

**MUNI**  
**FSS**

# **Plánování lidských zdrojů (Personální plánování)**

Plánování, plánování  
lidských zdrojů, účel, úkoly,  
cíle, proces plánování  
lidských zdrojů



# Literatura

- Armstrong, M. a Taylor, S. (2015) *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-5258-7. (Kapitola 17) (přes **Bookport**)
- Koubek, J. (2015) *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8 (Kapitola 3) (**e-prezenčka** – vydání z roku 2007)
- Bright, D.S. & Cortes. A.H. (2019) *Principles of Management*. Houston: Texas OpenStax, Book, ISBN: 0-9986257-7-9, URL: <https://openstax.org/books/principles-management/pages/1-introduction> (Kapitola 17) (**on-line**)
- Horváthová, P., Bláha, J. a Čopíková, A. (2016) *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1. (Kapitola 7) (**e-prezenčka**)
- Chartered Institute of Personnel and Development (2010). *Workforce planning: Right people, right time, right skills*. London: CIPD

# Plánování jako jedna z manažerských funkcí

Plánování je proces stanovení reálných cílů a cest vedoucích k jejich dosažení

## Proč plánovat?

- Plánování umožňuje (benefity):
  1. zaměřit činnost organizace na soubor jasných cílů,
  2. využití příležitostí a reakce na hrozby,
  3. poskytuje jasný plán pro budoucí činnosti,
  4. umožňuje kontrolu stanovením měřitelných cílů,
  5. **přispívá k růstu ekonomické efektivity.**

## Proč manažeři často neplánují?

1. nedostatek času,
2. obtížné odhadování budoucího vývoje a jeho dopadů.

➤ Podle průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (2010) v oblasti plánování LZ. V oblasti lidských zdrojů plánovalo cca 60 % firem.

# Vyplatí se plánovat?

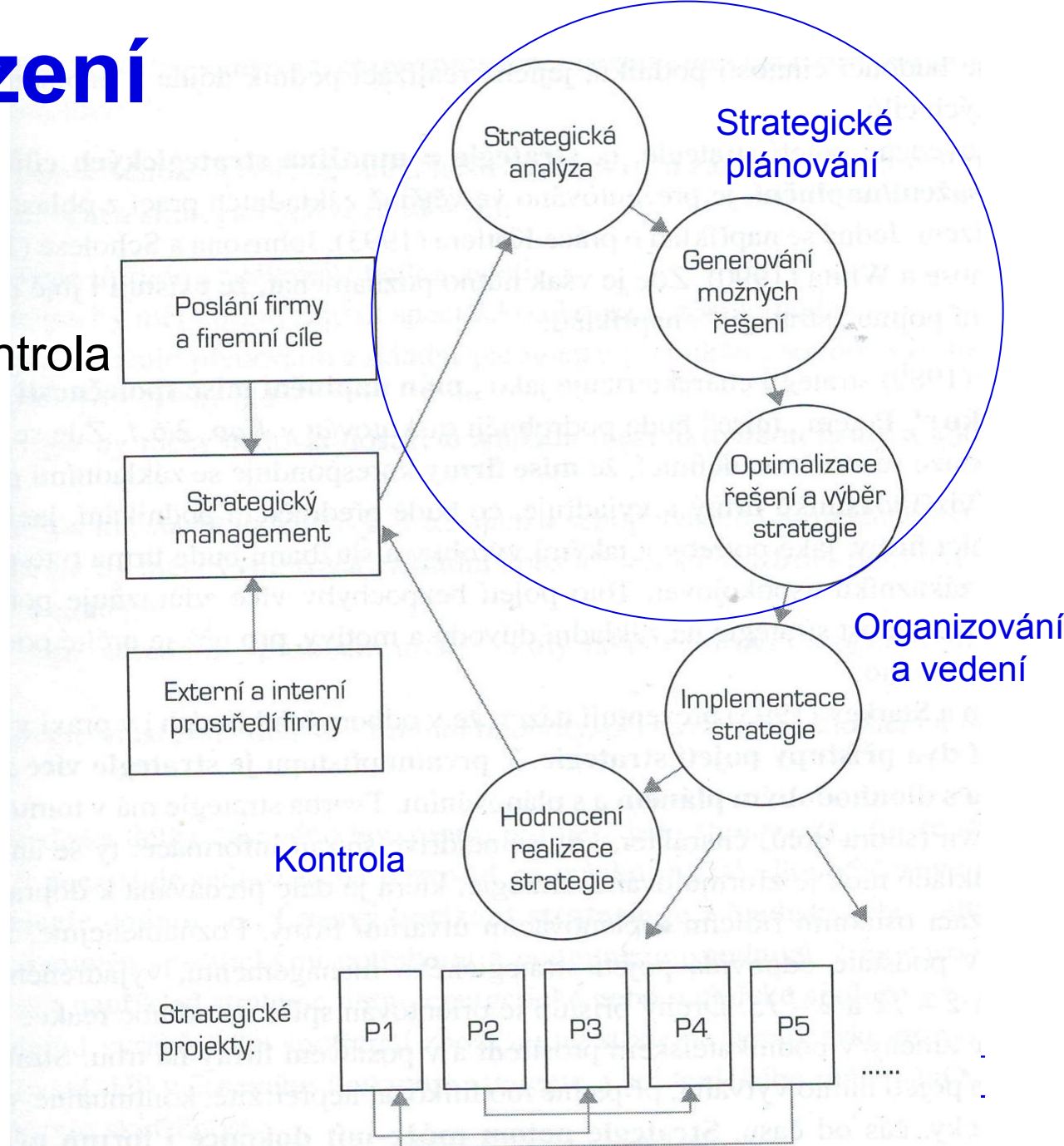
- Odborné studie naznačují, že firmy, které aplikují plánování jsou finančně úspěšnější než ty, které ne (např. Herold, 1972; Lindsay & Rue, 1980)
- Wood a LaForge (1979) zkoumají 70 velkých komerčních bank a ukazují, že ty které měly systémy strategického plánování dosáhly lepších finančních výsledků než ty, které jej neměly.
- George, Walker a Monster (2019) užívají meta-analýzu (závěry 31 empirických studií) a zkoumají vliv strategického plánování na výkonnost podniků. Dospívají k závěru, že strategické plánování má pozitivní efekt na podnikovou výkonnost.

