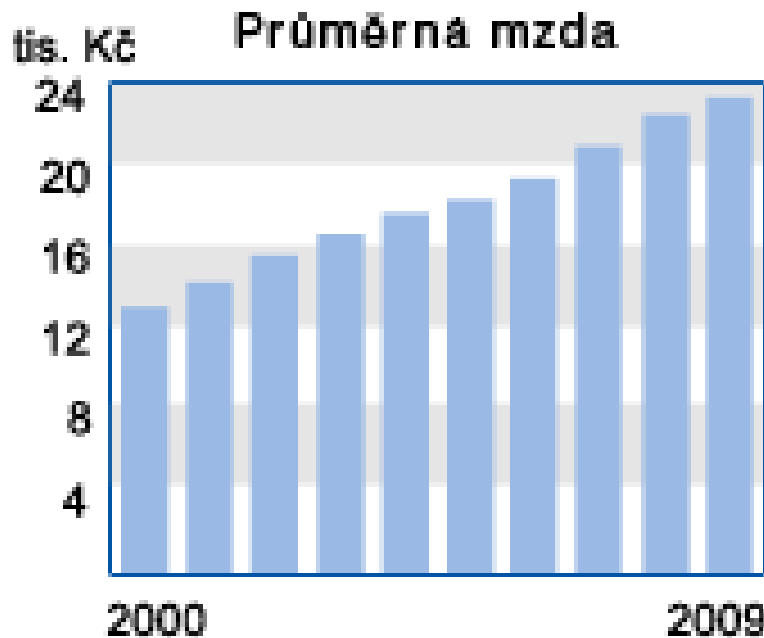
**Jedna z nejdůležitějších plánovacích činností.**

- **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. Ukazatele mzdových nákladů

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

# Vývoj průměrných mezd v ČR dle ČSÚ



Rok 2010 : 23 797 Kč  
1.pol.2011: 23 575 Kč  
1.pol.2012: 24 341 Kč

Informace: Průměrná hrubá měsíční mzda - na přepočtené počty  
(podnikatelská sféra **24 415,-Kč**, nepodnikatelská sféra **23 999 Kč**)

Zdroj : [www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr)



# 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%	2010 - 1,5%

**2011- 1,9%**      **září 2012- 3,2%**

# 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 )

## B. 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 zaměstnane
- 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



# 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 dotační projekty EU – např. Školení je šance/ESF, Vzdělávejte se pro růst/ÚP, EDUCA /ESF nebo Školící střediska /OPPI.

# Ukázka různých plánů vzdělávání



# 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:**

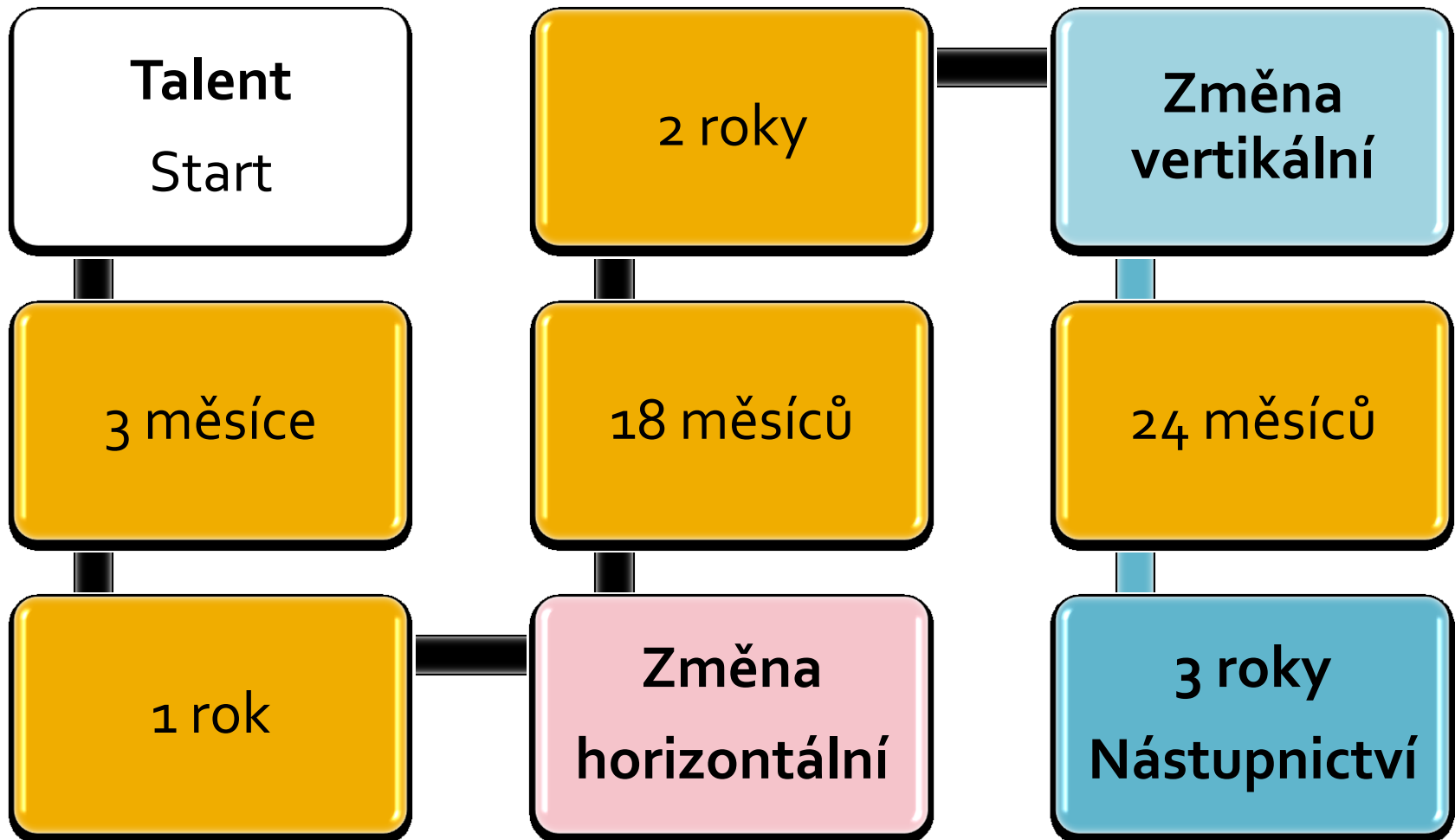
- Vedoucí pracovník posoudí individuální schopnosti a rozvojový potenciál pracovníka.
- Personální útvar společně s vedoucím pracovníkem zpracuje záměry a možnosti, které organizace pracovníkovi může nabídnout
- Pracovník posoudí v souladu se svými schopnostmi svoje zájmy a pracovní cíle, kterých chce 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 nástupnictví** - 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.

