

Personální plánování

4. seminář



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Lucie Meixnerová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Úkol na procvičení 1: **Plánování zaměstnanců**



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Vyhledejte jedno inzerované pracovní místo. Vycházejte z dostupných a aktuálních informací o firmě.

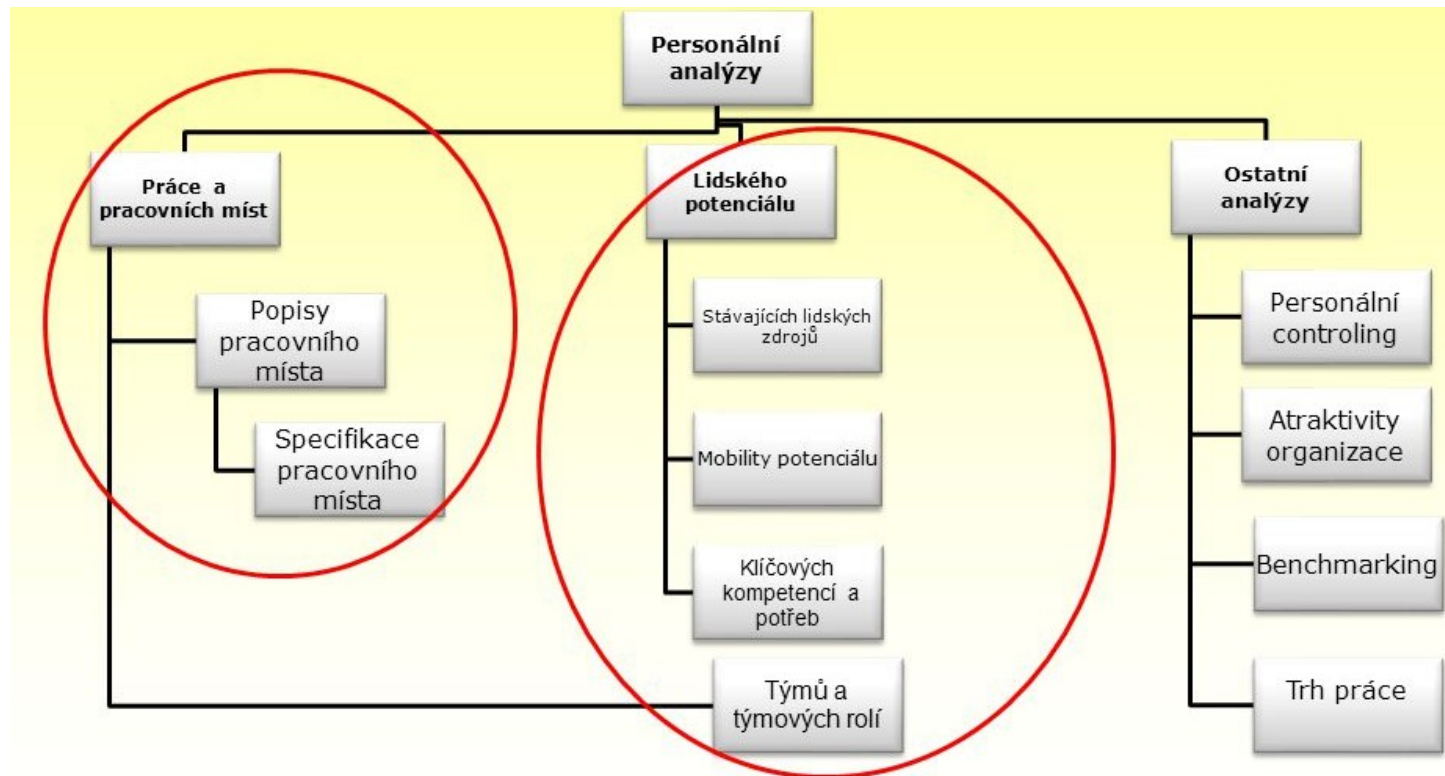
- Odhadněte počet chybějících zaměstnanců daného pracovního místa (viz vzor příklad 1).
- Popište alespoň jednou metodou (min. v 5 krocích) získávání zaměstnance nebo více zaměstnanců jednoho pracovního místa.
- Navrhněte min. pět řešení nedostatku zaměstnance/ů ve firmě pro dané konkrétní pracovní místo.
- Zpracování úkolu: individuální

