

B. PLÁNOVÁNÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ – SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ LIDSKÉHO POTENCIÁLU

Úvod do tématu :

Činnost, označovaná jako plánování je nezbytnou součástí každého řízení. Nahlédneme-li do teorie i praxe vyspělých zemí, zjistíme, že plánování je zde zcela samozřejmou a neodiskutovatelnou záležitostí. Ten kdo uvažuje do budoucna - ten plánuje.

Rozpracování strategických záměrů do formy plánů je dalším krokem k realizaci stanovených cílů. Plány jsou slovním a číselným popisem toho, jak těchto cílů chceme dosáhnout. O tom, zda budou plány považovány za solidní a reálné rozhodují 4 základní hodnotící kritéria: srozumitelnost, stručnost, logika a pravdivost.

Efektivní řízení lidských zdrojů se bez plánování neobejde. Tím, že je stále větší důraz kladen na řízení nejcennějšího kapitálu organizace - lidský potenciál - stává se plánování lidských zdrojů a veškerých jeho potřeb strategickou aktivitou personálního řízení.

Téma I. Podstata a smysl plánování

Úvod do problematiky:

„Plánování je proces zahájený vytčením cílů; určuje strategie, politiku a podrobné plány pro jejich dosažení. Pro realizaci rozhodnutí vyžaduje organizování a využívá kontrolování realizace a zpětné vazby k zahájení dalšího plánovacího cyklu.“

George A. Steiner

Plánování je proces, stavící mosty mezi tím, kde jsme a kam chceme jít. Vytváří podmínky proto, aby se realizovaly určité záležitosti, které by se třeba za jiných okolností neuskutečnily.

I sebelepší plány mohou ovlivnit faktory náhody. Pokud bychom však neplánovali, ponechali bychom věcem pouze náhodný průběh.

Objasnění charakteristiky plánování, typů plánů a postupu plánování v obecné rovině slouží jako teoretický základ a východisko pro pochopení celého komplexu činností, spojených s plánováním v personální oblasti.

Struktura kapitol :

Kapitola 1. Charakteristika plánování

Kapitola 2. Typy plánů

Kapitola 3. Efektivnost a postup plánování

Cíle tématu : Po prostudování tohoto tématu byste měli být schopni:

1. Pochopit význam plánování
2. Rozlišit různé typy plánů a ukázat jak spolu souvisejí
3. Popsat a vysvětlit logické kroky plánování a pochopit, jaký mají tyto kroky význam z hlediska přístupu k plnění cílů
4. Využít teoretických znalostí o procesu plánování při sestavování plánů v personální oblasti

Kap. 1. 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

Neoddělitelnou součástí plánování je kontrolování. Bez existence plánů není možné provádět jakoukoliv kontrolní činnost. Není možné odpovědět, zda jdeme tam, kam chceme (smysl kontroly) , pokud si nestanovíme cíl cesty (smysl plánování). Plánování tak vytváří standardy pro kontrolní činnost.

Kap.2. Typy plánů

Sestavování plánu je pravidelnou činností, kterými se organizace zabývají. Priorita a obtížnost sestavování plánů závisí na tom o jaký typ plánu se jedná.

1. TYPY PLÁNŮ Z ČASOVÉHO HLEDISKA

- Dlouhodobé výhledy – scénáře budoucího vývoje organizace na základě prognóz s časovým horizontem více jak 5 let
- Strategický (dlouhodobý) plán – je nejobtížnějším plánem, neboť jeho údaje mají rozhodující význam pro úspěch organizace. Časový horizont 3-5 let
- Operativní (krátkodobé) plány – jsou taktickými plány na období kratší než 2 roky, zpravidla roční, čtvrtletní, dekadní.....

Čím menší je organizace, tím zpravidla kratší bývá její plánovací horizont. Některé malé organizace plánují ze dne na den, naopak nadnárodní korporace např. General Motors vytvářejí plány na dobu 10-20 let.

2. TYPY PLÁNŮ Z VĚCNÉHO – OBSAHOVÉHO HLEDISKA

- Globální plány - pracují z celkovými globálními veličinami jako jsou celkové zdroje, celkové kapacity, celkové výnosy apod. Dávají rychlý přehled o základních vztazích v organizaci a hlavně o tom, zda jsou tyto vztahy vzájemně sladěné.
- Dílčí plány – jsou zpravidla sestavovány v ročních cyklech a jsou výsledkem rozpadu globálního plánu do jednotlivých vzájemně se podmiňujících plánů (plán investic, plán výroby/služeb, obchodní plán, plán práce vč. plánu sociálního, plán finanční, plán rozvoje řízení, plán rozvoje vztahů k veřejnosti apod.)

