

Osnova výuky – listopad 2008

Kurs : SPP 802

**Personální analýza, plánování a
strategie**

PhDr. Alena Lubasová, Ph.D.



Problémy projektů

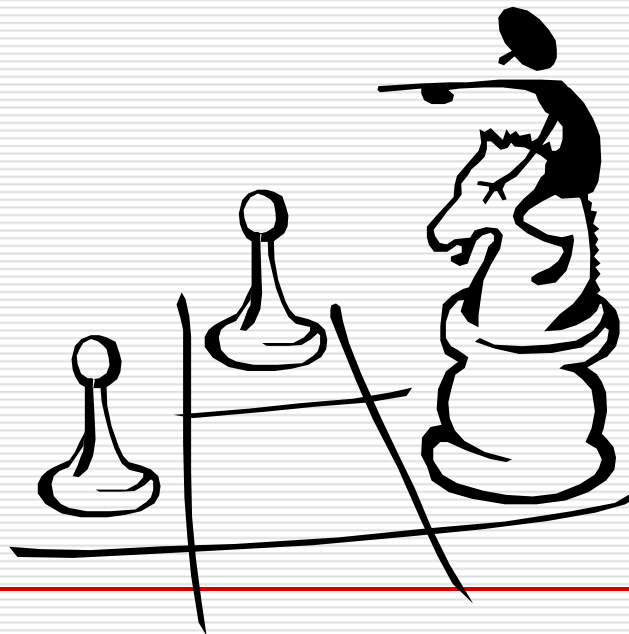


Ne všechno z teorie personálního managementu je využitelné v konkrétní organizaci:









Vyberte jen to, co skutečně bude vaše organizace potřebovat a pak zvolte správnou formu !

Tématický celek B.

PLÁNOVÁNÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ



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

Téma I. Podstata a smysl plánování

- **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.*
-

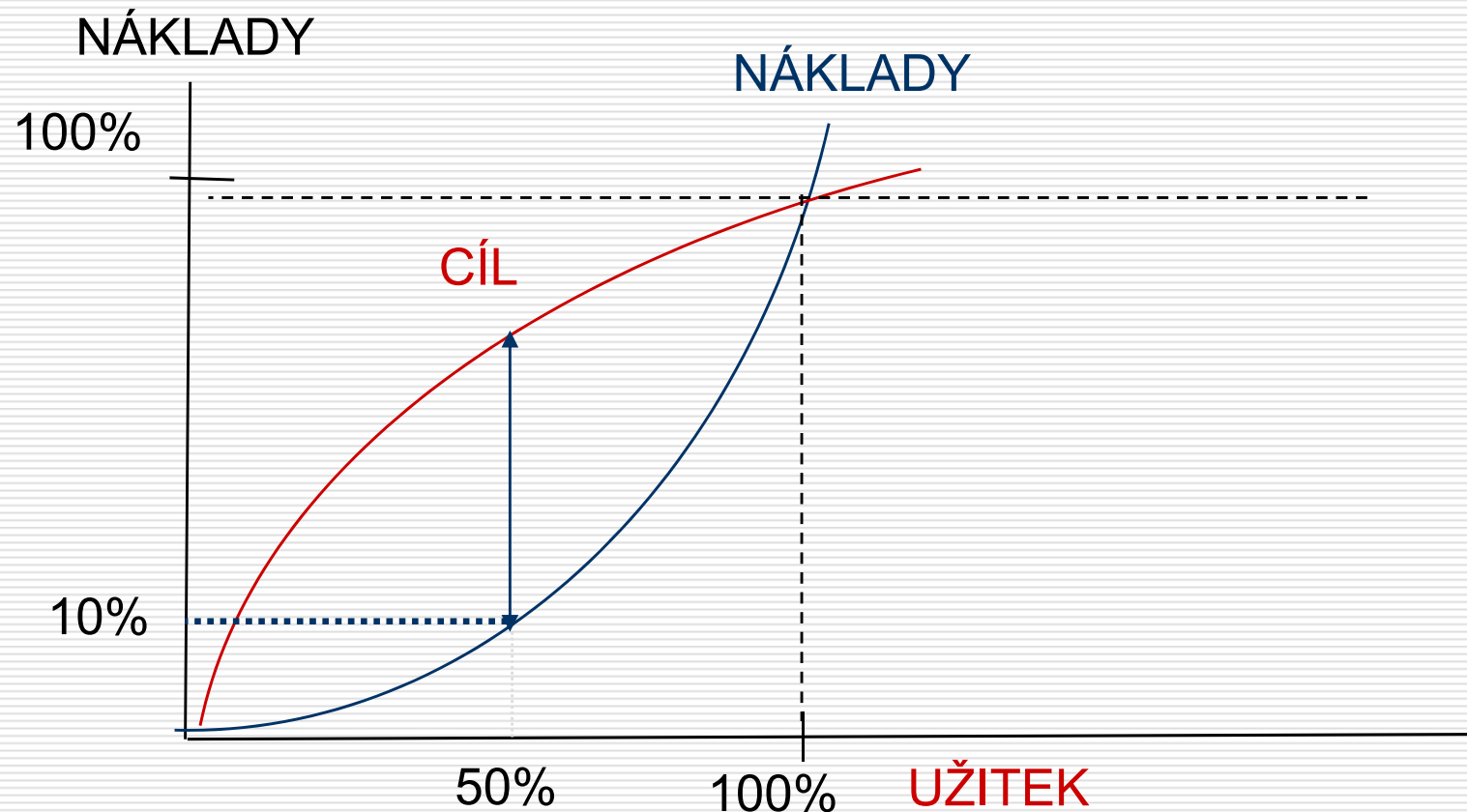
Typy plánů

2. Z HLEDISKA VĚCNÉHO

- globální /celkové (plán organizace)
 - dílčí /speciální plány (investiční, plán práce, plány tržeb, klientské 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

1. Identifikuje **vše, co je zapotřebí** k úspěšnému dosažení cíle
2. Obsahuje **harmonogram úkolů** a souvisejících milníků (pozor aby se z milníků nestaly coulňíky)
3. Definuje 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

Plánování



- Nejprve musíme zcela přesně naplánovat **CO** se má v daném milníku udělat.
 - Vycházíme přitom z definice cíle
 - Je třeba jasně a jednoznačně zformulovat, co bude následovat po ukončení plánu a které činnosti budou ještě dodatečně vykonány
-

Historický vývoj plánování v ČR

- **byrokratický** (resp. byrokraticko-politický) **přístup** (70. a 80. léta) Organizace předkládaly návrhy plánů práce a plánů 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

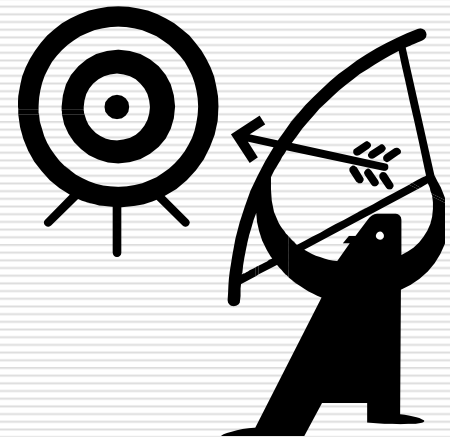
- **strategický přístup** (zhruba od roku 1993) spojen s dlouhodobým plánováním veškerých personálních potřeb organizace .