*Termín odevzdání úkolu: **IS SU Odevzdávárna nejpozději do neděle 22. 3. 2020 do 23:59 hod, po termínu nebude úkol hodnocen a bude nahrazeno vypracováním dalšího náhradního úkolu bez hodnocení.***

Struktura personálních aktivit



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

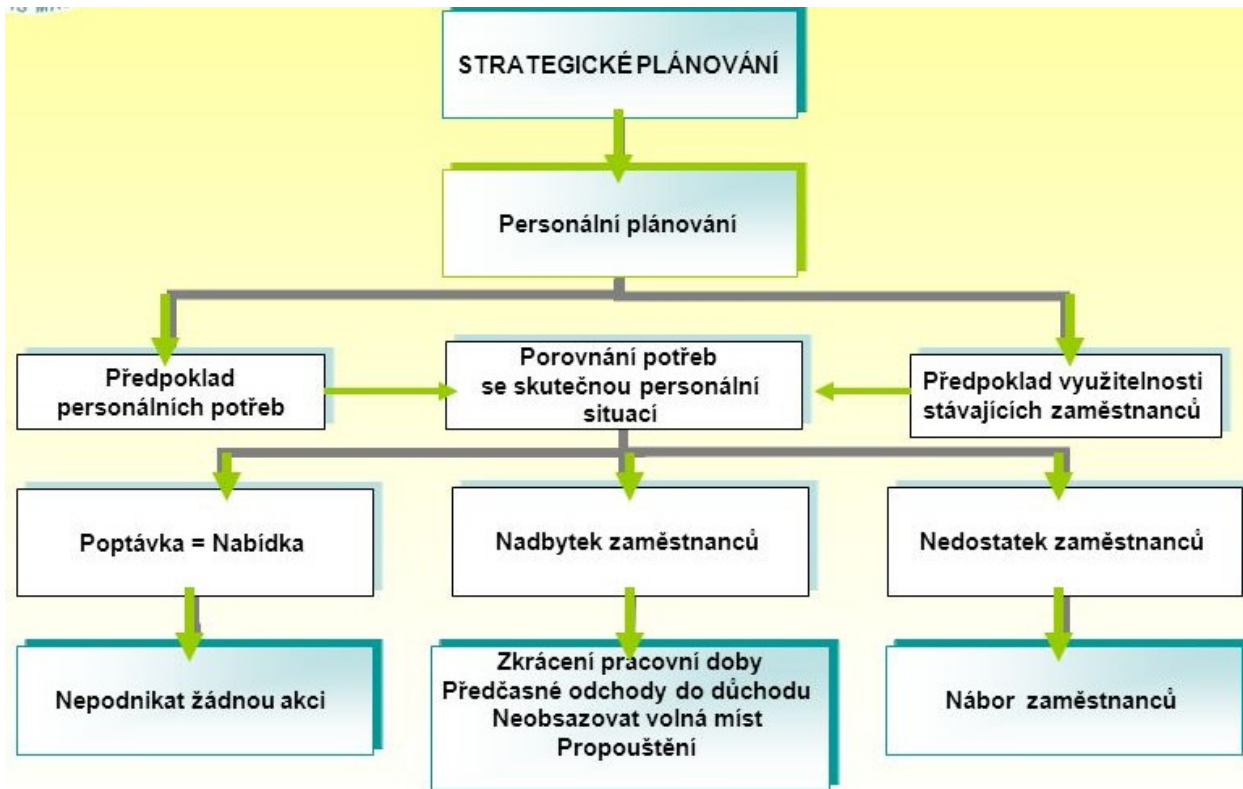


Plánování zaměstnanců



- Organizační struktura – ovlivňuje strukturu pozic, jejich organizaci, nadřízenost a podřízenost.
 - Specifikace pracovních pozic je dána popisem pracovních pozic a pracovními náplněmi (viz seminář č. 3).
 - Plánování pracovních pozic a tvorba personálního plánu je dána např. průzkumem trhu práce a jeho průběžným sledováním jako:
 - profilování stavu pracovní síly v čase,
 - predikce do budoucna,
 - profesní kontakty,
 - oborová srovnání.
-