3. DALŠÍ TYPY PLÁNŮ – SPECIÁLNÍ DRUHY PLÁNŮ PRO ZVLÁŠTNÍ SITUACE A ÚČELY

- Akční plány - k okamžité potřebě splnění nějakého úkolu
- Příležitostné plány – jsou zpracovávány při mimořádných příležitostech, se kterými se v plánu nepočítalo
- Reakční plány – odstraňování překážek – reakcí na obtíže

Kap. 3. Efektivnost a postup plánování

Efektivnost plánů je dána stupněm dosažení vytýčených záměrů či cílů, vzhledem k vynaloženým nákladům na jeho sestavení a realizaci.

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 . 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.
3. **Vývoj předpokladů**- posuzuje vnější i vnitřní prostředí , ve kterém mají být plány realizovány . Při vytváření předpokladů hraje důležitou roli prognozování. Je nezbytné posuzovat tyto oblasti
 - Ekonomickou – trh, pracovní sílu, kupní sílu, zákazníky, konkurenci
 - Technologickou – užitky a problémy, vývoj, tendence, inovace
 - Sociálně-politickou – vládní finanční a daňová politika, sociální postoje, víra, hodnoty, zájmy
4. **Určování alternativních postupů** – jaké jsou nejslibnější alternativy pro dosažení našich cílů. Problémem není hledání alternativ, ale jejich redukce na počet těch nejslibnějších
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 (Plán rozvoje zaměstnanců, plán najímání pracovníků apod.)
8. **Numerizování** plánů pomocí rozpočetnictví - převedení plánů do číselné podoby – (Objem mzdových prostředků, objem nákladů na vzdělávání apod)



Shrnutí poznatků z tématu č. I. :

Plánování je strategickým procesem , který slovní a číselnou formou popisuje, jak dosáhnout stanovených cílů. O tom, zda je plán solidní a realistický rozhoduje především jeho srozumitelnost – jednoznačnost, stručnost, logika a pravdivost.

Nejobtížnější je sestavení strategického plánu, který tvoří základní rámec činnosti organizace. Jeho východiskem jsou dlouhodobé výhledy, sestavené na základě prognóz.

Rozdíl mezi plánováním a prognózováním spočívá v tom, že plánovat lze ty procesy, které máme pod kontrolou, prognózování se týká těch ostatních .

Operativní plány jsou sestavovány z jednotlivých dílčích plánů, které vycházejí z plánů globálních .

Postup plánování sestává z 8 kroků, z nichž nejdůležitější úlohu hraje uvědomění si příležitosti, který není součástí plánovacího postupu, ale jeho začátkem.

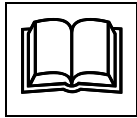
Plán lze považovat za efektivní tehdy, jestliže dosáhne svých cílů při vynaložení přiměřených nákladů za předpokladu, že náklady nejsou vyjádřeny pouze v časových či peněžních jednotkách , ale také mírou uspokojení jednotlivců a skupin.



Klíčové pojmy :

- ✓ Plánování
- ✓ Hodnotící kritéria plánování
- ✓ Charakteristika plánování
- ✓ Typy plánů z časového hlediska
- ✓ Typy plánů z věcného hlediska
- ✓ Dlouhodobé výhledy

- ✓ Strategické plány
- ✓ Operativní plány
- ✓ Globální plány
- ✓ Dílčí plány
- ✓ Akční plány
- ✓ Postup plánování



Prameny a doporučená literatura:

- H. Koontz, H. Weihrich : Managemet , Praha, Victoria Publishing, 1993,
str. 119-137
- J. Vysušil : Plánování není přežitek, Praha , Profess, 1993, str. 7-15



Kontrolní otázky

1. Jaký je význam plánování pro organizaci a jaký význam má plánování pro pracovníky
2. Jaké typy plánů použijete při plánování lidských zdrojů v organizaci .
3. Vysvětlete souvislost mezi plánováním a kontrolováním na konkrétním příkladu z vaší praxe
4. Jak se lze uchránit před závažnými chybami při sestavování plánů