# Proces strategického řízení

Různé přístupy s různou podrobností popisu

➤ Fáze plánování, organizování a vedení a kontrola

Hanzelková a kol. (2017) vymezují proces strategického řízení následovně:



Zdroj: Hanzelková a kol. (2017)

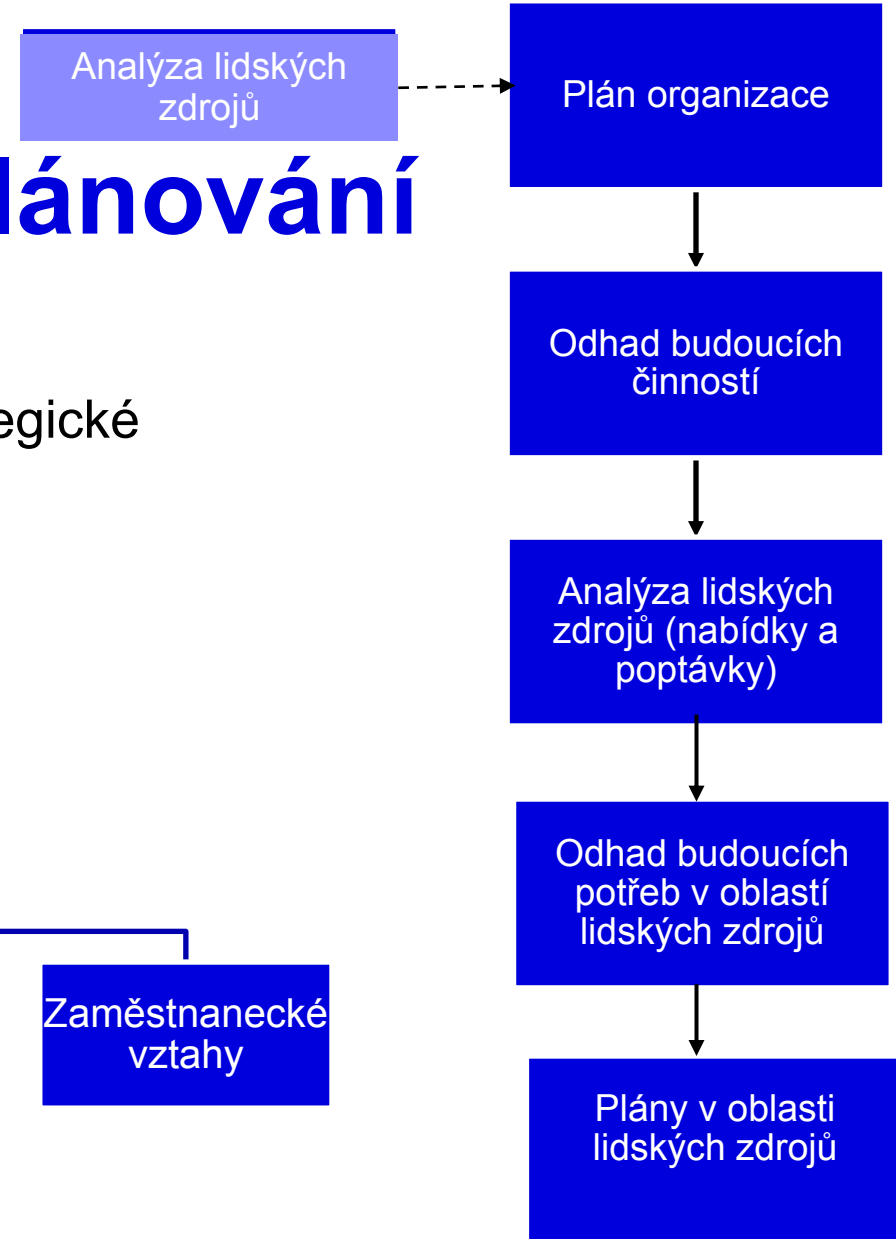
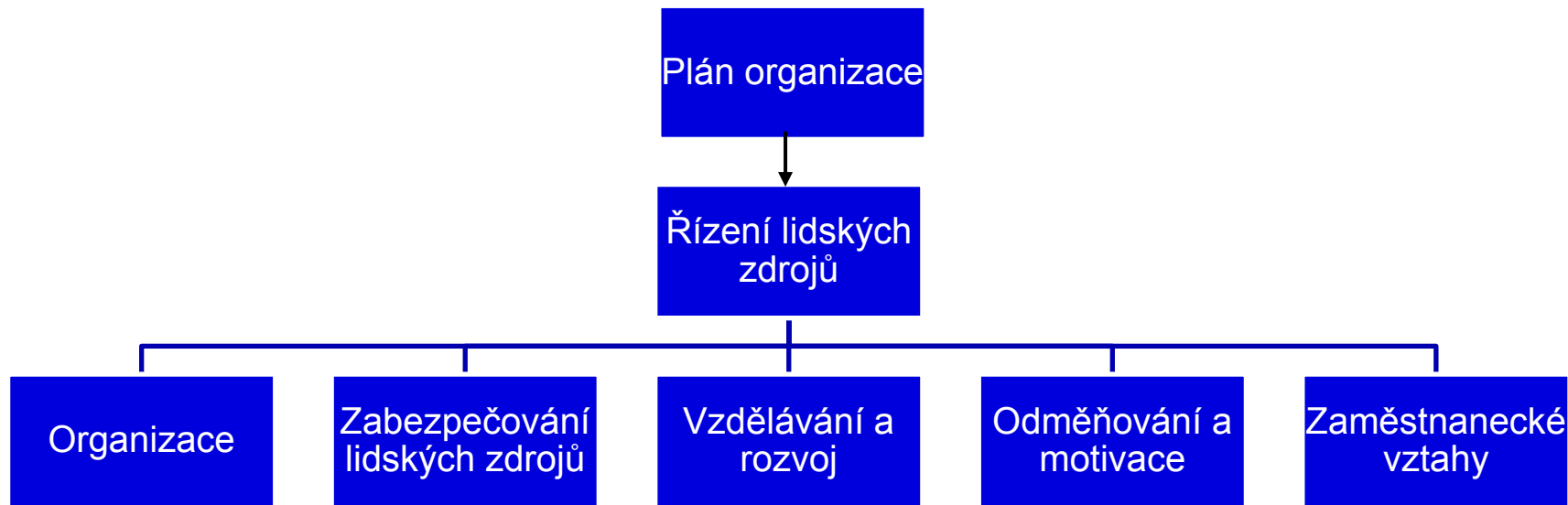
# Co je plánování lidských zdrojů

## Personálního plánování (plánování lidských zdrojů)

- Proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb. (Bulla a Scott, 1994)
- Proces předvídání, stanovení cílů a opatření v oblasti pohybu lidí do, z a v rámci organizace; v oblasti využívání a rozvoje pracovních schopností lidí; v oblasti motivace lidí k vyššímu výkonu (volně dle Koubek, 2015)
- Základní proces řízení lidských zdrojů, který je formulovaný strategií organizace a zabezpečuje **správný počet lidí se správnými schopnostmi na správném místě ve správný čas**, čímž podporuje dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace (Armstrong & Taylor, 2015)

# Plánování LZ a podnikové plánování

- **Integrální součástí podnikového plánování**
- Navazovat na strategické plánování, strategické cíle a strategické plány