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



Téma II. Proces plánování v oblasti lidských zdrojů

Vlastní specifika personálního plánování :

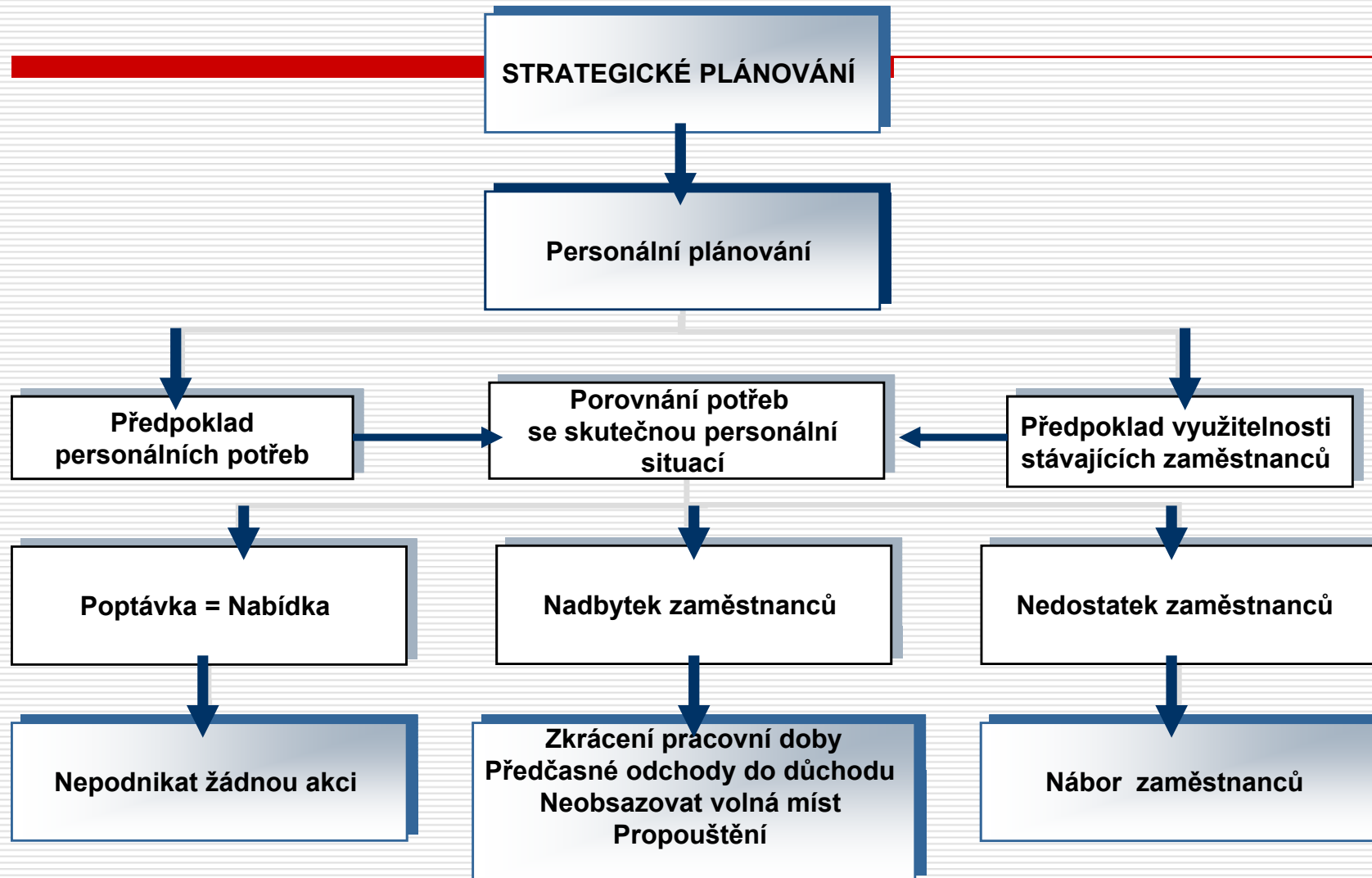
- Podceňování plánování v oblasti LZ – degraduje výkon personálních činností na pouhopouhou administrativu a služby a nikoliv na výkon strategických činností.
 - Dopady pro organizaci – neefektivní využívání nejdražších zdrojů – tj. lidských
-

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

Schéma personálního plánování



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, variabilitu proměnných a také z důvodu neznalosti této činnosti jak personalistů, tak managementu

Metody personálního plánování

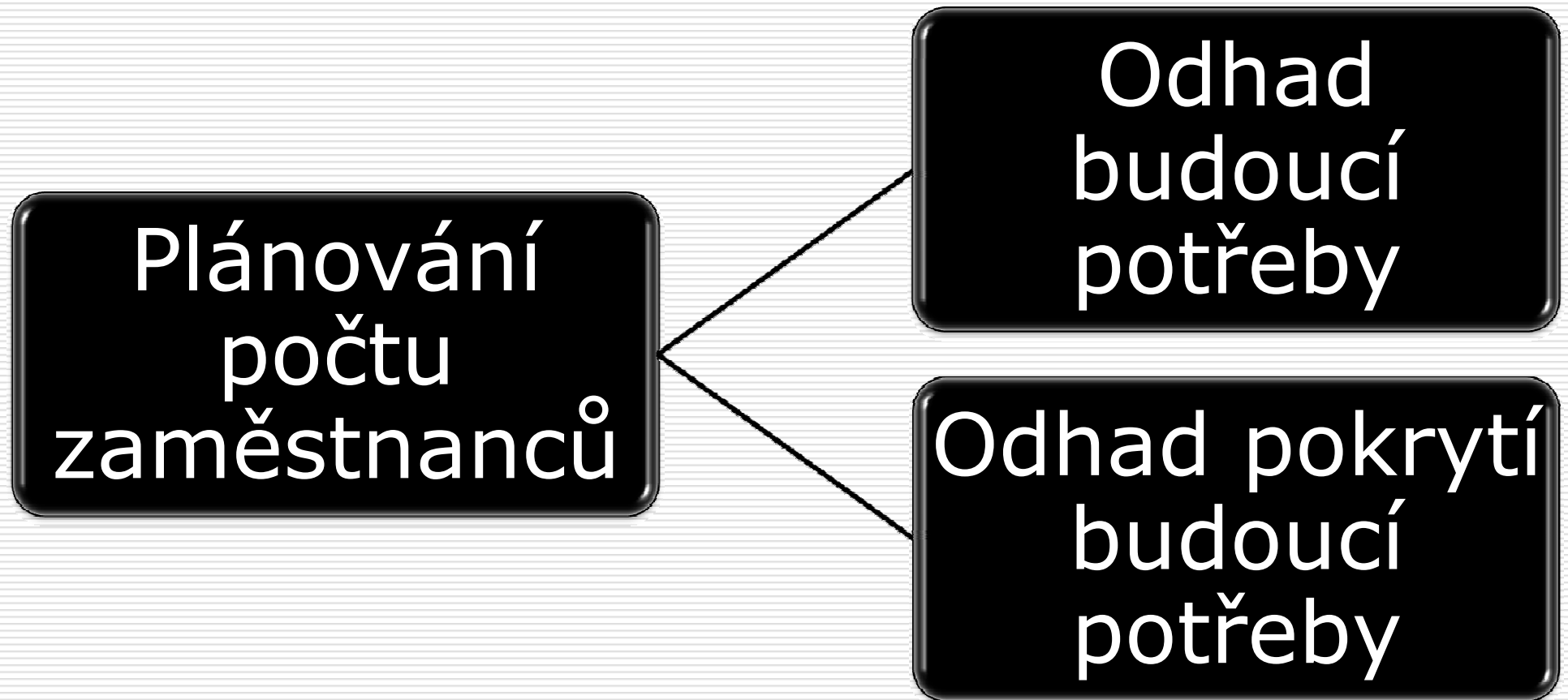
Ve zjednodušeném pohledu se plánování rozpadá do tří částí:

- ⇒ 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.