Cvičení

1. Vezměte nějaký plánovací problém , který před Vámi stojí a popište ho pomocí jednotlivých kroků plánování .
2. Zpracujte akční plán k zavedení stávající organizační kultury v nově vzniklé pobočce výrobního závodu



Místo na poznámky:

Téma II. Proces plánování v oblasti lidských zdrojů

Úvod do problematiky:

.....značná pozornost se soustředí na strategické plánování v oblasti personálních zdrojů jako na prostředek , který slouží ke spojení cílů organizace s cíli a plány v personální oblasti

Stella M. NKOMO

Plánování v oblasti lidských zdrojů je řídicí proces, který stanovuje strategie a postupy, týkající se potřeby lidských zdrojů v organizaci. Zajišťuje racionální přístup a systematickosti v zajišťování a hospodaření s lidským potenciálem, - optimalizaci potřeby , usměrňování jejího strukturálního vývoje, zvyšování jeho výkonnosti i v dalších oblastech personálního řízení.

Cílem personálního plánování je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovnících a nabídkou pracovních sil, tj. mezi množstvím a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovních sil v organizaci.

Struktura kapitol:

Kapitola 1. Smysl plánování

Kapitola 2. Metody personálního plánování

Kapitola 3. Proces personálního plánování

Cíle tématu : Po prostudování následujících kapitol byste měli být schopni :

1. Pochopit účel a cíl personálního plánování a jeho smysl
2. Popsat zásady efektivního plánování lidských zdrojů
3. Objasnit jaké procesy personální plánování zahrnuje a jakých metod využívá
4. Vysvětlit postup při personálním plánování
5. Uvědomit, si jaké důsledky vyplývají z nedostatečného plánování lidských zdrojů

Kap. 1. 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 nekonceptní a administrativní činnost. V praxi se pak redukuje personální plánování pouze na sestavení plánu práce a plánování nákladů na sociální oblast.

Důsledky této „nečinnosti v oblasti plánování“, se promítají i do postavení personálního útvaru, jehož pravomoci jsou redukovány pouze na výkon administrativních činností a služeb a není zapojován do činností strategického charakteru.

Mnohem větší dopady má nedostatečné personální plánování pro organizaci. Část pracovních míst může zůstat neobsazena, naopak některé pracovní místa jsou neefektivně využívána; pohyb pracovníků uvnitř organizace probíhá nahodile, nejsou využívány vnitřní zdroje pro pokrývání volných míst, chybí perspektiva pracovníků v jejich osobním rozvoji a kariéře, finanční zdroje investované do vzdělávání jsou neefektivně a nekonceptně investovány a tento organizačně-personální chaos vyvolává demotivaci a odchod těch nejschopnějších pracovníků z organizace za jasnější perspektivou.

Aby bylo personální plánování efektivní, je nutno dodržovat následující zásady:

- Vycházet ze strategie organizace, dbát na to, aby všech 8 kroků plánovacího postupu bylo neustále se strategií organizace konfrontováno (Nevytvářet personální plány odtrženě od celkové situace v organizaci, což se zpravidla děje v případě nestejněho přístupu jednotlivých zodpovědných vrcholových vedoucích pracovníků ke zpracování dílčích plánů)
- Sladit cyklus plánování organizace s cyklem personálních plánů do stejných časových úseků.
(Tím se donutí, aby jednotliví vedoucí pracovníci o svých plánech vždy uvažovali v kontextu s lidskými zdroji)
- Věnovat pozornost personálnímu plánování ze strany všech vedoucích pracovníků jako nezbytné součásti plánování trvalého rozvoje organizace.
(Bez pochopení, že lidské zdroje ovlivňují vše není sebelepší plánování oblastí vývoje, obchodu, ekonomiky pro organizaci přínosem, naopak

toto nepochopení může vést k trvalému ohrožení nebo stagnaci organizace)

Kap. 2. Metody personálního plánování

Plánování lidských zdrojů je procesem předvídání a realizace opatření v:

- pohybu pracovních sil uvnitř organizace, do organizace a z organizace
- spojování pracovníků s pracovními úkoly ve správném čase a na správném místě
- formování a využívání pracovního potenciálu
- formování pracovních týmů
- personálním a sociálním rozvoji lidí

Ve zjednodušeném pohledu se plánování rozpadá do tří částí:

- plánování potřeby pracovníků
- plánování, jak budou tyto potřeby pokryty
- plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků

Protože plánování představuje především předvídání budoucího vývoje, je základním kamenem tohoto procesu prognóza, založená na poznání vývojových zákonitostí a vzájemných vztahů všech činitelů. Kvalita prognózy a její reálnost závisí na kvalitě a hloubce předcházejících analýz dosavadního vývoje a tvoří podklad pro sestavení plánů.

