

MUNI
FSS

Tvorba plánů v oblasti řízení lidských zdrojů

Plány v oblasti řízení lidských zdrojů,
plánování rozvoje lidských zdrojů,
plánování pracovní kariéry, plánování
následnictví.



Literatura

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2015) *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-5258-7. (Kapitola 65)
- Koubek, J. (2015) *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8. (Kapitola 3 a 9)
- Koubek, J. (2010) *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-25-4.

Zkouška

Zkouškový test

- Zkouškový test má písemnou formu a je kombinací uzavřených a otevřených otázek (20 uzavřených, 2 otevřené otázky).
- Student může z testu získat **maximálně 60 bodů**. Podmínkou úspěšného absolvování zkoušky je získání minimálně 30 bodů ze zkouškového testu.

Hodnocení zkoušky

- Podmínkou úspěšného absolvování předmětu je **získání v součtu minimálně 60 bodů** ze seminární práce (včetně bonusových bodů) a zkouškového testu a zároveň získání minimálně 30 bodů ze zkouškového testu.
- **Pro připuštění ke zkoušce musí tým ze seminární práce získat od vyučujícího hodnocení A-E**
- **Termíny zkoušky** (vypsány v IS)

Plánování LZ a podnikové plánování

- Integrální součástí podnikového plánování
- Navazuje na strategické plánování, strategické cíle a strategické plány



Analýza lidských zdrojů

Plán organizace

Odhad budoucích činností

Analýza lidských zdrojů (nabídky a poptávky)

Odhad budoucích potřeb v oblasti lidských zdrojů

Plány v oblasti lidských zdrojů

Zdroj: Armstrong a Taylor (2015), vlastní úprava

Činnosti organizace a jejich provázanost

Primární činnosti – zásobování, produkce výkonů (výroba), odbyt.

Podpůrné činnosti – řízení LZ, financování, investiční činnost, vědecko-technická činnost, správa.



Cíle v oblasti řízení lidských zdrojů

Stanoveny:

- v návaznosti na **strategické cíle** organizace a uplatňované strategii
- v návaznosti na **cíle jednotlivých dílčích činností** podniku
- Podloženy analýzou v oblasti lidských zdrojů a SWOT analýzou (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby)

Strategický cíl organizace: Zvýšení rentability vlastního kapitálu do 3 let o 3 p.b.
(prostřednictvím vysokého výkonu stálých a spokojených zaměstnanců)

Specifické cíle:

SC1: Do tří let snížit fluktuaci zaměstnanců dělnických pozic na 10 %

SC2: Do dvou let zvýšit spokojenost zaměstnanců (měřenou firemním indexem spokojenosti)

➤ **Cíle SMART:**

- Specifické (Specific) – konkrétní, jasně formulované
- Měřitelné (Measureble) – stanoven ukazatel, kterým bude posuzováno
- Akceptovatelné (Acceptable) – akceptovatelné, v souladu s posláním a vizí
- Reálné (Realistic) – reálné, dosažitelné
- Termínované (Timed) – časově ohraničené, stanoven časový horizont

Personální plány

➤ Stanovují zvolenou cestu vedoucí k dosažení cílů

□ Personální plánování lze rozdělit do 3 základních oblastí (Koubek, 2015)

□ Plánování potřeby pracovníků (poptávky)

Plán potřeby pracovníků

□ Plánování pokrytí potřeby (nabídky)

Plán získávání a výběru pracovníků

Plán snižování počtu zaměstnanců

Plán rozmisťování pracovníků

Plán vzdělávání

Plán snižování fluktuace (plán stabilizace) a absence,

Plán flexibilní práce

Plán zvyšování produktivity

Plán odměňování a motivace

Plán pracovních rolí

□ Plánování personálního rozvoje

Plán následnictví

Plány pracovní kariéry

Plán obecně zahrnuje:

- Cíle (vč. ukazatelů dosažení)
- Aktivity a způsob jejich provedení
- Časová osa plnění
- Odpovědné osoby
- Rozpočet

CO x JAK x PRO KOHO x KDO x KDY x ZA KOLIK

Plánování personálního rozvoje

- Úkolem je identifikace a rozvoj vysoce motivovaných a schopných zaměstnanců s dlouhodobě nadprůměrnými pracovními výsledky/hodnocením
- Osobní rozvoj a možnost kariérního růstu je **důležitým motivačním prvkem zaměstnanců** ovlivňující jejich pracovní výkon
- Přispívá také ke **krytí potřeby pracovní síly z vlastních zdrojů**
- **Stabilizace** „talentů“ v organizaci představuje konkurenční výhodu firmy

Výsledkem procesu plánování v této oblasti:

- **Plány pracovní kariéry**
- **Plány následnictví**

Plán pracovní kariéry (plán osobního rozvoje)

- **Individuální plán zpracovaný pro konkrétního pracovníka**
- Zejména pro vysoce odborné pracovníky (manažerské pozice, specialisty)

Příprava plánů ve 4 krocích:

1. Pracovník sám zhodnotí své schopnosti a priority a stanoví své pracovní cíle
2. Organizace hodnotí rozvojový potenciál pracovníků a vytipuje perspektivní pracovníky, kteří podávají nadprůměrný výkon či u nich identifikuje potenciál
3. Pracovník je osloven a jsou mu prezentovány nabízené možnosti a potenciál kariérního růstu
4. Pracovník, nadřízení, personalisté společně stanovují cíle kariéry a plány směřující k dosažení

- **Plán kariéry** – jednotlivé rozvojové aktivity, vzdělávání, plnění úkolů a kontrola plnění naplánovaných aktivit.
- Je cestou ke získání náročnější, odpovědnější a lépe placené práce.

Plán následnictví

- Jde o individualizovaný plán, který se **zpracovává pro konkrétní pracovní pozici** (funkci)
 - Určí se pracovník/pracovníci, kteří by mohli potenciálně danou pracovní pozici zastávat
 - Provázáno s plánováním pracovní kariéry, kdy je naplánována konkrétní pracovní pozice, pro kterou je pracovník vhodný, je na ni cíleně připravován a na kterou by mohl výhledově nastoupit
- Nejen **nástrojem motivace** a rozvoje zaměstnanců, ale také **nástroj k plánování pokrytí potřeby pracovní síly na určitých pracovních pozicích z vnitřních zdrojů**

Typy plánů:

- Plán následnictví typu řetězec
- Plán následnictví typu pyramida

Plán následnictví typu řetězec

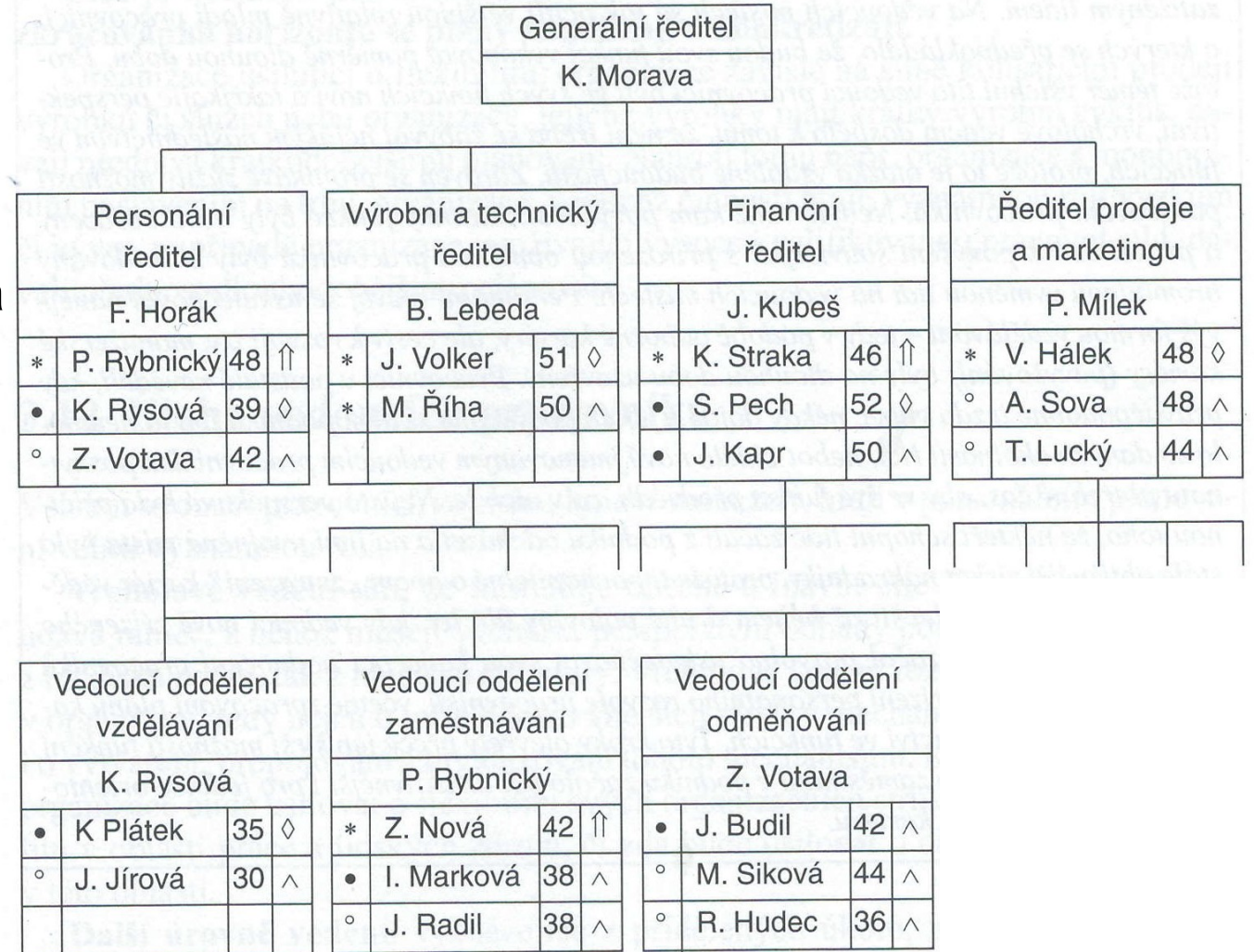
- Uvádějí jen jednoho náhradníka na danou pracovní pozici
- Většinou utvářeno na úrovni konkrétního útvaru pro klíčové pozice
- Může být součástí individuálních plánů pracovní kariéry

| | |
|----------------------|---|
| Funkce | Personální ředitel |
| Vykonává | K. Petr |
| Náhrada | M. Ryba |
| Věk | 42 |
| Nynější funkce | Vedoucí oddělení vzdělávání pracovníků |
| Schopnosti | Vynikající |
| Připraven k povýšení | Okamžitě |

| | |
|----------------------|--|
| Funkce | Vedoucí oddělení vzdělávání pracovníků |
| Vykonává | M. Ryba |
| Náhrada | V. Král |
| Věk | 35 |
| Nynější funkce | Referent v oddělení vzdělávání pracovníků |
| Schopnosti | Velmi dobré |
| Připraven k povýšení | Za dva roky |

Plán následnictví typu pyramida

- Vytvářeno na úrovni celé organizace
- Pokrývá všechny vedoucí pozice organizace
 - U každé pozice více než jednoho následníka
- Výhody: motivace náhradníků k lepšímu výkonu a snaze o seberozvoj.
- Nevýhody: konkurence mezi náhradníky, neochota spolupracovat, pomáhat si.