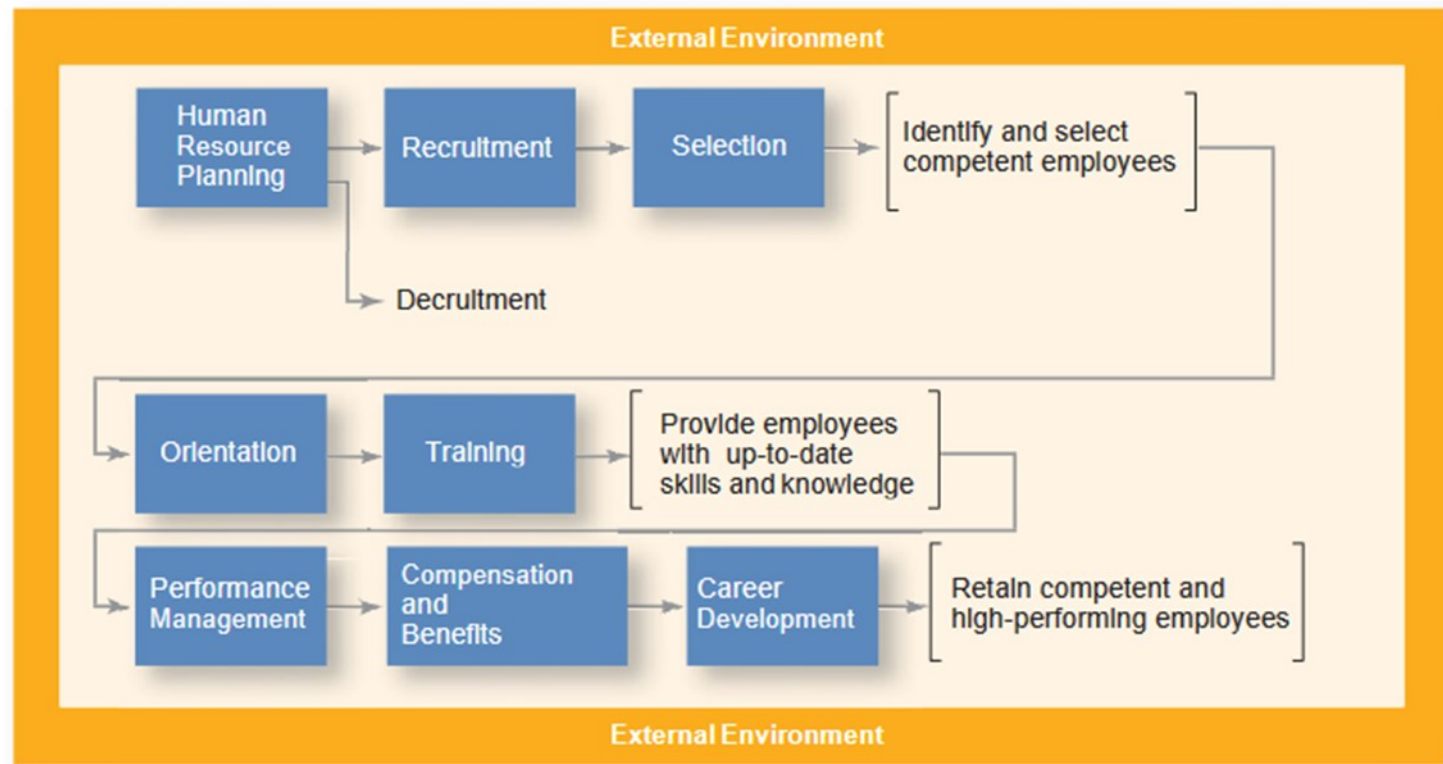


Zdroj: Armstrong a Taylor (2015), vlastní úprava



# Úkol plánování lidských zdrojů

- Sladování lidských zdrojů s potřebami v delší časové perspektivě
  - Zaměřuje se na kvantitativní (kolik lidí) i kvalitativní aspekty (jaké lidi) potřeby lidských zdrojů
  - Zabývá se také motivací a rozvojem lidí v zájmu zvyšování efektivity organizace



Zdroj: Robbins a Coulter (2012)



# Cíle plánování lidských zdrojů

## Typické cíle:

- **Získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje** a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, schopnosti a zkušenosti
- **Formovat kvalitní a flexibilní pracovní sílu** a tak připívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí
- **Snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů** v případech, kdy nabídka práce je nedostatečná, a to formováním strategie stabilizace a rozvoje pracovníků
- **Zlepšit využití pracovníků** zaváděním flexibilnějších systémů práce

# Plány a jejich členění

## Dle časového horizontu rozeznáváme:

- **Dlouhodobé plány** – více než 5 let (2 roky)
- **Střednědobé plány** – 1-5 let (1-2 roky)
- **Krátkodobé plány** – do jednoho roku

## Dle hierarchie cílů (úrovně řízení):

- **Strategické plány** – definujte dlouhodobou vizi, poslání a hodnoty organizace; definovat, stanovuje obecné cíle. Úkolem vrcholového managementu.
- **Taktické plány** – konkrétní plány pro jednotlivé podnikové jednotky či útvary. Kratší časový horizont. Vytvářeny nižším managementem (např. vedoucí jednotlivých oddělení)
- **Operativní plány** – krátkodobé plány konkrétních úkolů, každodenní plánování. Je úkolem liniových manažerů