2.1. Metody pro odhad budoucí potřeby pracovníků

Odhady budoucích potřeb pracovních sil naráží na řadu neznámých vlivů vnějších i vnitřních, které je nutno odhadnout. Jedná se především o vývoj faktorů, který tuto potřebu budou determinovat např. budoucí technologické změny, chování spotřebitelů, budoucí podoba trhu apod.

Metody pro tento odhad potřeb jsou postaveny na kombinaci intuitivních a kvantitativních metod.

Delfská metoda – poskytuje informace o budoucí potřebě pracovních sil 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.

Analýza vývojových trendů – usiluje o výběr jednoho faktoru z řady těch, které potřebu pracovníků ovlivňují. Tento vybraný faktor, který nejvíce ovlivňuje pracovní sílu je zkoumán z hlediska jeho dosavadního vývoje v poměru k počtu pracovníků organizace. Extrapolace vývoje tohoto poměru je pak základem pro odhad potřebného počtu pracovníků v budoucnosti. Nejobtížnější u této metody je výběr toho nejsprávnějšího faktoru.

Analýza poměru mezi zabezpečovanou prací a počtem pracovníků – je obdobou výše uvedené metody pro oblast obsluhy lidí (školství, zdravotnictví apod.) Vychází z ideálního počtu nějakých jednotek ...např. žáků, lidí, zaměstnanců, připadajících na jednoho pracovníka.

Existují i další – vědecktější metody pro tyto odhady.

Obvykle však platí, že čím všeobecně srozumitelnější a jednodušší metodu použijeme, tím reálnějších výsledků dosáhneme.

2.2. Metody pro odhad pokrytí budoucí potřeby pracovníků

Organizace pokrývá potřebu pracovních sil jednak z vnitřních zdrojů, jednak ze zdrojů vnějších, ke kterým se obrací tehdy, nemůže-li pokrýt perspektivní potřebu pracovních sil z vnitřních zdrojů.

a) Metody odhadu vnitřních zdrojů pracovních sil

Bilanční metoda - nejprve seřídíme aktuální stav pracovníků do homogenních skupin, vytvářených na základě profesně kvalifikačních (pracovní funkce, apod.) a demografických charakteristik. (věk).

Ve druhém kroku odhadujeme ztráty, ke kterým dojde v každé uvažované funkci v průběhu plánovaného období.

Ve třetím kroku odhadujeme zisky pracovníků v každé uvažované funkci, vyplývající z vnitropodnikového pohybu (z kariérových plánů, informace o vývoji způsobilosti, růstu pracovního výkonu apod.)

Závěrečným krokem je konfrontace výsledků předchozích kroků s odhady budoucí potřeby pracovníků v dané funkci, ze které vyplyne buď dodatečná potřeba či přebytek pracovníků v dané funkci.

Markovovská analýza- se používá v organizacích, kde jde z pracovních funkcí vytvořit určitou hierarchii, kterou pracovníci v průběhu své kariéry procházejí. (Vhodná pro instituce, vedoucí pracovníky a nedělnická zaměstnání)

b) Odhad vnějších zdrojů pracovních sil

Je pro organizaci méně komplikovaný a přitom spolehlivější. Při těchto odhadech se mohou organizace opírat o statistiku obyvatelstva a pracovních sil, školskou statistiku i statistiku zaměstnanosti. Užitečné údaje zpracovávají i 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.

Z konfrontace perspektivních odhadů potřeby pracovních sil na jedné straně a perspektivních odhadů vnitřních a vnějších zdrojů pracovních sil na straně druhé vzniká materiál , který je podkladem pro sestavování personální strategie , realistických personálních plánů a plánů jednotlivých personálních činností .