Schéma personálního plánování



Strategické plánování



- Personální plán - personální ředitel a každý příslušný vedoucí útvaru.
 - Personalista dává podněty na vytvoření personálního plánu, ale vlastní sestavení např. rozpisu služeb a plánu dovolených podléhá přímo vedoucímu útvaru.
 - Plán nesmí být statický, musí se s ním průběžně pracovat, sledovat meziroční srovnání a případně jej dle vývoje flexibilně modifikovat, aby byl stále aktuálním řídicím nástrojem.
 - Nesmí se stát nerealistickým fiktivním dokumentem, který se vytvořil před koncem roku a následně zůstal „ležet v zásuvce stolu“.
 - Mělo by být s ním průběžně pracováno.
-

Strategické plánování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Personální plánování je součástí strategického plánu podniku. Personální plán podniku obsahuje:

- Počty zaměstnanců – definuje – počty a časový horizont kdy je bude potřeba.
 - Plány mzdových a personálních prostředků – sestavení rozpočtu mezd a personální rozpočet, tzv. budget, zahrnující mj. i veškeré odvody, plánované odměny, náklady na vzdělávání a další personální náklady, mj. i náklady na sezónní pracovníky.
 - Plány dovolených - rozprostření dovolených tak, aby to neomezilo činnost subjektu.
 - Harmonogramy směn - na základě provozních dob je třeba správně naplánovat směny, což přímo souvisí s počty zaměstnanců k jejich obsazení.
-

Strategické plánování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Plány osobního rozvoje - zahrnují např. kariérní plány a transfery zaměstnance/ů.
 - Plány vzdělávání - zahrnují interní i externí vzdělávací aktivity pro zaměstnance.
 - Plány personálních rezerv - obsahují alternace v případě výpadku některého z pracovníků a rovněž obsahují systematicky dlouhodobě připravované do budoucna nastupující zaměstnance, např. studenty podporované podnikem.
-

Proces vytváření pracovních míst



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Definování pracovních úkolů – se vytvářejí pracovní místa.
 - Seskupování do pracovních míst – vznik na základě požadavků a podmínek vykonávané práce, povinností, odpovědnosti a pravomocí.
 - Organizační struktura – vzniká na základě spojování jednotlivých pracovních míst do vyšších organizačních celků (např. odborů, útvarů).
 - Organizování
-

Postup plánování zaměstnanců



Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců

- Vnitřní zdroje zaměstnanců
 - Vnější zdroje zaměstnanců
-

Plánování počtu zaměstnanců



Při plánování počtu zaměstnanců je třeba mít na paměti reálný pracovní potenciál každého zaměstnance v řádném např. jednosměnném provozu. Tento potenciál vychází z jednoduchého vzorce:

- Počet směn za rok = (počet dnů v roce) – (počet dnů víkendů) – (počet dnů svátků mimo víkendy) – (počet dnů dovolené) – (počet dnů nemoci)

Například:

- Počet směn za rok = $365 - 104 - 9 - 20 - 5 = 227$ řádných směn za rok
 - *Při výpočtu vícesměnných provozů se logicky postupuje obdobným způsobem.*
-

Plánování počtu zaměstnanců

Plánování počtu zaměstnanců

- je nutné k zajištění provozu podniku podle jednotlivých kategorií

Kategorie zaměstnanců můžeme rozdělit na:

1. dělníky
 2. provozně - obsluhující zaměstnanci:
 - doprava,
 - sklad aj.,
 3. THP – technickohospodářští zaměstnanci
 - účetní,
 - ředitelé,
 - manažeři aj. pozice.
-

Plánování počtu zaměstnanců



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Plánování počtu zaměstnanců znamená stanovit:

- počet zaměstnanců potřebný pro splnění plánovaných výkonů,
- počet zaměstnanců, které bude nutné v plánovaném období přijmout, nebo propustit.

Plánování zabezpečování podniku pracovní silou a vlastní propočty plánovaného počtu pracovníků jsou závislé na **produktivitě práce**, což je objem výkonů připadající v průměru na jednoho pracovníka.