Personálního plánování



Metody personálního plánování

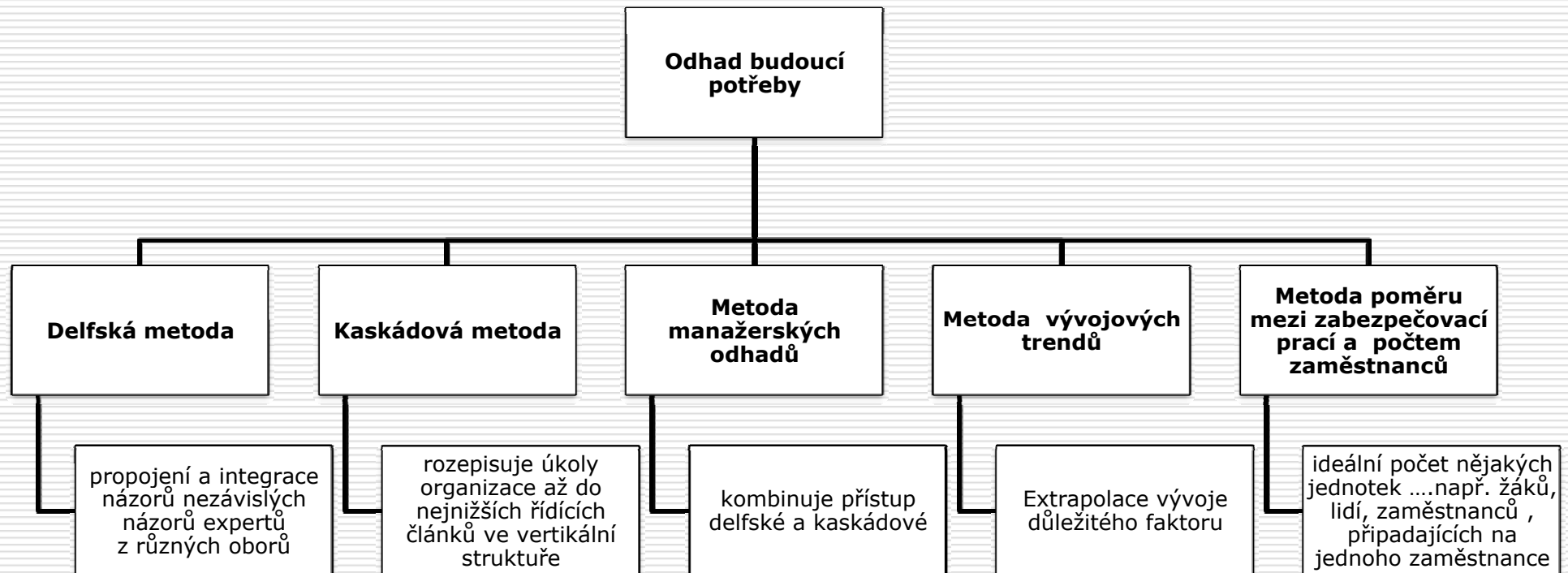
Staví na procesu předvídání :

1. Odhad budoucí potřeby zaměstnanců - naráží na vnější i vnitřní vlivy, které lze jen těžko odhadovat. Pro tento účel jsou metody postaveny na kombinaci intuitivních a kvantitativních metod

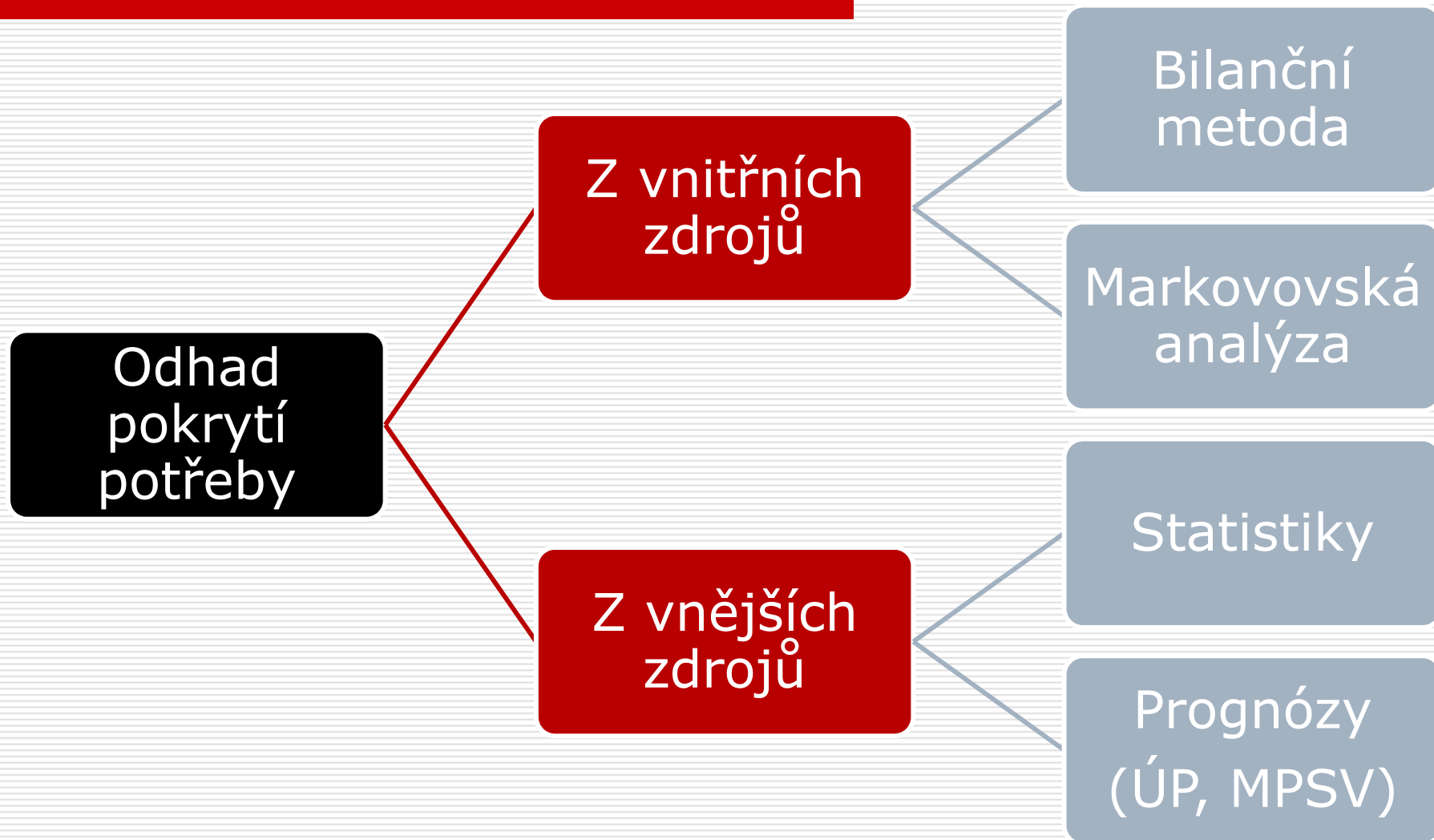
➤ (Delfská metoda, Kaskádová, Manažerských odhadů, Vývojových trendů , Poměru mezi zabezpečovanou prací a počtem zaměstnanců)