Kap. 3 Proces personálního plánování

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 pracovníků, úroveň produktivity, absence
- **krátkodobé** – operativní plány, řeší např. výběr pracovníků, aktuální potřeby vzdělávání

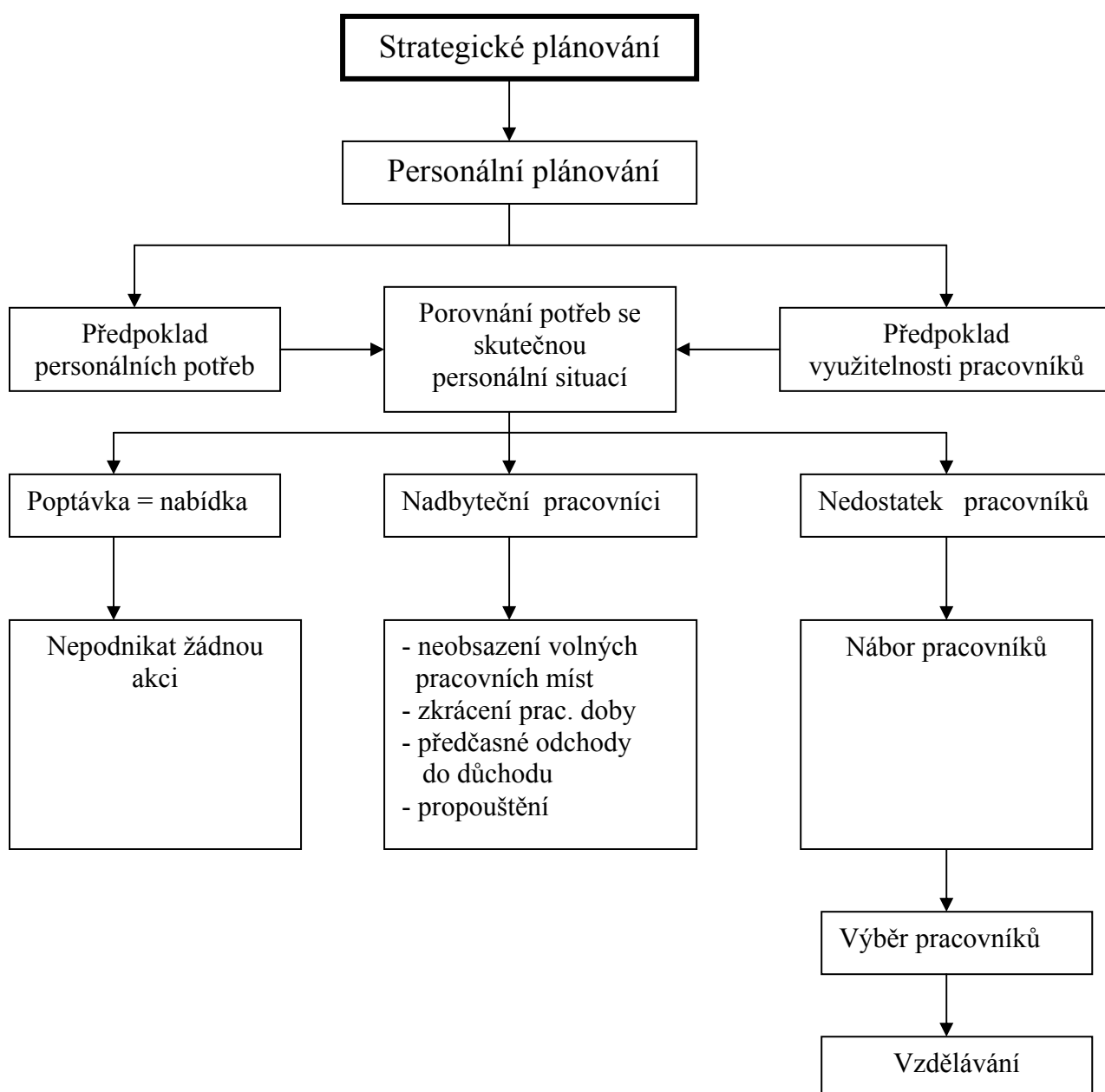
Proces plánování začíná analýzou stavu, na jejímž základě je sestavena prognóza , která je konkretizována ve vlastním plánu.

Samozřejmou součástí procesu personálního plánování je periodická kontrola a vyhodnocování plánů z hlediska nových poznatků a nových úkolů, které před organizací vstaly.

Plánování v současném turbulentním prostředí musí poskytovat pružnou reakci na podmínky vnějšího prostředí a musí brát v úvahu i požadavek připravenosti na změny. Proto je zcela běžnou součástí pravidelná koordinace a úprava plánů, protože plán není považován za dogma, které je třeba za každou cenu udržet.

Postup personálního plánování znázorňuje následující schéma.

