

Principy personálního řízení

VPL 423

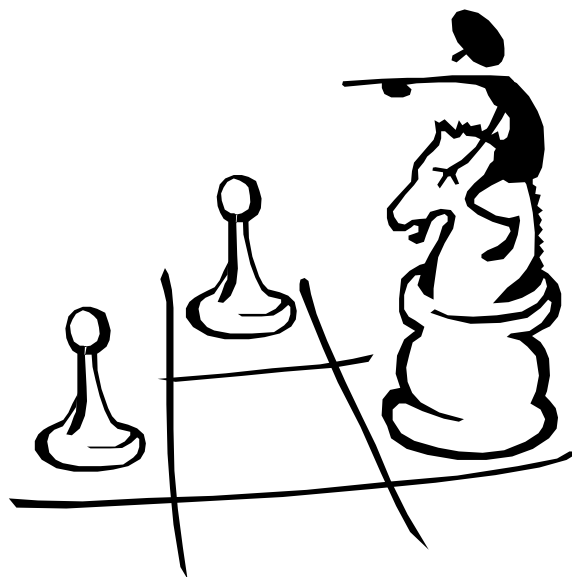
5. lekce



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. 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

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.
- Úspěšnost plánování ovlivňují 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 plán 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.*
- *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, týdenní, roční a 3-5 leté.*
- *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

Zdroj: Edward Cornish, prezident World Future Society, *The Futurist*, 1, **1966** (příloha *The Cyber Future*)/výběr z 92 trendů

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 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 klesnou 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