# Uplatňování plánování v oblasti LZ

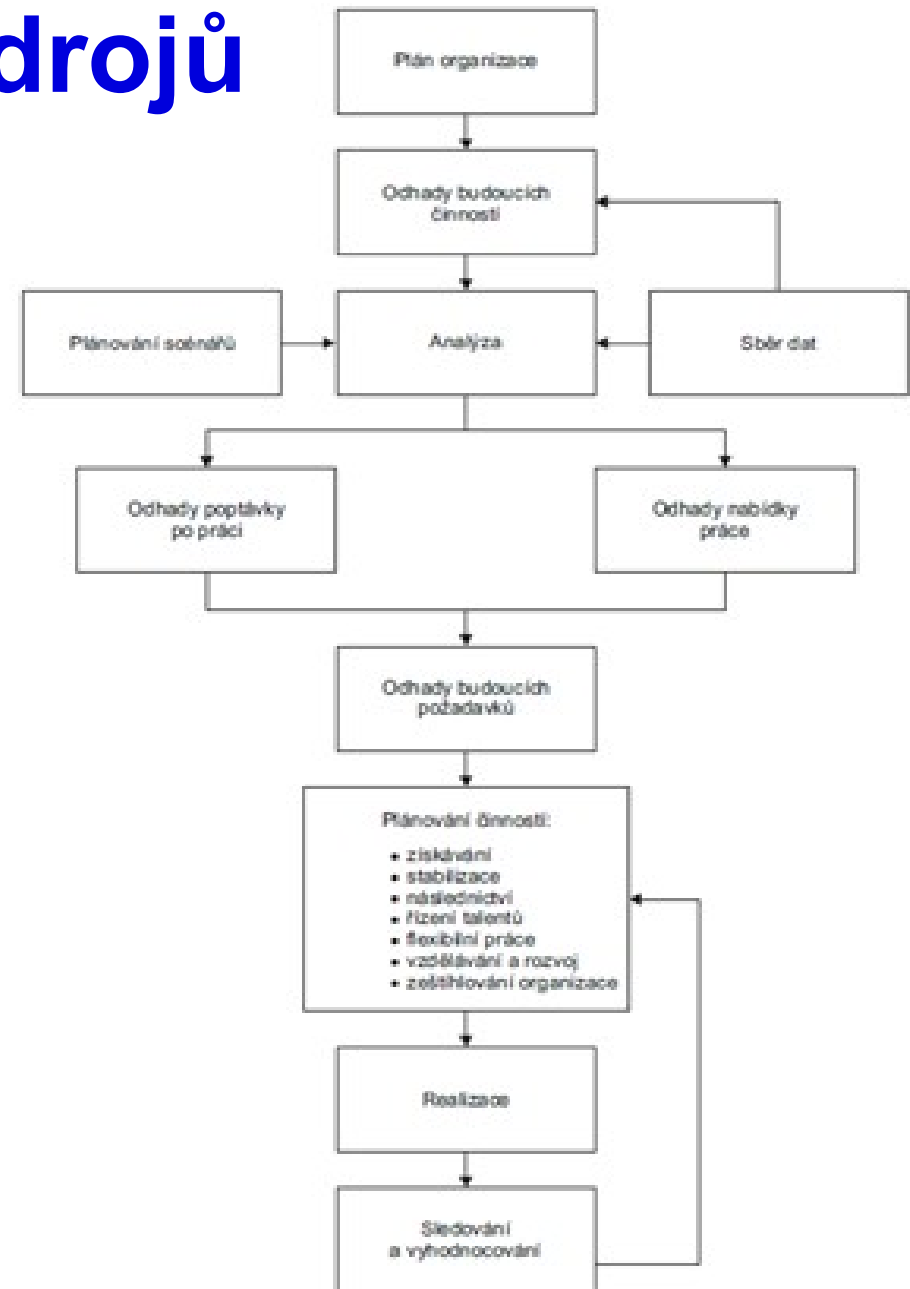
Z průzkumu CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) plyne, že:

- Z vybraného vzorku organizací uplatňovalo plánování lidských zdrojů 61 %
  - plány do jednoho roku - 20 % organizací
  - plány 1-2 roky - 41 % organizací
  - plány více než 5 let - 2 % organizací
  
- Nejčastější oblasti plánování:
  - následnictví – 62 %
  - využívání flexibilní práce – 53 %
  - odhadování poptávky a nabídky – 53 %
  - audit schopností /analýza mezer – 49 %
  - řízení talentů – 42 %

(Armstrong & Taylor, 2015)

# Proces plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů vychází z **plánu organizace a plánovaných činností v jednotlivých oblastech** (zásobování, výroba, odbyt).