Vysvětlivky:

Současný výkon:

- * vynikající
- velmi dobrý
- dobrý

Připraven/a k povýšení:

- ↑ okamžitě
- ◇ v perspektivě 2-3 let
- ^ potřebuje vzdělávání a/nebo delší praxi

Zdroj: Koubek (2015)

Personální plány

| Dílčí cíl (PROČ) | Opatření (CO) | Způsob realizace (JAK) | Cílová skupina (PRO KOHO) | Termín plnění (KDY) | Odhadované náklady (ZA KOLIK) | Ukazatel plnění (cílová hodnota) | Pověřené osoby (KDO) * odpovědná osob |
|------------------|---------------|------------------------|---------------------------|---------------------|-------------------------------|----------------------------------|--|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Plán obecně zahrnuje:

- Cíle (vč. ukazatelů dosažení)
- Aktivity a způsob jejich provedení
- Časová osa plnění
- Rozpočet
- Odpovědné osoby

PROČ x CO x JAK x PRO KOHO x KDY x ZA KOLIK x KDO

PLÁNOVÁNÍ POTŘEBY A POKRYTÍ POTŘEBY PRACOVNÍ SÍLY

Předpokládá odpověď na následující otázky

PROČ?

CO?

JAK?

KOHO?

KDY?

KDO?

ZA KOLIK?

- „**PROČ**“ aneb k naplnění jakých cílů opatření vede. Proč to děláme?
- „**CO**“ uděláme, jaké opatření, např. přijetí nových zaměstnanců, propuštění zaměstnanců (v návaznosti na cíl)
- „**JAK**“ znamená konkrétní popis zvoleného opatření a výběr metod (např. při získávání a výběru – způsob oslovení).
- „**KOHO**“ je otázka na osoby, kterých se opatření přímo týká. Jaké zaměstnance přijmeme, propustíme, přesuneme...
- „**KDY**“ je otázka načasování plánovaných aktivit (např. s ohledem na plánované změny výroby, odbytu atd.)
- „**KDO**“ znamená stanovení osob, které se budou podílet na plnění a zodpovídat za něj
- „**ZA KOLIK**“ znamená odhad předběžných nákladů spojených s konkrétním opatřením (např. vyplacené odstupné, náklady na inzerci či využití personální agentury, očekávané mzdové náklady atd.)

Plán potřeby a pokrytí potřeby zaměstnanců

| Dílčí cíl (PROČ) | Opatření (CO) | Způsob realizace (JAK) | Cílová skupina (KOHO) | Termín plnění (KDY) | Odhadované náklady (ZA KOLIK) | Ukazatel plnění (cílová hodnota) (kontrola gen.ředitel) | Pověřené osoby (KDO) * odpovědná osob |
|--|--------------------------------|---|-----------------------|---------------------|--|---|--|
| Zvýšení výroby a růst tržeb (ná vaznost na plán výroby a odbytu) | Zvýšení zaměstnanců výroby o 2 | Nábor externích zaměstnanců. Oslovení přes webové stránky, server jobs.cz. Interní výběr. | Výrobní dělníci | 1.7. 2023 | Inzerce 10 000Kč, mzdové náklady vč. benefitů $2 \cdot 42 \text{tis.} \cdot 12 = 1\,008\,000$ Kč/rok (6 měsíců = 504 000 Kč) | 2 přijatí výrobní dělníci | vedoucí personálních o oddělení*, vedoucí výroby |
| | | | | | | | |

PLÁNOVÁNÍ MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ

Předpokládá odpověď na následující otázky

PROČ?

CO?

JAK?

PRO KOHO?

KDY?

KDO?

ZA KOLIK?