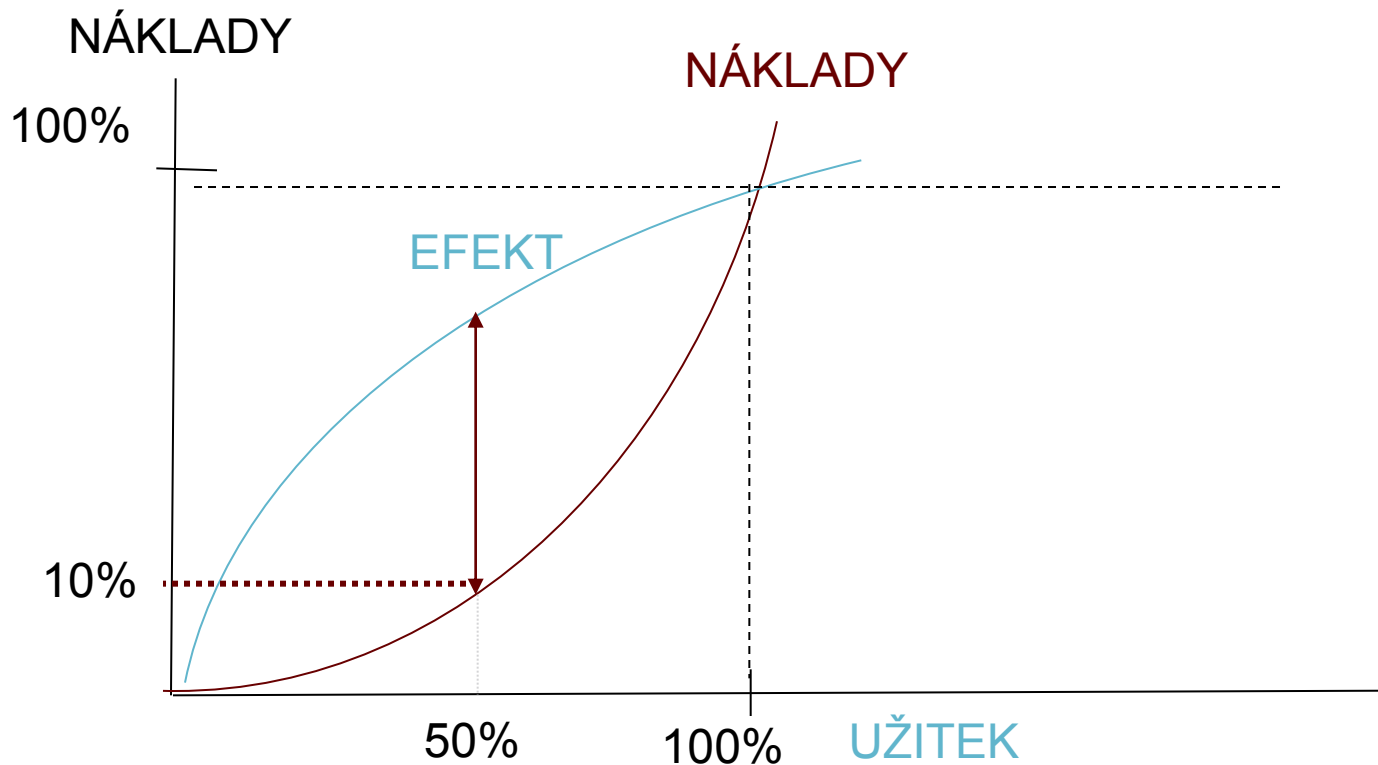
2. Z HLEDISKA VĚCNÉHO

- globální /celkové (plán organizace)
- dílčí /speciální plány (investiční, plán práce, plány tržeb, klientské plány, plány vzdělávání apod.)
- ostatní typy plánů – akční, reakční, příležitostné

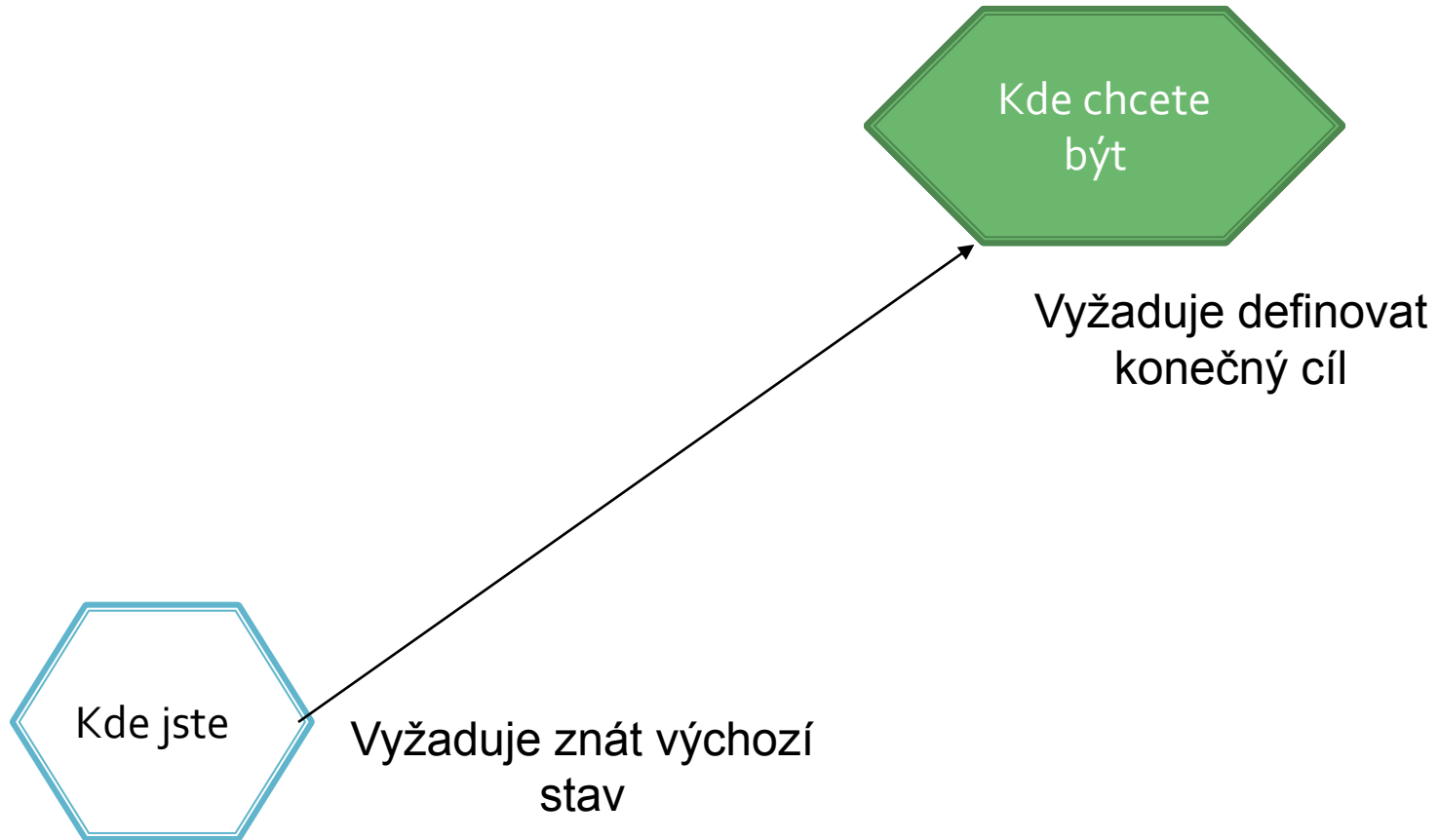
Pozn. Ze zahraničních společností jsou vneseny do organizací akční plány, jejichž metodika je velmi propracovaná a tak usnadňuje realizaci jakékoliv akce v praxi.

