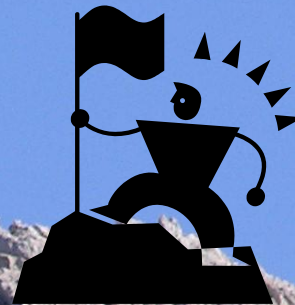


Přeji Vám všem úspěšný start do nového studijního ročníku.



Osnova výuky říjen+listopad 2014

Personální analýza, plánování a strategie

VPL 802

PhDr. Alena Lubasová, Ph.D.

lubasova@brno-konsens.cz

PhDr. Alena LUBASOVÁ, Ph.D.

VZDĚLÁNÍ :

- ▶ MU obor sociologie + PR
- ▶ Doktoranské studium – sociální psychologie

PRAXE :

- ▶ Kurátor mládeže – 6 let
- ▶ Podnikový sociolog – První brněnská strojírna – 1 rok
- ▶ Personální ředitelka– První brněnská strojírna – 8 let
- ▶ Ředitelka poradenské firmy–personální a organizační management , řešení konfliktů, zdravý životní styl, dotační projekty– od roku 2000 – dosud
- ▶ Interim manažer – ředitelka divize Vzdělávání a rozvoj 2009–dosud

Cíl výuky

Kurz Personální analýza, plánování a strategie tvoří **základní rámec personálního řízení.**

Celý kurz je rozdělen do 3 tematických celků:

- A. Lidský faktor v systému řízení organizace – převážně teoretická část výuky
- B. Plánování v oblasti lidských zdrojů
- C. Personální analýza – důležité prvky pro tvorbu DP

Schéma výuky



Znalostní test

Projekt „Personální řízení dané organizace“

C. Personální analýzy

B. Personální plánování

A. Strategie a personální management

Pravidla „hry“

- ▶ Zhodnocení práce na týmovém projektu
- ▶ Zvládnutí znalostního kontrolního testu – podmínka zápočtu
- ▶ Zkouška v případě nesouhlasu s navrženým hodnocením

Známka = aktivita při práci na projektu + výsledek kontrolního testu

Studijní materiály

- ▶ **Sylabus** – osnova a literatura/bude aktualizován
- ▶ **Prezentace přednášek** – v IS – použité z prezenčního studia)
- ▶ **Povinná literatura** – J. Koubek – Řízení lidských zdrojů, ze které lze čerpat maximum informací pro studium
- ▶ **Doplňující literatura** – uvedena v lekcích prezenčního studia Werther, Davis – Lidský faktor a personální management, Armstrong – Řízení lidských zdrojů

Způsob komunikace

- ⇒ prostřednictvím e-mailu – viz moje adresa lubasova@brno-konsens.cz
Odpověď do 3 dnů, jinak telefon
- ⇒ telefonicky – viz telefonní číslo 602702021
- ⇒ na konzultačních hodinách, pokud bude nutné, tak budou stanoveny

Tematický celek A.



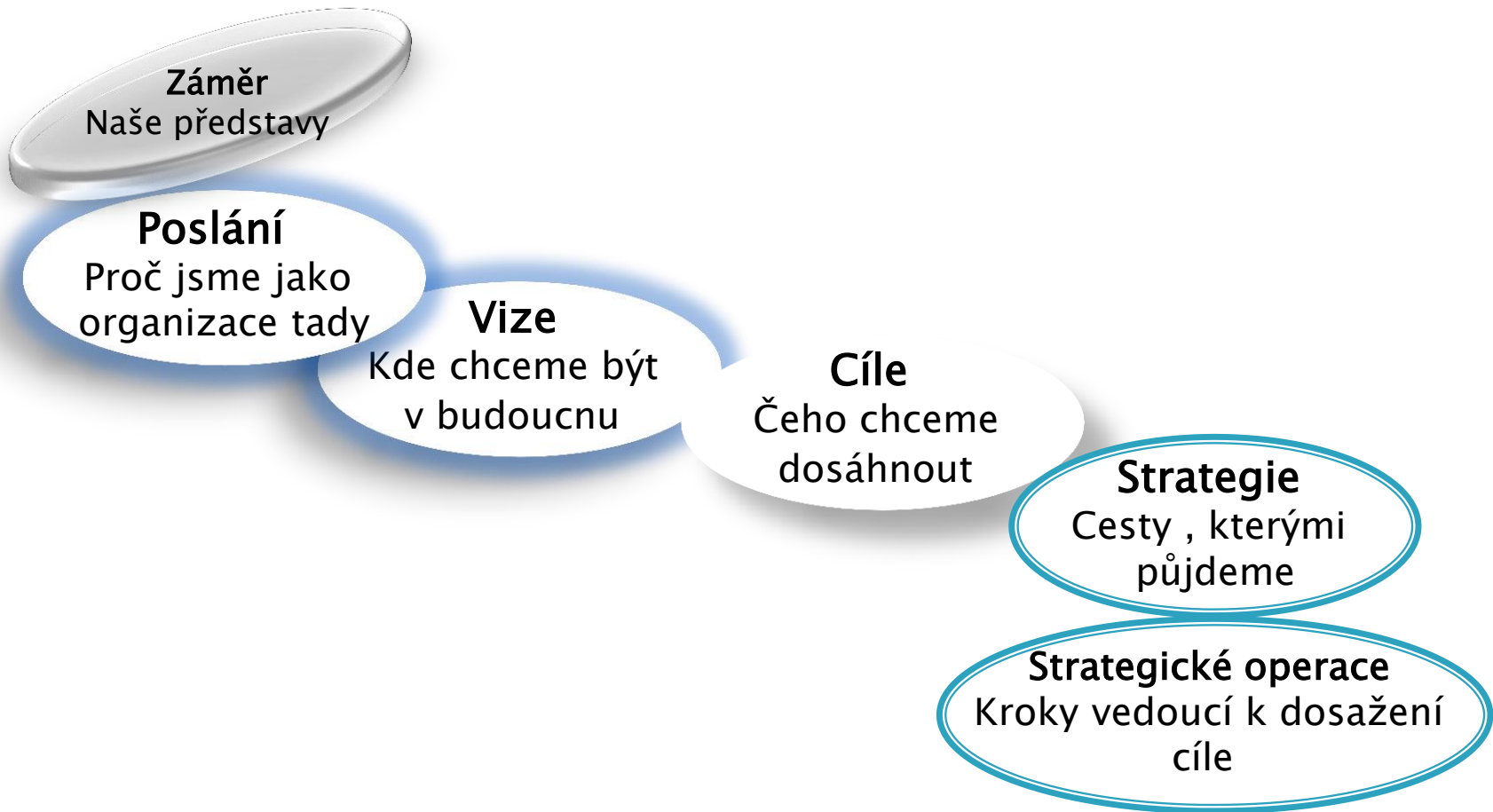
Lidský faktor v systému řízení organizace

Téma I. Strategie – formulace záměrů a cílů

Obsah tématu :

- ▶ Vysvětlení obecných pojmů pro celkové pochopení souvislostí
- ▶ Členění jednotlivých strategií
- ▶ Realizace strategie v praxi

Srovnání obecných pojmů



Vysvětlení obecných pojmů

Základní záměr – stojí na samém začátku vzniku organizace .

Je to úvaha/idea o samotném smyslu existence firmy, která vychází ze základních otázek :

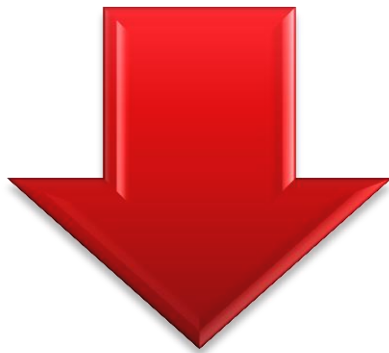
1. Čím se budeme zabývat – jaké budou naše **produkty** (výrobky, služby)?
2. Jaký bude **trh** a kdo budou **zákazníci/klienti**?
3. Kde budeme **geograficky působit**?
4. **Kdy začneme ?**

Správný základní záměr je předpoklad každého dobrého plánu organizace.

Jak formulovat poslání?

- ▶ Proč je organizace na **trhu** , co chce dodávat
- ▶ Jak se chce vymezovat vůči **zaměstnancům**
- ▶ Co chce udělat pro **vlastníky**
- ▶ Jak se vymezuje k vnějšímu prostředí/**okolí**
/společnosti

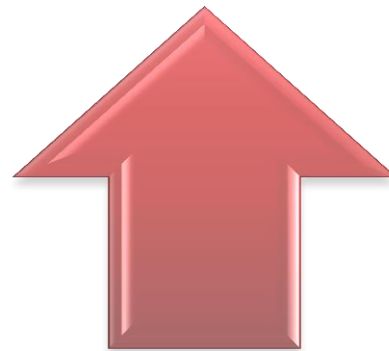
Rozdíl mezi posláním a vizí



Poslání odráží stávající realitu , vychází z konkrétních podmínek , ve kterých se organizace nachází = „současnost“



Vize představuje budoucí chování organizace = „vytváření budoucnosti“ .



Strategické cíle – vždy podoba SMART

- S** – „*stimulating*“ stimulující k dosažení co nejlepších výsledků
- M** – „*measurable*“ – měřitelnost
- A** – „*acceptable*“ – akceptované stranami
- R** – „*realistic*“ – reálné a dosažitelné
- T** – „*timed*“ – termínované

Strategie

Strategie – množina strategických cílů a záměrů organizace, stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů.

Účelem strategie tedy není určit přesně to, jak organizace dosáhne svých cílů, ale vytvořit rámec pro uvažování a činnost, vedoucí k naplnění vizí a poslání.

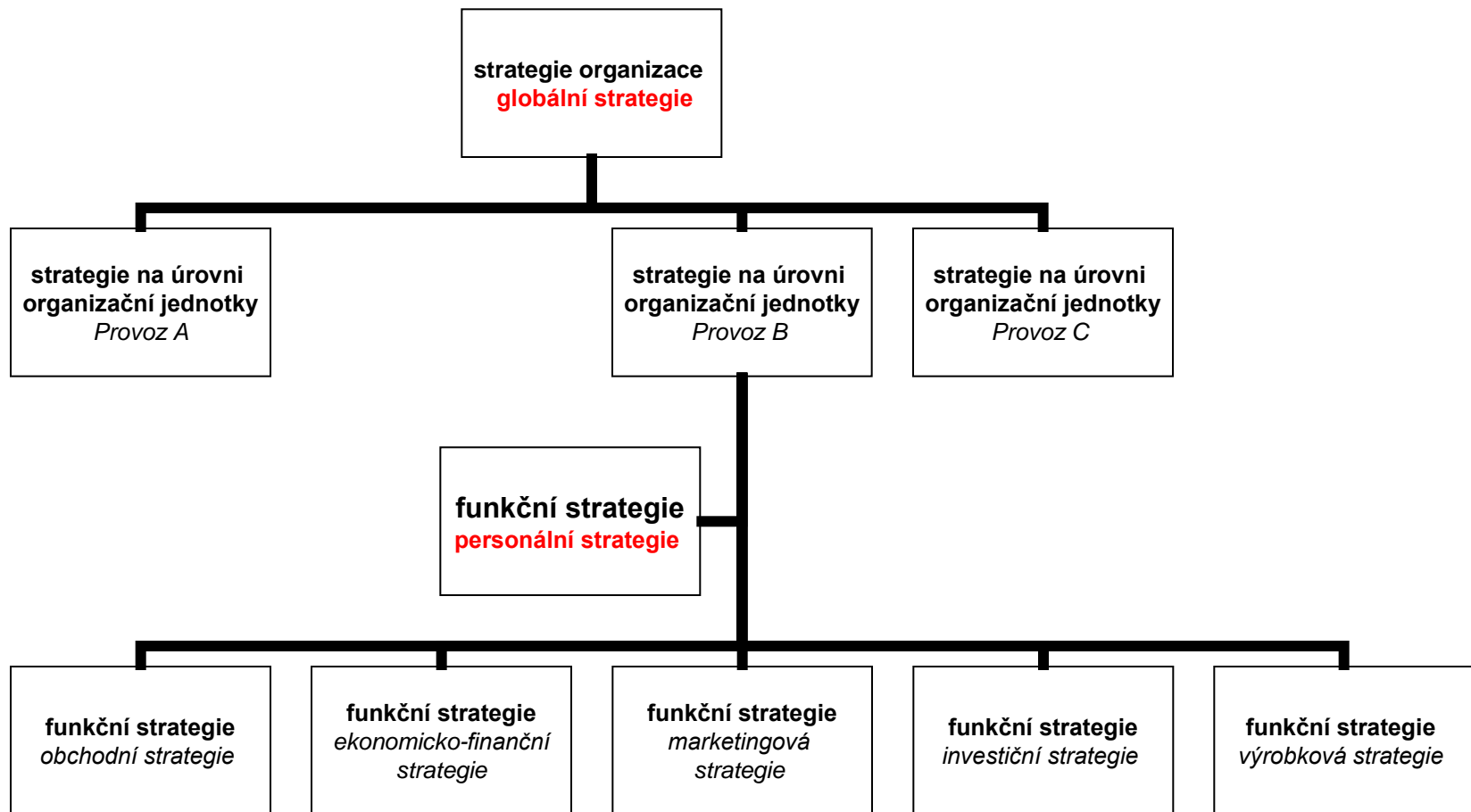
Rozdíl mezi cíli a strategií

Cíle určují, čeho chceme dosáhnout
Strategie říká, co proto uděláme.