Obr. 3 : Průběh procesu personálního plánování





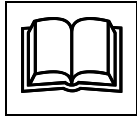
Shrnutí poznatků z tématu č. II. :

Personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření k zajištění plánovaných úkolů organizace adekvátní pracovní silou v požadované kvantitě i kvalitě. Podcenění této činnosti způsobuje zejména organizaci značné škody, vyplývající z nevhodného zacházení s lidským potenciálem. Plánování v personální oblasti se soustřeďuje na budoucí potřeby pracovníků, způsobů, jak budou tyto potřeby pokryty a na rozvoj stávajícího lidského potenciálu v souladu se strategickými cíli organizace. Tyto odhady jsou složitým procesem a jako nástroje odhadu slouží řada metod, založených na uplatnění intuice, kvantifikace a jejich kombinaci. Proces plánování vychází z analýzy stavu, na základě které je provedeno prognózování, které je dále konkretizováno ve formě vlastního personálního plánu/plánu Řízení lidských zdrojů*.



Klíčové pojmy :

- ✓ Zásady personálního plánování
- ✓ Prognózování
- ✓ Odhad budoucích potřeb pracovních sil
- ✓ Odhad pokrytí budoucích potřeb pracovníků
- ✓ Delfská metoda
- ✓ Kaskádová metoda
- ✓ Metoda manažerských odhadů
- ✓ Analýza vývojových trendů
- ✓ Bilanční metoda
- ✓ Markovovská analýza
- ✓ Statistika obyvatelstva
- ✓ Školská statistika
- ✓ Postup personálního plánování



Prameny a doporučená literatura:

- B. Wiliam , Werther, Jr.K.Davis : Lidský faktor a personální management,
Praha, Victoria Publishing, 1992,
str.110-127**/⇒Kap.3
- M. Armstrong : Personální management , Praha , Grada Publishing, 1999,
Str. 403-441
- H. Koubek : Řízení lidských zdrojů , Praha, Management Press, 2001,
str. 87-107



Kontrolní otázky

1. Na jaké otázky musí najít odpověď personální plánování
2. Vysvětlíte rozdíl mezi plánováním a prognózováním v personální oblasti na konkrétním případě
3. Jaké výhody přináší personální plánování velkým a malým organizacím
4. Co ovlivňuje potřeby v personální oblasti
5. Jaké typy personálních plánů znáte
6. Jaké důsledky vyplývají z nedostatečného plánování lidských zdrojů v organizaci
7. Co je bilance pracovních sil a jaký účel plní
8. Z čeho musí vycházet plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků
9. Jaká je časová dimenze personálních plánů
10. Jaké úkoly plní vedoucí pracovníci a jaké personální útvar při personálním plánování



Cvičení

1. Popište využití jedné z metod pro odhad potřeby pracovníků na konkrétním příkladu.
2. Jak byste postupovali při odhadu pokrytí budoucí potřeby budoucí potřeby pracovníků .



Místo na poznámky:

Téma III. Plánování konkrétních činností v oblasti řízení lidských zdrojů

Úvod do tématu:

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

Management se zajímá příliš o krátkodobý zisk a málo o zaměstnance

A. MORITA (předseda představenstva společnosti Sony)

Užití dvou citátů významných manažerů na téma plánování personálních činností naznačuje 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 .

Zpracování plánů personálních činností má však v systému řízení organizace nezastupitelné místo. Rozpracovávají plány lidských zdrojů do specificky zaměřených plánů na konkrétní personální činnosti a dávají obraz o jejím současném i budoucím stavu . Poskytují návod jak pro vedoucí pracovníky, tak pro personální útvar, jak v dané problematice postupovat.

Tyto plány musí být krátkodobé a flexibilní, protože v současném období rychlých změn je obtížné spolehlivě specifikovat potřeby lidských zdrojů v organizacích.

Struktura kapitol:

Kapitola 1. Plány mobility zaměstnanců

Kapitola 2. Plánování systému odměňování a produktivity práce

Kapitola 3. Plánování personálního a osobního rozvoje

Kapitola 4. Plánování ostatních personálních činností

Cíle tématu :

Po prostudování tématu byste měli být schopni :

1. Pochopit význam jednotlivých plánů personálních činností pro vedoucí pracovníky

2. Uvědomit si , na jakých podmínkách závisí zajištění potřebných pracovníků pro organizaci do budoucna a jak tyto podmínky systematicky plnit
3. Vysvětlit vztah mezi náklady na lidský faktor v organizaci, produktivitou práce a systémem odměňování
4. Zpracovat plán vzdělávání vaší organizace
5. Uvědomit si důležitost plánů personálního rozvoje pro organizaci, pro pracovníka i pro hodnocení činnosti personálního útvaru
6. Orientovat se v ostatních, neméně významných plánech personálních činností a uvědomit si jejich přínos pro celkový pohled na úroveň personální práce.