# Plánování scénářů

- **Plánování scénářů** – více možných variant vývoje (optimistický, realistický, pesimistický)

**Cílem firmy je úplný přechod na elektronické bankovníctví:**

Scénář 1

- Zákazníci přejdou plně na internetové bankovníctví akceptují výpadky

Scénář 2

- Zákazníci jsou zdrženliví k přijetí pouze digitálního bankovníctví a chtějí kombinovaný přístup – možnost navštívit pobočku a prodiskutovat finanční možnosti

Scénář 3

- Zákazníci nebudou spokojeni s elektronickým bankovníctví a budou přecházet ke konkurenčním bankám

- **Kontingenční plánování (plán)** – spočívá ve zhodnocení rizik a stanovení záložního plánu v případě, že nastane nežádoucí situace.

Marketingová společnost zvažuje: co když ztratíme největšího klienta a následně velký zdroj příjmů? Můžeme si dovolit udržet naši stávající pracovní sílu? Můžeme přemístit pracovníky do jiného projektu, abychom nahradili ztracené příjmy?

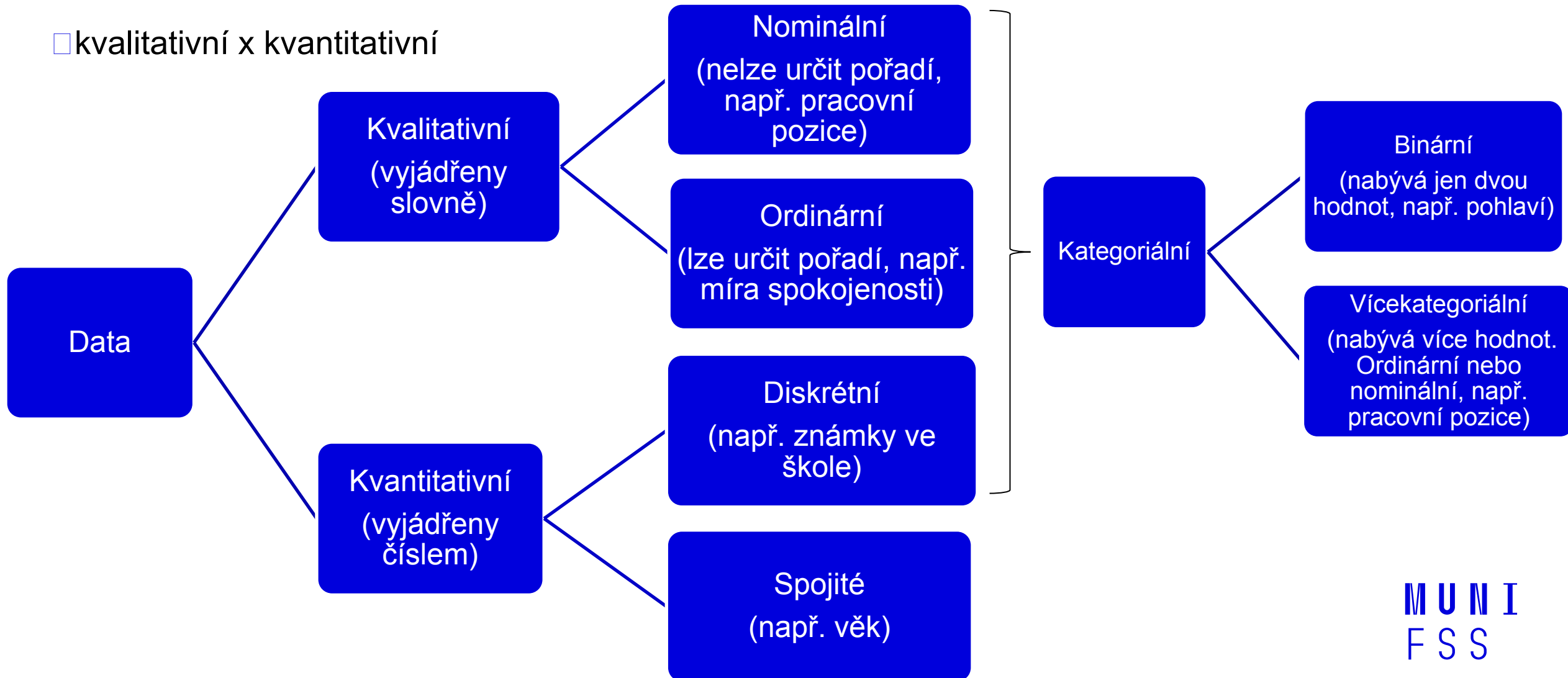
- **Adaptivní plánování** – pružně reaguje na měnící se situaci a přizpůsobuje se okamžitým potřebám. Organizace provádějí vybrané změny, které mohou rychle implementovat a přijímají riziko, že ne všechny budou úspěšné.

