



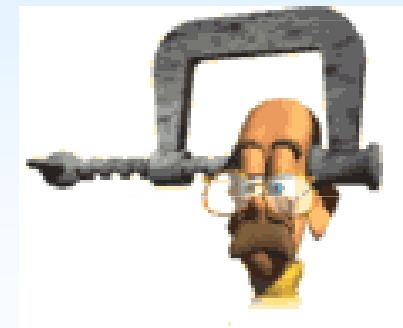
Personální analýza, plánování, strategie

Principy personálního řízení

SPP 423

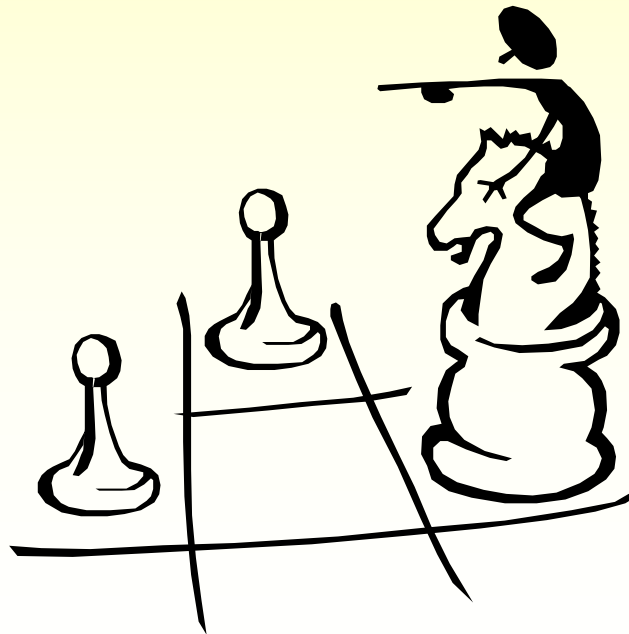
5. lekce

PhDr. Alena Lubasová, Ph.D.



Tématický celek B.

PLÁNOVÁNÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ





Lekce 5.









Proces plánování v oblasti lidských zdrojů

Obsah dnešního tématu:

1. Podstata, smysl a charakteristika plánování
2. Typy plánů
3. Efektivnost a postup plánování
4. Metody personálního plánování
5. Tvorba personálních plánů



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



Úvod

Činnost, označovaná jako **plánování** je nezbytnou, samozřejmou a neodiskutovatelnou součástí každého řízení.

Ten kdo uvažuje do budoucna - ten plánuje.

Co neplánuji – nekontroluji.

Co nekontroluji – neřídím.



Úvod

Plány jsou slovním a číselným popisem toho, jak chceme dosáhnout jakéhokoliv cíle.

O tom, zda budou plány považovány za solidní a reálné rozhodují **4 základní hodnotící kritéria:**

- Srozumitelnost
- Stručnost
- Logika
- Pravdivost

Plánování lidských zdrojů a veškerých jeho potřeb je strategickou aktivitou personálního řízení.



Podstata a smysl plánování

Plánování je proces, stavící mosty mezi tím, kde jsme a kam chceme jít, který ovlivňuje faktory náhody.

Bez plánování ponecháváme věcem pouze náhodný průběh.

Objasnění plánování, typů plánů a postupu plánování je východiskem pro pochopení celého komplexu činností, spojených s plánováním v personální oblasti.

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



Charakteristika plánování

Neoddělitelnou součástí plánování je **kontrolování, pro které vytváří standardy** .

Není možné odpovědět, zda jdeme tam, kam chceme (smysl kontroly) , pokud si nestanovíme cíl cesty (smysl plánování).



Shrnutí úvodu

- **Plánování** tvoří základ manažerské činnosti a je nezbytným předpokladem pro kontrolování.
- *Chci-li něco kontrolovat, musím mít stanovený plán a kontrolou sleduji odchylky od tohoto plánu a naopak, 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.*
 - *V případě vaší imaginární organizace/instituce by plánovací hledisko bylo pravděpodobně, denní, týdenní a maximálně roční.*
 - *U nadnárodních korporací je zcela běžné plánovací období více než 10-leté.*

Typy plánů

TYPY PLÁNŮ Z ČASOVÉHO HLEDISKA

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



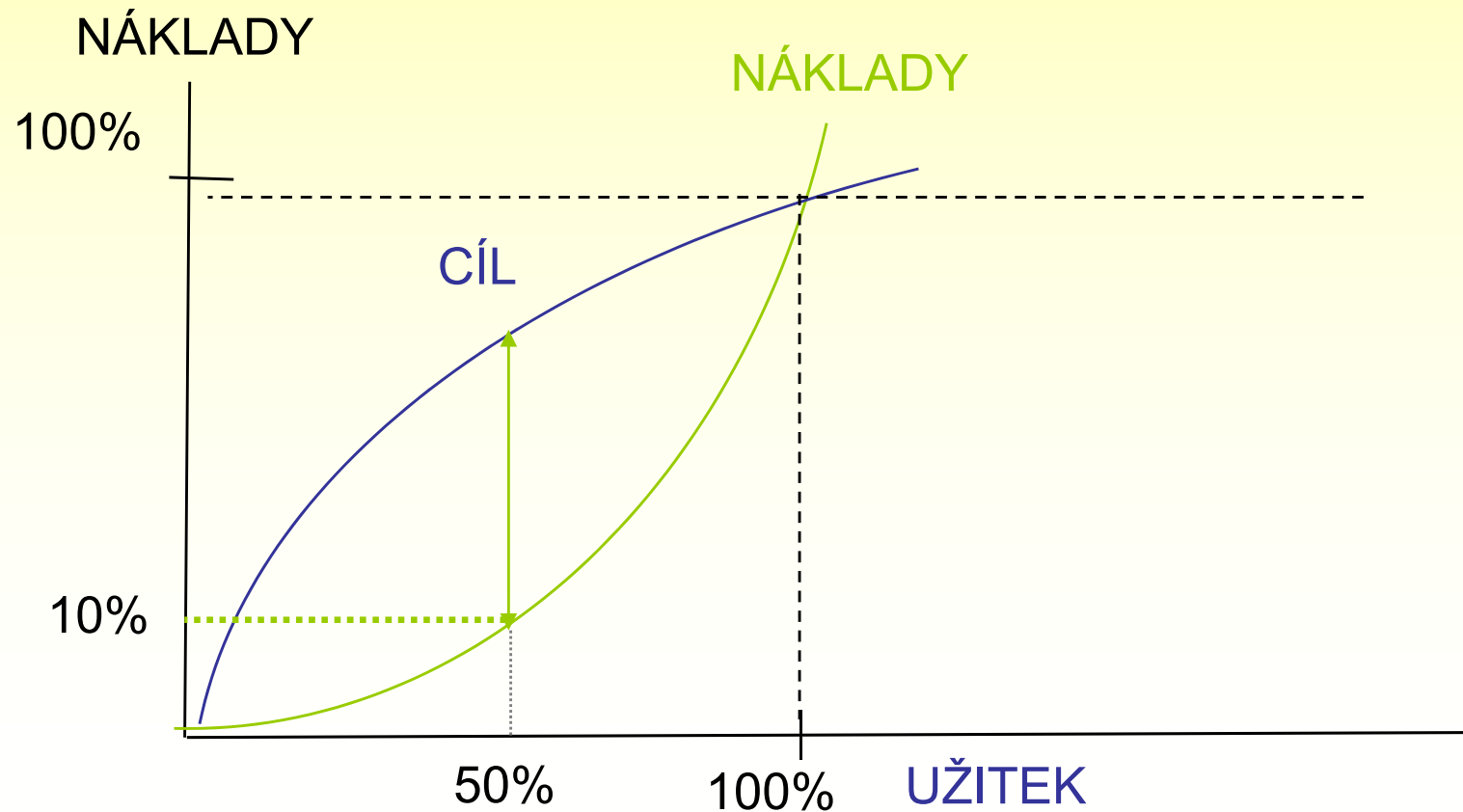
Typy plánů

2. Z HLEDISKA VĚCNÉHO

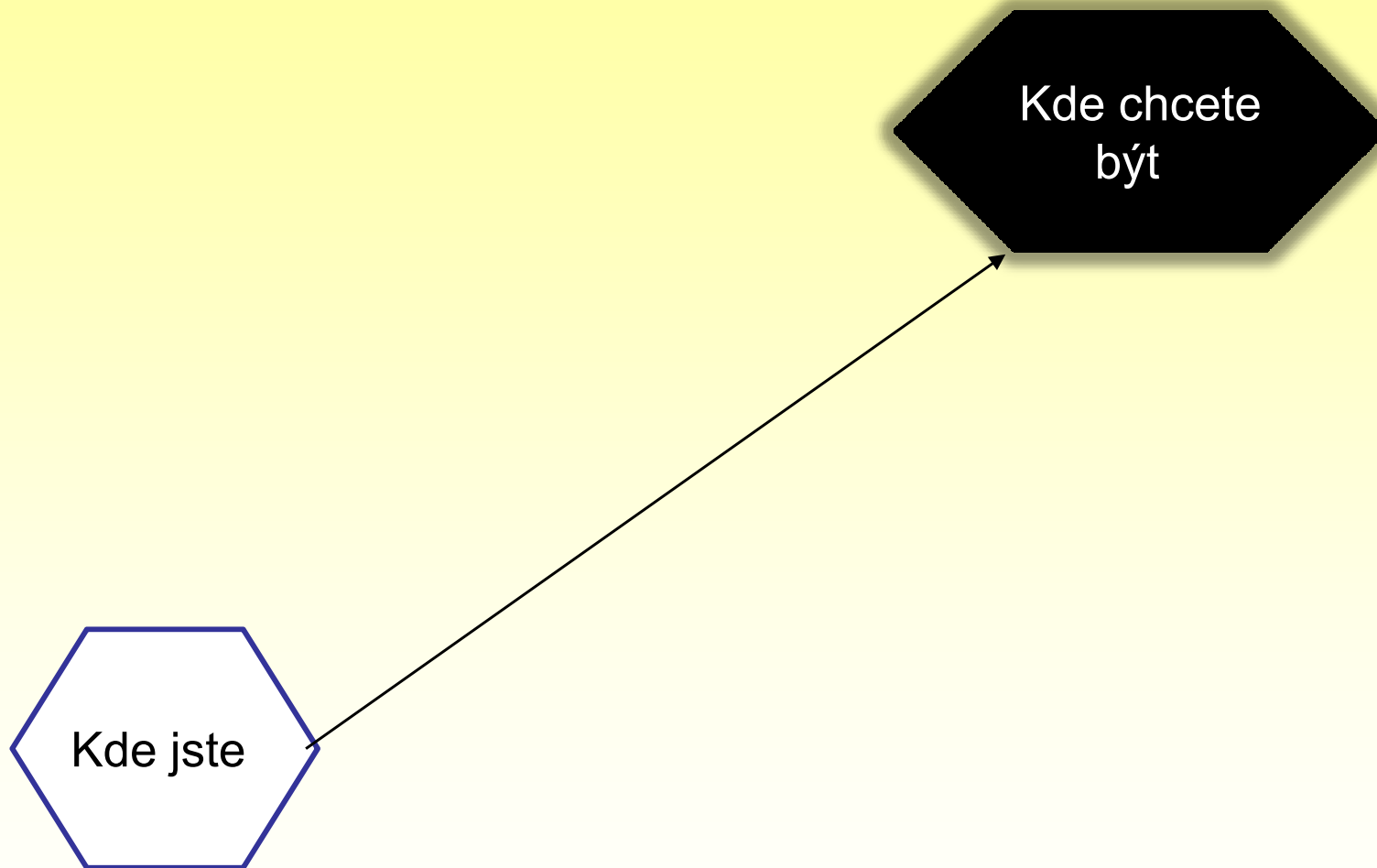
- globální /celkové (plán organizace)
- dílčí /speciální plány (investiční, plán práce, plány tržeb, clientské plány apod.)
- ostatní typy plánů – akční, reakční, příležitostné
- *V zahraničních společnostech se nejčastěji využívají akční plány, jejichž metodika je velmi propracovaná a tak usnadňuje realizaci jakékoliv akce v praxi.*

Efektivnost plánování

Efektivnost – účinnost plánování je závislá na tom, jak se nám podařilo exaktně vytýčit záměry či cíle. Sledují se rovněž vynaložené náklady na tvorbu plánů .



Efektivní plán





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. Definiuje 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



Efektivnost a postup plánování

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.

Efektivnost a postup plánování

- 3. Vývoj předpokladů-** posuzuje vnější i vnitřní prostředí, ve kterém mají být plány realizovány. Při vytváření předpokladů hraje důležitou roli prognózování.
- 4. Určování alternativních postupů** – jaké jsou nejslibnější alternativy pro dosažení našich cílů. Problémem není hledání alternativ, ale jejich redukce na počet těch nejslibnějších.



Efektivnost a postup plánování

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 (např. Plán rozvoje zaměstnanců)
8. **Numerizování** plánů pomocí rozpočetnictví - převedení plánů do číselné podoby – (Objem mzdových prostředků, objem nákladů na vzdělávání apod)



Historický vývoj plánování v ČR

- **byrokratický** (resp. byrokraticko-politický) **přístup** (70. a 80. léta) Organizace předkládaly návrhy plánů práce a plánu zaměstnanosti. Stát pak na základě těchto návrhů přiděloval limity pracovních sil, limity přijímaných absolventů a limity celkového počtu přijímaných zaměstnanců. Tento systém platil až do revoluce v roce 1989.
- **operativní přístup** (na počátku 90. let)
státní omezení odstraněna a firmy začínaly postupně rozhodovat o personálních otázkách samostatně. Rozhodnutí firem se však v té době řídilo spíše okamžitou potřebou výroby, než dlouhodobým plánováním. Jednalo se tedy o krátkodobé plánování v oblasti personálního řízení. Toto však přinášelo z dlouhodobého pohledu spíše potíže.



Historický vývoj plánování v ČR

- **strategický přístup** (zhruba od roku 1993) spojen s dlouhodobým plánováním veškerých personálních potřeb organizace

.

Zdroj: Bělohlávek (2001, Management)

Závěr kapitoly

Když nevíš kam chceš jít,
každá cesta tě tam dovede

Plán má smysl jen tehdy,
máte-li před sebou cíl





Proces a metody personálního plánování

Plánování v oblasti lidských zdrojů - řídicí proces, který stanovuje strategie a postupy, týkající se potřeby lidských zdrojů v organizaci.

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.**



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 nekoncepční a administrativní činnost !!!



Smysl personálního plánování

Důsledky nedostatečné činnosti v oblasti plánování LZ :

1. **Zhoršuje postavení personálního útvaru** - není zapojován do činností strategického charakteru.
2. Část pracovních míst může zůstat neobsazena, naopak některé pracovní místa jsou **neefektivně využívána**;
3. Pohyb pracovníků uvnitř organizace probíhá **nahodile**
4. Nejsou využívány **vnitřní zdroje** pro pokrývání volných míst
5. Chybí **perspektiva pracovníků** v jejich osobním rozvoji a kariéře
6. Finanční zdroje investované do vzdělávání jsou **neefektivně a nekonceptně investovány**
7. Vzniká **organizačně-personální chaos**, který vyvolává demotivaci a odchod těch nejschopnějších pracovníků z organizace za jasnější perspektivou.



Shrnutí

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 zdrojů – tj. lidských



Metody personálního plánování - úvod

Ve zjednodušeném pohledu se plánování rozpadá do tří částí:

- ⇒ plánování potřeby zaměstnanců - **kolik**
- ⇒ plánování, **jak** budou tyto potřeby pokryty
- ⇒ Plánování jednotlivých personálních **procesů** zaměstnanců

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.



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 zaměstnanec.

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



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 pracovníků s pracovními úkoly ve správném čase a na správném místě**
3. **formování a využívání pracovního potenciálů**
4. **formování pracovních týmů**
5. **personálním a sociálním rozvoji lidí**

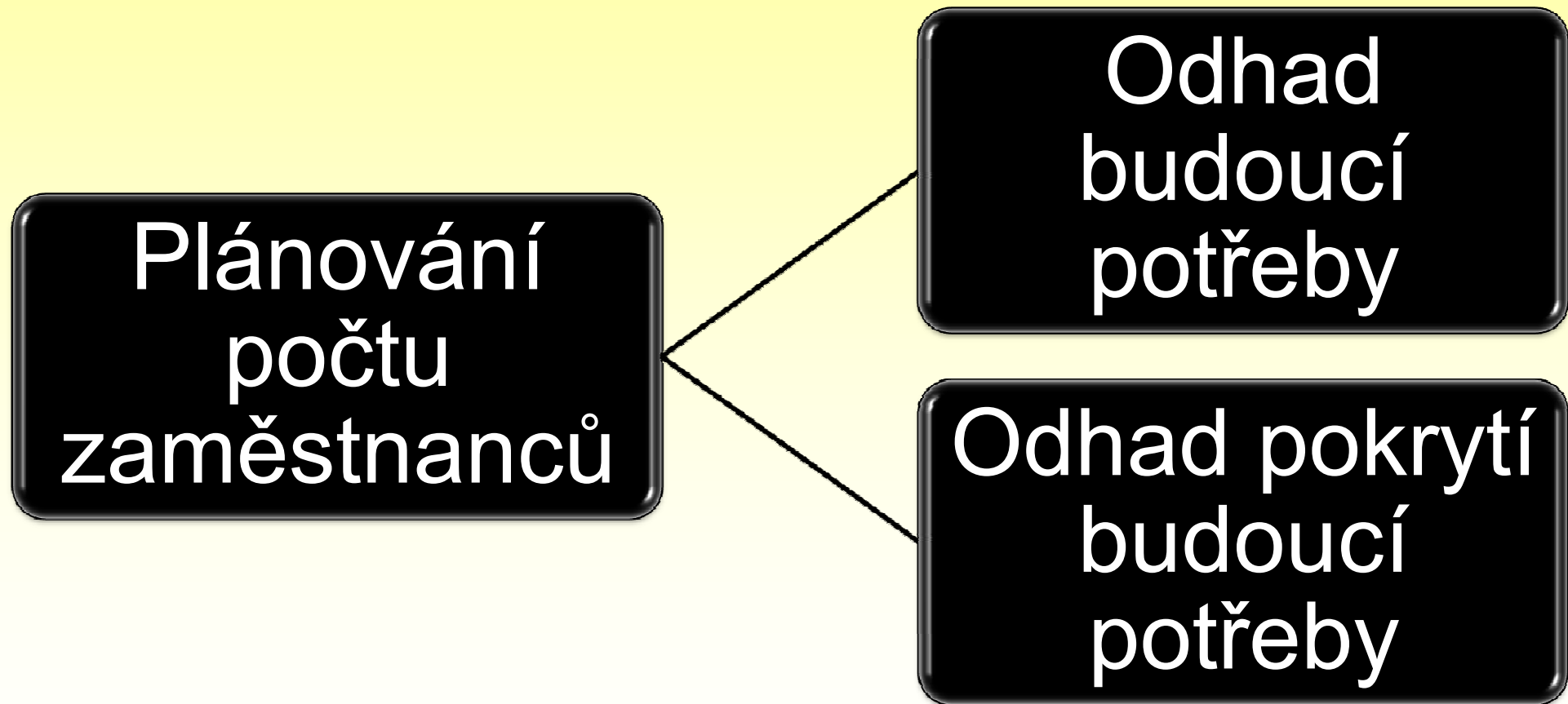


Proces personálního plánování v časovém kontextu

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

Základ personálního plánování

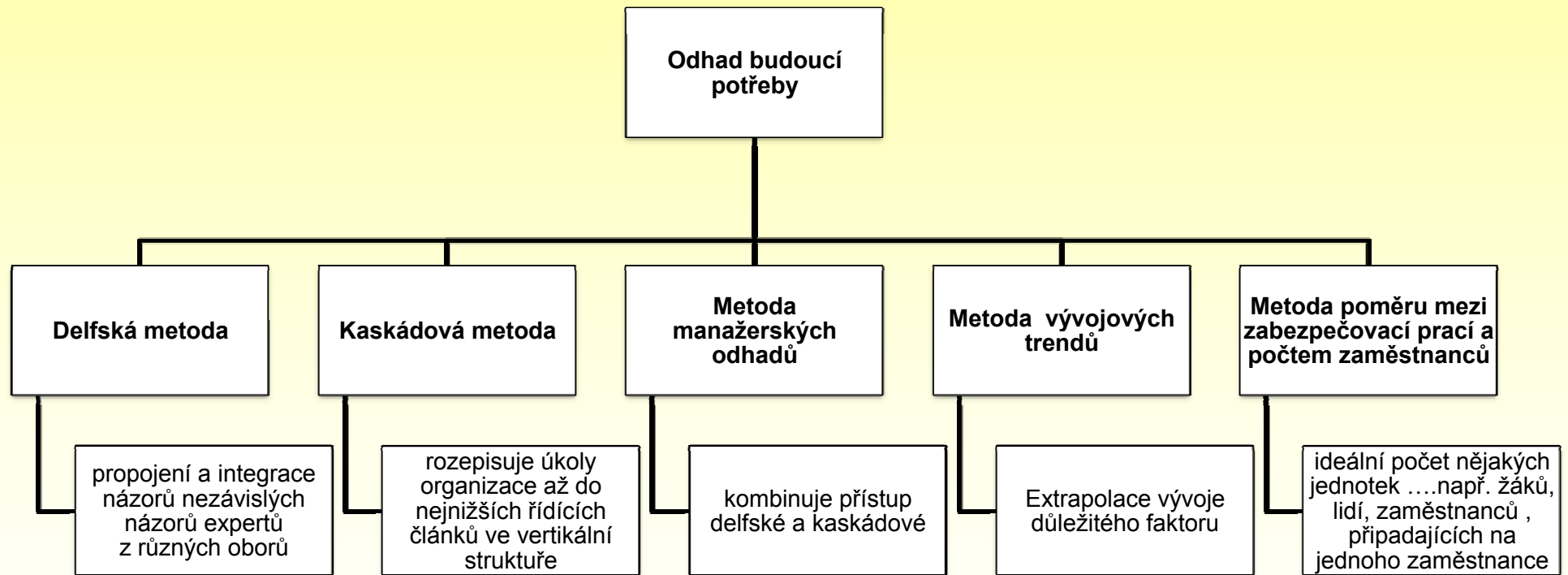




Metody pro: Odhad budoucí potřeby pracovníků

- Naráží na řadu neznámých vlivů vnějších i vnitřních, které je nutno odhadnout , např. budoucí technologické změny, chování spotřebitelů, budoucí podoba trhu apod.
 - Metody pro tento odhad potřeb jsou postaveny na kombinaci intuitivních a kvantitativních metod.
- ☼ Čím jednodušší a srozumitelnější metodu použijeme , tím reálnějších výsledků dosáhneme)

Odhad budoucí potřeby





Metody pro: Odhad budoucí potřeby pracovníků

- A. Delfská metoda** – poskytuje informace 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
- B. 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.
- C. Metoda manažerských odhadů** – je obdobou metody delfské a kaskádové a kombinuje přístup odhadu shora-dolů a zdola-nahoru v určitém časovém odstupu.

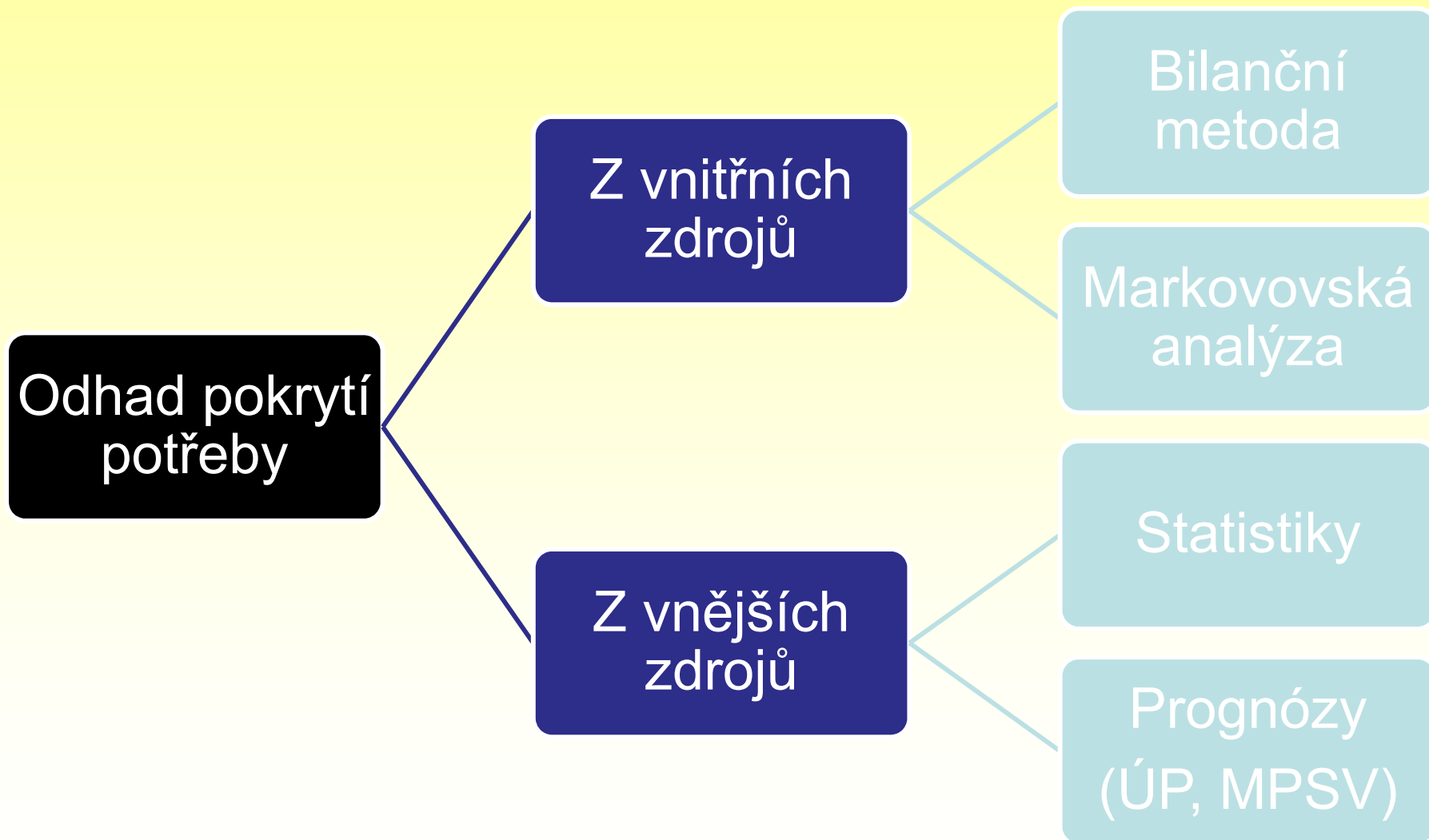
Metody pro: Odhad budoucí potřeby pracovníků

- D. Metoda 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. Nejobtížnější u této metody je výběr toho nejsprávnějšího faktoru.
- E. Metoda poměru mezi zabezpečovanou prací a počtem pracovníků** – je obdobou výše uvedené metody pro oblast obsluhy lidí (školství, zdravotnictví apod.) Vychází z ideálního počtu nějakých jednoteknapř. žáků, lidí, zaměstnanců , připadajících na jednoho pracovníka.

Existují i další – vědecktější metody pro tyto odhady.

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

Odhad pokrytí budoucí potřeby





Metody pro : Odhad pokrytí budoucí potřeby

A. Odhad vnitřních zdrojů pracovních sil

1. Bilanční metoda - pracuje ve 4 krocích

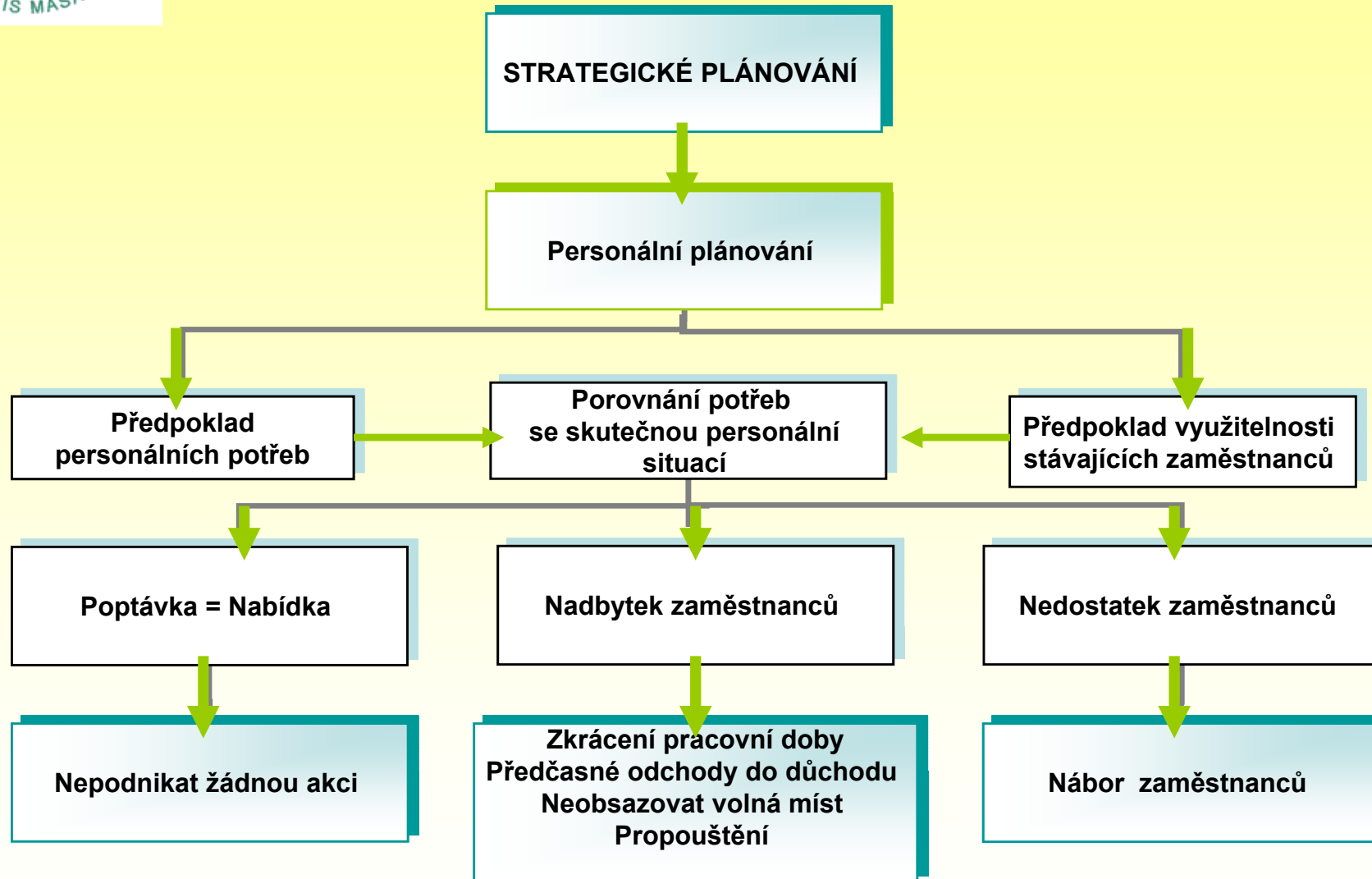
Krok 1.: setřídí aktuální stav pracovníků do homogenních skupin, vytvářených na základě profesně kvalifikačních (pracovní funkce, apod.) a demografických charakteristik. (věk).

Krok 2.: Odhadují se ztráty, ke kterým dojde v každé uvažované funkci v průběhu plánovaného období.

Krok 3.: Odhadují se zisky pracovníků v každé uvažované funkci, vyplývající z vnitropodnikového pohybu (z kariérových plánů, informace o vývoji způsobilosti, růstu pracovního výkonu apod.)

Krok 4.: Konfrontace výsledků předchozích kroků s odhady budoucí potřeby pracovníků v dané funkci, ze které vyplyne buď dodatečná potřeba či přebytek pracovníků v dané funkci.

Schéma personálního plánování





Metody pro :

Odhad pokrytí budoucí potřeby zaměstnanců

2. Markovovská analýza- se používá v organizacích, kde jde z pracovních funkcí vytvořit určitou hierarchii, kterou pracovníci v průběhu své kariéry procházejí. Pokrytí budoucí potřeby pracovníků se opírá o kariéerní plány.

(Vhodná pro instituce, vedoucí pracovníky a nedělnická zaměstnání).



Metody pro : Odhad pokrytí budoucí potřeby pracovníků

B. Odhad vnějších zdrojů pracovních sil

Je pro organizaci méně komplikovaný a přitom spolehlivější. Při těchto odhadech organizace vychází z nejrůznějších statistik- např. obyvatelstva a pracovních sil, školské statistiky i statistiky zaměstnanosti.

Užitečné zdroje informací poskytují 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 .



Plánování konkrétních činností v oblasti řízení lidských zdrojů

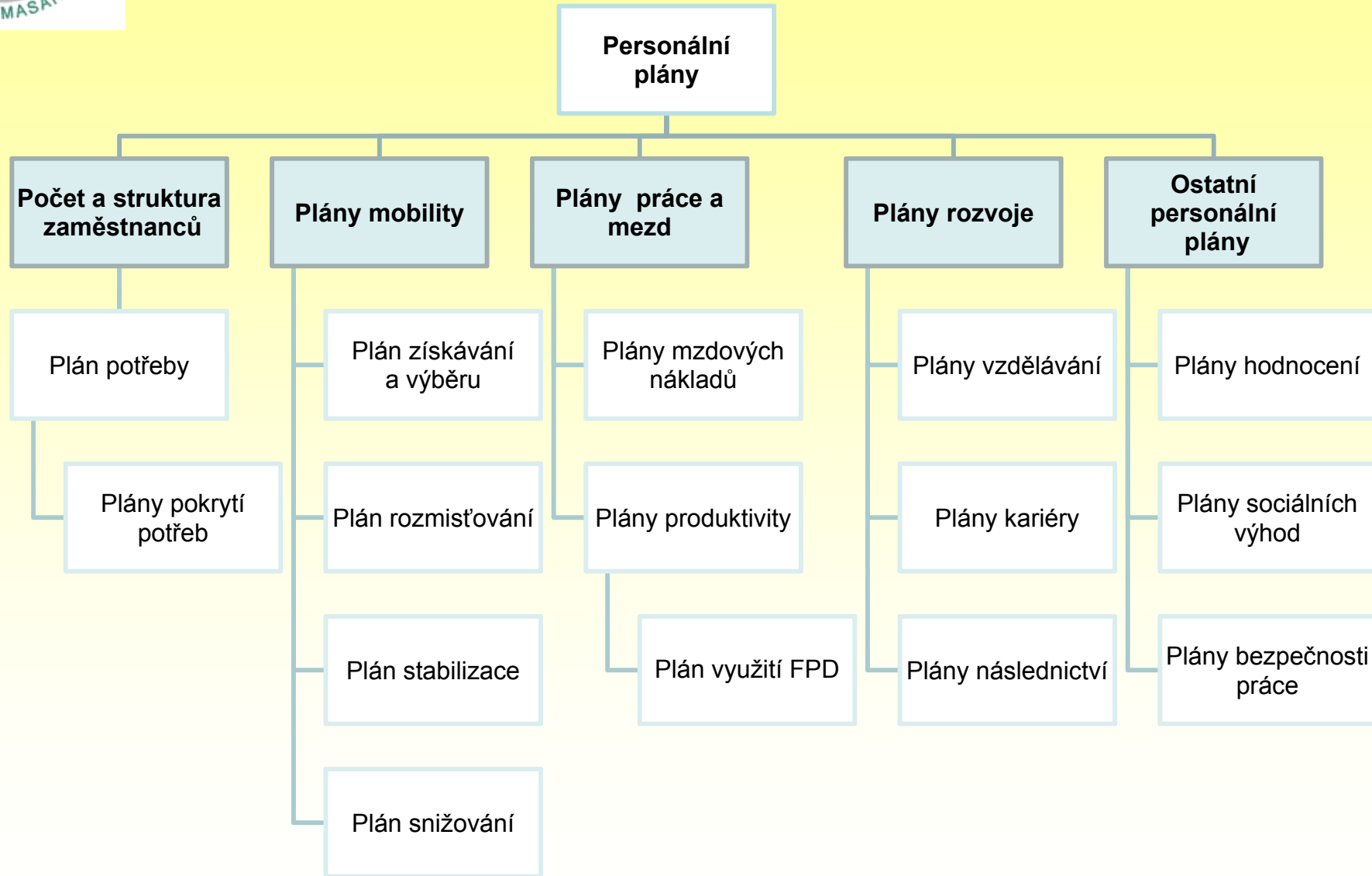
- Proč? *Správné lidi na správná místa*
- To co plánuji-kontroluji a tím držím pevně v rukách.
- Vzhledem k turbulentnosti vnějšího prostředí jsou zpracovávány pro krátkodobé či střednědobé časové horizonty .

Základní pravidlo

Čím je metoda plánování jednodušší,
tím reálnějších výsledků dosáhneme.



Struktura personálních plánů





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
 - **rightsizing** – zefektivnění pracovních míst novým obsazení lidí v potřebné kvalitě
 - **outplacement** – rušení činností nebo efektivní přesun do jiných útvarů – bez nároku uplatnit zaměstnanec
 - **outsourcing** – vyčlenění skupiny činností mimo organizací a pak tato činnost nakupovaná jako služba (údržba, stravování zejména oblast služeb)

V současné době se musí plánování přizpůsobit turbulentnímu prostředí , musí být pružné a pokrývat a zahrnovat veškeré odchylky a změny .

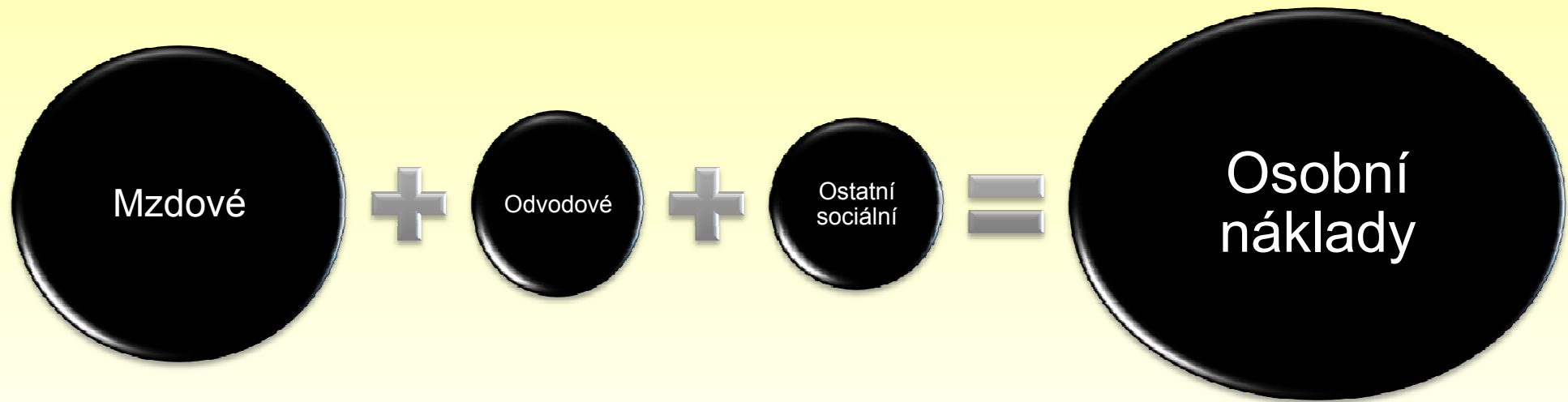


Plány práce a mezd

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 vnějšími zdroji . Nutno srovnávat adekvátní údaje – nejdůležitější složka benchmarkingu

Plán osobních nákladů



**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 %

9/2008 – 6,4%



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

- $\text{Tržby} / \text{počet zaměstnanců} = \text{produktivita práce z tržeb}$ (kolik tržeb vyprodukuje 1 zaměstnanec)
- Přidaná hodnota/počet zaměstnanců = produktivita práce s vyloučením materiálových vlivů
- $\text{Tržby} / \text{mzdové náklady} = \text{mzdová produktivita z tržeb}$ (kolik Kč tržeb vyprodukuje 1,-Kč mezd)
- $\text{Počet technických jednotek (úkonů, klientů, žáků, času) / mzdové náklady} = \text{mzdová produktivita poskytovaných služeb}$ (kolik úkonů vyprodukuje 1,-Kč mezd)
- $\text{Náklady} / \text{mzdové náklady} = \text{nákladová produktivita}$ (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 zaměstnanecy. Ukazuje na cestu jeho funkčního postupu. Odráží vyspělost personální práce v organizaci.
- **Plány personálních rezerv / následnictví**

**Efektivní využívání lidského potenciálu =
vysoce specializovaná personální činnost.**



4. Ostatní plány

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

Mají zpravidla formu akčních plánů :

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



Plánování ostatních personálních činností

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

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.



Plánování ostatních personálních činností

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.



Plánování ostatních personálních činností

- 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.



Plánování ostatních personálních činností

3. Plán zajištění bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

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.

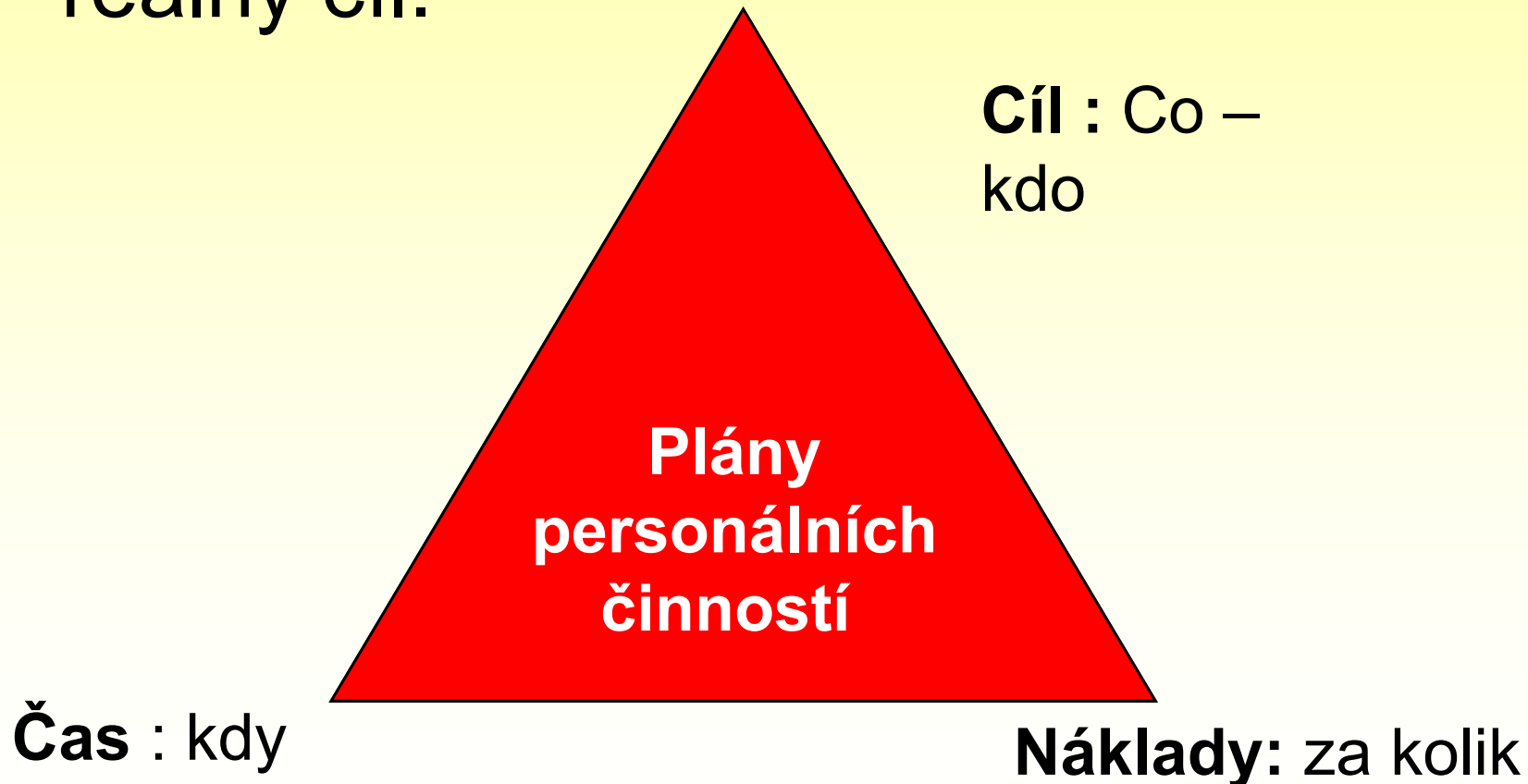
Plány jsou zpracovávány jako střednědobé a zahrnují plánování:

- Počet 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



Trojúhelník úspěchu plánování – Akční plány

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





Prostor na vaše dotazy

Praktická část výuky – 5. lekce

1. Příprava **personálních plánů** , odhad budoucí potřeby počtu a struktury zaměstnanců ve zvolené organizaci a **popis metody**
2. Sestavení **plánů práce a mezd**
3. Vypracujte **akční/projektový plán** pro zavedení navržených a rozpracovaných pravidel personální politiky (z lekce 4) do praxe ve vaší organizaci



Prezentace výsledků práce

Formou zapracování do projektu.





Úprava projektu – doporučení

- Písmo velikost 10 bodů - WORD
- V každé části práce uvést datum zpracování
- V zápatí uvést jméno a příjmení všech členů týmu
- Jednotlivé úkoly vypracovat co nejjasněji, nejstručněji a nejsrozumitelněji

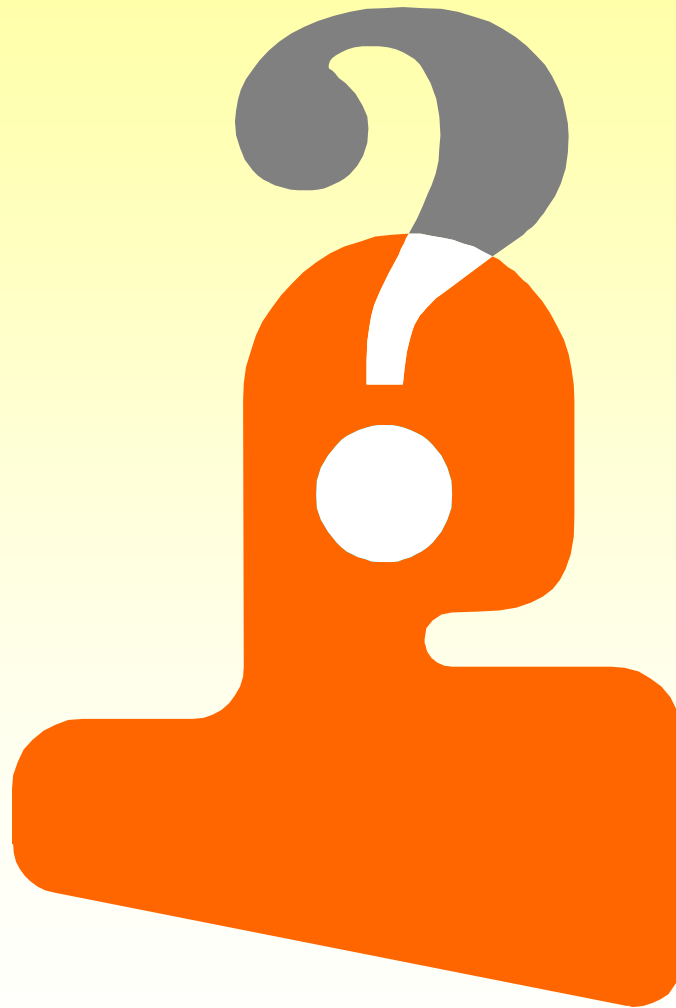
Závěrem: KISS – polibek úspěchu

„keep it short and simple „



**Vše krátce, ale srozumitelně a
přehledně podle zadané osnovy**

Prostor pro dotazy



Děkuji za pozornost