Kap. 1. Plán mobility pracovníků

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

1.1. 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
- 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, personální agentury)

- Informace, které budou od kandidátů vyžadovány (reference, doporučení, základní personální informace)

1.2. Plán rozmístování

Řeší funkční postupy zaměstnanců uvnitř organizace v souladu s jejich schopnostmi, pracovním chováním a zájmy organizace. Jeho cílem je obsazení pracovních míst správnými lidmi.

1.3. 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.

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
- Over-marketingu – nerealistická prezentace podmínek organizace

1.4. Plán snižování počtu pracovníků

Je vypracováván v souladu s vývojem situace v organizaci, nastane-li potřeba snížení nepřijatelných mzdových nákladů nebo vypořádání se s přebytkem pracovníků, vzhledem k výkonu a produktivitě organizace.

Vychází z časového plánu přirozeného odchodu pracovníků z důvodu penzionování, z odhadů stimulování dobrovolných odchodů nadbytečných pracovníků a z postupu propouštění nadbytečných pracovníků.

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 do jiných útvarů – bez nároku na uplatnění pracovníka

Outsourcing = vyčlenění skupiny činností, včetně zaměstnanců mimo organizaci, která si tyto činnosti nakupuje jako službu

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

Kap. 2. 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. růst 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. Nejčastějším porovnávacím kritériem produktivity jsou celkové náklady, vynaložené na zaměstnávání lidí.

Velký problém, s nímž se musí organizace vyrovnat je sladění systému odměňování s její strategií. Dobře promyšlený a zavedený systém mezd a odměn významně přispívá k efektivnosti organizace.

Plány odměňování zodpovídají následující otázky:

- Zda systém odměňování přitahuje, stabilizuje a stimuluje pracovníky k požadovaným výkonům
- Jak odměňovat klíčové pracovníky a management
- Zda vázat odměňování na výkon či kvalitu, zda zohledňovat nedostatek či přebytek profese na trhu práce
- Jak má vývoj mezd odrážet vývoj produktivity práce
- Jaká je potřeba přesčasových hodin pro splnění úkolů a neúměrně nevzrostly náklady
- Jaká opatření přijmout ke zvýšení produktivity práce (úprava metod, postupů, komputerizace) 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)

Kap. 3. 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.

3.1. Plány vzdělávání pracovníků

Jsou orientovány na získání specifických odborných znalostí a dovedností pracovníků.

Zahrnují odpovědi na následující otázky.

- Co je potřeba zajistit ve vzdělávání a formování pracovních schopností pracovníků v souvislosti s měnícími se podmínkami organizace
- Jaká je priorita vzdělávání pro jednotlivé profesní skupiny, klíčové pracovníky, managementu
- Jakými metodami a formami bude vzdělávání realizováno , s jakými náklady a s jakým očekávaným efektem
- Získání zpětné vazby o efektivnosti vzdělávání

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 dokáží identifikovat.

3.2. Plánování kariéry

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:

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

3.3. Plány personálních rezerv / plány následnictví *

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.

Kap. 4. Plánování ostatních personálních činností

Vedle výše uvedených plánů existují v organizacích s vyspělou úrovní personální práce i další neméně významné plány personálních činností .

4.1. 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.

4.2. 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, pokud jsou v organizaci přítomny, se při sestavování plánu sociálních výhod a služeb maximálně angažují.

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 je 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.

4.3. 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.

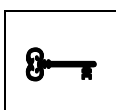
Plány jsou zpracovávány jako střednědobé a zahrnují plánování:

- Počet pracovníků na rizikových pracovištích
- Počet pracovních úrazů
- Počtu zameškaných směn z důvodu pracovních úrazů
- Nemocnost pracovníků
- Náklady na zlepšení pracovního prostředí, pracovních podmínek a vytváření hygienického prostředí
- Náklady na zdravotní prevence

Při tvorbě těchto plánů hrají opět nezastupitelnou úlohu odbory, pokud jsou v organizaci přítomny.