Pokud například maloobchodní firma zaznamená pokles tržeb, adaptivní IT systém může automaticky přizpůsobit seznam zaměstnanců tak, aby vyhovoval poklesu tržeb, a požádat o růst pracovníků, když se podniku začne dařit.

# Data

□ Interní x externí

□ kvalitativní x kvantitativní



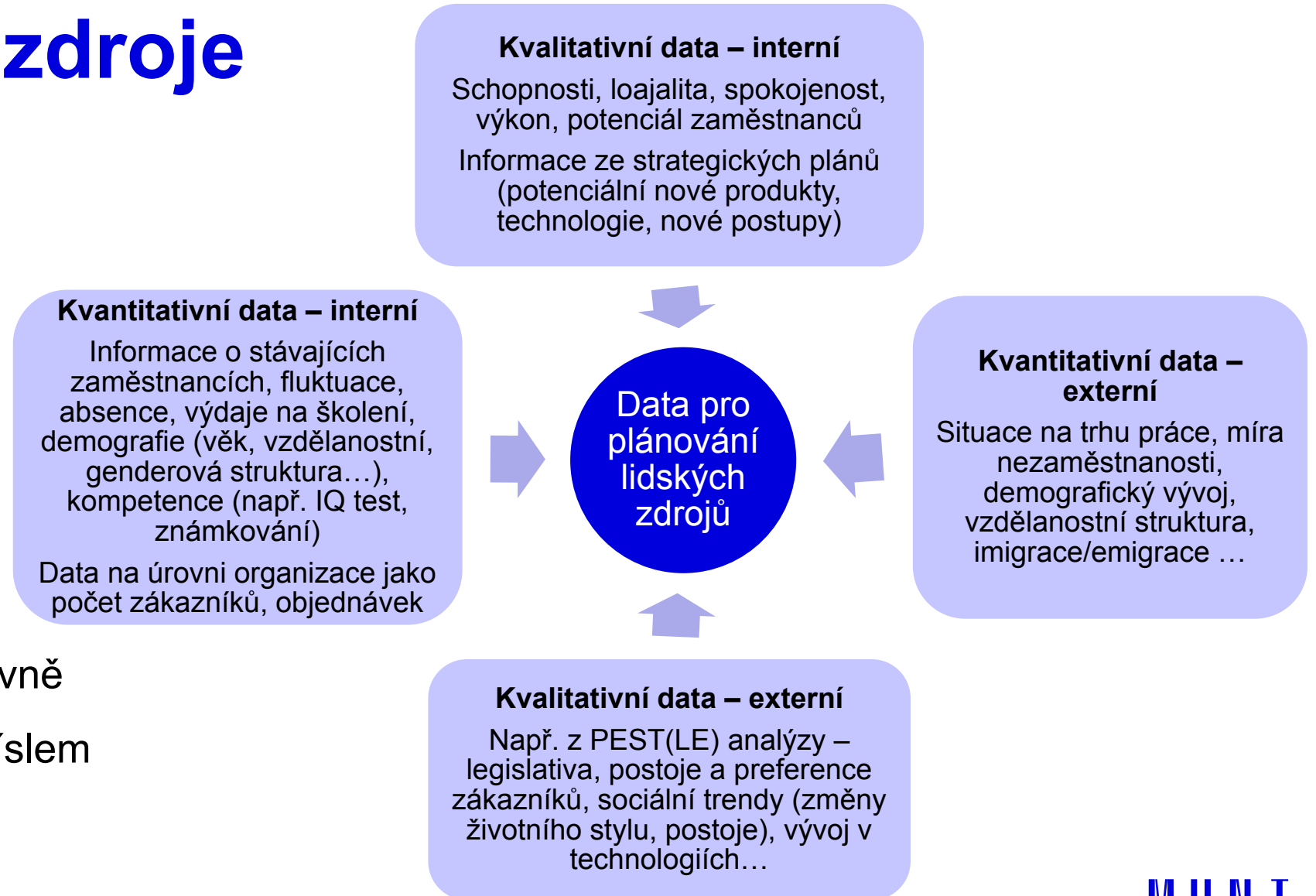
# Data a jejich zdroje

□ **Interní** – z organizace

□ **Externí** – z okolí

□ **Kvalitativní** – vyjádřeny slovně

□ **Kvantitativní** – vyjádřeny číslem





# Analýza

## Shrnuje dostupné informace z:

- Plánu organizace a odhadu budoucích činností
- Scénáře budoucího vývoje
- Interní a externí data
- **Východisko k odhadu poptávky, nabídky po práci a určení budoucích potřeb a požadavků**

# Personální plány

- 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
    - Řízení talentů

# Realizace a kontrola

- Realizace plánovaných opatření, průběžné vyhodnocování a případná úprava v reakci na aktuální situaci. Kontrola dosažení cílů.