- „**PROČ**“ aneb k naplnění jakých cílů opatření vede. Proč to děláme?
- „**CO**“ uděláme, jaká opatření, např. zvýšení mzdy, posílení motivační složky mzdy, zaměstnanecké výhody
- „**JAK**“ znamená konkrétní popis zvoleného opatření (např. vyplácení 13. mzdy, zavedení prémie za úsporu nákladů, zavedení příspěvku na dovolenou).
- „**KOHO**“ je otázka na osoby, kterých se opatření přímo týká. Pro jaké zaměstnance či skupiny určeno (např. výrobní dělníky, vedoucí pracovníky, zaměstnance s určitou výší úvazku).
- „**KDY**“ je otázka načasování plánovaných aktivit (kdy bude konkrétní opatření zavedeno)
- „**KDO**“ znamená stanovení osob, které se budou podílet na zavedení a budou za ně zodpovídat
- „**ZA KOLIK**“ znamená odhad předběžných nákladů spojených s konkrétním opatřením (např. odhad mzdového navýšení, předpokládané výše odměn, náklady čerpání zaměstnaneckých výhod atd.)

Plán motivace a odměňování

| Dílčí cíl (PROČ) | Opatření (CO) | Způsob realizace (JAK) | Cílová skupina (PRO KOHO) | Termín plnění (KDY) | Odhadované náklady (ZA KOLIK) | Ukazatel plnění (cílová hodnota) (kontrola gen.ředitel) | Pověřené osoby (KDO) * odpovědná osob |
|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|---------------------|--|---|---------------------------------------|
| Růst spokojenosti zaměstnanců | Posílení zaměstnaneckých benefitů | Zavedení Multisport karty | Zaměstnanci s úvazkem min 20 h/týden | 1.1. 2024 | Roční předpokládané náklady 6 000 Kč/zaměstnanec (Celkové náklady/rok = 6000 x počet zaměstnanců s úvazkem min 20 h/týden) | Nabídka Multisport karty zaměstnancům | vedoucí personálních o oddělení* |
| | | | | | | | |

Např. konkrétní cíl v oblasti řízení LZ. Do dvou let zvýšit spokojenost zaměstnanců (měřenou firemním indexem spokojenosti, růst indexu o 5 p.b.)

PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

Předpokládá odpověď na následující otázky

PROČ?

CO?

KOHO?

KDE?

KDO?

JAK?

KDY?

ZA KOLIK?

- „**PROČ**“ aneb k naplnění jakých cílů vede. Proč potřebujeme? Jak významná z hlediska cílů organizace je mezera mezi kompetencemi jednotlivců a požadavky na výkon konkrétní práce.
- „**CO**“ školit, čili téma/obsah konkrétních školení (výstup z analýzy vzdělávacích potřeb)
- „**KOHO**“ pro koho je školení určeno. Koho potřebujeme proškolení.
- „**KDE**“ školit (vlastní prostory nebo prostory externího dodavatele; otázka ceny, kapacity, možností reálného nácviku konkrétních pracovních operací apod.)
- „**KDO**“ čili otázka po lektorovi vzdělávacích aktivit, který by měl disponovat lektorskými dovednostmi & odbornými znalostmi a praxí (úspěšnost a efektivita školení se může zásadně odvíjet od výběru lektora); interní školitelé vs. externí školitelé
- „**JAK**“ je otázka výběru metod vzdělávání
pasivní – receptivní učení: přednáška, ukázka, výukové texty a samostudium, e-learning
aktivní – zkušenostní učení: instruktáž při výkonu práce, asistování, workshop, hraní rolí, coaching, mentoring
- „**KDY**“ je otázka načasování vzdělávacích aktivit (např. s ohledem na plánovaný hromadný nábor pracovníků, zavádění nových výrobních postupů, návaznost jednotlivých školení)
- „**ZA KOLIK**“ jakou budou předpokládané náklady školení (mělo by být o opřeno o srovnání nákladů různých variant – navrhnuta varianta nejvýhodnější)

