



KATEDRA
PSYCHOLOGIE

FILOZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI



Filozofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci

Psychologie výběru zaměstnanců

Plánování lidských zdrojů

PhDr. Martin Seitl, Ph.D.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Registrační číslo: CZ.1.07/2.2.00/28.0138

Název projektu: Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů

Obsah

Vymezení plánování lidských zdrojů

Proč plánujeme

Interní zdroje informací a interní opatření

Externí zdroje informací a externí opatření

Integrace opatření a ověření znalostí

Plánování lidských zdrojů: plánovaná proměna organizace

- Plánování lidských zdrojů (dále plánování LZ) vychází z předpokladu, že organizace dneška není organizací zítřka a zaměstnanci dneška nejsou zaměstnanci zítřka. Pokud začneme řešit množství a charakteristiky lidských zdrojů až v okamžiku, kdy je už potřebujeme, vzniká v tu chvíli ekonomická ztráta a naše organizace pravděpodobně v dlouhodobějším měřítku neuspěje.
- Úspěšně plánovat nelze bez informací. Informace mění „hádání“ ve strategické a kvalifikované kombinování indikátorů velmi rozdílné povahy do funkčního celku.
- Bez alespoň základního plánování LZ se pravděpodobně také dopustíme chyby při výběru zaměstnanců. Výběr budeme spíše řídit podle potřeb dneška, než s ohledem na zítřek. Nepočítáme tak s budoucí organizací.

Vymezení plánování lidských zdrojů

Cíl plánování LZ: mít ve správný čas na správném místě dostatečný počet zaměstnanců, kteří jsou schopni a ochotni vykonávat požadovanou činnost.

Rozlišujeme:

- Základní plánování LZ
 - Plánování LZ podle izolovaných potřeb pro jednotlivé typy pracovních míst s přihlédnutím ke kontextu příbuzných pozic v rámci jednoho oddělení.
- Strategické plánování LZ
 - Plánování LZ s ohledem na maximální množství informací z externích a interních zdrojů do různě dlouhých časových period.
 - Operuje s řadou potenciálních variant vývoje.



Plánování lidských zdrojů mezikrokem mezi analýzami podmínek organizačního kontextu a samotným nábořem/výběrem zaměstnanců.

Proč strategicky plánujeme LZ

- Zákazníkem plánování LZ je organizace jako celek a v přeneseném slova smyslu pak zákazník samotné organizace. Plánujeme LZ, abychom v konkurenceschopné podobě mohli dodat náš produkt zákazníkovi.
- Výše uvedené je nutné mít na paměti během celého procesu plánování i uplatňování plánu. Přestože uvítáme jako vedlejší produkt plánování také motivací zaměstnanců, zlepšování pracovních podmínek apod., není to v mnoha případech možné. Zákazníkem plánu je organizace a zákazník organizace, nikoliv zaměstnanec nebo odborová organizace. Vybraná opatření budeme směřovat na zaměstnance, ale celek má cíl jednoznačný.
- Plánování LZ je základní úkol personálního řízení

Zdroje informací pro plánování

- Efektivní plánování LZ není možné bez řady informací a schopnosti tyto informace kombinovat do uceleného obrazu
 - S počtem zdrojů informací, jejich kombinací a časem, pro který jsou informace použitelné se posouvá plánování od základního modelu ke strategičnosti
- a) Interní zdroje informací
- Informace a jejich zdroje uvnitř organizace, které přímo nebo nepřímo ovlivňují dosažení cíle plánování.
 - Informace mají těsnou vazbu k misi organizace, organizační kultuře, stávajícím zaměstnancům apod.
- b) Externí zdroje informací
- Informace a jejich zdroje, které tvoří „vnější“ realitu organizace.
 - Vypovídají o skutečnostech, které ovlivňují schopnost organizace přežít v konkrétním prostředí.

Interní zdroje informací

Interní informace rozdělujeme na informace plynoucí z řízení lidských zdrojů a informace plynoucí z ostatních organizačních procesů

1. Informace z řízení lidských zdrojů

- *Analýza práce/činnosti a vyplývající analýzy potřebné kvalifikace a dovedností*
 - Zvláště zde se uplatňuje procesní analýza činností, protože řešíme otázku, jaké činnosti je nutné vykonat k vytvoření produktu, služby atd.
 - Ve druhém sledu vytváříme varianty, jak lze jednotlivé činnosti efektivním způsobem sdružit do skupin. Takto vytvořené skupiny budou tvořit obsah jednotlivých typů pracovních pozic (popisu pracovního místa).
 - Zjištění jsou rozhodující zejména při plánování nových produktů/služeb v organizaci nebo při re-definici typů pozic.

Interní zdroje informací

- *Fluktuace*
 - Základní prvek plánování. Při plánování musíme počítat s přirozeným úbytkem zaměstnanců.
 - Kromě mimořádných výkyvů lze fluktuaci odvodit z dlouhodobého průměru.
 - Fluktuaci lze počítat několika metodami, nejčastější je vzorec **=(rozvázané pracovní poměry/celkový počet zaměstnanců)*100** .
 - Opatření je nutné následně plánovat k odstranění důsledků fluktuace
- *Nemocnost*
 - Zdrojem jsou především dlouhodobější statistiky nepřítomnosti v zaměstnání, které se ovšem netýkají jen nemocnosti, ale i dalších důvodů, které můžeme shrnout pod pojem „překážky na straně zaměstnance“.
 - Primárním důvodem proč jsou zaměstnanci zaměstnání, je vykonávání stanovených činností. Pokud zaměstnanec není v zaměstnání, práci nevykonává a tím jakoby jej organizace neměla. Plánování LZ musí počítat s počtem zaměstnanců, které potřebuje mít organizace na pracovišti stabilně. Celkový počet zaměstnanců tak musí alespoň částečně vykrývat součet časů vykázaných zaměstnanci na „překážkách“, aby byla zajištěna minimální nutná obsazenost pracoviště.

Interní zdroje informací

- **Věková struktura zaměstnanců**
 - *Důsledky bývají zahrnovány do fluktuace, ale opatření se částečně liší (např. kariérové plánování).*
- **Personální audit**
 - Zejména ve smyslu prověření obsahu činnosti na základě procesní analýzy činností a způsobů vykonávání činností (jak se činnost provádí).
- **Personální a finanční controlling**
 - Jde o analýzy vynakládání finančních prostředků na jednotlivé typy činností vykonávaných v organizaci.
 - Personální útvar může spolupracovat v této oblasti s finančním útvarem, pokud nemá všechny informace o navazujících procesech.
- **Personální strategie**
 - Obvykle kombinuje opatření k výše uvedeným zdrojům informací (včetně informací mimo oblast řízení lidských zdrojů), a proto ji nepovažujeme za nezávislý zdroj. V některých případech ale může poskytnout zastřešující pohled a usnadnit tak kombinace informací.

Interní zdroje informací

2. Informace z ostatních organizačních procesů

- *Organizační strategie*
 - Obsahuje rozsáhlý komplex různých typů informací:
 - Plán zavádění nových produktů/služeb
 - Obsazování nových trhů s dosavadními produkty/službami
 - Reorganizace procesů a organizace
 - Zavádění nových technologií
- *Audit průmyslového inženýrství (a lean management)*
 - Týká se především výrobních společností a navazuje nebo souvisí s personálním auditem.
 - Zaměřuje se na uspořádání pracoviště, visual management, faktory tvořící časové překážky při činnostech a návaznostech apod.
- *Bezpečnost práce*
 - V některých organizacích je součástí řízení lidských zdrojů a těsně souvisí také s auditem průmyslového inženýrství.
 - Vedle výskytu pracovních úrazů jsou důležití také vyskytující se zdravotní rizika.
- *Technologie práce*
 - Stejně jako audit průmyslového inženýrství zastává technologie tu část analýzy činností, kterou již nemůže realizovat personální útvar v otázce „jak je činnost vykonávána“.
 - Řeší kolik je potřeba normohodin pro výrobu/přípravu určitého množství produktů/služeb.

Interní opatření

Abychom naplnili cíl plánování LZ, musíme na základě interních informací podniknout opatření. Uvedena jsou pouze opatření interní, která nevyvažují všechny informace.

1. Interní výběrová řízení
2. Opatření ke snížení fluktuace
3. Outsourcing služeb
4. Vzdělávání zaměstnanců
5. Kariérové plánování
6. Re-definice pracovních míst
7. Úpravy organizační struktury
8. Snižování počtu zaměstnanců
9. Ostatní opatření



Externí zdroje informací

- *Trh produktů nebo služeb organizace*
 - Nejdůležitější a překvapivě nejméně uváděný zdroj informací. Poslání (mise) organizace přímo souvisí s jejími produkty nebo službami, které nabízí určitému trhu, který má zjistitelné charakteristiky (velikost, ekonomická síla, proměnlivost poptávky...).
- *Velikost pracovní síly*
 - Zdroj v nejobecnější úrovni: kolik potenciálních zaměstnanců a s jakými charakteristikami je maximálně dostupných.
- *Faktory organizace*
 - Řada informací o sociální a kvalifikační situaci v regionu.
- *Ekonomická situace*
 - Kromě souvislosti s trhem ovlivňuje fluktuaci.
 - Podstatným zdrojem informací je v souvislosti s ekonomickou situací „vládní politika aktivní zaměstnanosti“, která v době ekonomického propadu může zaměstnavatele motivovat k udržení zaměstnanců.
- *Vzdělávání*
 - Především struktura studijních oborů, dlouhodobé statistiky o počtu zájemců o studium konkrétních oborů, stejně jako absolventů.
 - Podstatným zdrojem informací je především budoucí vývoj akreditací plánovaný vzdělávací institucí.

Externí opatření

Externí opatření zahrnují postupy zaměřené do externího prostředí. Podobně jako u interních opatření, nejsou externí opatření vyčerpávající vzhledem k informacím, které jsme z externí zdrojů získali. Externí informace mohou mít také interní nebo integrovaná řešení.

1. Výběrová řízení z externích zdrojů
2. Využití agenturních zaměstnanců
3. Úzká spolupráce se vzdělávacími institucemi
4. Spolupráce s úřady práce
5. Spolupráce s dalšími organizacemi včetně konkurence



Integrace opatření: strategické plánování

Nárůst množství práce nebo rozsahu práce, odchod zaměstnanců, nemocnost apod. neznamena automaticky výběrové řízení, zvláště pak z externích zdrojů. Tedy pokud plánujeme...

Strategické plánování LZ znamená integraci různých opatření tak, abychom při různém vývoji situace dosáhli flexibilně a efektivně cíle, tj. měli ve správný čas dostatečný počet zaměstnanců, schopných a ochotných vykonávat určenou práci. Při plánování tedy připravujeme různé varianty vývoje.

Plány vytváříme v několika časových horizontech:

- Krátkodobé plány (do jednoho roku)
- Střednědobé plány (do dvou let)
- Dlouhodobé plány (až do pěti let)

Plány během realizace flexibilně přizpůsobujeme měnícím se podmínkám (informacím z externích a interních zdrojů). Plánování LZ je tak kontinuální proces analýzy informací, plánování opatření a realizace opatření.



Děkuji za pozornost



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