Efektivnost plánování

Efektivnost – účinnost plánování je závislá na tom, jak se nám podařilo exaktně vytyčit 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 (SWOT analýza). 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 byla odstraněna a firmy začínaly postupně rozhodovat o personálních otázkách samostatně. Rozhodnutí firem se řídilo spíše okamžitou potřebou výroby, než dlouhodobým plánováním. Jednalo se o krátkodobé plánování v oblasti personálního řízení. Toto přinášelo z dlouhodobého pohledu spíše potíže.

Historický vývoj plánování v ČR

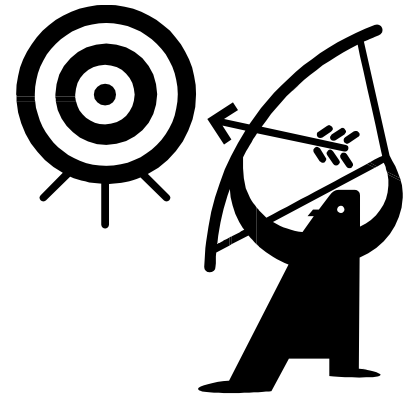
- **Strategický přístup** (zhruba od roku 1993) spojen s dlouhodobým plánováním veškerých personálních potřeb organizace

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 rovnováhy mezi poptávkou po pracovnících a nabídkou pracovních sil, tj. mezi **množstvím a strukturou pracovních míst/pozic** a **počtem a strukturou zaměstnanců/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 počtu zaměstnanců /**kolik**
- ⇒ Plánování **jak** budou tyto potřeby pokryty
- ⇒ Plánování jednotlivých personálních **procesů**

Připomenutí:

- Základním kamenem procesu plánování je **prognóza**, založená na poznání vývojových zákonitostí a vzájemných vztahů všech činitelů v plánu
- 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, variabilnost 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 potenciálu**
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, atd.

Základ personálního plánování



Plánování počtu
zaměstnanců

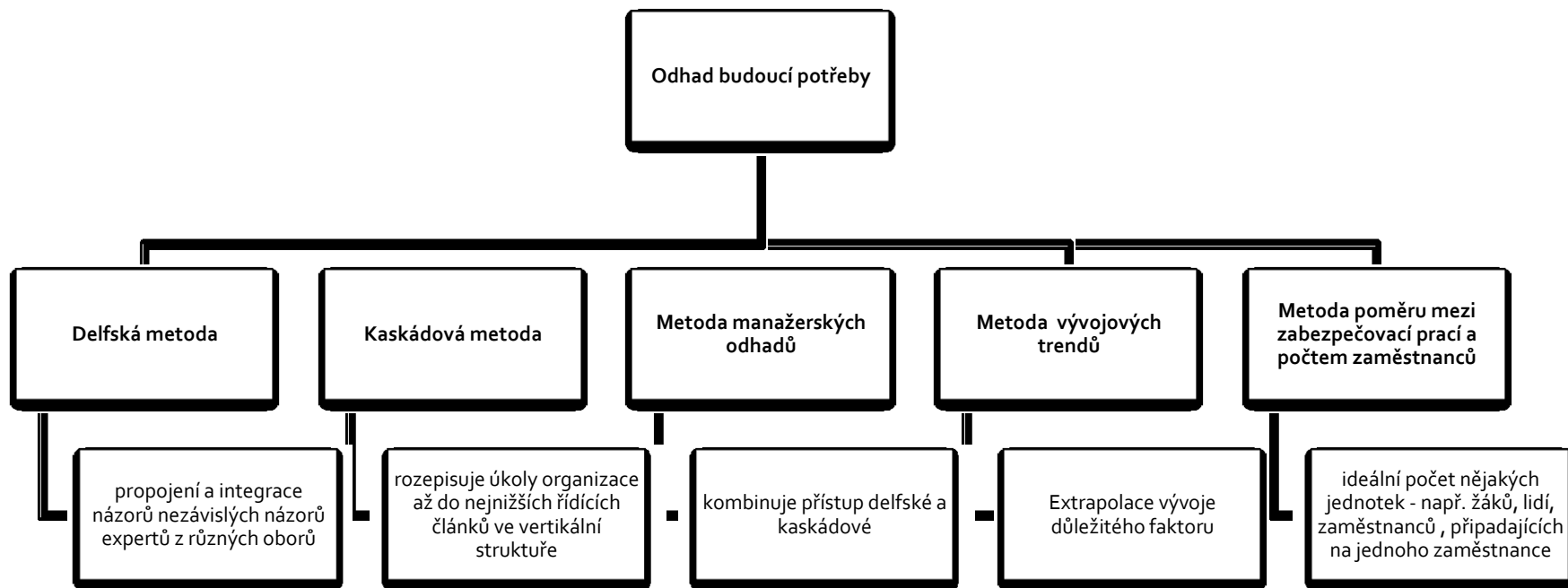
Odhad budoucí
potřeby (**kolik**)