👉 Čím jednodušší a srozumitelnější metodu použijeme , tím reálnějších výsledků dosáhneme)

Odhad budoucí potřeby



Odhad pokrytí budoucí potřeby



Metody personálního plánování

2. **Odhad pokrytí budoucí potřeby**

zaměstnanců – jak z vnitřních, tak vnějších zdrojů

- **Vnitřní zdroje** – tzv. bilanční metoda – setřídění dle jednotlivých charakteristik –
 - Jiná metoda pro vnitřní odhad – Markovovská analýza - tam, kde jsou místa hierarchicky uspořádaná – instituce, vedoucí funkce – *dřívější práce tzv. kádrováků*.
 - **Vnější zdroje** – využití nejrůznějších analýz, statistik apod. externích institucí
 - V současné době se musí plánování přizpůsobit turbulentnímu prostředí, musí být pružné a pokrývat a zahrnovat veškeré odchylky a změny.
-

Proces personálního plánování

Personální plánování je přímým výsledkem strategického plánování organizace a uskutečňuje se v různých časových horizontech:

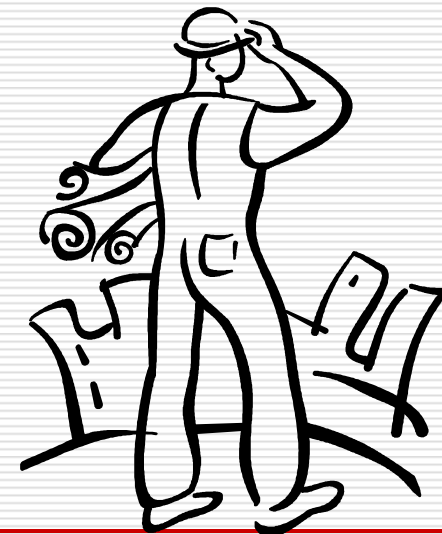
- **dlouhodobé** – strategické plány zohledňují takové aspekty jako je demografie, ekonomika , technologické trendy, společenské trendy
- **střednědobé** – taktické plány se zabývají kategoriemi jako je mobilita zaměstnanců, úroveň produktivity, absence
- **krátkodobé** – operativní plány, řeší např. výběr zaměstnanců, aktuální potřeby vzdělávání

Téma III. Plánování konkrétních činností v oblasti řízení lidských zdrojů

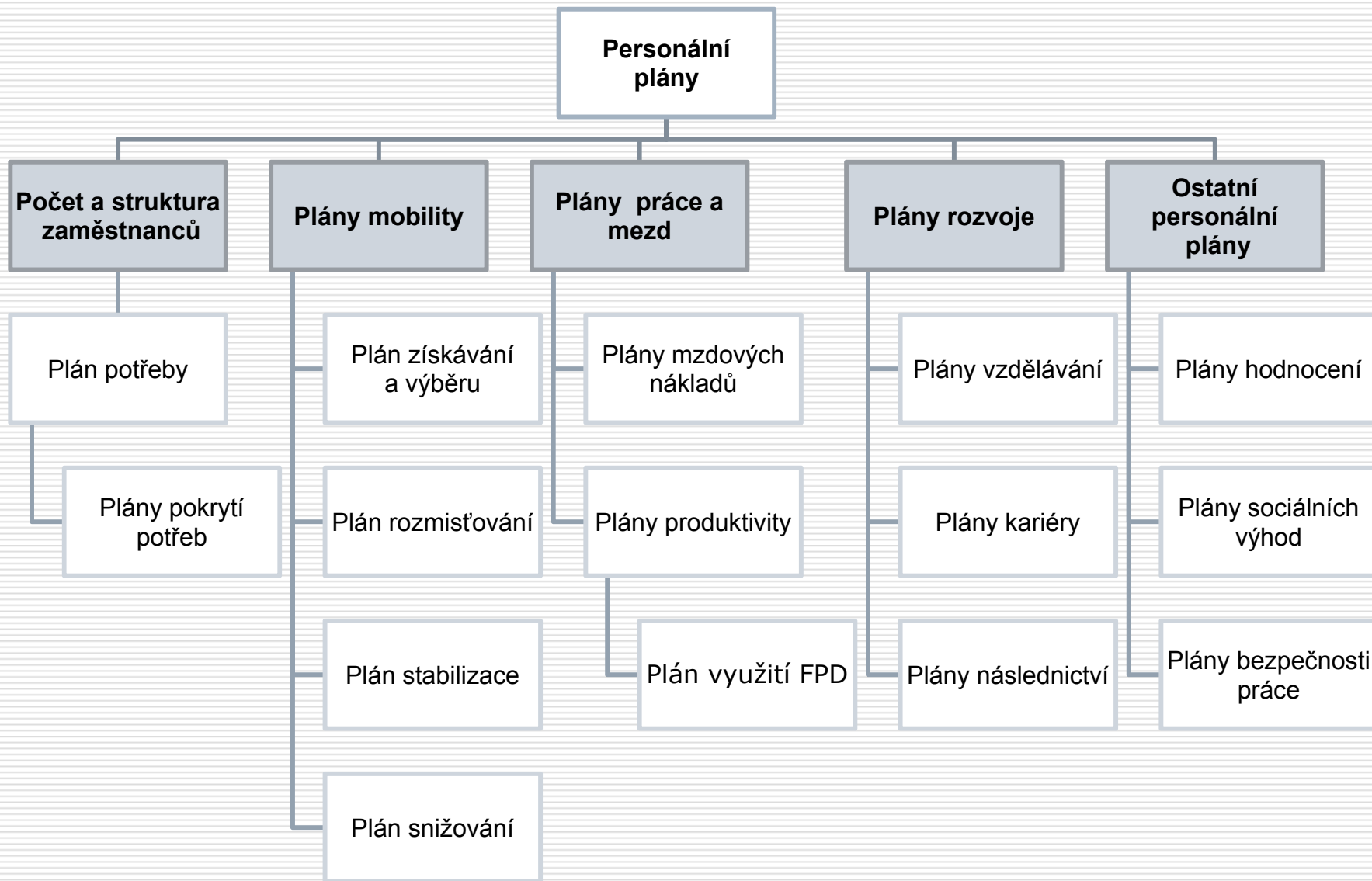
- Proč? *Správné lidi na správná místa*
 - To co plánuji-kontroluji a tím držím pevně v rukách.
 - Vzhledem k turbulentnosti vnějšího prostředí jsou zpracovávány pro krátkodobé či střednědobé časové horizonty .
-

Základní pravidlo

Čím je metoda plánování jednodušší,
tím reálnějších výsledků dosáhneme.



Struktura personálních plánů



1. 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 zaměstnanca

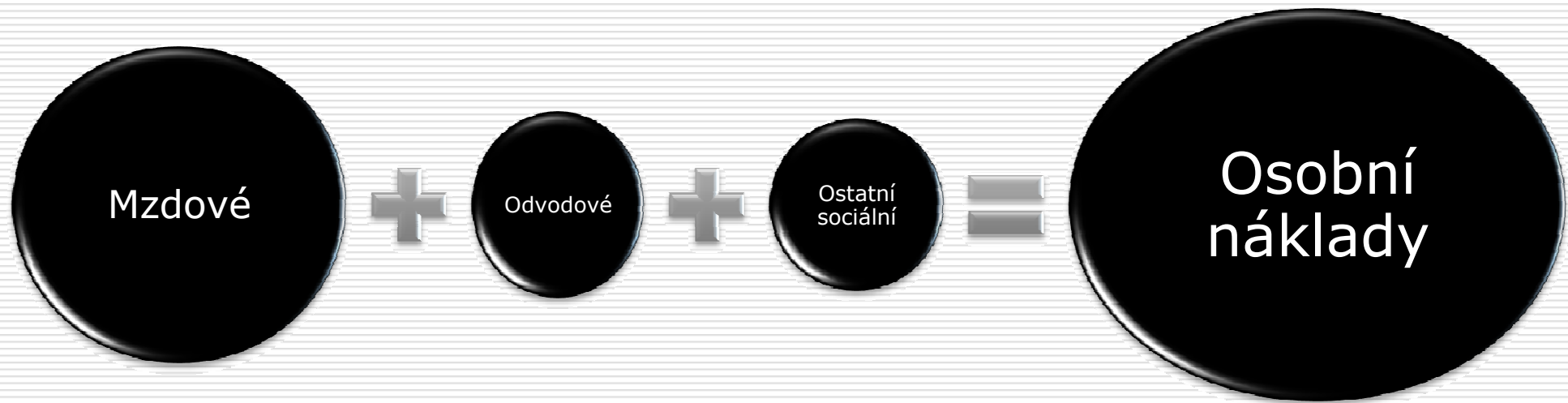
➤ *outsourcing* - vyčlenění skupiny činností mimo organizací a pak tato činnost nakupovaná jako služba (údržba, stravování zejména oblast služeb)

2. 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

1. $\frac{\text{Tržby}}{\text{počet zaměstnanců}} = \text{produktivita práce z tržeb}$ (kolik tržeb vyprodukuje 1 zaměstnanec)
 2. $\frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}} = \text{produktivita práce s vyloučením materiálových vlivů}$
 3. $\frac{\text{Tržby}}{\text{mzdové náklady}} = \text{mzdová produktivita z tržeb}$ (kolik Kč tržeb vyprodukuje 1,-Kč mezd)
 4. $\frac{\text{Počet technických jednotek (úkonů, klientů, žáků, času)}}{\text{mzdové náklady}} = \text{mzdová produktivita poskytovaných služeb}$ (kolik úkonů vyprodukuje 1,-Kč mezd)
 5. $\frac{\text{Náklady}}{\text{mzdové náklady}} = \text{nákladová produktivita}$ (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 všechny činnosti v personálních oblastech, které vyžadují dokonalou přípravu, zpravidla forma akčních plánů :

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

Plán bezpečnosti práce

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 zaměstnanců na rizikových pracovištích
 - Počet pracovních úrazů
 - Počtu zameškaných směn z důvodu pracovních úrazů
 - Nemocnost zaměstnanců (do 10 %)
 - 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.

**Cíl : Co –
kdo**

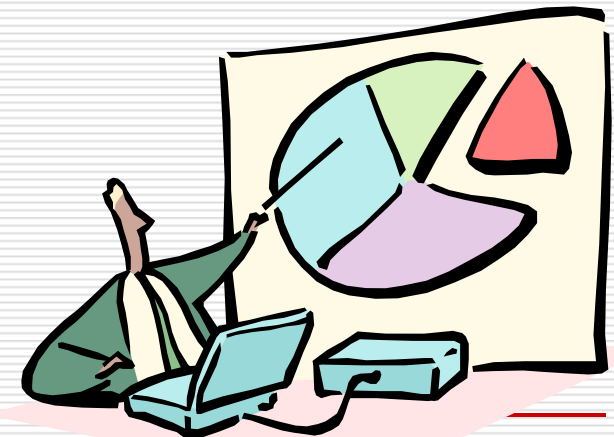
**Plány
personálních
činností**

Čas : kdy

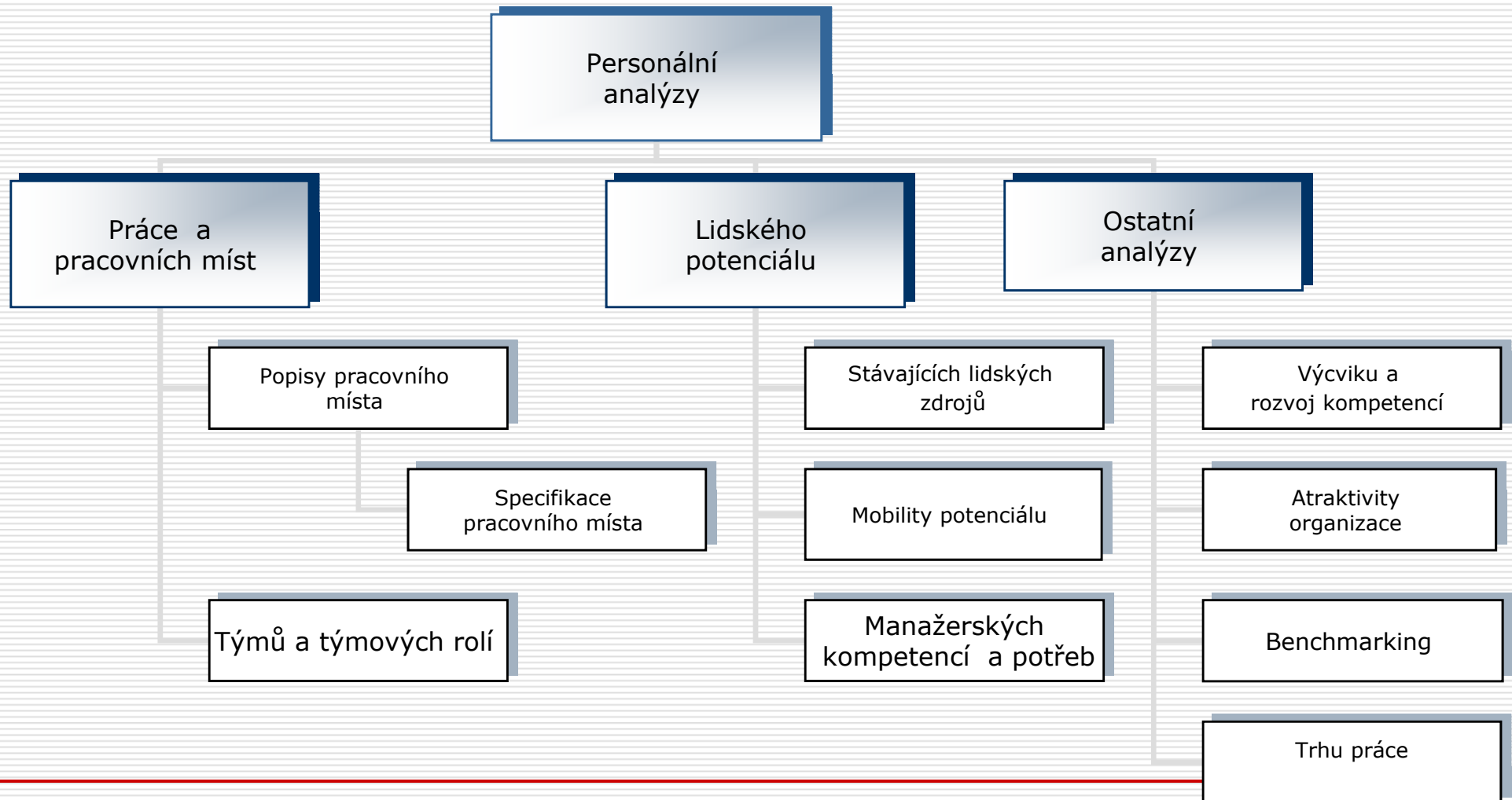
Náklady: za kolik

Tematický celek C.

**Personální analýzy
nezbytný institut
pro tvorbu
strategií a plánů**



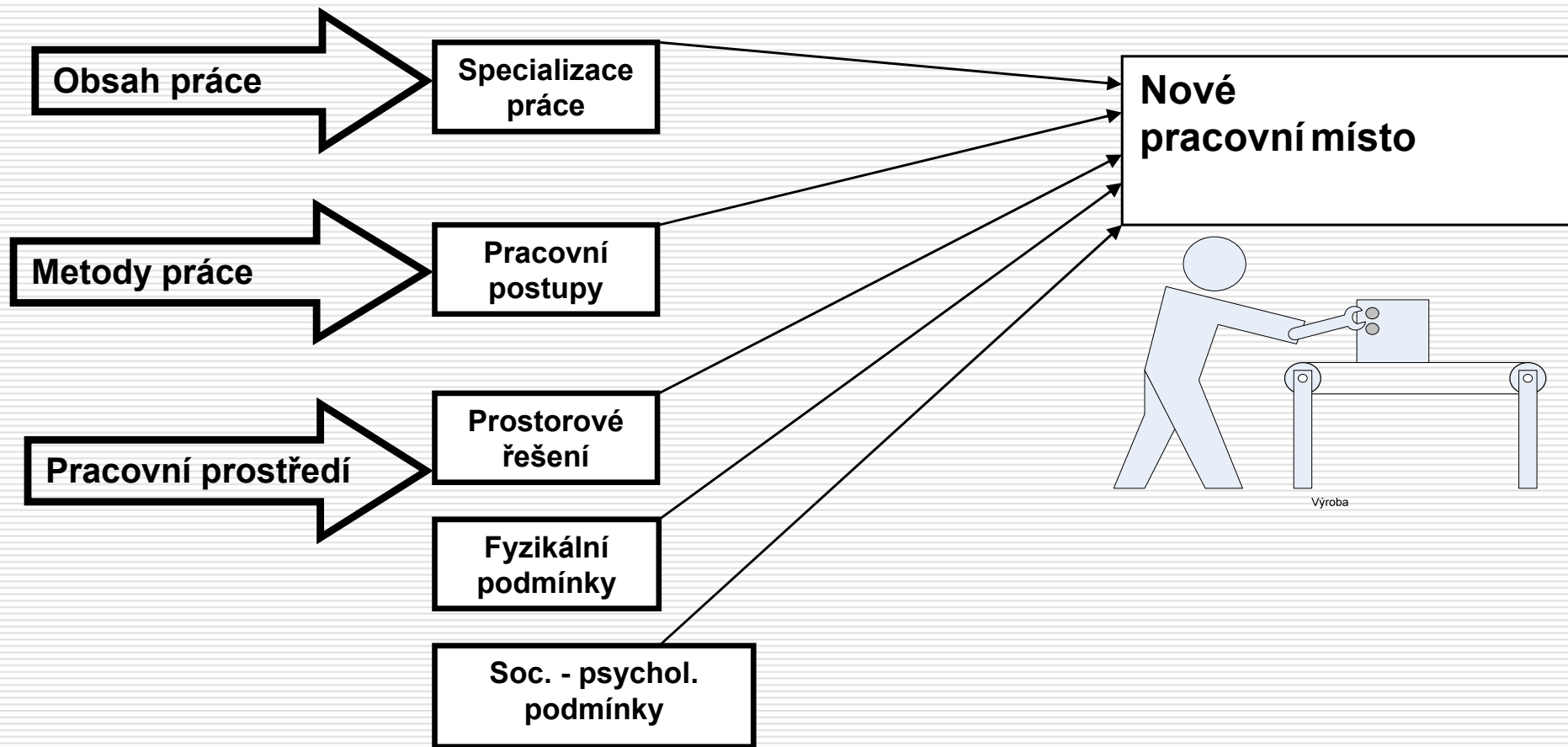
Struktura personálních analýz



Téma I. Analýzy práce a pracovních míst

- Personální analytici se touto problematikou zabývají ve velkých institucích a organizacích – vytváří se profesiogramy (spíše záležitost psychologů), organogramy , assessmenty funkčních míst apod.
 - Na základě analýzy pracovních míst získáme 2 okruhy informací :
 - týkající se pracovních úkolů a podmínek / popisy pracovního místa
 - týkající se zaměstnance / specifikace pracovního místa
 - Výsledek= vyjádření pracovních povinností, podmínek a požadavků na zaměstnance.
 - *Čím jednodušší metoda, tím více prakticky využívaná např. promítnutím do mzdového systému.*
-

Schéma tvorby nového pracovního místa



Typy pracovních týmů

- 1. Produkční týmy** – samosvorné týmy zapojené do opakované produkce, výroby či služeb. Vyžadují manažera týmu, který je jejich organizátorem a pojítkem mezi týmem a zbytkem organizace.
 - 2. Realizační/vyjednávací týmy** – tým vysoce specializovaných jedinců, vznikající za účelem splnění jasného společného úkolu, v nichž je role každého člena jasně definována. Manažer týmu musí jasně definovat misi, kterou má tým splnit a koordinovat činnost týmu zejména z hlediska správného načasování jednotlivých kroků
 - 3. Projektové a výzkumné týmy** – sestaveny z vysoce odborně specializovaných jedinců z různých oborů a pracují na zcela nových věcech v rámci dané organizace. Jsou relativně nezávislé na zbytku organizace
 - 4. Poradní týmy** – se zabývají otázkami řešení konkrétních problémů a rozhodováním. Bývají složeny z odborníků - managementu, personalistů, finančníků nebo dalších specialistů (IT). Jejich cílem je přicházet s nápady, doporučením a návrhy na konkrétní řešení. Výsledkem jejich dobré práce je měřitelný a dlouhodobý nárůst produktivity.
-

Typy pracovních týmů

* Studie typů týmu - Sundstrom, de Meuse a Futrel (1990)

Typ týmu	Diferenciace	Integrace	Pracovní cyklus	Typické výstupy
Produkční	Nízká	Vysoká	Opakované nebo průběžné procesy	Výroba, prodej, péče o klienty, opravy ,
Realizační/Akční	Vysoká	Vysoká	Krátkodobý úkol, který se často opakuje za nových podmínek	Ochrana zájmů, expedice, chirurgická operace, certifikace
Projektový	Vysoká	Nízká	Jediný cyklus, souvisí s životností týmu	Plány, návrhy, výzkumy, prototypy, zavedení IS
Poradní	Nízká	Nízká	Proměnlivý – krátký nebo dlouhý	Rozhodnutí, výběr, návrh, doporučení

Diferenciace = Výraznost odlišení členů týmu od zbytku organizace (mimořádnost členů)

Integrace = Míra spolupráce týmu s ostatními členy organizace (závislost týmu)

Analýza týmových rolí

Rozličné výzkumy skupinových procesů se mimo jiné zabývají i rolemi jednotlivých ve skupině .

Benne a Sheats : Výzkum organizace práce (1948) – definovali rozličné skupinové role, jimiž se jednotlivci podílejí na činnostech skupiny .

Jeich typologie rolí a dovedností byla poměrně složitá a zahrnovala 3 hlavní skupiny .

Typologie Benne a Sheats – role a dovednosti

Role zaměřené <u>na úkol</u>		Role zaměřené <u>na skupinu</u>		Role zaměřené <u>na sebe</u>	
Iniciátor	Nové nápady	Povzbuzovač	Podpora ostatním	Agresor	Sebeproasení útokem
Hledač infomací	Fakta a informace	Mediátor	Řeší konflikty	Brzdič	Nespolupráce
Hledač názorů	Postoje a pocity	Hledač kompromisů	Oboustrannou akceptovatelnost	Hledač uznání	Vlastní úspěchy
Zpracovatel	Rozpracovává názory	Strážný	Prostor k vyjádření všech	Zpovědník	Řeší osobní problémy
Koordinátor	Integruje informace	Normovač	Standardy a termíny skupiny	Playboy	Vtipy, odvádí pozornost
Kormidelník	Směřuje k cíli	Pozorovatel	Hlídá atmosféru skupiny	Vládce	Ovládnutí skupiny
Hodnotící kritik	Hodnotící standardy	Stoupenec	Přijímá myšlenky	Hledač pomoci	Vyžaduje soucit
Hybatel	Povzbuzování k jednání			Obhájce svých zájmů	Prosazuje své přání
Proceduální technik	Materiál, zásoby				
Zapisovatel	Zápisy, poznámky				

Analýza týmových rolí

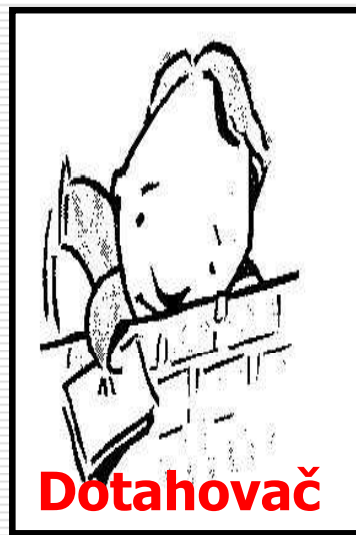
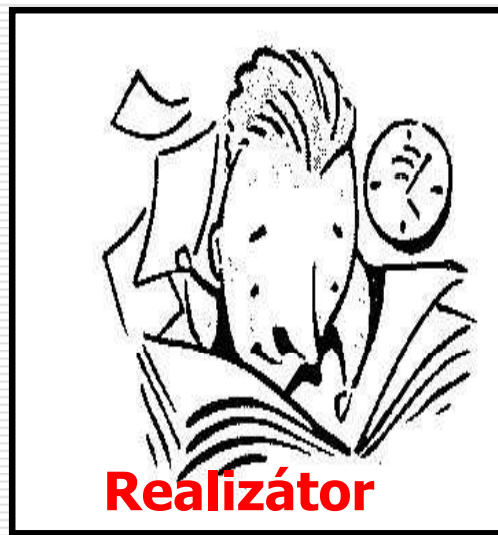
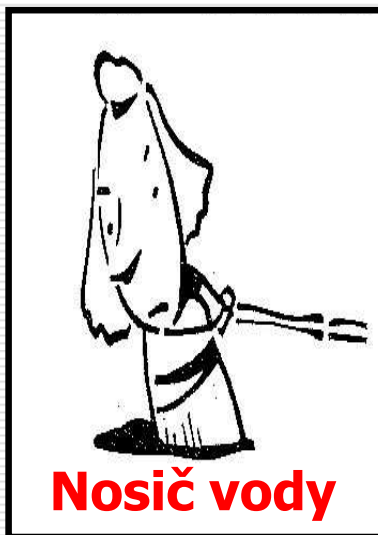
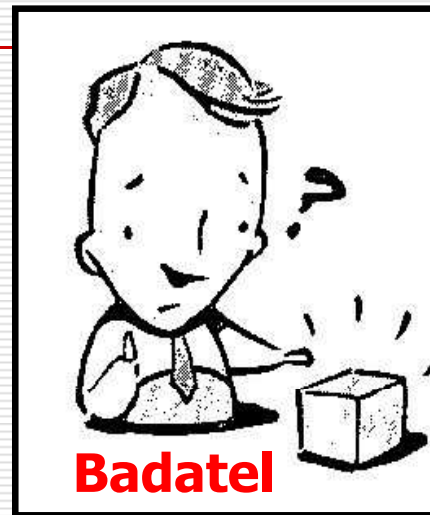
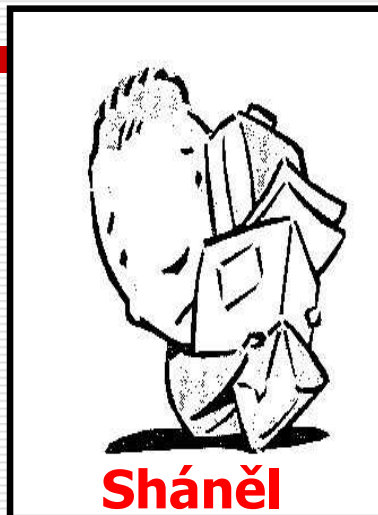
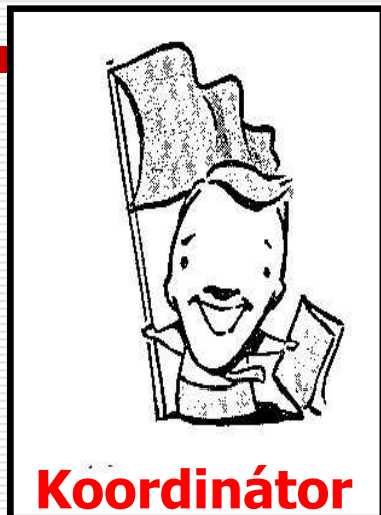
Další posun v ohnisku výzkumu organizace práce – od skupinových rolí k rolím týmovým

R.M. Belbin (1981) – Teorie týmových rolí tvoří základ pro identifikaci jednotlivých rolí v týmu a je dalšími autory dále rozpracovávána .