# Úkol 1 – Krok 3 seminární práce

*Doposud jste získali jen neúplné informace o organizaci, v níž plánujete řízení LZ. Analyzujte nabídku a poptávku po práci a systém odměňování a motivace a vzdělávání ve vámi zvolené organizaci. Zaměřte se na následující oblasti řízení lidských zdrojů (1) nabídka a poptávka po pracovní síle a analýza fluktuace, (2) odměňování a motivace zaměstnanců, (3) vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. U jednotlivých oblastí popište současný stav (navrhněte metody, které lze použít k analýze současného stavu), identifikujte problematické oblasti a silné stránky organizace*

## **Pracujte na kroku 3: Personální analýza**

**Provedte analýzu počtu a struktury zaměstnanců (nabídky práce)**

- Zatím analyzujte** počet a strukturu zaměstnanců podniku v obecné rovině (pracovní pozice, počet zaměstnanců, genderové a věkové složení jednotlivých kategorií) a zaměřte se na vývoj v čase.

# Analýza počtu a struktury zaměstnanců

## Dle pracovních pozic:

- dle zvolené organizace
- Např. Sanitář, zdravotní sestra, vrchní sestra, lékař, administrativní pracovník ...

## Genderové složení:

- Muži, ženy, celkem

## Věková struktura:

- Dle konkrétních potřeb organizace
- Např. do 25 let, 25-40, 41-54, 55-64, 65 a více

## Dosažené vzdělání:

- Dle metodiky ČSÚ (Sčítání): základní vč. neukončeného, střední (bez maturity), úplné střední (s maturitou) a vyšší odborné, vysokoškolské
- Dle mezinárodní klasifikace vzdělávání ISCED
  - CZ-ISCED (klasifikace vzdělání) a CZ-ISCED-F (klasifikace oborů vzdělání). Blíže

[https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace\\_vzdelani\\_cz\\_isced\\_2011](https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_vzdelani_cz_isced_2011)

- **Vývoj v čase** (délka časové řady individuální – dle vybraného podniku)

# Příklad přehledu počtu a struktury zaměstnanců

Pracovní pozice	Pohlaví			Věk					Vzdělání			
	Muži	Ženy	Celkem	Do 25 let	25-40 let	41-54 let	55-64 let	65 let a více	Základní vč. neukončeného	střední (bez maturity)	úplné střední a vyšší odborné	vysokoškolské
Pozice 1												
Pozice 2												
Celkem												

- Další charakteristiky – např. státní občanství, léta ve firmě ...
- Vyjádření v absolutní hodnotě, procentní podíl.

# Ukazatele v oblasti struktury zaměstnanců

V rámci HR controllingu je pracováno s těmito ukazateli:

Podíl nováčků (tzv. Rookie ratio) =  $\frac{\text{Počet zaměstnanců, kteří jsou u společnosti méně než 2 roky}}{\text{Celkový počet zaměstnanců}}$  Nováčci jsou méně stabilní a mohou být méně výkonní (kratší praxe ve firmě, socializace)

Podíl žen =  $\frac{\text{Průměrný počet žen}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců}}$  Využití potenciálu žen, společenská odpovědnost v sociální oblasti, diverzita

Podíl osob starších 60 let =  $\frac{\text{Počet zaměstnanců, kteří dosáhli věku 60 let}}{\text{Celkový počet zaměstnanců}}$  Možný budoucí odchod do starobního důchodu

Rozpětí řízení =  $\frac{\text{Průměrný počet zaměstnanců}}{\text{Průměrný počet vedoucích pracovníků}}$  Míra využití vedoucích pracovníků, jejich vytížení

Průměrný počet zaměstnanců = (počet zam. na začátku období + počet zam. na konci období)/2



# Kontrolní otázky

- Co rozumíme plánováním a proč je dobré plánovat?
- Co je plánování lidských zdrojů?
- Jaké jsou úkoly plánování lidských zdrojů?
- Jaké je místo plánování lidských zdrojů v systému plánování organizace?
- Popište jednotlivé fáze procesu plánování lidských zdrojů
- Uveďte příklady typických cílů v oblasti plánování lidských zdrojů
- Jaké plány v oblasti lidských zdrojů rozeznáváme?
- Jaké ukazatele v oblasti struktury zaměstnanců jsou využívány v rámci HR controllingu?  
Popište je.

MUNI  
FSS

**Dotazy?**