Odhad **pokrytí**
budoucí potřeby
(**odkud**)

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

- **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
- **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.
- **Metoda manažerských odhadů** – je obdobou metody delfské a kaskádové a kombinuje přístup odhadu shora-dolů a zdola-nahoru v určitém časovém odstupu.

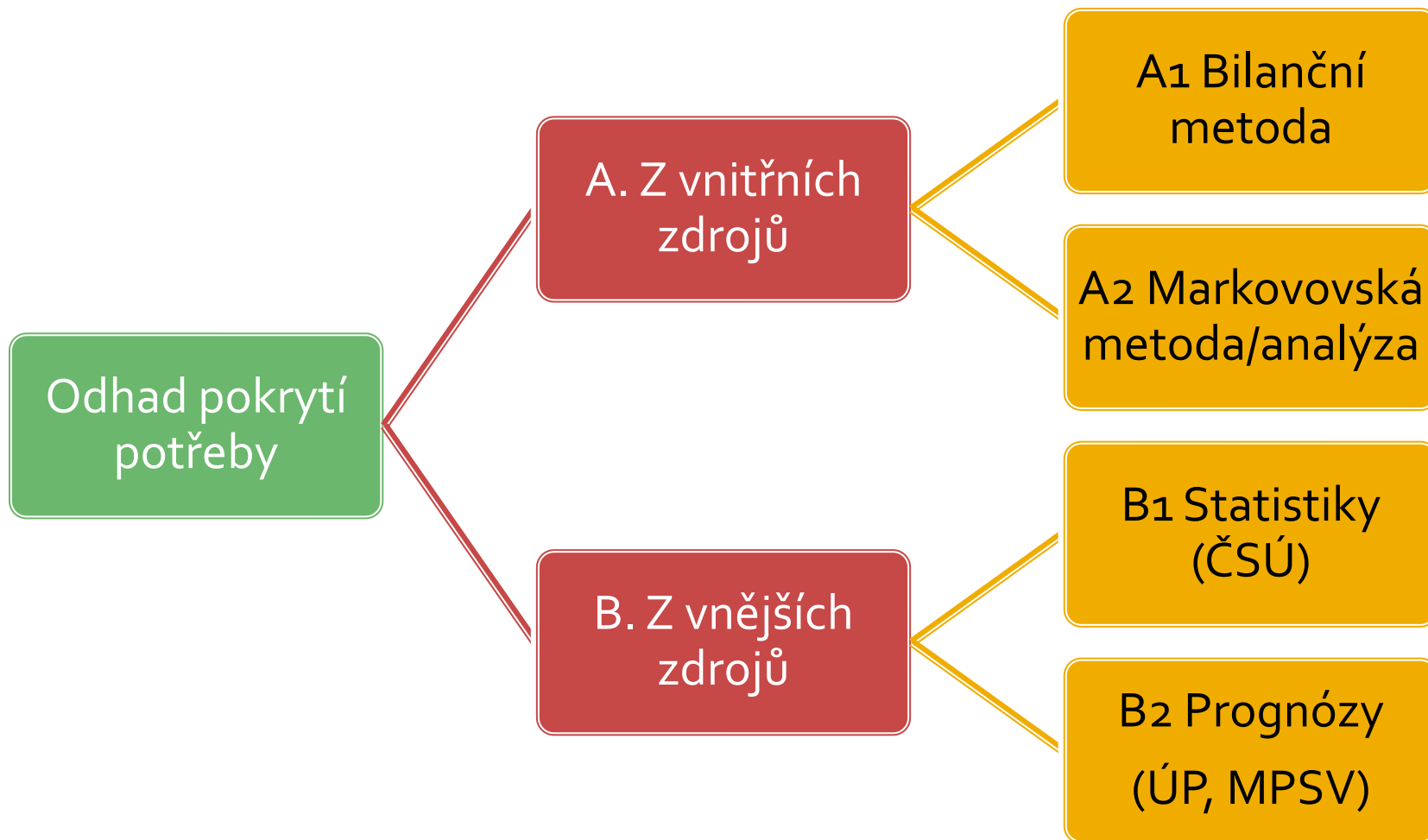
Metody pro: Odhad budoucí potřeby pracovníků