Plánování počtu zaměstnanců



Produktivitu práce je možné stanovit jako:

- $\text{produktivita práce} = \frac{\text{celkový objem vykonané práce}}{\text{počet pracovníků}} = \text{objem výkonů na jednoho pracovníka,}$
 - $\text{produktivita práce} = \frac{\text{množství užitných hodnot}}{\text{odpracovaný čas}} = \text{množství užitných hodnot na jednu odpracovanou hodinu,}$
 - $\text{produktivita práce} = \frac{\text{množství užitných hodnot}}{\text{mzdové náklady}} = \text{množství užitných hodnot na jednu Kč mzdových nákladů.}$
 - **Obecný výpočet potřebného počtu pracovníků** = plánovaný objem výkonů / produktivita práce.
 - Výsledek vždy zaokrouhlíme na "celé pracovníky" nahoru.
-

Základní informace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Pro správné plánování pracovníků potřebujeme znát několik věcí:

- Fond pracovní doby zaměstnance
 - Výkonové normy:
 - I. Výkonová norma času: stanoví čas potřebný na jednotku výkonu (výrobku nebo poskytnutí služby), např. 5 min na zasazení stromku, 10 min na výměnu okenní tabule.
 - II. Výkonová norma množství: stanoví množství výkonů (výrobků nebo služeb), které má být vyrobeno (poskytnuto) za jednotku času (nejčastěji za hodinu), např. za 1 h zasadit 12 stromků, vyměnit 6 okenních tabulí.
-

Při plánování se využívají:

- *výkonové normy času – čas potřebný k uskutečnění jednoho výkonu*
 - *výkonové normy množství – udávají množství výkonů za jednotku času*
 - *normy obsluhy – udává počet zaměstnanců potřebných k obsluze určitého zařízení*
 - *normativy stavů – je počet zaměstnanců nutných k zajištění činnosti určitého útvaru*
-

Příklad 1

Potřebujeme vyrobit 2 500 výrobků za měsíc, výkonová norma na 1 výrobek je 30 min, pracovní doba 8 h při 23 pracovních dnech. Jaký je počet chybějících zaměstnanců?

Řešení:



Příklad 1

Potřebujeme vyrobit 2 500 výrobků za měsíc, výkonová norma na 1 výrobek je 30 min, pracovní doba 8 h při 23 pracovních dnech. Jaký je počet chybějících zaměstnanců?

Řešení:

Celková potřeba času na výrobu: $2\,500 * 0,5 \text{ h} = 1\,250 \text{ h}$

Celkový pracovní čas 1 zaměstnance za měsíc: $8 * 23 = 184 \text{ h}$

Potřeba sklářů: $1\,250 : 184 = 6,79$

Potřebujeme 7 zaměstnanců.

Pozn.: Vždy zaokrouhlujeme nahoru.

Kde a jak hledat zaměstnance

- Pohled dovnitř organizace
- Osobní doporučení
- Školy
- Úřady práce
- Agentury zprostředkující zaměstnání
- Personální společnosti zabývající se přímým vyhledáváním kandidátů
- Internet
- Inzeráty
- ...

Metody získávání zaměstnanců



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Uchazeči se nabízejí sami
 - Doporučení současného pracovníka organizace
 - Přímé oslovení vyhlédnutého jedince vývěsky
 - Letáky vkládané do poštovních schránek
 - Inzerce ve sdělovacích spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi
 - Spolupráce s úřady práce
 - Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen
 - ...
-

Posuzování uchazeče o zaměstnání - kritéria výběru



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Lewis (1985) rozeznává tři druhy kritérií.

- Celoorganizační (celopodniková) kritéria se týkají takových vlastností, jež organizace považuje u svých zaměstnanců za cenné a důležité a které ovlivňují posuzování předpokladů uchazeče počínat si v organizaci úspěšně.
 - Útvarová, resp. týmová kritéria se týkají vlastností, které by měl mít jedince pracující v určitém útvaru či týmu.
 - Tradiční kritéria pracovního místa.
-

Hodnotící metody k ověření přijetí „budoucího“ zaměstnance



- Testy – mohou být znalostní, zaměřené na určité odborné a jazykové předpoklady, nebo psychologické, ověřování intelektových schopností a dalších výkonových předpokladů.
 - Assessment centra – využívá modelových situací či případových studií.
 - Behaviorální rozhovory – mezistupeň mezi přijímacím rozhovorem a metodou assessment center.
 - Reference – informace získané z životopisu, osobního pohovoru a dalších způsobů.
 - Zadání písemných úkolů – písemné zpracování určitých úkolů , např. budoucí pohled na strategii firmy atd.
-