



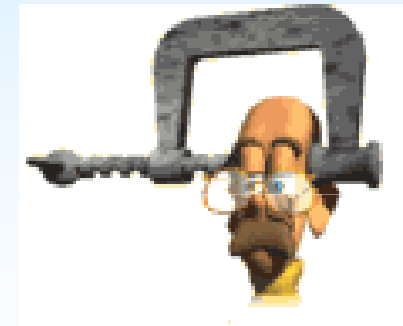
Personální analýza, plánování, strategie

Principy personálního řízení

SPP 423

8. lekce – Moderní nástroje personálních analýz

PhDr. Alena Lubasová, Ph.D.
lubasova@brno-konsens.cz










Moderní nástroje personálních analýz

Obsah dnešního tématu:

1. Analýza potřeb v programech výcviku, vzdělávání a rozvoje
2. Analýzy trhu práce, atraktivity organizace a personální marketing
3. Benchmarking-analýza konkurence z pohledu řízení lidských zdrojů
4. Principy personálního controllingu, personální audit
5. Personální informační systém

Literatura k lekci 8.

-  J. Koubek: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001
-  M. Belcourt, P.C. Wright: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998
-  M. Armstrong: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002
-  F. Hroník : *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007
-  B. Karlöf, S. Östblom: *Benchmarking*. Praha: Victoria Publishing, 1995

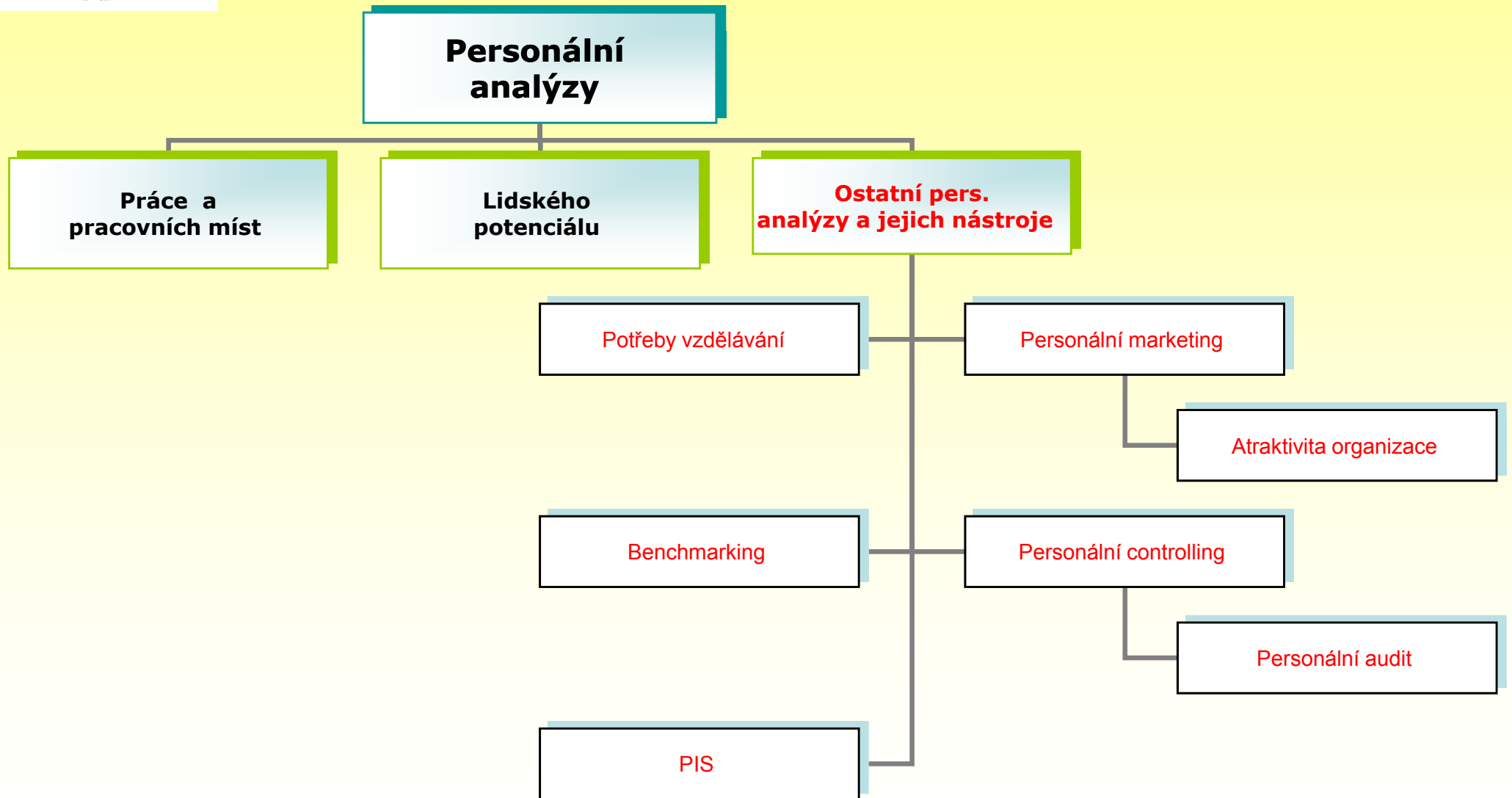
@ Přednáška - naleznete v IS - v elektronické podobě



Cíle tématu

1. Orientovat se i v jiných , **specifických personálních** analýzách
2. Popsat proces **zjišťování potřeb** pro tvorbu vzdělávacích a výcvikových programů
3. Vysvětlit pojem **personální marketing**
4. Objasnit souvislosti mezi personálním marketingem a analýzou vnějšího trhu a **atraktivností organizace**
5. Pochopit pojem **personální benchmarking** a jeho využití pro personální řízení
6. Definovat **kontrolní nástroje** personálního řízení
7. Popsat efektivní **personální informační systém**

Struktura personálních analýz





Úvod

- Chceme-li volit přístup k personálním analýzám jako ucelenému komplexu činností, je nezbytné si uvědomit, že vedle hlavních, výše uvedených analýz, provádějí zpravidla personalisté i **další druhy analýz**, poskytující cenné informace pro výkon personálních činností.
- Čím **vyspělejší** je úroveň organizace, tím **specifičtější** informace požaduje a těmto požadavkům přizpůsobuje typy prováděných analýz .
- Předpokladem výkonu analytické činnosti je **personální informační systém**, kam jsou potřebné údaje vkládány a dle potřeby probíhá jejich třídění a vyhodnocování.



Úvod do problematiky

- Moderní trendy personálního řízení zavádí do své analytické činnosti i porovnávání vybraných ukazatelů s konkurencí na trhu a obdobnou kontrolní činností, která je běžná ve **finančním řízení – personální controlling**.
- **Marketingový přístup** organizace k problematice lidských zdrojů zvyšuje její **úroveň atraktivity**, která je monitorována vnitřním prostředím organizace i jejím vnějším okolím.



1. ANALÝZA POTŘEB ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ



Analýzy potřeb v programech výcviku, vzdělávání a rozvoje kompetencí

Tento typ analýzy je charakterizován řadou **plánovaných činností**, jejichž smyslem je **přezkoumání dovedností, znalostí, systémových charakteristik** a charakteristik vnitřního a vnějšího prostředí .

Jejich cílem je provést identifikaci rozdílu mezi tím „**co je**“ a „**tím co je žádoucí**“, stanovit jak to provést a vyžádat si informace od všech, kterých se proces vzdělávání dotýká.



Analýzy potřeb v programech výcviku, vzdělávání a rozvoje kompetencí

Na základě shromažďování informací od klíčových pracovníků, o pracovních místech a zaměstnancích jsou stanoveny povahy nedostatků:

Zjednodušeně lze výsledky analytického procesu vyjádřit následovně :

POŽADOVANÉ VÝSLEDKY – SOUČASNÉ VÝSLEDKY = POTŘEBA

Diagnostický proces zjišťování potřeb probíhá v celé struktuře zaměstnanců, **včetně potřeb v rozvoji kompetencí managementu.**



Analýzy potřeb v programech výcviku, vzdělávání a rozvoje kompetencí

Důvody , které vedou organizaci k diagnostikování potřeb:

- Definují základy pro požadovanou **výkonnost**
- Stanovují **současnou úroveň** ve znalostech a dovednostech pracovníků
- Upozorňují a dohlíží na **plnění právní zodpovědnosti** zaměstnavatele ze zákona zajišťovat oficiální přezkoušení pracovníků pro určité druhy práce
- Plní **morální závazek** zaměstnavatele na trvalém rozvoji svých zaměstnanců , kterým předchází zapomínání a zastarávání jejich znalostí a dovedností

! Tvoří jeden ze zdrojů motivace nikoliv stabilizace zaměstnanců



Základní požadavek :

Identifikace musí probíhat souběžně ve třech kritériích :

1. Podle individuálních potřeb zaměstnance
2. Podle aktuálních potřeb organizace
3. Podle budoucnosti (zaměstnance i organizace)

! Kritéria nejsou zpravidla identická.

Základem musí být kompetence + hodnocení výkonu zaměstnance na dané pozici + strategie organizace

Výsledek analýzy potřeb....



PROJEKT VZDĚLÁVÁNÍ

zahrnuje 3 základní okruhy
informací :

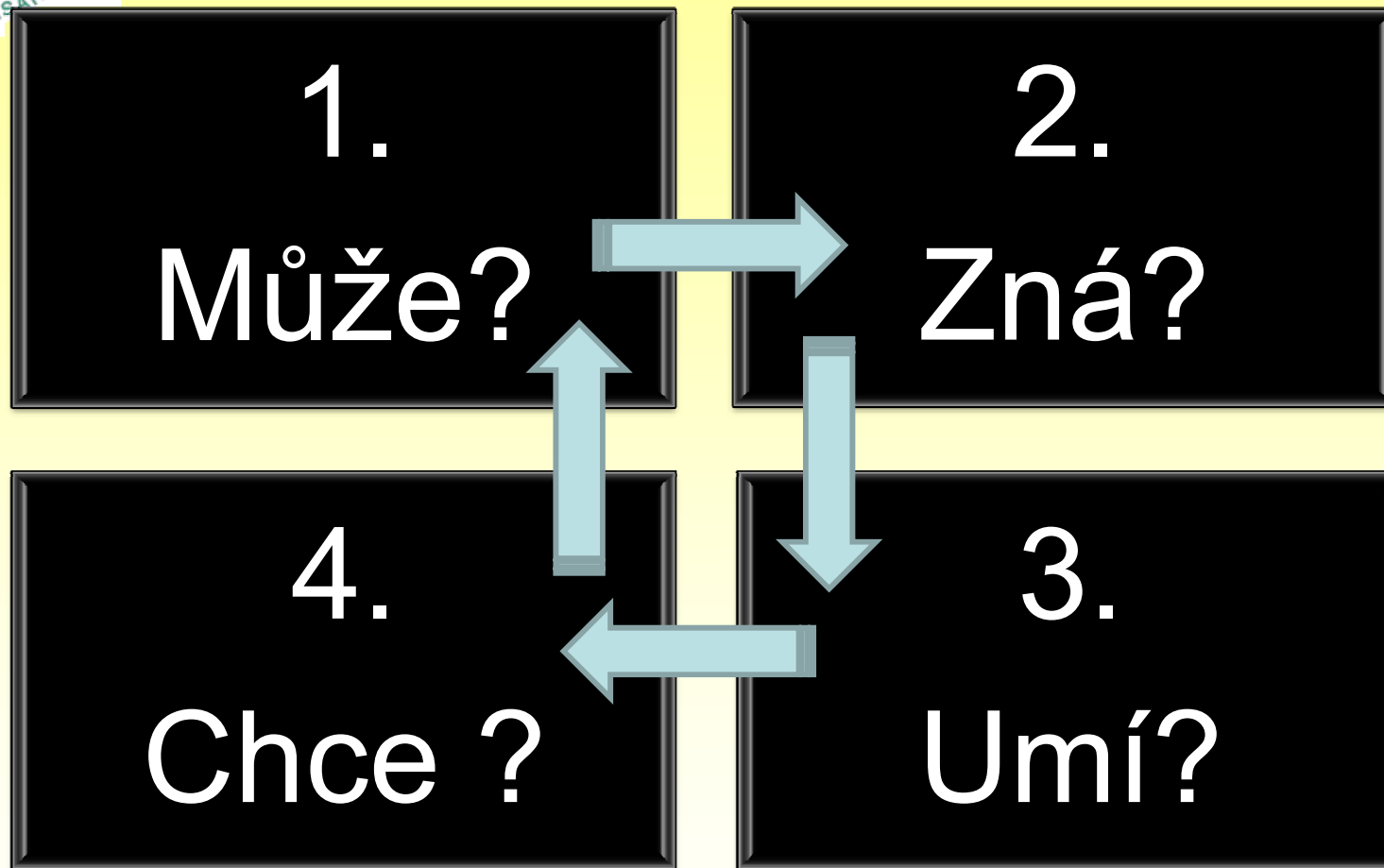
1. Koho – co – proč
2. Kdy – kde – jak dlouho
3. Kdo – za kolik – jak



Metody analýzy

- Zhodnocení dosavadního studia a praxe (certifikáty)
- Assessment Centra/pozice, Development Centra/zaměstnanec, Manažerský audit, Prověrky znalostí-certifikace, ZV 360°
- Supervize – vnitřní (vlastním managementem), vnější (poradenskou firmou)
- Autofeedback

Výsledky analýzy



Podle : Hroník (2007)



2. ANALÝZA ATRAKTIVITY ORGANIZACE



Analýzy trhu práce a personální marketing

Trh práce je definován jako prostředí, v němž se kupující a prodávající práci setkávají, aby určili cenu a rozdělení služeb práce. Elliott (1995) .

- **Vnější trh práce** je tvořen lokálním , regionálním, národním a mezinárodním trhem práce.
- **Vnitřní trh práce** je trhem práce uvnitř organizace .



Analýzy trhu práce a personální marketing

Personální marketing využívá marketingového přístupu v personální oblasti, zejména při formování a udržení potřebné pracovní síly v organizaci, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce.

Koubek (2001)

- Usiluje o vytvoření **dobré zaměstnavatelské pověsti organizace**, s cílem dosáhnout upoutání pozornosti trhu pracovních sil na tuto organizaci .
- Přispívá k **vyhledávání a získávání kvalitních lidí**, jejich stabilizaci a posilování sounáležitosti s organizací.
- Potřebuje informace, které lze získat z analýzy trhu práce, resp. vnějších podmínek, determinujících formování a fungování pracovní síly organizace.



Analýzy trhu práce a personální marketing

Tyto analýzy sledují :

- **Situaci na trhu práce** a konkurenční nabídku pracovních příležitostí v nejbližším okolí
- **Populační vývoj** , reprodukci pracovních zdrojů a její územní diferenciaci
- **Ekonomické podmínky společnosti**
- **Sociální podmínky** a hodnotové orientace lidí, ochotu věnovat se konkrétnímu režimu, pracovat na určitém charakteru výroby apod.
- **Prostorovou mobilitu** – podmínky dojíždění do zaměstnání
- **Typy bydlení** v zázemí organizace
- **Změny v poptávce** po výrobcích či službách organizace
- **Politicko-legislativní podmínky** , zejména zákony v oblasti práce, politiky zaměstnanosti v zemi či regionu
- **Technické a technologické vybavení**



Analýza atraktivity organizace

- Provádí **vyspělé organizace** v souvislosti se zavedeným přístupem personálního marketingu v pravidelném časovém horizontu, zpravidla **jedenkrát ročně**
- Zaměřuje svoji pozornost na získání poznatků, jaký je **obraz organizace** v očích jejich zaměstnanců, bližšího i širšího okolí.
- To ovlivňuje jak zájem vnějšího pracovního trhu o práci v organizaci, tak i vyšší pracovní výkonnost a **spokojenost s prací** stávajících zaměstnanců – firemní hrdost



Analýza atraktivity organizace

Analýza atraktivnosti organizace zkoumá faktory jako je:

- **Historie a vývoj** organizace
- Název, značka a celkové image organizace –**good will**
- Úroveň **organizační kultury**
- Současný stav v organizaci, co je **přitažlivé** a co **odpudivé** v její současné praxi
- Spokojenost pracovníků s **pracovními podmínkami**
- **Perspektiva** organizace na základě prognóz, strategie, programů a plánů
- **Vliv atraktivity** organizace na pracovní výkonnost, tvořivost a pracovní spokojenost



Analýza atraktivity v ČR

ČR :

- Anketa TOP 100 <http://www.ct100.cz>
- Manažer-manažerka roku ; Podnikatel roku , Živnostník roku , Lady Prof , apod.



Analýza atraktivity Německo

Soutěž 99 TOP UNTERNEHMEN podle následujících kritérií:

1. Organizační struktura
2. Organizační kultura, styl řízení, spolupráce managementu při rozhodování
3. Image, postavení na trhu , konkurenční podmínky
4. Personální vývoj , soustava vzdělávání, plánování profesního růstu zaměstnanců
5. Sociální zabezpečení zaměstnanců (mzdy, prémie, podíl na zisku, služební vozy
6. Fluktuace zaměstnanců a nemocnost
7. Možnost rozvoje –strategie
8. Zisk, výše daní, odvody
9. Investice v zahraničí a export
10. Uplatňování moderní technologie
11. Pojištění
12. Výrobní inovace, výzkum a vývoj
13. Servis a zajištění kvality



Výsledky Německo (2006)

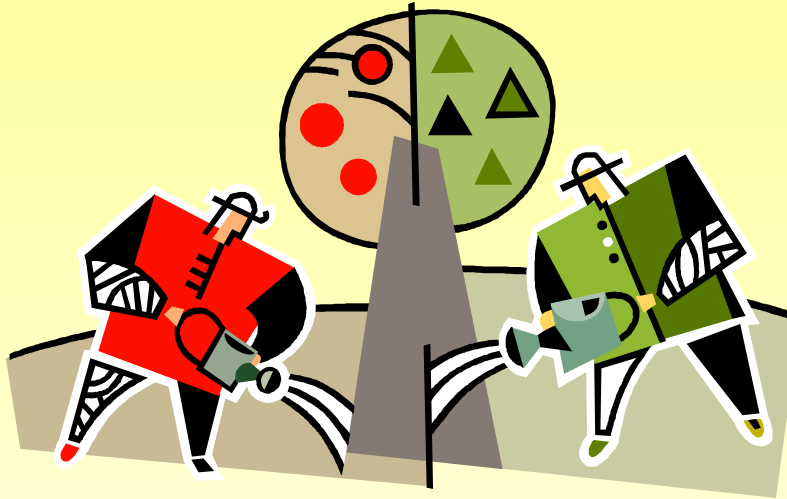
- Hodnocení 1* (nejméně) až 5* (výborně)
- Předchozí Kritéria jsou synetizována do 5 oblastí :
 - a) Organizační struktura
 - b) Strategie organizace
 - c) Pozice na trhu a inovační síla
 - d) Personalistika
 - e) Perspektiva

Výsledky : : Průměrné hodnocení 19,5 bodu

Pásmo podprůměru (15-18 bodů je 28,3 %/28 firem)

Pásmo průměru (19,5 bodů je 38,4 %/38 firem)

Pásmo nadprůměru (nad 20 je 33,3%/33 firem)



3. ANALÝZA KONKURENCE



Benchmarking - nástroj analýz konkurence

Benchmarking je metoda, která porovnává jednotlivé stanovené faktory uvnitř nebo vně organizace.

Slouží jako nástroj k měření konkurenceschopnosti organizace, k překonávání konkurence, prosazení se na trhu nalezením vlastních předností před konkurencí.

Předpokladem úspěšného benchmarkingu je jasná firemní strategie.





Personální benchmarking – analýza konkurence z pohledu řízení lidských zdrojů

Jeho realizace vychází z těchto základních marketingových pravidel:

1. Poznej sám sebe – provedením SWOT analýzy jsou odhaleny slabé a silné stránky organizace
2. Najdi své skutečné konkurenty
3. Analyzuj jejich výkony
4. Zaved' jejich přednosti do svých strategických cílů
5. Přizpůsob organizaci a lidský potenciál v ní



Personální benchmarking - personální analýza konkurence

Personální benchmarking lze aplikovat do jednotlivých oblastí personálního řízení. Jako příklad je uvedeno uplatnění této metody na měření efektivity výběru pracovníka, kde se porovnávají následující kritéria :

- a) Průměrný čas k vyplnění dotazníku
- b) počet žadatelů na inzerát
počet uchazečů pozvaných na pohovor
- c) počet rozhovorů
počet učiněných nabídek
- d) počet učiněných nabídek
počet akceptovaných nabídek
- e) počet nově přijatých
počet posuzovaných pracovníků
- f) náklady na výběr a nábor
počet nově přijatých pracovníků



Benchmarking - analýza konkurence z pohledu řízení lidských zdrojů

Velmi často se používá metody benchmarkingu při stanovování finančních nákladů na pracovní sílu v následujícím rozsahu :

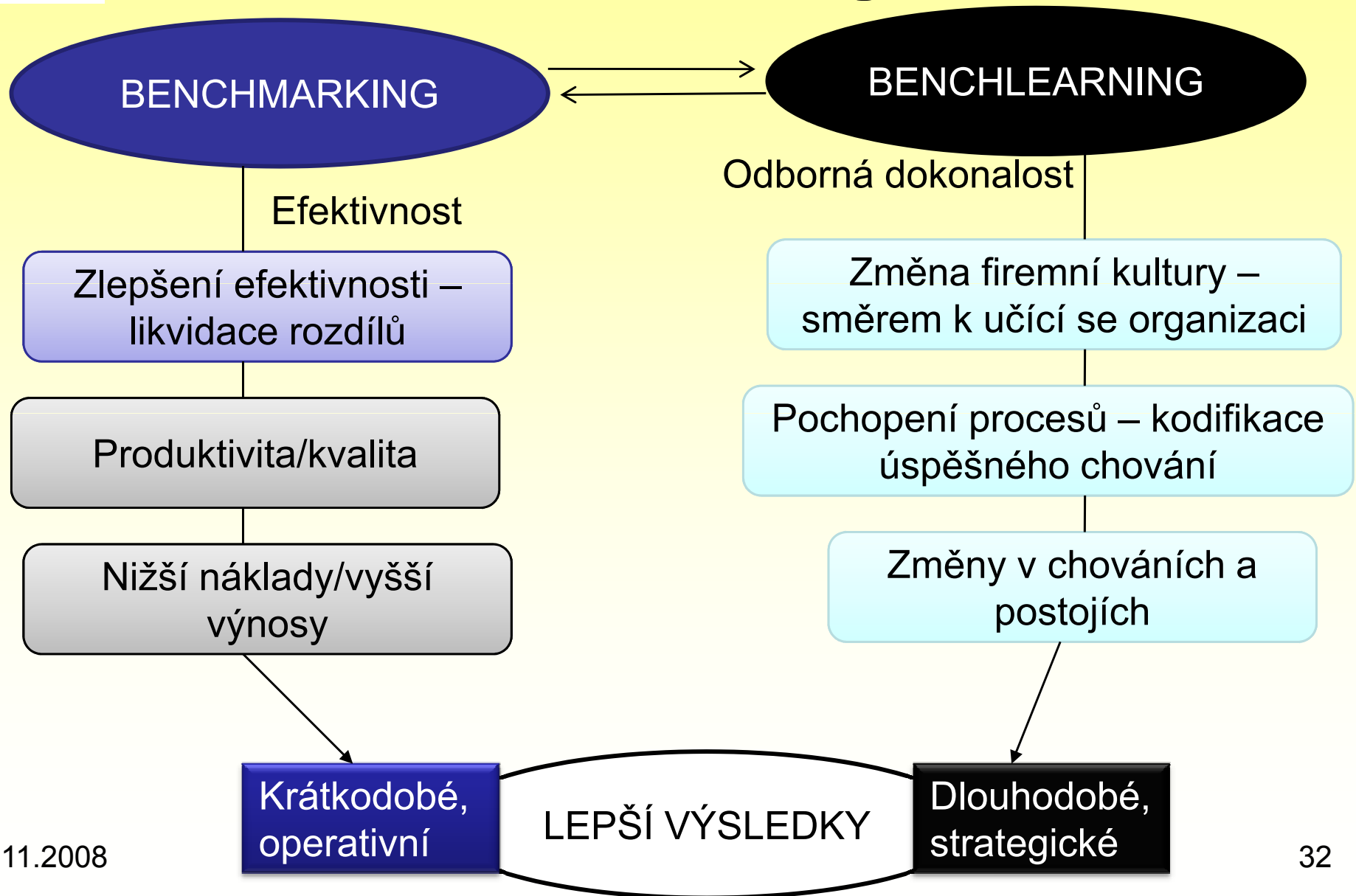
- Mzda za práci
- Jednotlivé složky a formy mzdy
- Příplatky
- Celkové mzdové náklady
- Náhrada mzdy při neodpracovaném čase
- Sociální požitky
- Příspěvky na sociální zabezpečení
- Jiné personální náklady a výdaje.



Od benchmarkingu k benchlearningu

- Benchmarking vede k napodobování úspěšného chování.
- Proces zdokonalování řízení a výcviku vedoucích přes benchmarking se nazývá benchlearning (učit se od nejlepších), který vyžaduje :
 1. Mít vůli a odvahu **proniknout** do podstaty věci
 2. Zjistit, **co je** o dané věci **známo** a **kdo to ví**
 3. Získat informace a **vstřebat poznatky**
 4. Zkušenosti **přenést** na interní poznatky a sjednotit je s cílem organizace
 5. **Kodifikovat** úspěšné jednání a **změnit** pracovní postup
 6. Rozpoznat zákonitosti **učící se organizace** – dosáhnout trvalého stavu soustavného rozvoje než určité úrovně rozvoje

Od benchmarkingu k benchlearningu





4. PERSONÁLNÍ CONTROLLING



Principy personálního controllingu, personální audit

Podobně jako jiné oblasti řízení se ani řízení lidských zdrojů neobejde bez sledování plnění strategických cílů a odchylek od plánů, tedy bez kontrolních mechanismů, které jsou obecně nazývány jako **controlling**.

Význam řízení lidských zdrojů pro výkonnost firmy učinil z **personálního controllingu** jeden ze strategických nástrojů řízení.

*Controlling lze považovat za nástroj řízení, který má za úkol koordinaci **plánování, kontroly** a zajištění informační **datové základny**, umožňující **analýzu odchylek** podle **příčin vzniku** a **odpovědnosti**.*

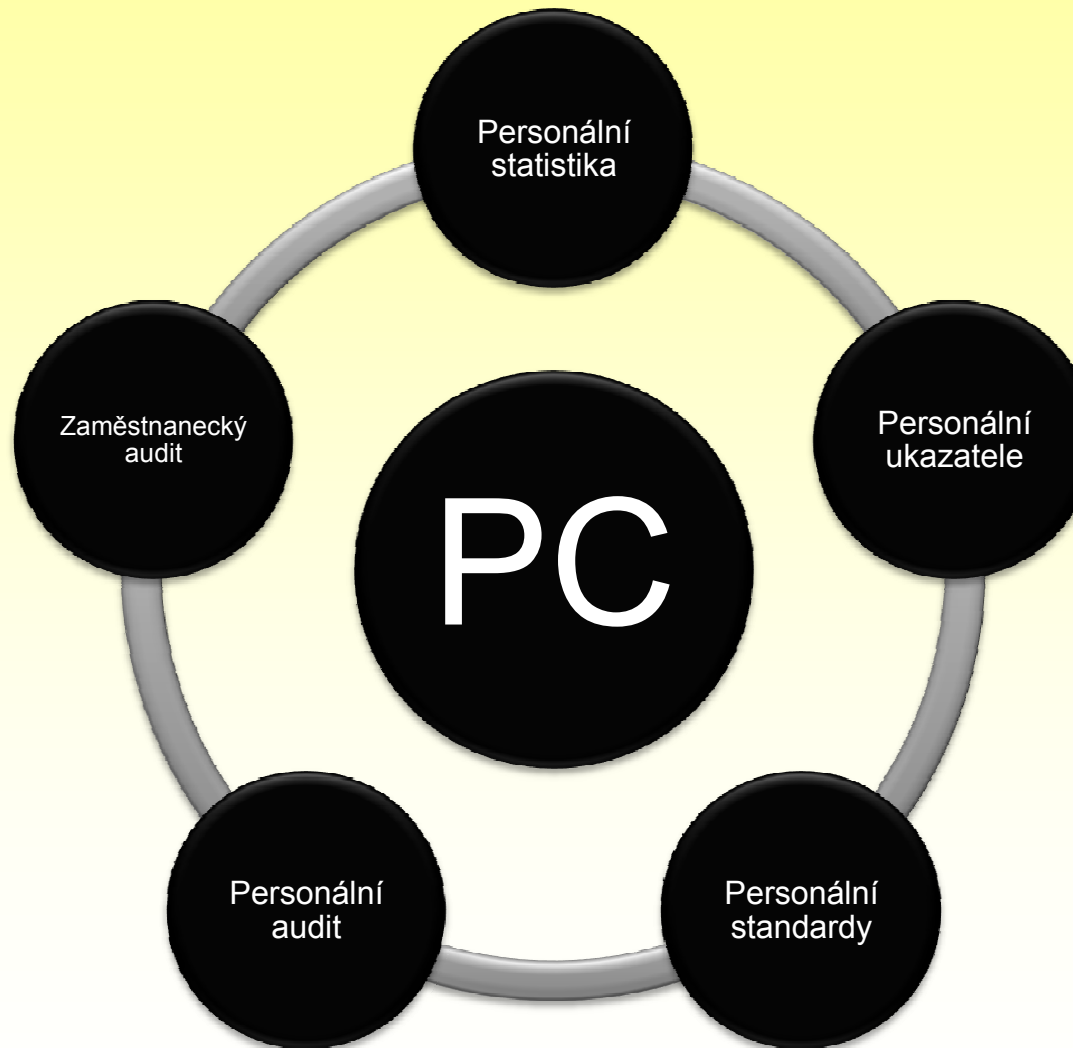


Principy personálního controllingu, personální audit

Charakteristickým rysem pro personální controlling je pozornost věnovaná nejen **kvantitativním**, ale i **kvalitativním** strategickým prvkům řízení lidských zdrojů.

Právě tyto měkké prvky řízení jsou v řízení lidí často rozhodující a bývají na úkor tvrdých ukazatelů opomíjeny.

5 nástrojů personálního controllingu





Principy personálního controllingu, personální audit

Praktický personální controlling pracuje s pěti základními typy nástrojů :

1. Údaje o vývoji a struktuře personálních nákladů a personální statistika – jsou tvrdá data operativního charakteru. Většina organizací je má k dispozici. Problém spočívá v jejich nesourodosti, způsobující potíže při porovnávání s údaji z jiných organizací

2. Personální ukazatele – vedle údajů kvantitativního charakteru, které v rámci benchmarkingu umožňují srovnání s jinými organizacemi mohou obsahovat i některé kvalitativní a strategické aspekty.

Mezi tyto typy personálních ukazatelů patří např.:

- Počet řídicích pracovníků ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců
- Počet pracovníků personálního útvaru k celkovému počtu zaměstnanců
- Podíl vedoucích míst obsazených z vlastních zdrojů
- Počet odcházejících pracovníků během prvního roku
- Podíl dní věnovaných rozvoji manažerských kompetencí za kalendářní rok
- Podíl pracovních míst, obsazovaných dle plánu personálních rezerv



Principy personálního controllingu, personální audit

- 3. Standardy personálního controllingu stanoví cíle pro personální ukazatele a definují jejich hodnoty či intervalová pásma . Tyto cíle vychází z cílů organizace nebo jsou stanoveny na základě srovnání s nejlepšími zahraničními organizacemi.**

Příklady těchto standard jsou následující: např.

- Každý manažer věnuje 2 dny v roce školení k rozvoji kompetencí,
- 80 % pracovních míst se obsazuje z vnitřních zdrojů
- Dva dny po poradách vedení budou všichni zaměstnanci informováni
- Každý pracovník musí znát organizační cíle

Na těchto příkladech je patrné uplatnění měkkých/ kvalitativních aspektů u sledovaných ukazatelů a standard.



Principy personálního controllingu, personální audit

4. **Audit řízení lidských zdrojů/ personální audit *** - je kontrolou účinnosti a dosažených výsledků personálních činností. Bývá realizován buď interní formou - tzn. na základě vlastního hodnocení nebo vnější formou za pomoci externího poradce, který v mnohých případech odstraňuje tzv. organizační slepotu.

Většinou probíhá ve více částech :

- Rozhovor s personálním manažerem se zaměřuje na hodnocení systému řízení lidských zdrojů , posuzování podkladů pro toto řízení a hodnocení nástrojů personálního controllingu
- Dotazování vybraných „zákazníků“ personálního řízení, tj. managementu a zaměstnanců. Posuzuje se kvalita personální práce i řídicího procesu , plnění cílů v oblasti lidských zdrojů , posuzování personálních nástrojů
- Vyhodnocení podkladů z analýz, benchmarkingu a shrnutí výsledků.
- Poskytnutí zpětněvazebních informací pro personální řízení. Diskuse nad výsledky, sledování odchylek a stanovení dalšího postupu



Principy personálního controllingu, personální audit

5. Zaměstnanecký audit je posuzování úrovně personálního řízení organizace vlastními pracovníky. Získáme tak reprezentativní informace o problémech, očekáváních a potřebách i směrech, kterým bude nutno věnovat v budoucnu pozornost.

Tyto zaměstnanecké audity nastavují zrcadlo řídicímu stylu managementu, pokud splňují tyto základní předpoklady:

- Dotazy jsou koncipovány na konkrétní potřeby organizace
- Dotazování je provedeno na předem připravené profesionální úrovni
- Existuje jasně deklarovaná vůle pracovníků se těchto auditů zúčastnit

Principy personálního controllingu, personální audit

Pro efektivní zavedení personálního controllingu platí čtyři základní pravidla:

- Nechtějme obsáhnout **všechny problémy** současně
- **Postupně** přidávat jednotlivé požadavky a nenechat se otrávit případným počátečním neúspěchem
- Nevykonávat controllingovou činnost **pouze za jedno časové období**, ale v časové ose
- Nespoléhat se jen na **statická šetření**



Principy personálního controllingu, personální audit

Při dodržování těchto pravidel personální controlling slouží jako **nástroj kvantifikování personálních jevů**, jehož cílem nejsou pouze čísla, ale informace pro management a pro personální rozhodování.

Současně však poskytuje adekvátní podklady k provádění personálního benchmarkingu.

Možný výsledek PC = Portfolia zaměstnanců

Zaměstnanci, kteří nejsou extrémně motivováni, ale jsou docela spokojeni s tím, co jim firma nabízí. Představují stabilní základ dané společnosti.

vysoká

spokojenost

Usedlíci



Tahouni



Zaměstnanci, kteří jsou vysoce motivováni a zároveň velmi spokojeni s podmínkami ve firmě .

Potížisté



Nejsou ani motivováni k práci, ani nejsou spokojeni se svým zaměstnavatelem.

nízká

Kritici



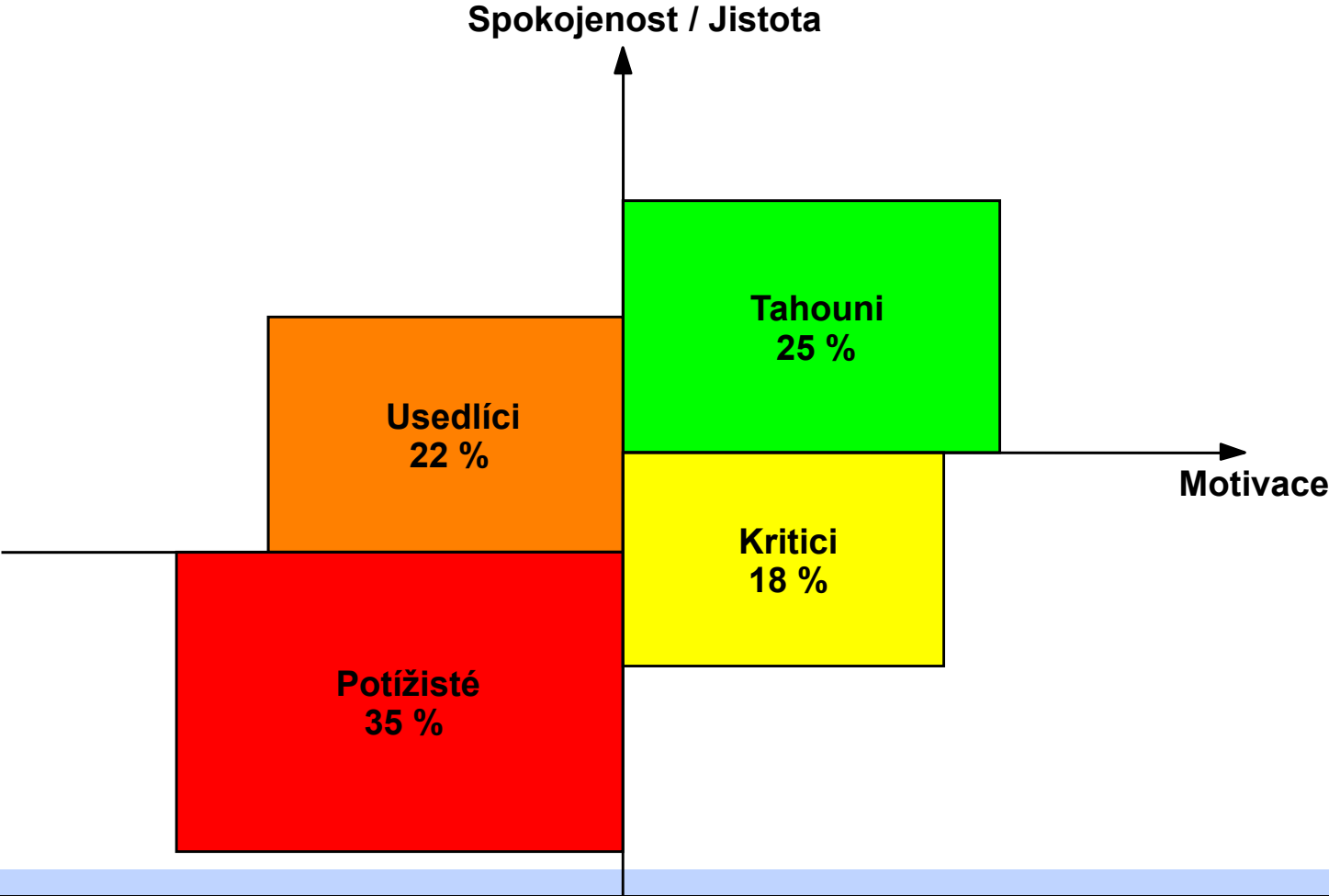
Zaměstnanci, kteří jsou obvykle vysoce motivováni, ale z nejrůznějších důvodů nejsou příliš spokojeni s podmínkami ve firmě .

nízká

motivovanost

vysoká

VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ



uspokojení



Každou změnu ve firmě chápu jako další možnou příležitost pro svůj rozvoj

seberealizace

Přál bych si, abych se mohl ve firmě více uplatnit

vztahy



Uvítal bych, kdyby byla má práce pravidelně a systematicky hodnocena

Chybí mi otevřený pohled nadřízeného na výkon mé práce

jistotu



Domnívám se, že by si náš tým vyžádal jistou rekonstrukci

prach



Uvítal bych, kdyby se vedení firmy pravidelně zabývalo funkčností komunikačního systému

Domnívám se, že současná doba není příliš nakloněna sociálním jistotám

Jsem toho názoru, že by se pracovní podmínky ve firmě měly zlepšit

Pokud by byla možnost vyššího výdělku, motivovalo by mě to ke zvýšení pracovního výkonu



5. PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM



Personální informační systém

Personální informační systém zajišťuje podklady pro řízení lidských zdrojů v potřebném obsahu, rozsahu, kvalitě a čase. V jeho rámci dochází k propojení informací o sociální a organizační struktuře organizace .

Při budování informačního systému vycházíme z nezbytných požadavků na získávané informace zaměřených na :

- Obsah **nezbytných informací** – co se chceme dozvědět
- **Nástroje a zdroje**, kterými budou informace získávány – čím a kým budou poskytovány
- Proces **shromažďování a distribuci** informací – jakým způsobem budou získávány a předávány dál
- Očekávaný **přínos** získaných informací – proč budou požadovány



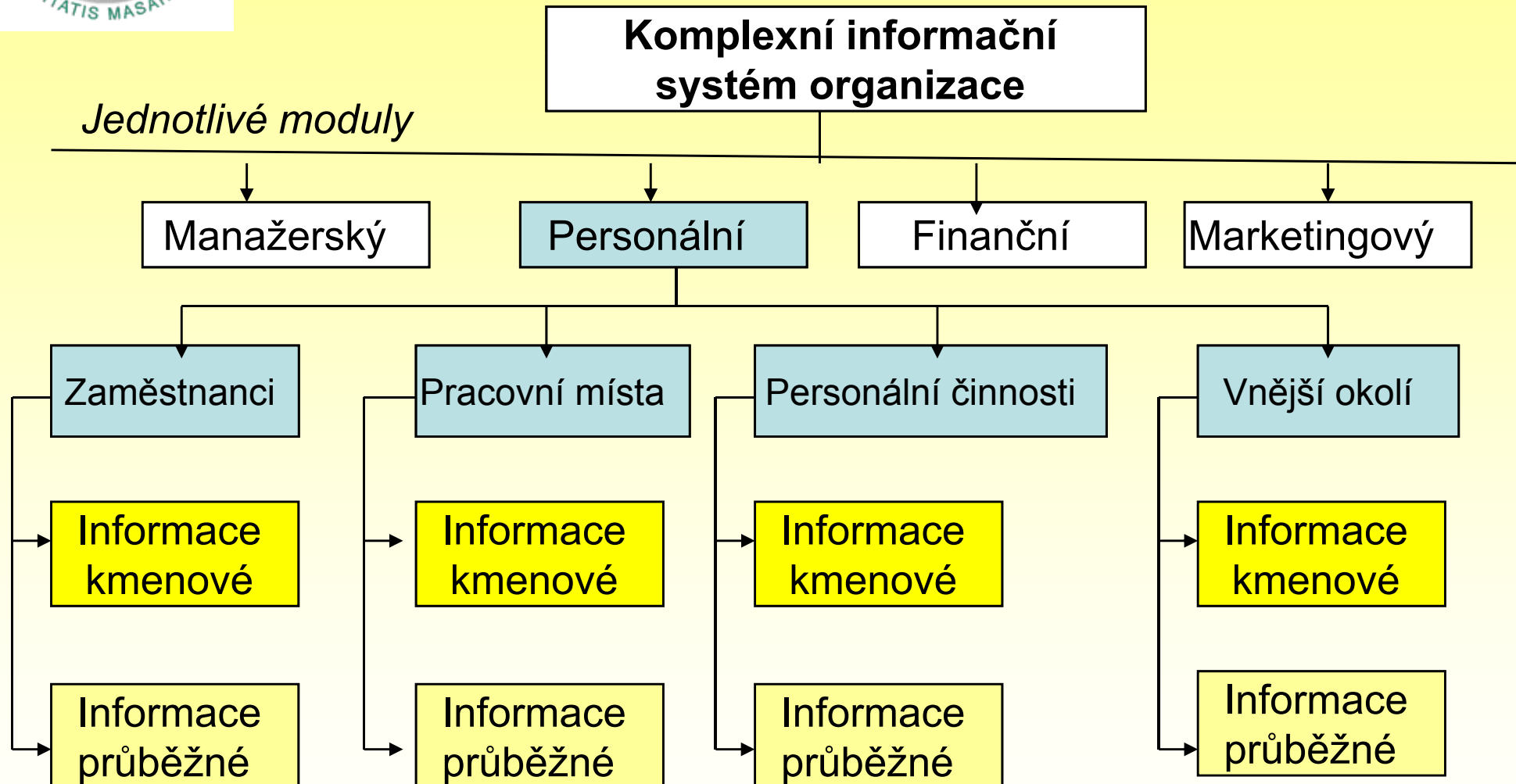
Personální informační systém

Nároky na efektivní informační systém se liší v různých organizacích v závislosti na předmětu jejich činnosti, velikosti, organizační struktuře apod.

Struktura personálních informací je spoluurčována povinností organizace poskytovat ze zákona informace různým veřejným institucím a na straně druhé je omezována tlakem ze strany pracovníků a odborů, s ohledem na zákonem stanovenou ochranu osobních údajů.

Proto je budování personálního informačního systému otevřenou záležitostí, která závisí jak na dvou výše uvedených aspektech, tak na vyvíjející se úrovni personálního řízení v organizaci

Personální informační systém





Kontrolní nástroje personálních analýz

Personální informační systém

- Bez PIS jsou personální analýzy jen obtížně vykonavatelné
- PIS je v kompetenci personálních útvarů , z hlediska koncepčnosti, provozování a využívání .
- Vedoucí pracovníci – zdroj informací pro aktualizaci a běžní uživatelé .

Personální informační systém

Efektivní fungování personálního informačního systému bezpodmínečně vyžaduje:

- Jednoznačné **vymezení pracovní pozice**, kde se příslušné personální informace budou shromažďovat a evidovat.
- Jednoznačné **vymezení pracovníků**, kterým je možné personální informace poskytovat pro potřeby rozhodování
- Určení způsobu a prostředků **předávání personálních informací** (ústní sdělení, písemné zprávy, tiskopisy, počítačová síť)
- **Uchovávání personálních informací** (kartotéky osobních spisů zaměstnanců, personální banka)
- Stanovení způsobů a forem **ochrany personálních informací** před možnostmi jejich zneužití
- Uplatnění **etiky personální práce** / etického kodexu pracovníka personálního útvaru v nakládání informacemi
- Správné začlenění do komplexního **informačního systému organizace**



Personální informační systém

Personální informační systém je plně v kompetenci personálních útvarů, jak z hlediska koncepční práce, tak z hlediska provozování a využívání.

Vedoucím pracovníci jsou pro informační systém uživatelem a současně zdrojem, poskytujícím informace pro jeho aktualizaci



Praktická část výuky – 8. lekce

1. Navrhněte *panel /leták (formát A4) prezentace Vaší organizace v souladu se zásadami personálního marketingu*, určený pro veletrh pracovních příležitostí.



Prostor pro dotazy



Děkuji za pozornost