- **Metoda vývojových trendů** – usiluje o výběr jednoho faktoru z řady těch, které potřebu pracovníků ovlivňují. Tento vybraný faktor je zkoumán z hlediska jeho dosavadního vývoje v poměru k počtu pracovníků organizace. Nejobtížnější u této metody je výběr toho nejsprávnějšího faktoru.
- **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 jednoteknapř. 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



A1 - Bilanční metoda

- Slouží pro odhad využití vnitřních zdrojů pracovních sil
- Pracuje ve 4 krocích :

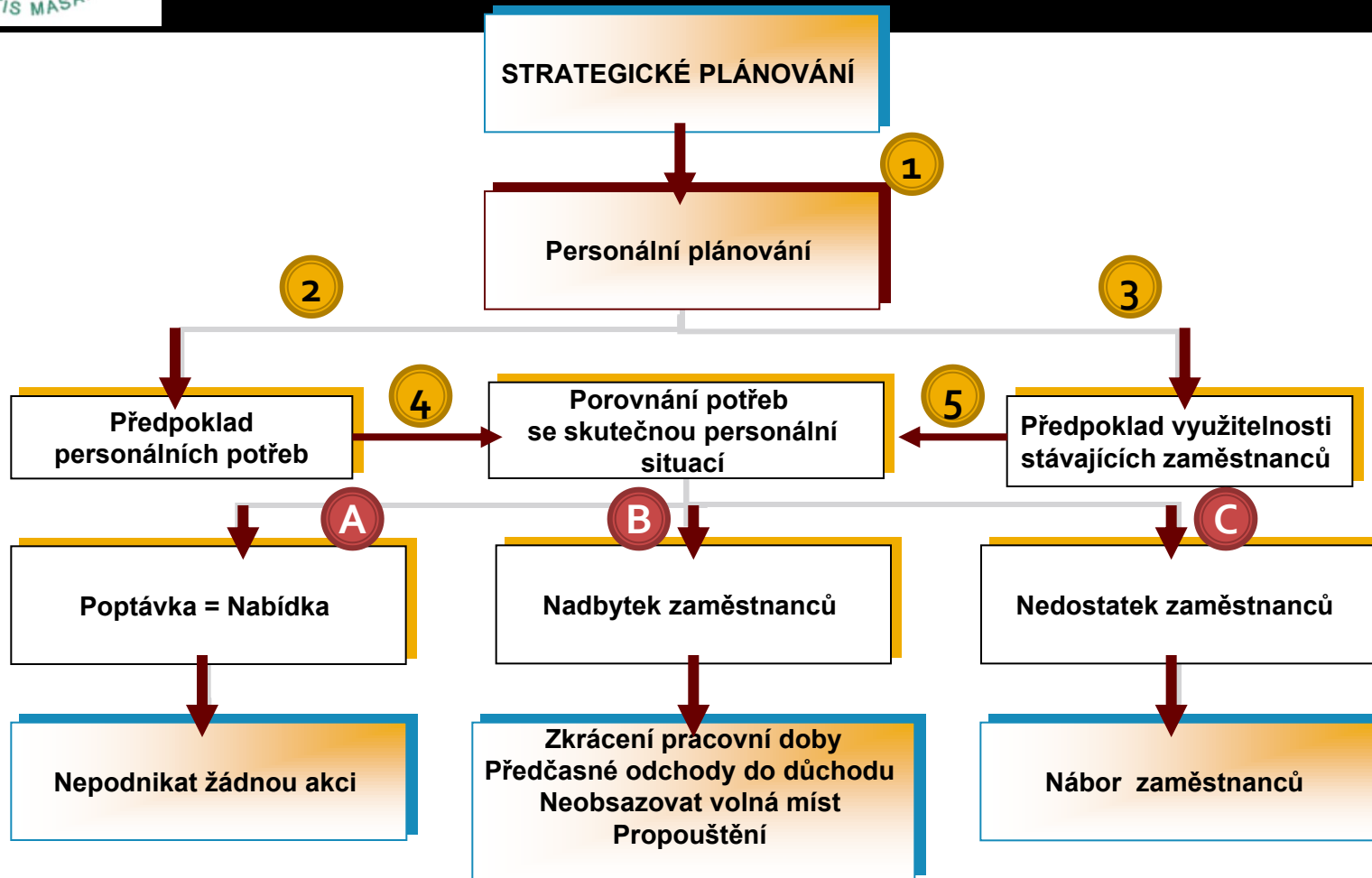
Krok 1.: Setřídí aktuální stav pracovníků do homogenních skupin, vytvářených na základě profesně kvalifikačních (např. pracovní funkce) a demografických charakteristik. (např.věk).

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 Bilanční metody

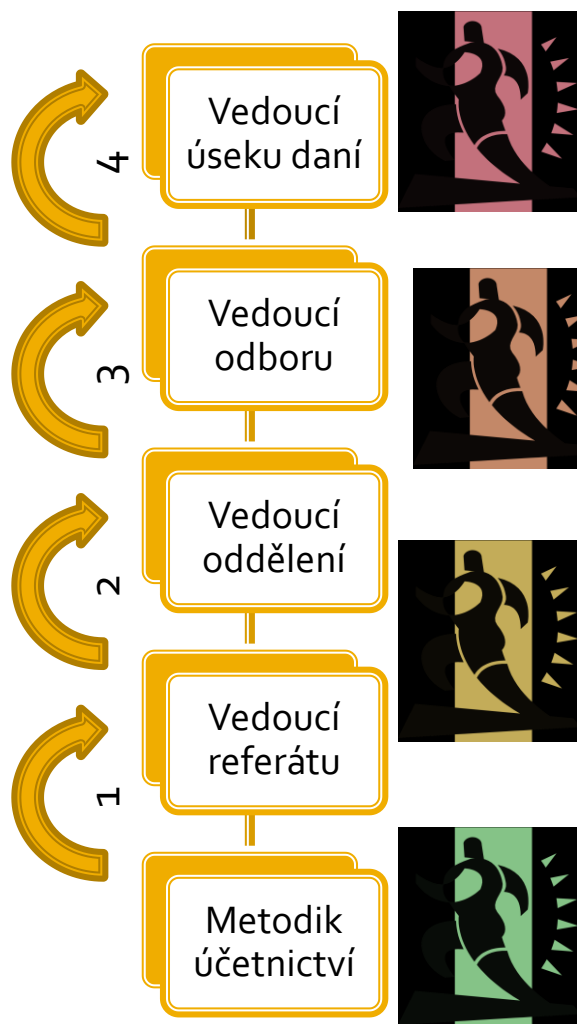


Poznámka: Body 1-5 = Personální plán
Body B-C = Akční plán

A2 - Markovovská metoda/analýza

- Slouží rovněž pro odhad využití vnitřních zdrojů pracovních sil
- Používá se 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, úřady, vedoucí pracovníky a klíčové zaměstnance).

Schéma Markovovské metody



B. Odhad z 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.

Kontrola studia 5. lekce



Test A

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

Test B

Jaké 4 hlavní úkoly plní plánování ?

Test C

Které jsou tři etapy historického vývoje plánování v ČR ?

Test D

Které metody se používají pro odhad budoucí potřeby zaměstanců ?

Prostor pro dotazy



Praktická část výuky – 5. lekce

- 5.1 Příprava **personálních plánů** , odhad budoucí potřeby počtu zaměstnanců ve zvolené organizaci, **popis a zdůvodnění metody**
- 5.2 Vypracujte **akční/projektový plán** pro zavedení navržených a rozpracovaných pravidel personální politiky (z lekce 4) do praxe ve vaší organizaci



Závěrem: KISS – polibek úspěchu

„keep it short and simple „



**Vše krátce, ale srozumitelně a
přehledně podle zadané osnovy**

Děkuji za pozornost