Plány personálních činností rozpracovávají konkrétní činnosti personálního řízení do podoby návodu a současně vyčíslují potřebné náklady na tuto činnost. Vzhledem k turbulentnímu vnějšímu prostředí jsou zpracovávány pro krátkodobé, případně střednědobé časové horizonty a jsou mezi sebou vzájemně provázány. Plán mobility zahrnuje veškeré pohyby pracovníků vůči organizaci, plán odměňování a produktivity bilancuje vztah mezi výkonností lidí a systémem jejich odměňování. Plány personálního rozvoje vytváří rezervy pracovníků pro zajišťování úkolů organizace v budoucnu a posilují oddanost klíčových pracovníků vůči organizaci. Ostatní druhy plánů podtrhují úroveň řízení lidských zdrojů v organizaci.

U všech plánů personálních činností je třeba zvažovat otázku nákladů, zejména pak ve vztahu k předpokládaným výnosům. Důležitá je časová posloupnost a časové umístění jednotlivých kroků plánování. Neustále je třeba zaměřovat pozornost na zlepšování postupů a efektivnější způsoby realizace plánů.



Klíčové pojmy :

✓

Plán personálních činností

✓Plán mobility pracovníků

✓Zvyšování atraktivity organizace

✓Plán stabilizace

✓Over-marketing

✓Downsizing

✓Flexibilita plánu

✓Forma pracovního zapojení

✓Plán rozmístování

✓Oddanost organizaci

✓Penzionování

✓Rightsizing

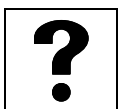
- ✓Outplacement
- ✓Produktivita
- ✓Náklady na lidský faktor
- ✓Plán vzdělávání
- ✓Plánování kariéry
- ✓Funkční postup
- ✓Důvěrné dokumenty
- ✓Plán hodnocení
- ✓Plán sociálních výhod
- ✓Systém Cafeterie

- ✓Outsourcing
- ✓Benchmarking
- ✓Klíčový pracovník
- ✓Efektivnost vzdělávání
- ✓Plán kariéry/osobního rozvoje*
- ✓Plány personálních rezerv/plány následnictví*
- ✓Kriteria hodnocení
- ✓Sociální program
- ✓Plány bezpečnosti práce



Prameny a doporučená literatura:

- M. Armstrong : Personální management , Praha , Grada Publishing, 1999,
Str. 428-441**/Kap.2
- I. Koubek : Řízení lidských zdrojů , Praha, Management Press, 2001,
str. 108 -116
- E. Bedrnová, I. Nový : Psychologie a sociologie v řízení firmy, Praha,
Prospektrum, 1994, str. 80-81**/Kap.4
- J. Stýblo: Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy, Praha, Grada,1998,
Str.37-41



Kontrolní otázky

1. Proč je personální plánování jádrem celé plánovací činnosti organizací
2. Co je to plán flexibility
3. U jakého typu organizace dochází dle vašeho názoru k over-marketingu
4. Jaká personální činnost je rozhodující pro tvorbu kariérových plánů a plánu personálních rezerv.
5. Jaký je vztah mezi plány jednotlivých personálních činností
6. Jaký postup zvolíte při zvýšeném počtu odchodů pracovníků z vaší organizace a jaké nápravné akce byste zavedl/a
7. Z čeho se skládají náklady na zaměstnávání lidí
8. Z jakých zdrojů čerpají plány personálních rezerv
9. Proč jsou plány rezerv důvěrným materiálem
10. Které jsou důležité aspekty při zpracování plánu hodnocení
11. Na jakých principech pracuje systém Cafeterie
12. V jakých organizacích jsou zpracovávány plány bezpečnosti práce



Cvičení

1. Jaké vnější zdroje pracovních sil byste hledal/a při zřizování:
 - a) inženýrské organizace ve velkém městě
 - b) při zřizování pobočného výrobního závodu s opakovanou plně automatizovanou výrobou
 - c) instituce „Centra právní ochrany týraných žen „
2. Jaké formy pracovního zapojení a jaké metody výběru pro získání pracovníků byste volil/a ; jaké instituce byste požádal/a o pomoc v jednotlivých typech organizace dle bodu 1. tohoto cvičení
3. Zpracujte návrh svého vlastního plánu kariéry ve vaší organizaci



Místo na poznámky: