



ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

4. přednáška

Personální plánování

Osnova:

- 1) Definice a cíle plánování lidských zdrojů
- 2) Postavení personálního plánování v plánování činnosti organizace
- 3) Proces personálního plánování v podniku
- 4) Předpovídání potřeby lidských zdrojů a jejich nabídky z vnitřních i vnějších zdrojů
- 5) Plánování dílčích personálních činností
- 6) Subjekty plánování lidských zdrojů a jejich úkoly

1) Definice a cíle plánování lidských zdrojů

- **Personální plánování** (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.
- Je to proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb.

- Zaměřuje se na kvantitativní i kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů a znamená to, že musí odpovídat na dvě základní otázky:
 - a) Kolik lidí?
 - b) Jaké lidi?
- Jeho smyslem je tedy zajišťovat perspektivní plnění všech hlavních úkolů personálního řízení, a tím přispívat k prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.

- *Cíle plánování lidských zdrojů* budou do značné míry záviset na jejich podmínkách, ale obecně řečeno – typickými cíli asi bude:
 - A) získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti,
 - B) předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí,

- C) formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí,
- D) snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků,

- E) zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.

2) Postavení personálního plánování v plánování činnosti organizace

- Personální plánování je plánováním odvozeným. Znamená to, že primární je plánování výrobních cílů či jiných cílů týkajících se činnosti organizace, plánování technického rozvoje, prodeje výrobků či služeb.
- Plánování je nejdůležitějším nástrojem řízení organizace a protože člověk je nejdůležitějším faktorem jejího fungování, je personální plánování – těžištěm všech plánovacích aktivit v organizaci.

- Aby bylo personální plánování efektivní, je třeba dodržovat následující zásady:
- A) *Znát a respektovat strategii organizace.*
Ti, co vytvářejí personální plány, by měli důkladně znát strategické plány organizace.
- B) *Cyklus plánování činnosti organizace a cyklus personálního plánování by měly být časově sladěny.*
- C) *Personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí.*

3) Proces personálního plánování v podniku

- Stejně jako v případě plánování jiných oblastí je pro personální plánování rozhodující předvídání, prognóza. V tomto případě jde především o prognózu potřeby pracovních sil v organizaci a prognózu zdrojů pracovních sil, z nichž je možné zmíněnou potřebu pokrýt.
- Kvalita plánování tedy závisí na kvalitě prognóz. Kvalita prognóz závisí na kvalitě a hloubce odpovídajících analýz, které ovšem nelze provádět bez pečlivého a detailního zjišťování informací.

- Páteří každého plánovacího procesu je tedy posloupnost:
- INFORMACE _____ ANALÝZA _____
- PROGNOZA _____ PLÁN.
- Prvním krokem každého plánování je formulování strategických cílů organizace a jim odpovídajících strategických plánů. Na jejich základě se formulují cíle strategického personálního řízení, které se vkládají do strategických personálních plánů.
- Cíle strategického personálního řízení v organizaci se pak konkretizují ve strategii formování její pracovní síly.

- Součástí každého procesu plánování potřeby pracovníků i jejího pokrytí je **periodická kontrola a vyhodnocování plánů** z hlediska nových poznatků a nových úkolů, které před organizací vyvstaly.
- Plánování v tržních podmínkách musí poskytovat dostatečný prostor pro pružnou reakci na požadavky trhu, musí brát v úvahu požadavek připravenosti na změny. Proto běžnou součástí plánování je úprava plánů, pokud ji vedení organizace považuje za nezbytnou.

4) Předpovídání potřeby lidských zdrojů a jejich nabídky z vnitřních i vnějších zdrojů

- K odhadům perspektivní potřeby pracovníků lze použít různé metody, které lze rozdělit na **metody intuitivní a kvantitativní**.
- **Intuitivní metody** jsou založené na důkladné znalosti vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou a vyžadují tedy značné zkušenosti od pracovníků, kteří ji provádějí.

- Zařadit sem můžeme:
- A) Delfská metoda – expertní metoda, která spočívá v tom, že skupina expertů se snaží dosáhnout vzájemné shody názorů na budoucí vývoj všech možných faktorů, které by mohly ovlivnit budoucí potřebu pracovních sil v dané organizaci.
- B) Kaskádová metoda – přináší nejen odhad perspektivní potřeby pracovních sil, ale i odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Vedoucí pracovník na nejnižším stupni organizační úrovně (např. mistr) dělá na základě vlastních zkušeností odhad potřeby pracovních sil a odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů.

- C) Metoda manažerských odhadů – jsou do ní zapojeni všichni vedoucí pracovníci organizace. Manažeři na základě svých znalostí a zkušeností odhadují velikost a strukturu budoucí potřeby pracovníků.
- **Kvantitativní metody** používají matematický či statistický metodologický aparát a vyžadují tedy zpravidla množství dat (např. metody založené na analýze vývojových trendů, korelaci a regresi apod.).

