

PLÁNOVANIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

OSNOVA

- východiská plánovania ľudských zdrojov
- metódy plánovania ľudských zdrojov
- proces plánovania ľudských zdrojov

VÝCHODISKÁ PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Dôvody plánovania ľudských zdrojov

- skutočné a podstatné dôvody
- dôvody prospešnosti
- organizačné dôvody

VÝCHODISKÁ PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Dôvody plánovania ľudských zdrojov

- **skutočné a podstatné dôvody**
- dôvody prospešnosti
- organizačné dôvody

-
-
- optimalizácia využívania zdrojov
 - formovanie a rozvoj zručnosti, ktoré vyžadujú čas
 - identifikácia potenciálnych problémov
 - minimalizovanie možnosti urobiť zlé rozhodnutie

VÝCHODISKÁ PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Dôvody plánovania ľudských zdrojov

- skutočné a podstatné dôvody
- **dôvody prospešnosti**
- organizačné dôvody

-
-
- pochopenie súčasnosti pre konfrontáciu s budúcnosťou
 - spochybnenie ustálených domnienok a oslobodenie myslenia
 - prijímanie jasných rozhodnutí
 - poskytovanie celkového prehľadu
 - odstránenie vplyvu krátkodobého pohľadu

VÝCHODISKÁ PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Dôvody plánovania ľudských zdrojov

- skutočné a podstatné dôvody
- dôvody prospešnosti
- **organizačné dôvody**

-
-
- získanie podpory pre zmeny plánov organizácie
 - získavanie kontroly nad výrobnými jednotkami
 - koordinovanie a integrovanie rozhodovania v organizácii

VÝCHODISKÁ PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Ciele plánovania ľudských zdrojov:

- získať a udržať také počty zamestnancov aké organizácia potrebuje
- predchádzať problémom s prebytkom alebo nedostatkom zamestnancov
- formovať dobre vycvičenú a flexibilnú pracovnú silu
- znižovať závislosť na získavaní pracovníkov z vonkajších zdrojov
- zlepšiť využitie pracovníkov zavádzaním flexibilného systému práce

VÝCHODISKÁ PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Poslanie plánovania ľudských zdrojov:

Zaistiť k dispozícii správny počet a zloženie pracovníkov, ktorí budú na správnych miestach plniť požadované ciele.

Základný dokument ľudských zdrojov:

Plán počtu a štruktúry pracovníkov, ktorý zohľadňuje:

- termín potreby (krátkodobý, strednodobý, dlhodobý horizont)
- úroveň potreby (minimálna, existenčná, maximálna)
- trvanie potreby (fixná, variabilná)

VÝCHODISKÁ PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Realizácia plánovania:

1. Odhad a plánovanie potreby pracovníkov
2. Odhad a plánovanie pokrytia potreby pracovníkov

Hľadanie odpovede na otázky:

1. Akých pracovníkov bude podnik potrebovať?
2. Koľko pracovníkov v potrebnej profesijno-kvalifikačnej štruktúre bude potrebovať?
3. Kedy bude týchto pracovníkov potrebovať?

VÝCHODISKÁ PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Vplyvy na potrebu pracovníkov:

- vnútorné
- vonkajšie

VÝCHODISKÁ PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Vplyvy na potrebu pracovníkov:

- **vnútorné**
- vonkajšie

Vnútorné vplyvy na potrebu pracovníkov

- podniková výrobná orientácia
- materiálne a finančné zdroje podniku
- využiteľný fond pracovného času
- mobilita pracovníkov a jej vývojové tendencie
- súčasná veková štruktúra pracovníkov
- existujúca profesijno-kvalifikačná štruktúra
- výkonnosť pracovníkov, ich potreby a pracovné správanie

VÝCHODISKÁ PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Vplyvy na potrebu pracovníkov:

- vnútorné
- **vonkajšie**

Vonkajšie vplyvy na potrebu pracovníkov

- pravdepodobné smery vývoja ekonomickej, sociálnej a medzinárodnej politiky štátu
- možné zmeny na trhu
- vývoj v oblasti techniky a technológie
- právne normy

METÓDY PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Intuitívne

- Delfská metóda
- Kaskádová metóda

Kvantitatívne

- metóda normohodín
- metóda noriem obsluhy
- metóda obsluhovaných miest

Kombinované

METÓDY PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Intuitívne

- Delfská metóda
- Kaskádová metóda

Kvantitatívne

- metóda normohodín
- metóda noriem obsluhy
- metóda obsluhovaných miest

Kombinované

Založené na poznaní väzieb medzi výrobnými úlohami, technológiou a pracovnou silou

Odhad robia len pracovníci, ktorí poznajú stav, štruktúru a mobilitu pracovníkov a mimopodnikové prostredie

METÓDY PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Intuitívne

- **Delfská metóda**
- Kaskádová metóda

Kvantitatívne

- metóda normohodín
- metóda noriem obsluhy
- metóda obsluhovaných miest

Kombinované

Cieľom je predpovedať budúci vývoj pracovníkov a poskytuje predstavu o potrebe pracovníkov na obdobie cca 1-2 roky.