Plán vzdělávání

| Dílčí cíl (PROČ) | Opatření (CO) | Způsob realizace (JAK, KDO, KDE) | Cílová skupina (PRO KOHO) | Termín plnění (KDY) | Odhadované náklady (ZA KOLIK) | Ukazatel plnění (cílová hodnota) (kontrola gen.ředitel) | Pověřené osoby (KDO) *odpovědná osob |
|---|--|---|---------------------------|---------------------|---|---|--|
| Zvýšení výroby a růst tržeb (návaznost na plán výroby a odbytu) | Odborné školení zaměstnanců na obsluhu nového stroje | Instruktaž a nácvik, externí školitel (dodavatelská firma), školení proběhne na pracovišti. Ověření dovedností pozorováním. | 10 výrobních dělníků | 20.5. 2023 | Instruktaž zdarma – součástí dodávky stroje | 10 proškolených výrobních dělníků s požadovanou úrovní dovedností | Vedoucí personálního oddělení, vedoucí výroby* |

Pořízení nových výkonnějších strojů

Personální plány

Strategický cíl organizace: Zvýšení rentability vlastního kapitálu do 3 let o 3 p.b. (prostřednictvím vysokého výkonu stálých a spokojených zaměstnanců)

Specifické cíle:

SC1: Do tří let snížit fluktuaci zaměstnanců dělnických pozic na 10 %

SC2: Do dvou let zvýšit spokojenost zaměstnanců (měřenou firemním indexem spokojenosti)

| Dílčí cíl (PROČ) | Opatření (CO) | Způsob realizace (JAK) | Cílová skupina (PRO KOHO) | Odhadované náklady (ZA KOLIK) | Termín plnění (KDY) | Ukazatel plnění (cílová hodnota) (kontrola gen.ředitel) | Pověřené osoby (KDO) * odpovědná osob |
|---|-------------------------------------|---|--------------------------------------|--|---------------------|---|--|
| Snížení fluktuace zaměstnanců | Zlepšení procesu výběru zaměstnanců | Jasná metodika upravující způsob výběru a testování pracovníků a její využívání | Výrobní dělníci | Odměna 100 000 Kč | 1.6. 2023 | Nová kvalitní metodika (1) | vedoucí personálního oddělení*, vedoucí výroby |
| Snížení fluktuace zaměstnanců (SC2:Růst spokojenosti zaměstnanců) | Posílení zaměstnaneckých benefitů | Multisport karta | Zaměstnanci s úvazkem min 20 h/týden | Roční předpokládané náklady 6 000 Kč/zaměstnanec (Celkové náklady/rok = 6000 x počet zaměstnanců s úvazkem min 20 h/týden) | 1.1.2024 | Nabídka Multisport karty zaměstnancům | vedoucí personálního oddělení* |

Kontrolní otázky

- Jaké tři základní skupiny personálního plánování rozlišujeme? Uveďte příklady personálních plánů v jednotlivých oblastech.
- Co je plánování personálního rozvoje? Jaké plány v oblasti personálního rozvoje rozlišujeme?
- Co je plán pracovní kariéry?
- Co je plán následnictví? Jaké typy plánů následnictví rozlišujeme?
- Na jaké klíčové otázky musí dávat odpověď plány v personální oblasti?

Úkol 1 – Krok 4 a 5 seminární práce

Pokračujte ve zpracování seminární práce.

- KROK 4: Vypracujte **SWOT analýzu**. V návaznosti na strategické cíle naznačte strategii/e jejich dosažení.
- KROK 5: Vypracujte návrh personálního plánu ve vámi vybrané strategické oblasti (např. (1) plán získávání a výběru zaměstnanců (snižování stavu zaměstnanců), (2) plán odměňování a motivace, (3) plán snižování fluktuace, (4) plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců). Finální seminární práci (Kroky 1-5) vložte do **Odevzdávárny**.

Pracujte na kroku 4 a 5.

MUNI
FSS

Dotazy?