Týmové role

- Jsou plněny nezávisle na formálním postavení člověka, vychází z podstaty jeho osobnosti
 - V praxi dokážeme zastávat 2-3 týmové role.
 - Nejde o to, aby byly všechny role v týmu obsazeny, ale aby se dokázalo efektivně využít veškerého potenciálu lidí vhodným skloubením činnosti .
-

Týmové role na základě Belbinovy teorie



Analýza týmových rolí

- IN - CHRLIČ/INIČIÁTOR- role zaměřena jednoznačně na plnění úkolů a to přínosem nápadů při řešení obtížných a neobvyklých úkolů
- VZ- SHÁNĚL/ZDROJAŘ - role, která preferuje plnění úkolu tím, že dokáže vyhledat a zajistit potřebné zdroje pro splnění – např. nové příležitosti, informace, finance, pracovní pomůcky apod. Chybí-li v týmu, tým je oslaben
- KO- KOORDINÁTOR – role koordinátora, který je neformální autoritou v týmu. Lidé v týmu ho berou, protože preferuje spíše podporu vztahů v týmu než plnění úkolů
- FO- FORMOVAČ – tato týmová role přebírá často odpovědnost za dosažené výsledky pracovního týmu, vykonává nátlak na ostatní, vztahy ho příliš nezajímají, jde mu o splnění úkolů
- VY - BADATEL – analyticky myslící člověk , který vyhodnocuje jednotlivé úkoly, rozvíjí je a přispívá tak ke kvalitě jejich plnění
- TP- NOSIČ VODY – velmi potřebná role v týmu – vyváženost na mezilidské vztahy a plnění úkolu – v kolektivu oblíbení, protože nikoho neohrožují . V méně náročných týmech se často stávají formálními vedoucími týmu
- RE- REALIZÁTOR - role, vyžadující dostatečné organizační předpoklady a vysokou sebemotivaci k úspěšnému splnění úkolů, proměňuje slova a myšlenky v činy, často i na úkor dobrých vztahů v týmu
- DO-DOTAHOVAČ – v této roli se soustředí zaměstnanec na faktické a kvalitní dotažení úkolů . Odmítá nahodilé iniciativní nápady , občas je narušitelem mezilidských vztahů v kolektivu pro svoje puntičkářství.
- SP – SPECIALISTA – jednostranná zaměřenost na svůj úkol – iniciativa pouze k plnění vlastních úkolů , o ostatní věci i lidi v týmu nemá zájem – výrazný individualista, k týmové spolupráci rozhodně nepřispívá

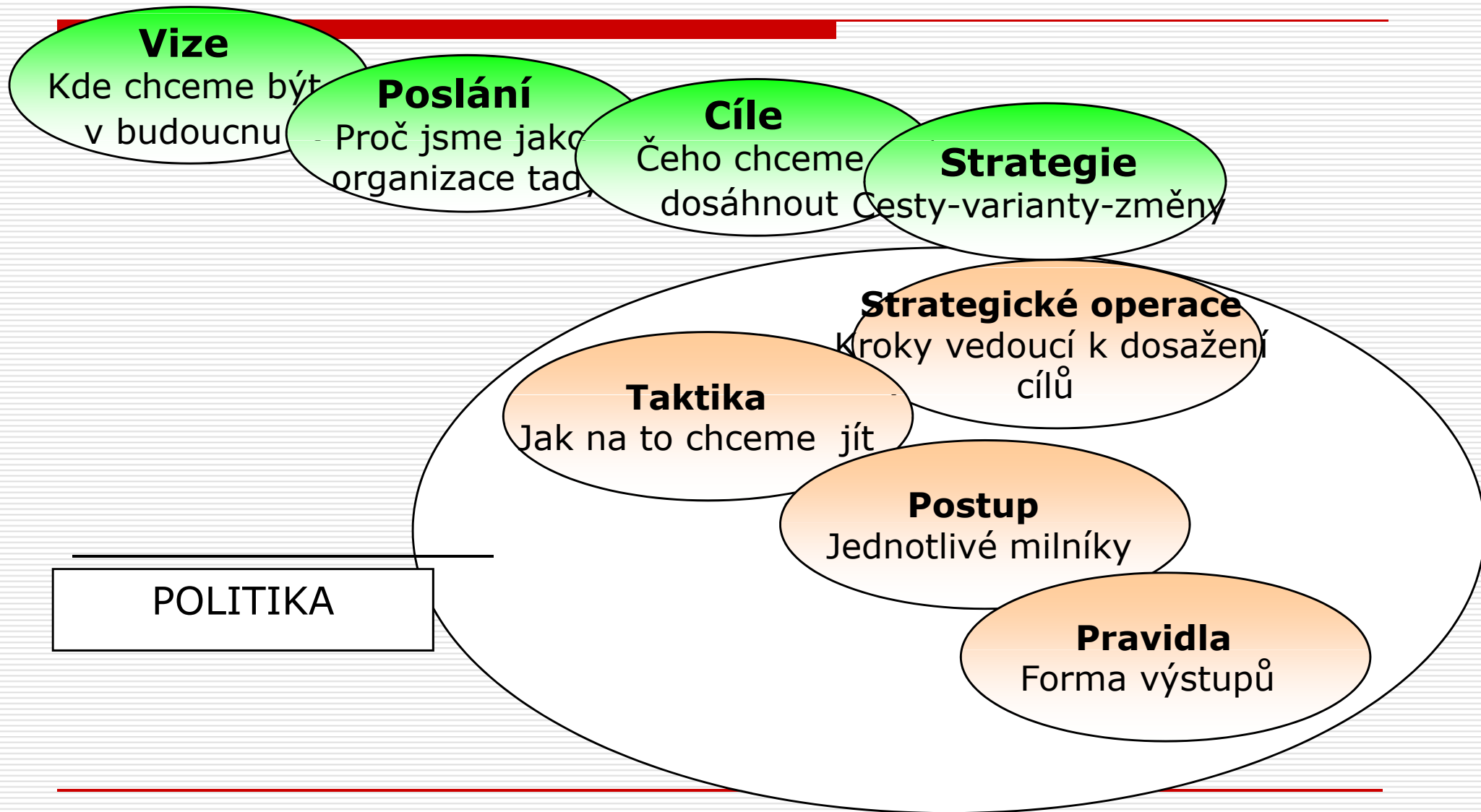
Ověření vašeho studia – pokračování práce na projektu



8. Rozpracování personální strategie do jednotlivých bodů **personální politiky**
9. **Vypracování vybraných 2 bodů personální politiky až do podoby pravidel**
10. Příprava **personálních plánů** , popis použité metody (výběr oblastí, které ve vaší organizaci vyžadují tvorbu plánu).
11. Provedení Analýzy týmových rolí , dopady na týmovou spolupráci

Povinný je plán potřeby zaměstnanců a plán pokrytí potřeb zaměstnanců

Srovnání obecných pojmů



Možné oblasti politiky lidských zdrojů



Děkuji Vám za pozornost