- Organizace pokrývá svou potřebu pracovníků jednak z vnitřních zdrojů, jednak z vnějších zdrojů. Vzhledem k délce období, na které se v podmínkách tržní ekonomiky plánuje potřeba pracovníků, lze říci, že v úvahách o perspektivním pokrytí této potřeby hrají rozhodující roli **vnitřní zdroje**.
- Pro odhad pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů se používá (bilanční metoda-intuitivní metoda, metoda založená na markovovoské analýze – kvantitativní metoda).
- Výchoziskem pro odhad perspektivních zdrojů pracovních sil je dokonalá znalost současného počtu a současné struktury pracovních zdrojů v organizaci i mimo ni, znalost zákonitosti pohybu.

- Pokud jde o odhady **vnějších zdrojů** pracovních sil, pak lze použít řadu *demografických metod* (populační projekce, prognózy), popř. používat již *hotové výsledky projekcí či prognóz* zpracovaných institucemi státní statistiky či institucemi trhu práce.

5) Plánování dílčích personálních činností

- Tyto plány jsou odvozeny z obecnějších strategií formování pracovní síly podniku a z detailnějších analýz faktorů poptávky po pracovních silách a jejich nabídce.
- Plány činností by měly být zpracovány především pro tyto oblasti:
- **A) Plán zabezpečování lidských zdrojů**
Tento plán se zabývá přístupy k získávání pracovníků z vnitřních zdrojů organizace i z vnějších zdrojů a tím, jak přilákat vysoce kvalitní uchazeče (snaha se stát atraktivním zaměstnavatelem).

- **B) Plán flexibility** (využívaní pracovníků na částečný úvazek, sdílení pracovního místa, práce doma a distanční práce apod.)

Cílem plánu flexibility by mělo být, zabezpečit větší flexibilitu v činnosti, zlepšit využívání dovedností a schopností pracovníků, zvýšit produktivitu, snížit náklady spojené se zaměstnáváním lidí.

- **C) Plány vzdělávání pracovníků**

Musejí odpovědět na otázku, jaká je perspektivní potřeba vzdělávání a formování pracovních schopností pracovníků organizace, jaké oblasti vzdělávání a jaké skupiny pracovníků jsou z hlediska vzdělávání prioritní, jaké metody a formy vzdělávání je třeba použít atd.

➤ **D) Plány rozmístování pracovníků**

Snaží se odpovědět na následující otázky např. Které pracovníky a kdy pověřovat odpovědnějšími úkoly? Jak zabezpečit rozmístování pracovníků v souladu s jejich schopnostmi, pracovním chováním? Atd.

➤ **E) Plán snižování počtu pracovníků**

Plán snižování počtu pracovníků by měl být založen na časovém plánu snižování a na prognózách, do jaké míry lze tohoto cíle dosáhnout pomocí přirozených ztrát nebo stimulování dobrovolných odchodů nadbytečných pracovníků.

➤ **F) Plány odměňování a produktivity práce**

Mají za úkol rozpoznat a určit, co je třeba udělat, aby systém odměňování dostatečně přitahoval pracovníky do organizace, stabilizoval je a stimuloval k žádoucímu pracovnímu výkonu. Musejí odpovědět na otázky, jaké jsou hranice odměňování, jak odměňovat klíčové pracovníky organizace, do jaké míry vázat odměňování těchto pracovníků na výkon apod.

6) Subjekty plánování lidských zdrojů a jejich úkoly

- ***Vrcholové vedení*** – formuluje obecně a hlavní cíle činnosti organizace, udává rámec, z něhož musejí vycházet perspektivní odhady potřeby pracovníků jak z hlediska počtu, tak z hlediska struktury.
- ***Další úrovně vedení*** – vycházejíce z přidělených úkolů, musejí klást otázku, kde tyto pracovníky vzít. Musejí mít alespoň obecný přehled o stavu, pohybu a využívání pracovníků v organizaci.
- ***Linioví manažeři, vedoucí pracovníci nejmenších pracovních skupin*** – tedy skupin, které bezprostředně plní rozhodující pracovní úkoly organizace.

- ***Personální útvar*** - hraje úlohu koordinátora a organizátora plánovacího procesu a slouží jako zdroj informací nezbytných pro efektivní účast vedoucích pracovníků v procesu plánování potřeby pracovních sil a pokrytí této potřeby.
 - a)** By měl upozorňovat management na silné a slabé stránky lidských zdrojů organizace, a na příležitosti a hrozby, které to představuje, aby to management mohl vzít v úvahu při vytváření podnikových plánů.
 - b)** Zajišťuje také jednotnou úpravu dokumentů a dbá na to, aby tyto dokumenty byly úplné jak z hlediska požadované struktury, tak z hlediska obsahu.

- c) Zpracovává konečnou verzi personálních plánů, včetně plánů personálních činností, kontroluje jejich plnění a v případě potřeby iniciovat změny těchto plánů, dále pak uchovává všechny dokumenty související s personálním plánováním.
- d) Protože vedoucí pracovníci nemají často potřebné znalosti a dovednosti z oblasti personálního řízení, musí je personální útvar metodologicky vést, radit jim, usměrňovat a kontrolovat je, popřípadě interpretovat jejich představy a stanoviska, racionalizovat a zrealňovat je s ohledem na okolnosti, které vedoucí pracovníci nemohou znát, popř. se v nich ne zcela orientují.

Děkuji vám za pozornost a
přeji příjemný zbytek dne. ☺