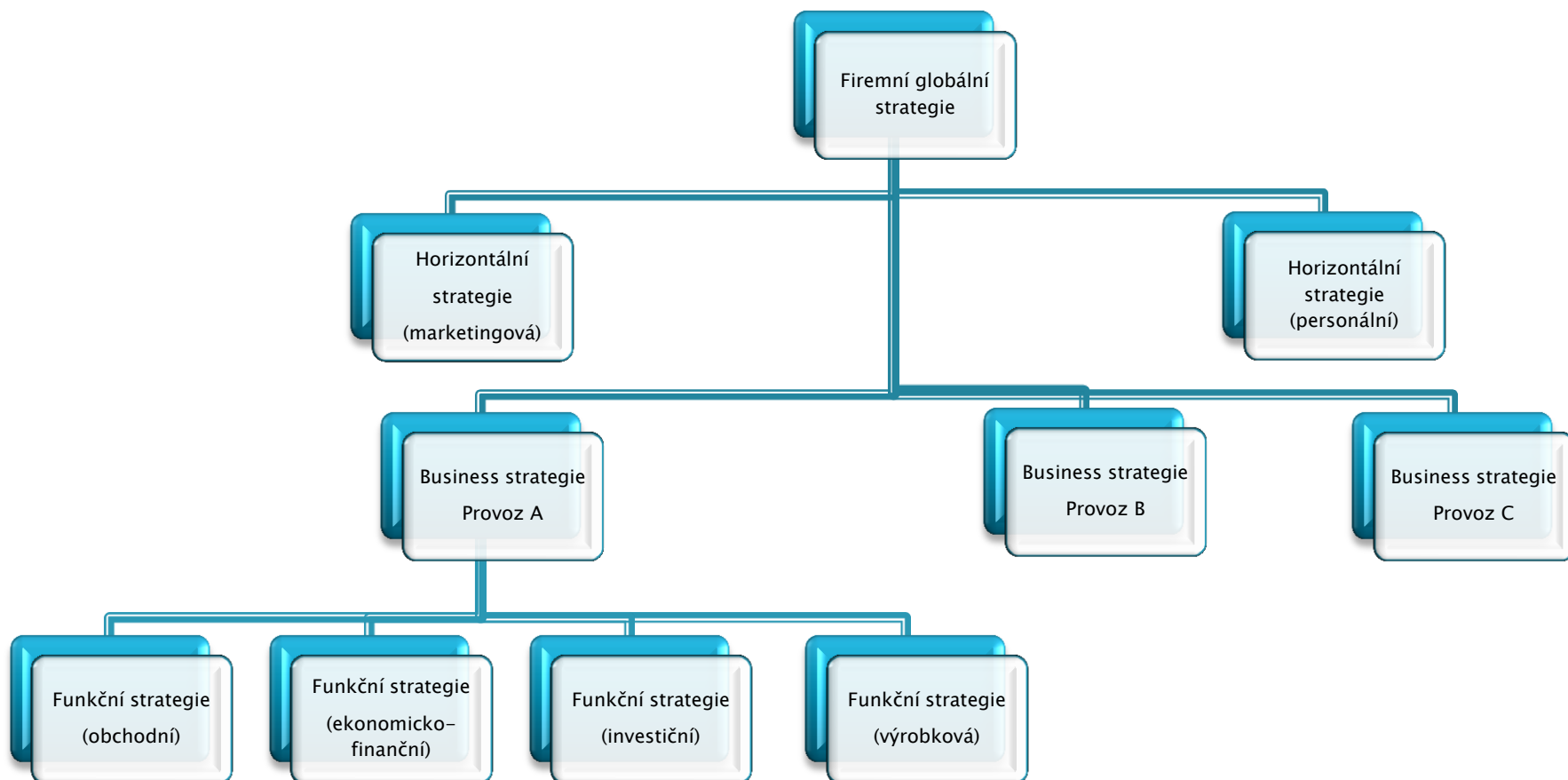
Pokud nemáme strategii , nemůžeme dlouhodobě dosahovat svých cílů .



Hierarchické členění strategií – verze 1



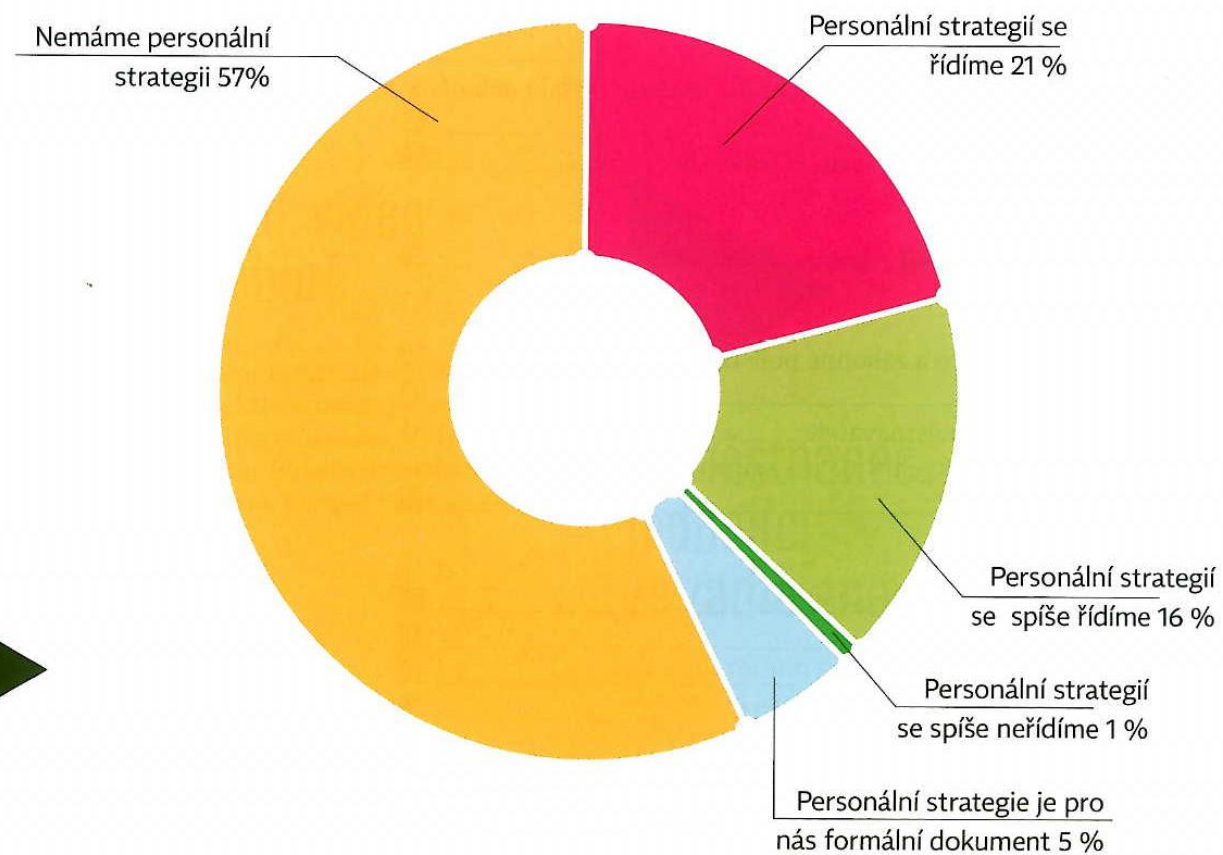
Hierarchické členění – verze 2



Příklad obsahového vymezení personální strategie – Keřkovský



Personální strategie ve firmách



INFOGRAFIKA

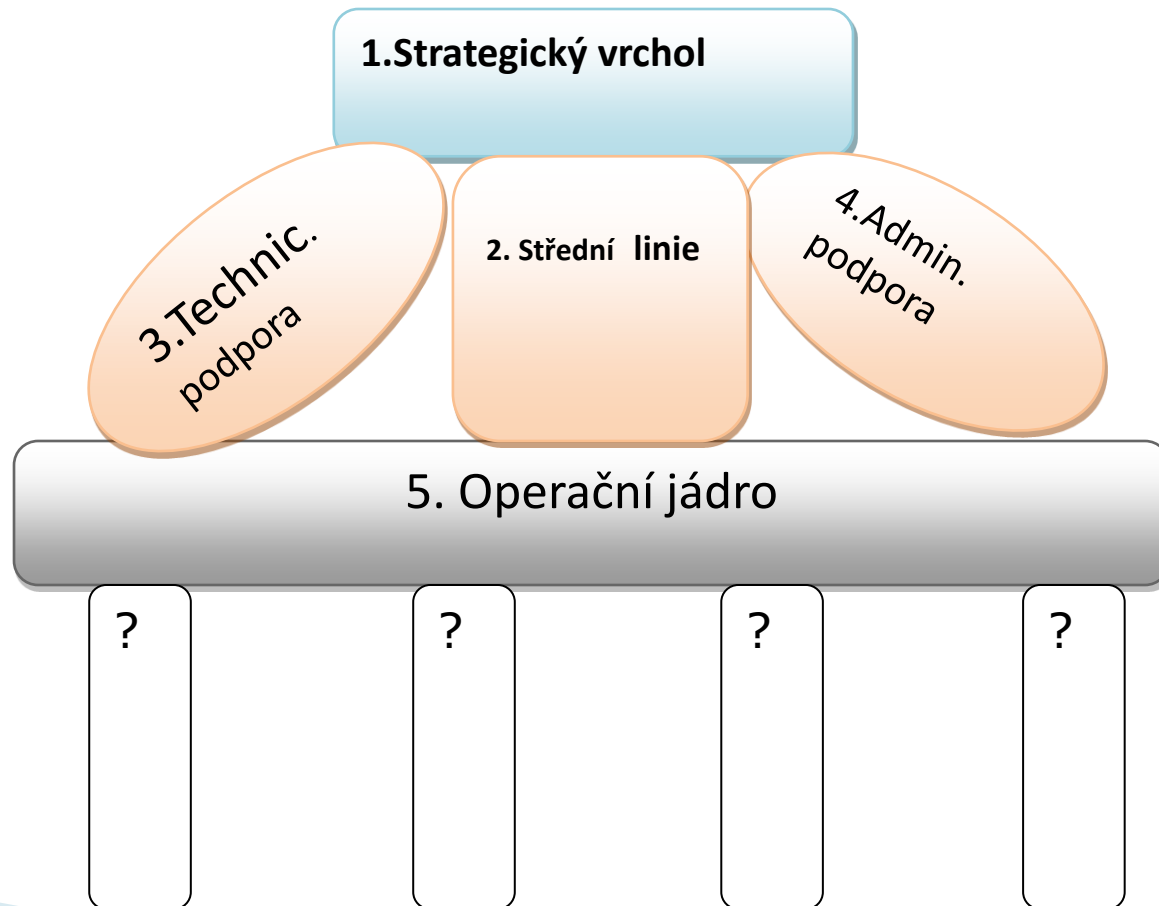
Téma II. Organizace a strategické řízení – nástroje k realizaci strategických cílů

Obsah tématu :

- ▶ Vztah mezi personálním řízením a organizací jako objektem tohoto řízení.
- ▶ Proč organizace vznikají, k jakému účelu a jakými subsystemy jsou tvořeny – vysvětlení vztahů mezi těmito dvěma pojmy
- ▶ Typy organizace, co je to organizační struktura, jak jsou organizační struktury utvářeny, jaká je jejich funkce, výhody a nevýhody

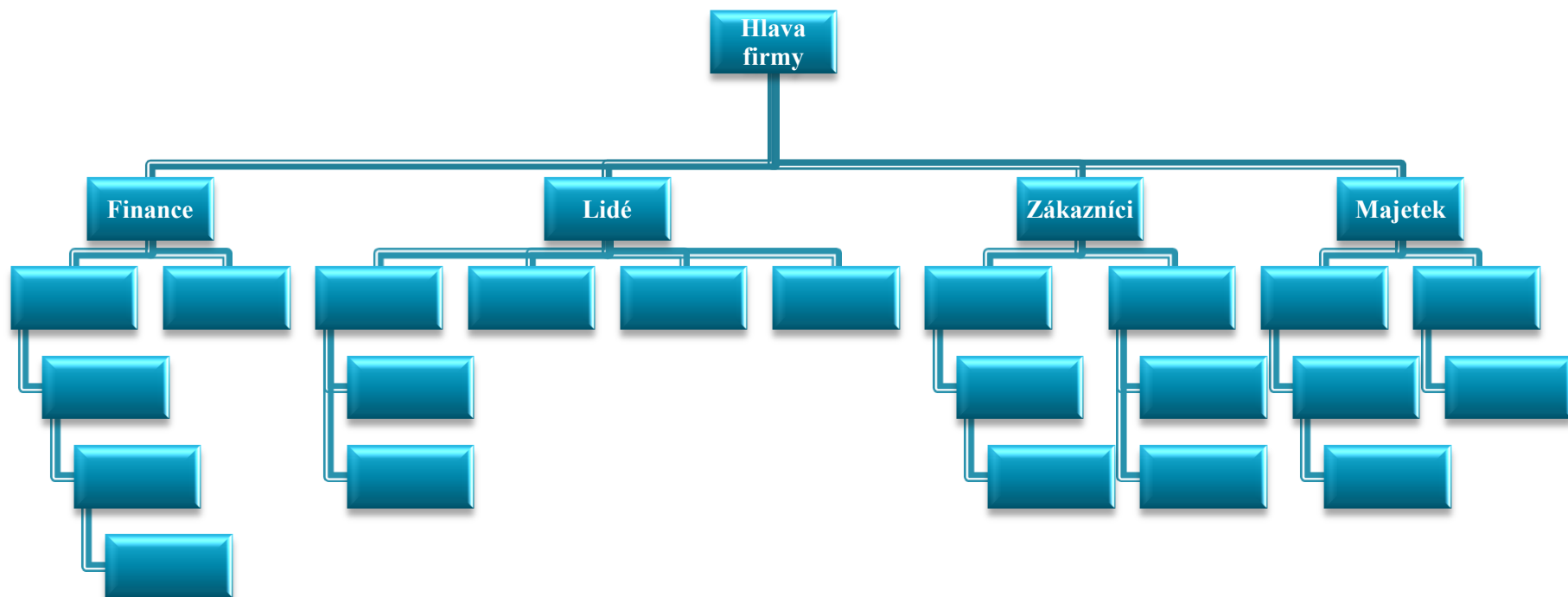
Organizační struktura a organizační architektura

Základní části organizace tvoří 5 základních bloků:



Základní organizační struktura

Čím složitější je organizační struktura, tím komplikovanější je firemní kultura .



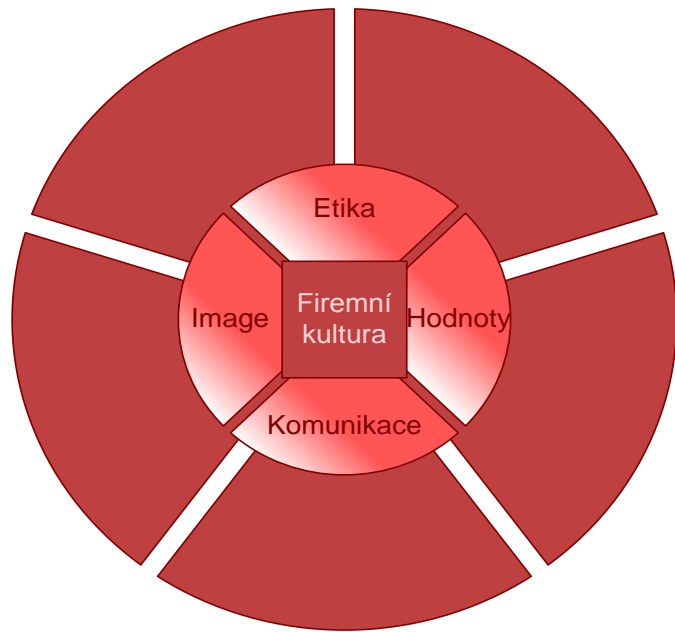
Organizační architektura

Umění vytvořit z organizace takový systém vztahů, jednání a chování zaměstnanců, aby to uspokojilo jejich aspirace/potřeby ve společné činnosti s cílem vytvářet zisk nebo plnit určité poslání.

Organizační architektura

- ▶ Znamená možnost **pružně měnit organizační strukturu** podle momentálního stavebního materiálu (kvality zaměstnanců) a přizpůsobit styl řízení používaným technologiím.
- ▶ Na rozdíl od organizační struktury, která je tvořena hierarchickým rozmístěním jednotlivých pracovních pozic, organizační architektura **přizpůsobuje vznik a popis pracovních míst kvalitě personálu.**
- ▶ V řadě případů dochází k záměně organizační architektury za organizační strukturu

Firemní kultura jako celek



Jak působíme navenek ?

Posiluje vědomí my - naše organizace

Jak se chováme ?

Chování interní a externí /vztahy k práci, cílům, zákazníkům, spolupracovníkům...../

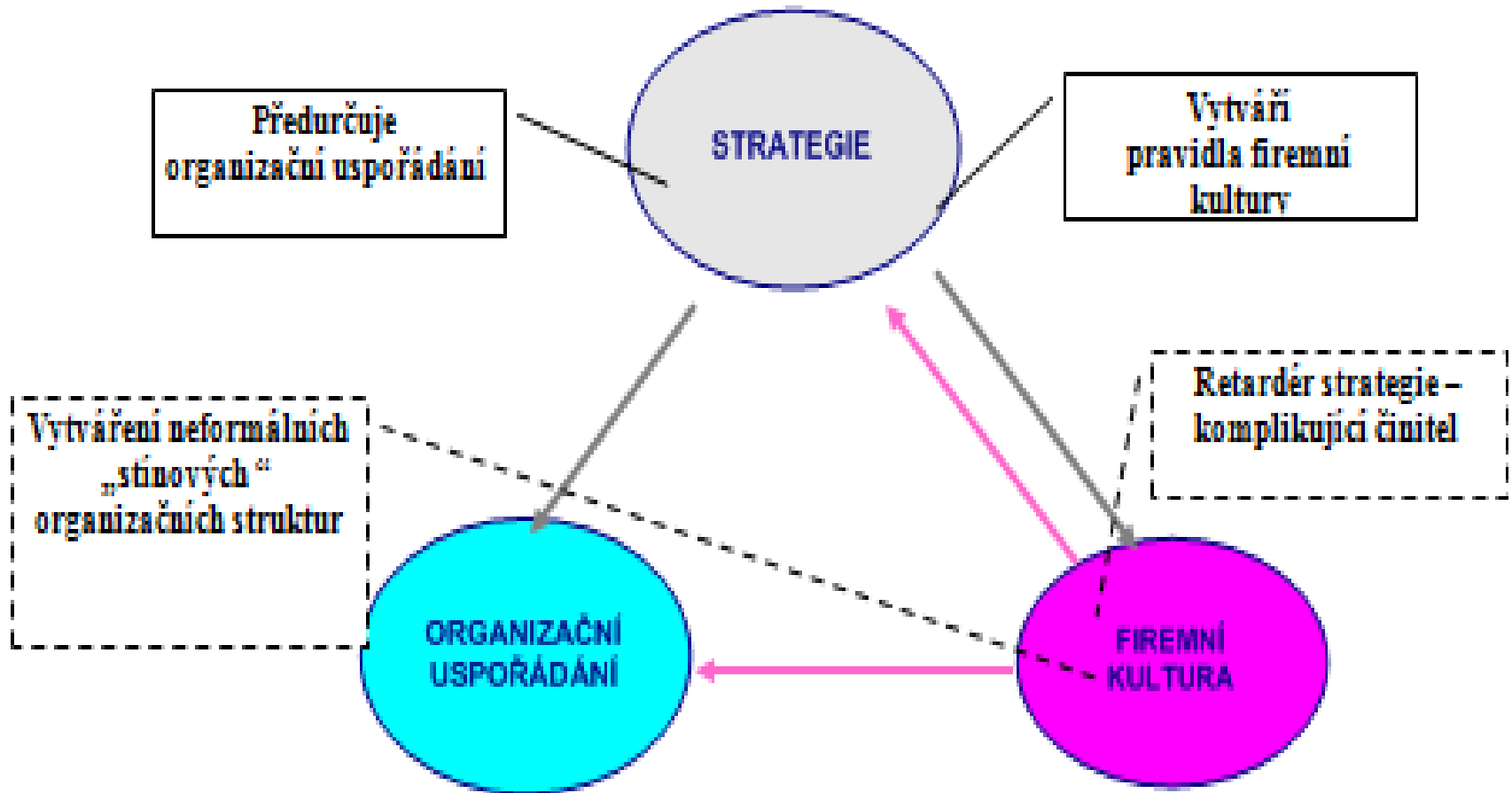
Co se vyznává?

Nejvyšší definované prvky nehmotného charakteru , které jsou v organizaci uznávané, respektované a rozvíjené.

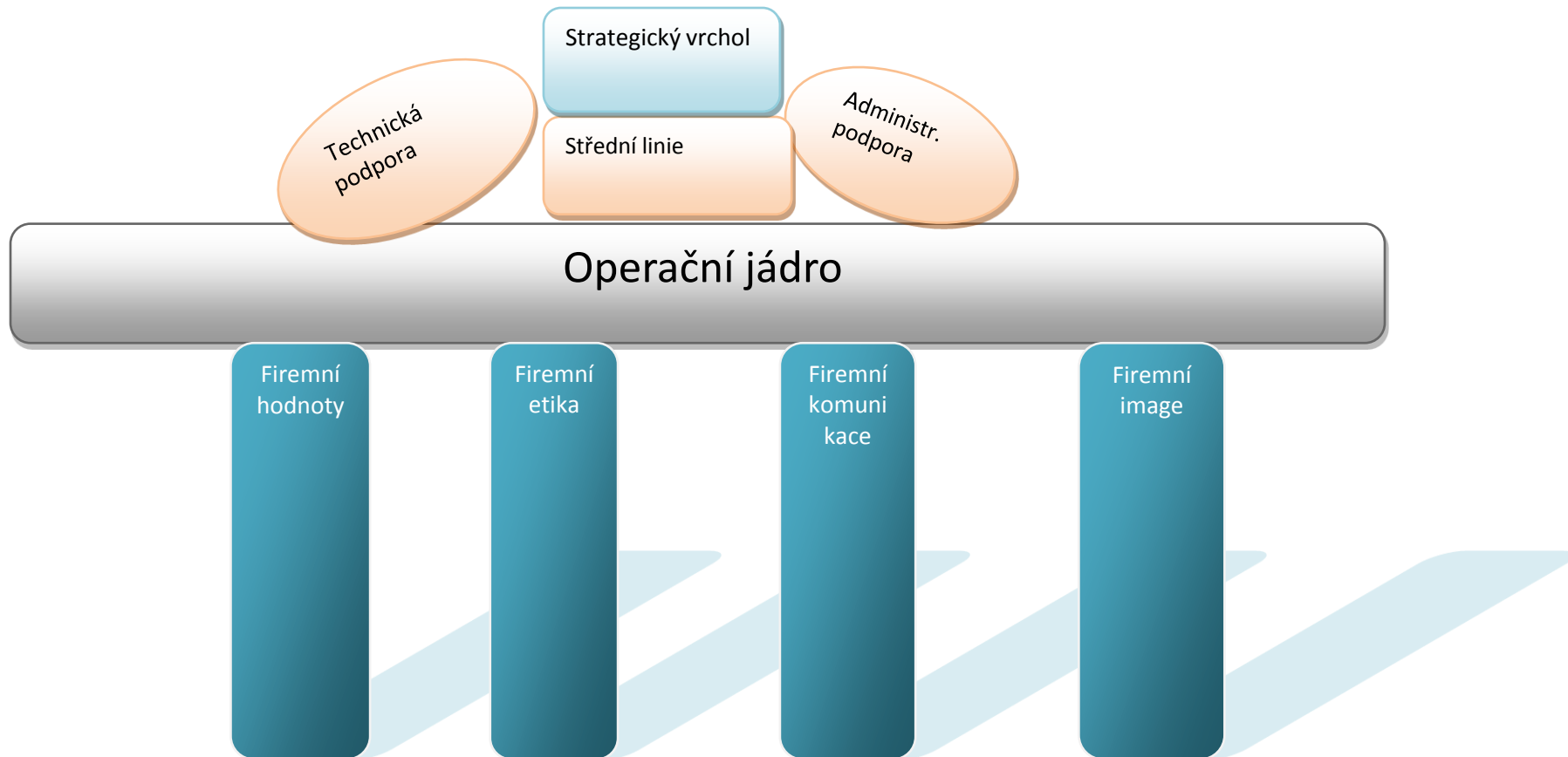
Jak se sdělují informace ?

Utváření vnitřního pocitu sounáležitosti a odpovědnosti spolupracovníků vůči organizaci a naopak

Vztah strategie, organizační struktury a organizační kultury



Prvky firemní kultury



Technický a sociální subsystém

- ▶ *Technický subsystém* zahrnuje konkrétní materiální – **zhmotněnou část organizace**, t.j. budovy, zařízení, technické vybavení a nemateriální hodnoty organizace – know-how, licence, pracovní a informační systémy. /**Tvrdá kvalita**/
- ▶ *Sociální subsystém* je **souhrnem vztahů, uvědomělého chování a kvality** lidského potenciálu v organizaci. Zahrnuje pojmy organizační kultura, organizační politika, ideologie a filozofie. /**Měkká kvalita**/

Technický subsystém

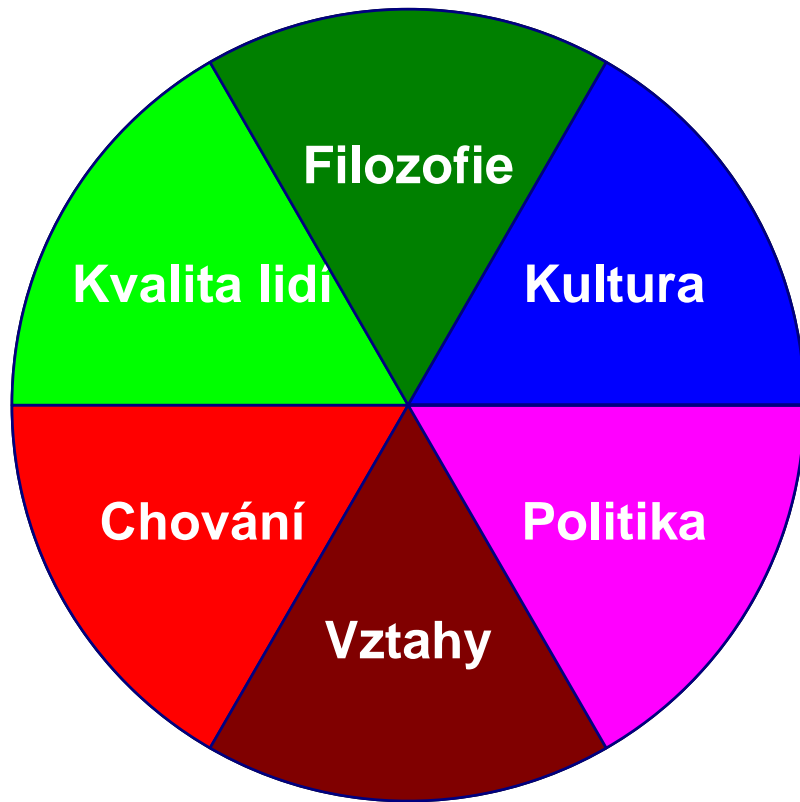


Materiální i nemateriální



Organizační

Sociální subsystém



Vybavení organizace - nemateriální



Prvky sociálního subsystému

Vztah mezi subsystemy

- ▶ Obnova nebo revitalizace jednotlivých segmentů technického subsystemu je tvořivý proces, který je zabezpečován subsystemem sociálním.
- ▶ Oba subsystemy fungují **na zcela odlišných principech** a proto je nutné při řízení organizace od sebe striktně odlišovat způsob řízení technického a sociálního subsystemu.
- ▶ Technický subsystem by měl být řízen **managementem s technickými a ekonomickými kompetencemi**.
- ▶ Sociální subsystem by měl být řízen manažery **s kompetencemi, vyplývající z humanitního vzdělání**.

Vztah nejdůležitějších pojmů v personálním řízení



Téma III. Lidský potenciál – klíčový faktor pro realizaci strategických cílů

Obsah tématu:

- ▶ Člověk v pracovním procesu
- ▶ Faktory výkonnosti lidského potenciálu
- ▶ Výkon personálního řízení

Lidský potenciál organizace

Lidský potenciál je souhrnem všech možností, schopností a sil člověka, včetně jeho sociálních vztahů, způsobu myšlení, zkušeností, životního přesvědčení a osobní morálky.

Faktory výkonnosti

Které lze ovlivňovat
pouze okrajově

Závislé na
personálním řízení

zdraví, zdatnost

postoje, motivace

dovednosti, vědomosti,
znalosti

Míra požadavků na
kvalifikovaný výkon a
kompetence

Psychologická smlouva

Posuzování společenských
vlivů na jedince

Teorie atribuce



Faktory výkonnosti závislé na efektivitě personální řízení

- ▶ Míra požadavků na kvalifikovaný výkon a kompetence
- ▶ Vývoj pracovního potenciálu člověka v průběhu času
- ▶ Teorie atribuce – posuzování lidí při práci
- ▶ Plnění rolí
- ▶ Posuzování společenských vlivů na jedince – rodina, spolupracovníci, kolektiv, ostatní kontakty

Psychologická smlouva

- ▶ Řada **vzájemných, nepsaných očekávání**, která existují mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnancem .
- ▶ Zajišťuje **sdílení společného souboru hodnot** nebo cílů .
- ▶ Vytváří **postoje a emoce**, které formují a ovládají chování v organizaci.
- ▶ V každém typu organizace vznikají jiné psychologické smlouvy

Zaměstnanecké aspekty psychologické smlouvy

- ▶ Slušné, spravedlivé a zásadové zacházení
- ▶ Jistota zaměstnání
- ▶ Prostor pro uplatnění schopností
- ▶ Příležitost k rozvoji dovedností a kariéry
- ▶ Zapojování do rozhodování a řešení, míra vlivu
- ▶ Důvěra v to, že organizace dodrží sliby
- ▶

Aspekty psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele

- ▶ Schopnost
- ▶ Úsilí
- ▶ Ochota
- ▶ Oddanost
- ▶ Loajalita
- ▶

Kontrolní otázka :



Na co má psychologická smlouva v organizaci největší vliv ?

Stav člověka v průběhu pracovního procesu

- ▶ Stav, ve kterém se člověk v průběhu pracovního procesu nachází. /egocentrik – poloplnič – plnič – zlepšovatel – podnikatel. /
- ▶ Jsou stavy, kterými každý zaměstnanec v průběhu dne prochází a které ovlivňují jeho pracovní výkonnost.

Kontrolní otázka :

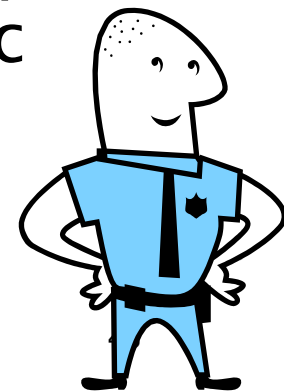


Jak tyto jednotlivé faktory spolu souvisí a ovlivňují odvedený výkon zaměstnance a celé organizace ?

Stav člověka v průběhu pracovního procesu



1. **Stav egocentrický – člověk–egocentrik**
v tomto stavu se orientuje pouze na sebe. Svůj tvořivý potenciál obrací proti organizaci, porušuje její zákazy a neplní její příkazy.
2. **Stav poloplnění – člověk – poloplnič**
v tomto stavu plní pod dohledem veškeré jednoznačně definované příkazy a zákazy z objektivního donucení, aby si vydělal peníze. V tomto stavu člověk sám organizaci nic neodevzdává ze svého potenciálu.



Stav člověka v průběhu pracovního procesu

3. Stav plnění – člověk – plnič

Plní všechny zákazy a příkazy podle instrukcí. Člověk v tomto stavu rovněž nevyužívá svého tvořivého potenciálu ve prospěch organizace. Zabránění stavům egocentrismu a poloplnění a převod do stavu plnění se pokouší byrokratický model řízení organizace. Vyniká odporem ke změnám.



4. Stav zlepšování – je výsledkem působení pozitivní organizační kultury. Člověk – zlepšovatel v tomto stavu nejenže plní příkazy a respektuje zákazy, ale využívá i svého tvořivého potenciálu ke zlepšování své práce, nikoliv však všech procesů.



Stav člověka v průběhu pracovního procesu



5. Stav podnikání –

je nejvyšším stadiem, kdy člověk–podnikatel pracuje ve prospěch organizace. Plní veškeré příkazy, respektuje zákazy a usiluje o zlepšování všeho druhu. Veškerý svůj potenciál dává ve prospěch organizace a přispívá tak maximálně k plnění jejich cílů.

Závěr:

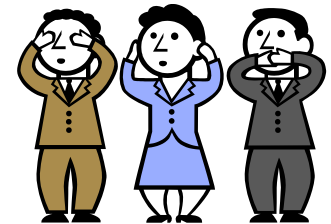
- ▶ Označení stavu není označením pracovníka. Tentýž člověk může projít v průběhu dne všemi pěti stavy.
- ▶ Stav lidského potenciálu v organizaci, ve kterém se dlouhodobě lidé nacházejí má rozhodující vliv na její **výkonnost, efektivitu a stabilizaci.**

Téma IV.

Výkon personálního řízení/ŘLZ

Je tvořen tzv. dvojí odpovědností :

1. Odpovědností personálního útvaru
2. Pravomocemi vedoucích pracovníků

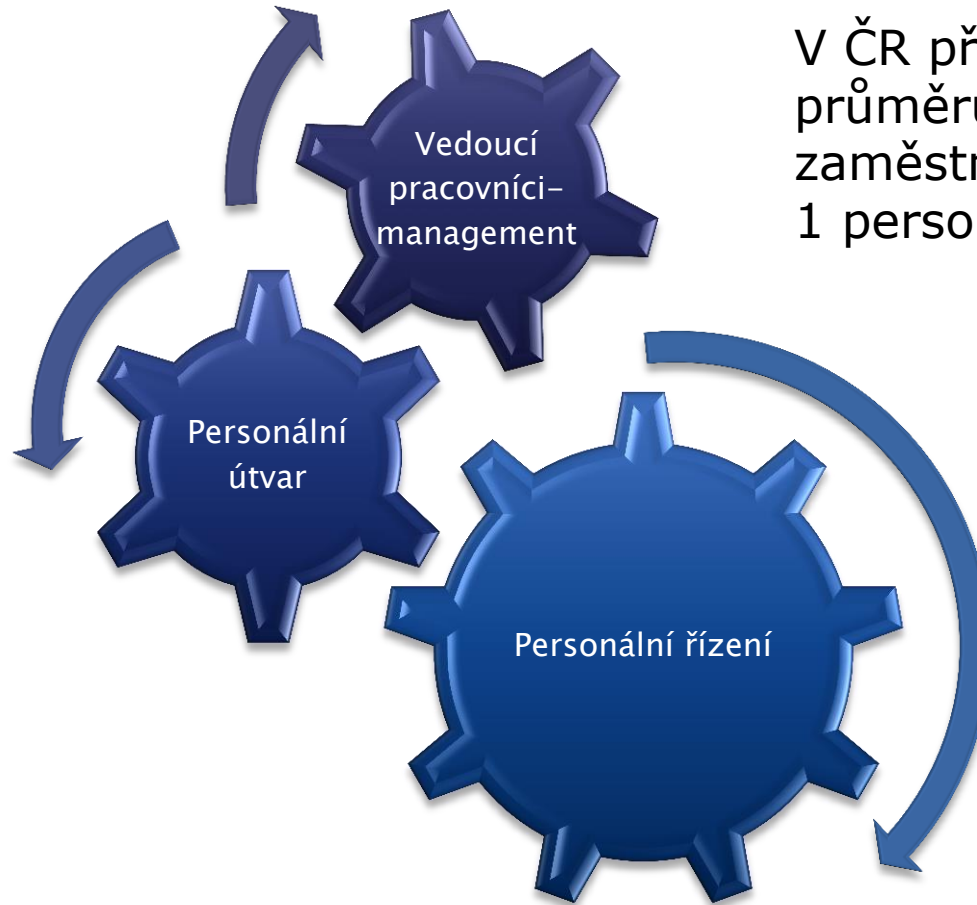


Rozdělení těchto pravomocí není dána žádným diktátem , ale záleží na tom, jak která organizace se této úlohy zhostí.



Každá organizace má vlastní
MODEL PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Modely personálního řízení



V ČR připadá v průměru na 100 zaměstnanců 1 personalista !

Pojednání o personálních útvarech

- ▶ Specializovaná pracoviště pro práci s lidským potenciálem .
- ▶ Pro zaměstnance personálních útvarů platí zvláštní etika, kterou by měli dodržovat.
- ▶ Definice etiky je základním předpokladem fungování personálního útvaru na profesionální úrovni

Současné požadavky na HR management

ODPOVĚDNOST za:

- ▶ Organizační architekturu firmy
- ▶ Motivaci zaměstnanců
- ▶ Schopnost realizace změn
- ▶ Firemní kultura

KLÍČOVÉ NÁROKY :

- ▶ Kompetence v tvorbě a doprovázení změn
- ▶ Orientace na přání zákazníka
- ▶ Sociální kompetence
- ▶ Schopnost zvládat chaotické a nepředvídatelné situace
- ▶ Systémové myšlení a přístup
- ▶ Odhadovat typologii osobností lidí v závislosti na povolání

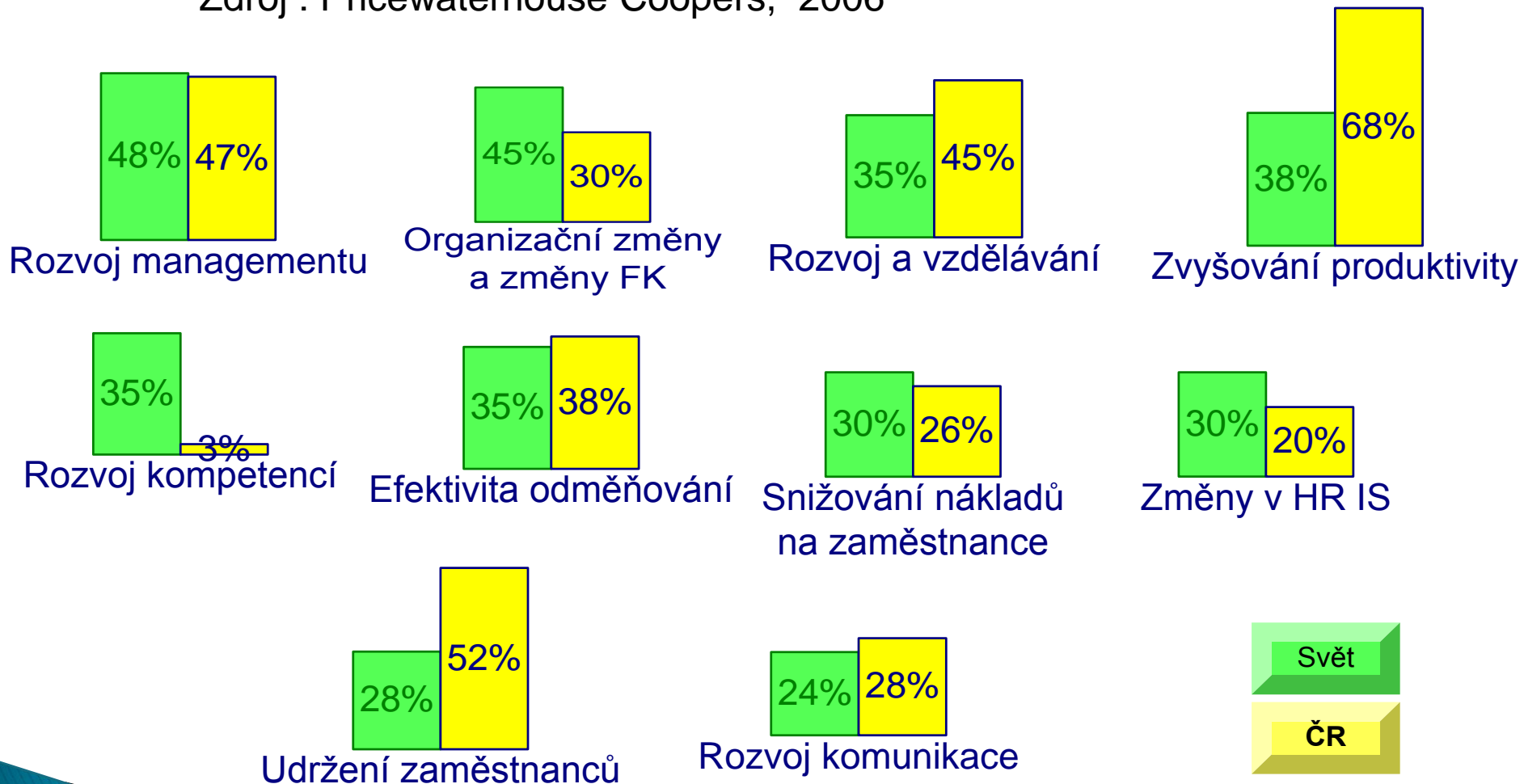
Nové role HR manažerů

Personalisté či spíše HR manažeři, plní nové specifické role a úlohy:

- ☺ **roli mentora** – svoji autoritou a odborností poskytují pomoc, radu, péči o zájmy zaměstnanců a konzultaci jejich problémů
- ☺ **roli auditora** – kontroluje dodržování firemních hodnot a pravidel, respektování pravidel personální politiky, kontrolu disciplíny, vyhodnocování absencí a nemoci apod.
- ☺ **role business partnera/ konzultanta** – poskytuje poradenství ze strategie práce s lidmi, jejich rozvoje, taktiky i praktických postupů. Udržuje těsnou vazbu jak s liniovými vedoucími, tak se zaměstnanci
- ☺ **role partnera vůči odborům** – uplatňují pozitivní přístup k odborům v duchu partnerství, zvláště při prosazování změn a tvoří katalyzátor mezi managementem a odbory
- ☺ **garant etiky a hodnot firmy**

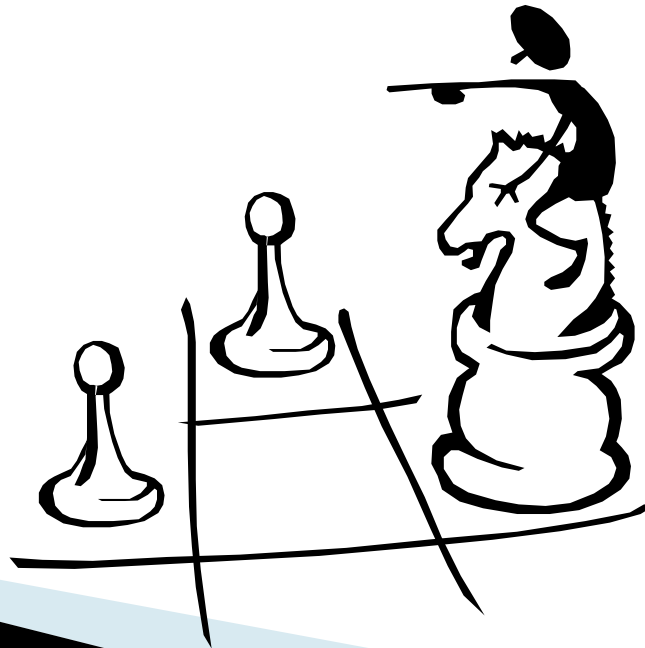
Personální priority ve světě a ČR

Zdroj : Pricewaterhouse Coopers, 2006



Tematický celek B.

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. 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

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

Téma I. Podstata a smysl plánování

- ▶ **Plánování** – základ manažerské činnosti a nezbytný předpoklad pro kontrolování.
- ▶ *Chci-li něco kontrolovat, musím mít stanovený plán a kontrolou sleduji odchylky od tohoto plánu*
- ▶ *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.*
- ▶ *Nejčastější plánovací období 1 nebo 3 rok*
- ▶ *U nadnárodních korporací je zcela běžné plánovací období více než 10–leté.*

Typy plánů

2. Z HLEDISKA VĚCNÉHO

- ▶ **globální / celkové** (plán organizace)
- ▶ **dílčí / speciální** plány (investiční, plán práce, plány tržeb, klientské 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.*

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 coulčíky)
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

Proces plánování

- ▶ Nejprve musíme zcela přesně naplánovat **CO** se má v daném milníku udělat.
- ▶ Vycházíme přitom z definice cíle
- ▶ Je třeba jasně a jednoznačně zformulovat, co bude následovat po ukončení plánu a které činnosti budou ještě dodatečně vykonány
- ▶ Druhý krok je **KDY**
- ▶ Třetí krok jsou zdroje – **KOLIK**

Téma II. Proces plánování v oblasti lidských zdrojů

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, tj. lidských zdrojů.

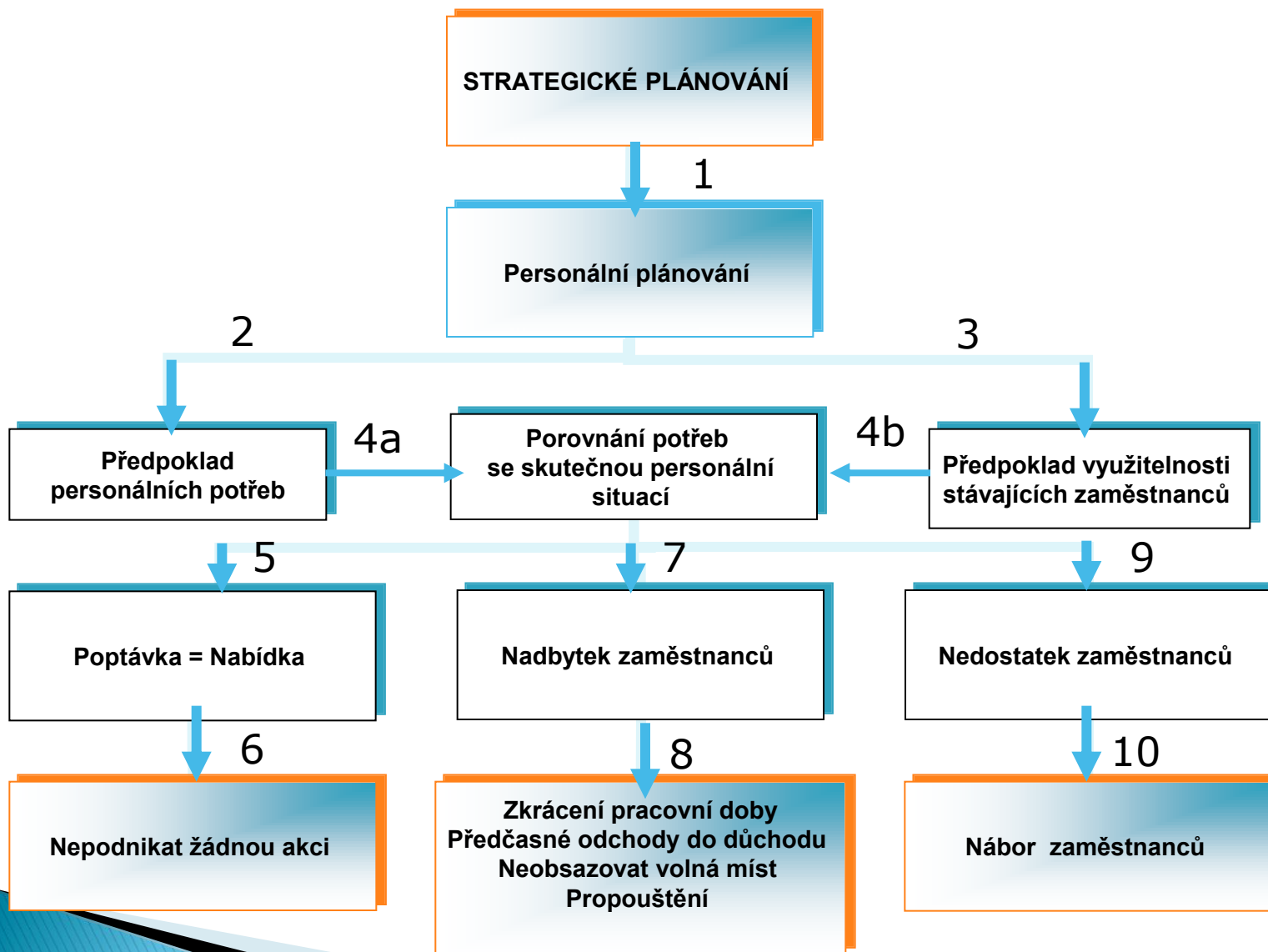


Cíle personálního plánování

Plánování lidských zdrojů je procesem předvídání a realizace opatření v:

1. **pohybu pracovních sil uvnitř organizace, do organizace a z organizace**
2. **spojování zaměstnanců 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**

Schéma personálního plánování



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 zaměstnance.

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

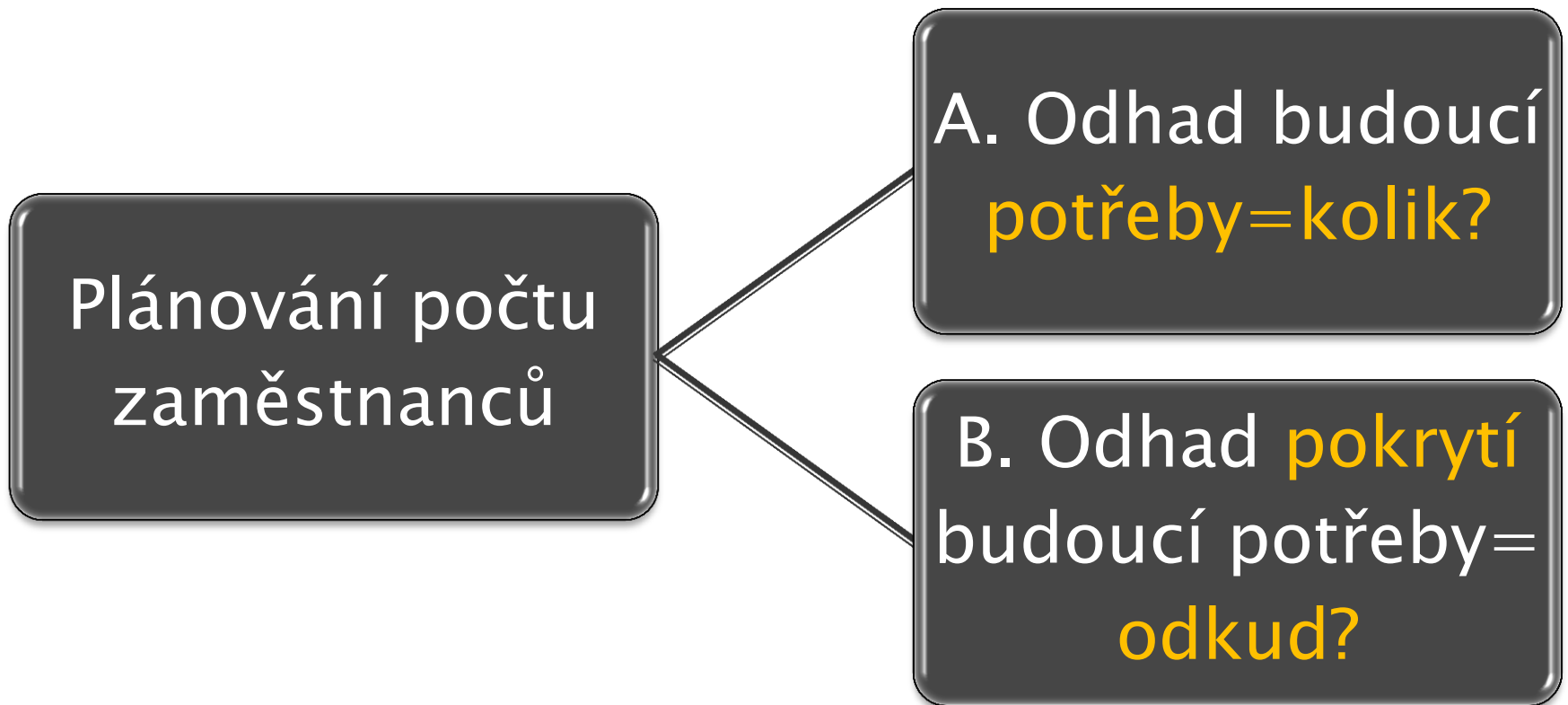
Metody personálního plánování

Ve zjednodušeném pohledu se personální plánování rozpadá do tří hlavních 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.

Personálního plánování – počet zaměstnanců

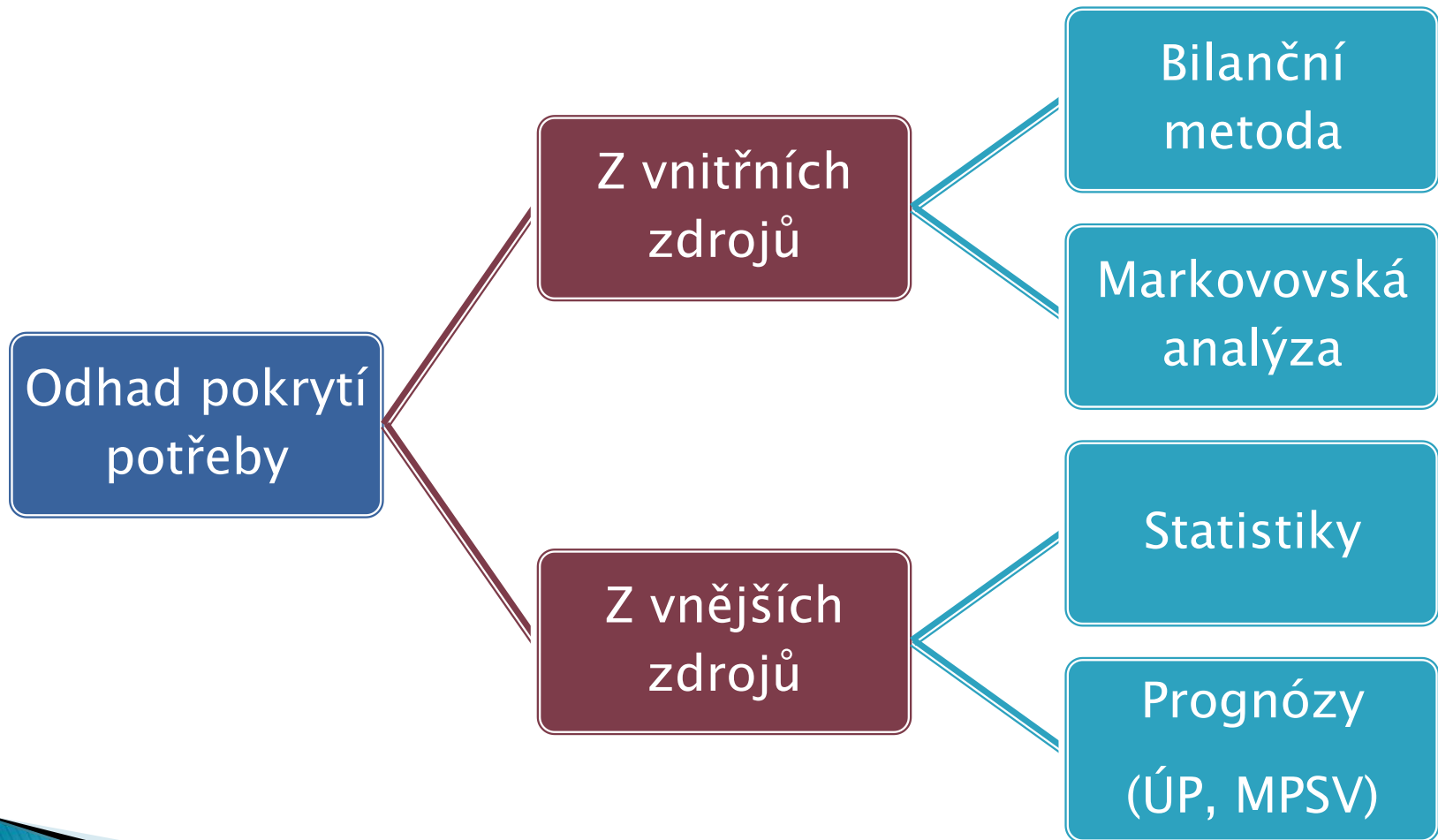


Metody personálního plánování

Staví na procesu předvídání :

1. **Odhad budoucí potřeby zaměstnanců** – naráží na vnější i vnitřní vlivy, které lze jen těžko odhadovat. Pro tento účel jsou metody postaveny na kombinaci intuitivních a kvantitativních metod
 - (Delfská metoda, Kaskádová, Manažerských odhadů, Vývojových trendů , Poměru mezi zabezpečovanou prací a počtem zaměstnanců)
- 👉 Čím jednodušší a srozumitelnější metodu použijeme , tím reálnějších výsledků dosáhneme)

B. Odhad pokrytí budoucí potřeby=odkud



Metody personálního plánování

- ## 2. Odhad pokrytí budoucí potřeby zaměstnanců – jak z vnitřních, tak vnějších zdrojů
- ▶ **Vnitřní zdroje** – tzv. bilanční metoda – setřídění LZ dle jednotlivých charakteristik – kvalifikačních, demografických
 - ▶ Jiná metoda pro vnitřní odhad – Markovovská analýza – tam, kde jsou místa hierarchicky uspořádaná – instituce, vedoucí funkce – *dřívější práce tzv. kádrováků*.
 - ▶ **Vnější zdroje** – využití nejrůznějších analýz, statistik apod. externích institucí
 - ▶ V současné době se musí plánování přizpůsobit turbulentnímu prostředí, musí být pružné a pokrývat a zahrnovat veškeré odchylky a změny.

Téma III. Plánování konkrétních činností v oblasti řízení lidských zdrojů

- ▶ Proč? *Správné lidi na správná místa*
Potřebné věci ve správném čase
- ▶ To co plánuji–kontroluji a tím držím pevně v rukách, tj. řídím.
- ▶ Vzhledem k turbulentnosti vnějšího prostředí jsou zpracovávány pro krátkodobé či střednědobé časové horizonty .

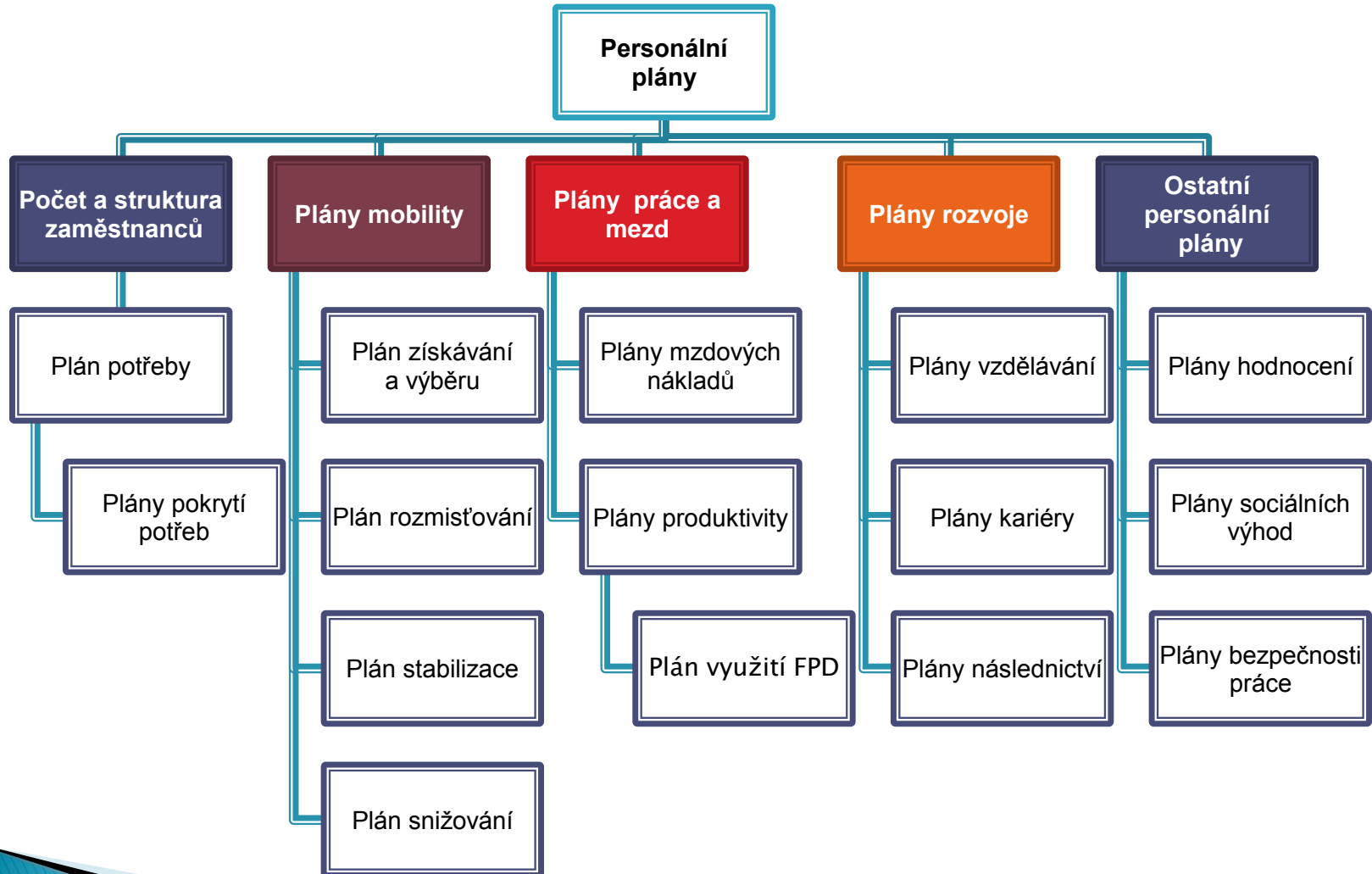


Základní pravidlo

Čím je metoda plánování jednodušší,
tím reálnějších výsledků dosáhneme.



Struktura personálních plánů



1. Plány mobility

Plánují pohyby zaměstnanců vůči organizaci .

- ▶ **Plán rozmístování** – funkční postupy uvnitř organizace (souvisí s kariérovým plánem)
- ▶ **Plán stabilizace** – jak zabezpečit, aby pracovníci z firmy neodcházel
- ▶ **Plán snižování** počtu zaměstnanců
 - *downsizing* – snižování počtu pracovních míst – rušení bez náhrady se zachováním činností
 - *rightsizing* – zefektivnění pracovních míst novým obsazení lidí v potřebné kvalitě
 - *outplacement* – rušení činností nebo efektivní přesun činností do jiných útvarů – bez nároku uplatnění stávajících zaměstnanců
 - *outsourcing* – vyčlenění skupiny činností mimo organizací a pak tato činnost nakupovaná jako služba (údržba, stravování zejména oblast služeb)

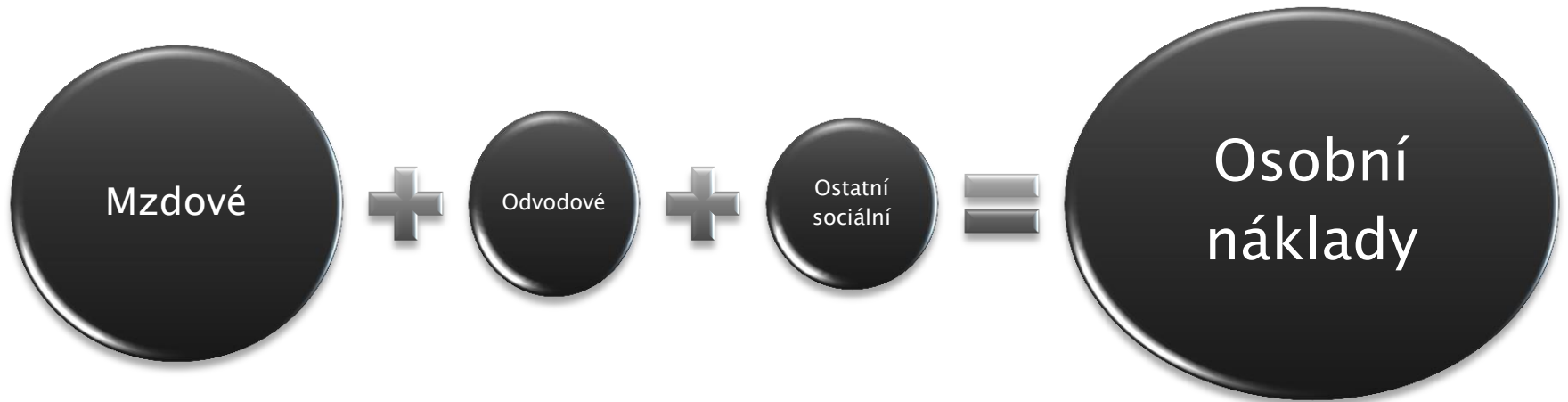
2. Plány práce a mezd

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 z vnějších zdrojů. Nutno srovnávat adekvátní údaje – nejdůležitější složka benchmarkingu /CZ NACE, lokalita

Plán osobních nákladů

V prvním pololetí roku 2014 dosáhla průměrná hrubá nominální měsíční mzda hodnoty **25 159 Kč**, což je o 818 Kč (3,4 %) více než v roce 2013.



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

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%

2010 - 1,5%

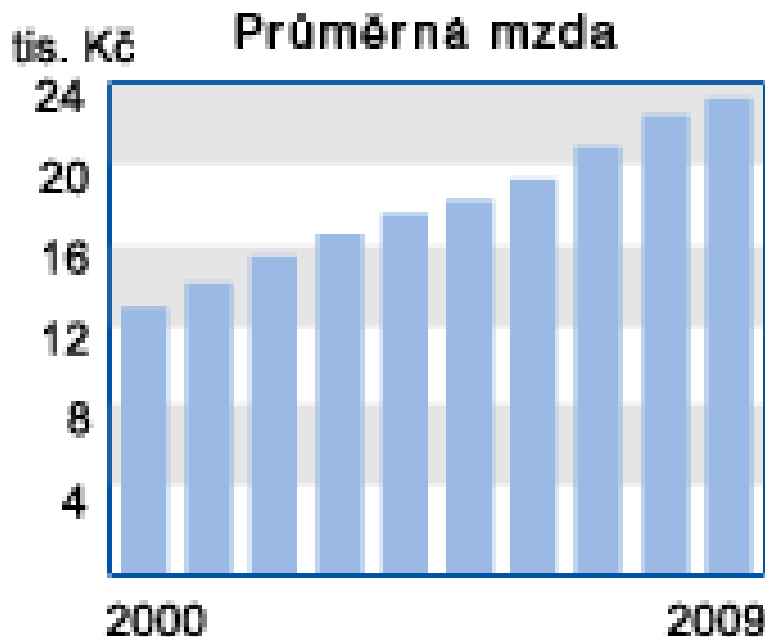
2011- 1,9%

2012- 3,3%

2013-1,4%

srpen 2014-0,5%

Vývoj průměrných mezd v ČR dle ČSÚ

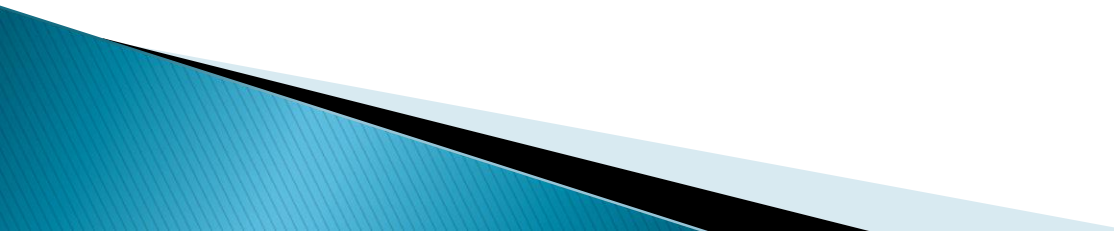


Rok	2010 :	23 797 Kč
	2011:	23 575 Kč
	2012:	24 440 Kč
	2013:	25 078 Kč

Informace: Průměrná hrubá měsíční mzda 2014 - na přepočtené počty (podnikatelská sféra **25 038,-Kč**, nepodnikatelská sféra **25 254 Kč**)

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

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
- 

Ukazatele produktivity

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

3. Plány personálního rozvoje

Plánování efektivního využití pracovní síly uvnitř organizace

- ▶ **Plány vzdělávání** – nedílná součást koncepce personální práce, co je potřeba zajistit pro jednotlivé profesní skupiny, jaké metody a formy, jak bude zajišťována zpětná vazba
- ▶ **Plány kariéry** – individuální plán pro konkrétní zaměstnance. Ukazuje na cestu jeho funkčního postupu. Odráží vyspělost personální práce v organizaci.
- ▶ **Plány personálních rezerv** / následnictví

Efektivní využívání lidského potenciálu = vysoce specializovaná personální činnost.

Ukázka plánu nástupnictví



4. Ostatní plány

Zahrnují plány všech činností v personálních oblastech, které vyžadují dokonalou přípravu.

Zpravidla mají formu akčních plánů :

- ▶ Plány hodnocení
- ▶ Plán sociálních výhod a služeb, jak budou čerpány sociální náklady
- ▶ Plán zajištění bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci

Plán bezpečnosti práce

Tento typ plánů nabývá na důležitosti u organizací s rizikovými pracovišti, kde pracovní úrazy, částečné nebo trvalé poškození zdraví zaměstnanců, spojené s absencí/ nemocností. Ta trvale ohrožuje plnění úkolů organizace.

Plány jsou zpracovávány jako střednědobé a zahrnují plánování:

- Počet zaměstnanců na rizikových pracovištích
- Počet pracovních úrazů
- Počtu zameškaných směn z důvodu pracovních úrazů
- Nemocnost zaměstnanců (do 10 %)
- Náklady na zlepšení pracovního prostředí, pracovních podmínek a vytváření hygienického prostředí
- Náklady na zdravotní prevence

Trojúhelník úspěchu plánování – Akční plány

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

**Plány
personálních
činností**

Cíl : Co – kdo



Čas : kdy



Náklady: za kolik

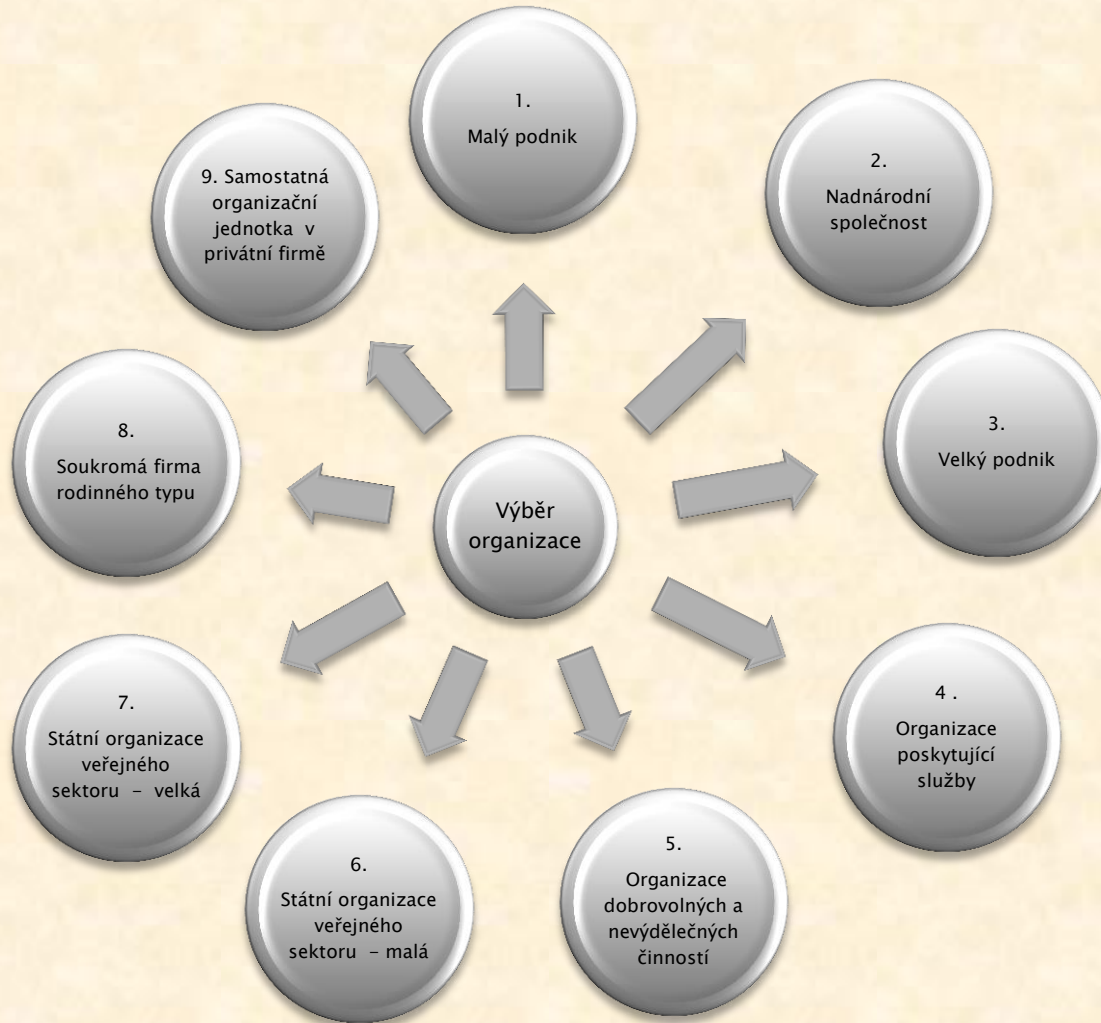
Prostor pro dotazy



Ověření vašeho studia

1. Ustanovení 6-členných pracovních skupin, každá zpracovává jeden projekt podle vlastního záměru
2. **Definujte poslání, vizi a strategické cíle zvolené organizace.**
3. **Vytvořte její organizační strukturu**
4. **Definujte personální strategii**
5. **Navrhněte vhodný model personálního řízení**
6. **Zpracujte 3 personální plány, popište použité metody (výběr oblastí, které ve vaší organizaci vyžadují tvorbu plánu). **Povinný je a) plán potřeby zaměstnanců a b) plán osobních nákladů.****
Třetí plán je volitelný a to podle zvolené personální strategie

Výběr organizace



Výběr organizace



1. Malý podnik (do 150 zaměstnanců)

Charakteristika:

- ▶ Operuje v jedné oblasti trhu s omezeným množstvím produktů nebo služeb .
- ▶ Je vystaven významným konkurenčním tlakům
- ▶ Má soukromé vlastníky, kteří mají rozhodující vliv na volbu produktů a trhu
- ▶ Omezená schopnost shromáždit finanční kapitál

Výběr organizace

2. Velká nadnárodní společnost

(nad 250 zaměstnanců)

Charakteristika :

- ▶ Firma je zapojena do několika různých druhů podnikání jako jedna z dceřiných společností uvnitř nadnárodní struktury v rámci střeoevropského teritoria
- ▶ Vyžaduje sofistikované kontrolní systémy a vyspělý management
- ▶ Akcionáři jsou fyzické i právnické osoby bez osobních vztahů vůči společnosti
- ▶ Koncentrace nadprůměrného finančního kapitálu



Výběr organizace

3. Velký podnikatelský subjekt

(nad 250 zaměstnanců)



Charakteristika:

- ▶ Historická (bývalá státní) firma, operující v rozdílných oblastech světového trhu se sofistikovanými produkty.
- ▶ Je vystavena omezeným konkurenčním tlakům
- ▶ Vlastníkem je privátní obchodní holding – investiční společnost s dostatečným finančním kapitálem, která sleduje především konsolidaci firmy a dosažení obchodního a finančního úspěchu pro další možný prodej v dlouhodobém horizontu .

Výběr organizace



4. Organizace poskytující služby :

- ▶ Základem ziskové organizace je poskytování vysoce kvalifikovaných služeb /nefyzický produkt v rámci ČR
- ▶ Velikostí patří do kategorie malé firmy (do 150 zaměstnanců)
- ▶ 3 majitelé jsou fyzické osoby zastávající současně manažerské pozice
- ▶ Míra výnosnosti/zisk z podnikání je vysoký.

Výběr organizace



- 5. Organizace dobrovolných a nevýdělečných činností :**
- ▶ Organizace vznikla za účelem poskytování humánních služeb v oblasti s dostatečnou konkurencí
 - ▶ Je závislá na státních příspěvcích a dotacích od sponzorů
 - ▶ Má statut občanského sdružení , založena církví a dalšími právníckými osobami
 - ▶ Kmenové zaměstnance doplňují další dobrovolníci.

Výběr organizace



6. Státní organizace veřejného sektoru:

- ▶ Organizace svoji činností zajišťuje prospěšnou činnost, má jasné určení a jasné uživatele
- ▶ Financována je ze státních zdrojů, řízena je státním orgánem
- ▶ Velikostí patří mezi střední organizace (do 150 zaměstnanců)

Výběr organizace



- 7. Státní organizace veřejného sektoru:**
- ▶ Organizace svoji činností zajišťuje prospěšnou činnost, má jasné určení a jasné uživatele
 - ▶ Financována je ze státních zdrojů, řízena je státním orgánem
 - ▶ Velikostí patří mezi velké organizace (nad 150 zaměstnanců)

Výběr organizace



8. Soukromá firma rodinného typu :

- ▶ Majitel je současně hlavním manažerem firmy
- ▶ Oblast působení firmy je lokální, i když trh na který dodává nemusí být lokální
- ▶ Firma je malá v porovnání s největšími konkurenty v odvětví působení firmy (rozsah 40–150 zaměstnanců)
- ▶ Finanční kapitál je dán základním vkladem a dostatečnou mírou zisku z podnikání – cca 15%.

Výběr organizace



9. Samostatná organizační jednotka v privátní firmě:

- ▶ Majitelé jsou privátní firmy fyzické osoby
- ▶ Oblast působení organizační jednotky je zcela odlišná od zbývajících činností firmy – vznikla na základě úspěšné realizace dotačního projektu EU
- ▶ Velikost organizační jednotky je v porovnání s ostatními ve firmě malá (rozsah do 30 zaměstnanců)
- ▶ Finanční prostředky jsou závislé na výkonnosti organizační jednotky – s dočasnou podporou celofiremních zdrojů

Úprava projektu – doporučení

- ▶ Písmo velikost 10 bodů
- ▶ V záhlaví uvést příjmení členů týmu a název organizace
- ▶ V zápatí číslování stránek
- ▶ **Jednotlivé úkoly vypracovat co nejjasněji, nejstručněji a nejsrozumitelněji**

Protokol projektu – naleznete v IS

- ▶ Název projektu : „Personální řízení v dané organizaci “
- ▶ Vedoucí týmu: pro komunikaci s vyučujícím
jméno + příjmení + telefon
- ▶ Počet členů týmu : jména a příjmení
- ▶ Záměr přidělené organizace : stručný
popis + jméno organizace
- ▶ Vložit do Odevzdavárny do 20.10.2014

Prostor pro dotazy





Děkuji Vám za pozornost