# Ukázka plánu nástupnictví



# 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

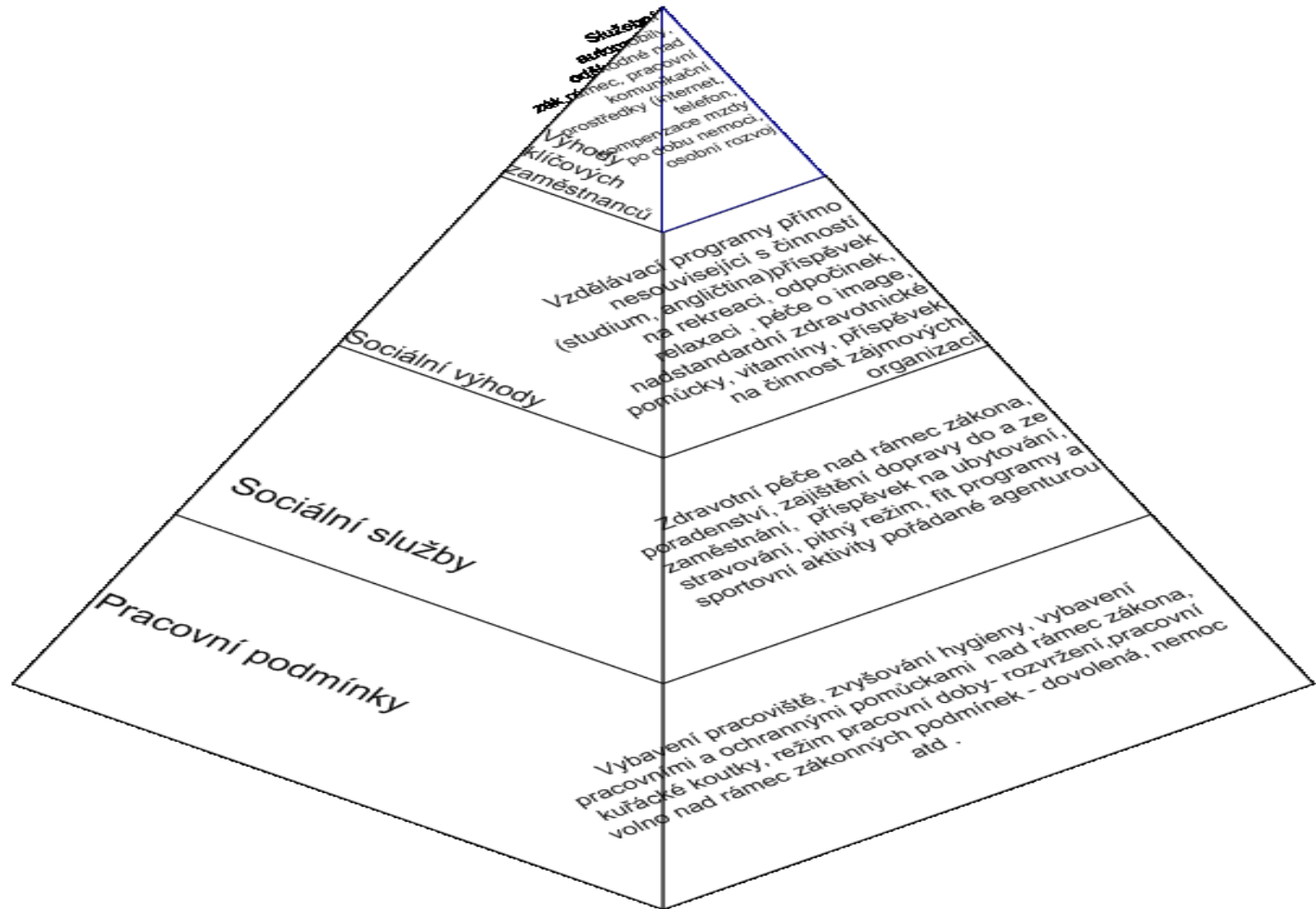
## 2. Plán sociálních výhod a služeb

- 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 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 bylo 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 klíma 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

**Plán  
personálních  
činností**



**Čas :** kdy

**Náklady:** za kolik

# Závěr tématu: 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)**

# Praktická část výuky – 6. lekce

1. Příprava **personálních plánů**, odpovídající charakteru organizace (povinný je plán mzdových nákladů + minimálně 1 další plán a to podle personální strategie )



# Úprava projektu – doporučení

- Písmo velikost 10 bodů - WORD
- V každé části práce uvést datum zpracování
- V zápatí uvést jméno a příjmení všech členů týmu
- Jednotlivé úkoly vypracovat co nejjasněji, nejstručněji a nejsrozumitelněji

# Prostor pro dotazy



# Děkuji za pozornost