Je časovo a finančne nenáročná a umožňuje pracovať s ťažko kvalifikovateľnými skutočnosťami a operovať s hypotézami.

METÓDY PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Intuitívne

- Delfská metóda
- **Kaskádová metóda**

Kvantitatívne

- metóda normohodín
- metóda noriem obsluhy
- metóda obsluhovaných miest

Kombinované

Umožňuje urobiť nie len odhad potreby, ale aj odhad pokrytia potreby z vnútorných zdrojov

Podstata spočíva v postupnom rozpracovávaní úloh až po najnižšie riadiace funkcie a najnižší riadiaci pracovníci robia odhad potreby pracovníkov a odhad pokrytia z vlastných zdrojov

METÓDY PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Intuitívne

- Delfská metóda
- Kaskádová metóda

Kvantitatívne

- metóda normohodín
- metóda noriem obsluhy
- metóda obsluhovaných miest

Kombinované

Používajú matematický a štatistický metodologický aparát a vyžadujú množstvo údajov.

Patria sem:

- metódy založené na analýze vývojových trendov, korelácií a regresii, modelovaní, simulácii;
- metódy založené na ekonomike práce (pracovné normy);

METÓDY PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Intuitívne

- Delfská metóda
- Kaskádová metóda

Kvantitatívne

- **metóda normohodín**
- metóda noriem obsluhy
- metóda obsluhovaných miest

Kombinované

Potreba na vykonanie určitej činnosti:

$$R = \frac{\text{potreba normohodín (Nh)}}{F_e \cdot k}$$

R Potrebný počet robotníkov

k Koeficient plnenia výkonových noriem

Nh Potreba normohodín a plánovaný objem výroby

F_e Efektívny fond 1 robotníka v hodinách

METÓDY PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Intuitívne

- Delfská metóda
- Kaskádová metóda

Kvantitatívne

- metóda normohodín
- **metóda noriem obsluhy**
- metóda obsluhovaných miest

Kombinované

Potreba na obsluhu výrobného zariadenia (aparátúrne procesy):

$$R = \frac{D \cdot Z \cdot H \cdot N_0}{F_e}$$

R Potrebný počet robotníkov

D Počet dní činnosti zariadenia

Z Počet zmien počas pracovného dňa

H Dĺžka zmeny v hodinách

F_e Efektívny fond 1 robotníka v hodinách

N₀ Norma obsluhy zariadenia (počet pracovníkov obsluhy zariadenia)

METÓDY PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Intuitívne

- Delfská metóda
- Kaskádová metóda

Kvantitatívne

- metóda normohodín
- metóda noriem obsluhy
- **metóda obsluhovaných miest**

Kombinované

Počet pracovných miest, ktoré môže obslúžiť jeden robotník:

$$R = \frac{D \cdot Z \cdot H \cdot O_m}{F_e \cdot P_m}$$

R Potrebný počet robotníkov

D Počet dní činnosti zariadenia

Z Počet zmien počas pracovného dňa

H Dĺžka zmeny v hodinách

O_m Počet obsluhovaných technologických miest

P_m Počet technologických miest obsluhovaných jedným robotníkom

METÓDY PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Intuitívne

- Delfská metóda
- Kaskádová metóda

Kvantitatívne

- metóda normohodín
- metóda noriem obsluhy
- metóda obsluhovaných miest

Kombinované

PROCES PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Cieľom je zaistenie zdrojov pracovných síl a vytýčenie ciest na zabezpečenie potrebných zdrojov

Zdroje pokrytia:

- vonkajšie
- vnútorné
 - Metóda bilancie reprodukcie pracovných síl
 - odhad vnútorných zdrojov zistením, koľko a akých pracovníkov je zaradených do určitej pracovnej funkcie
 - odhad straty pracovníkov v priebehu plánovaného obdobia (dôchodok, prepustenie, prestup do inej organizácie)
 - odhad vnútropodnikovej mobility
 - konfrontácia výsledkov s odhadom budúcej potreby
 - *dostatok pracovníkov v potrebnej štruktúre*
 - *nedostatok pracovníkov*
 - *prebytok pracovníkov*

PROCES PLÁNOVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

1. Definovanie podnikových cieľov
2. Transformácia podnikových cieľov na potrebu pracovných síl a určenie celkovej potreby pracovníkov na splnenie cieľov
3. Odhad vnútorných zdrojov (*počet, druh*)
4. Konfrontácia budúcej potreby s odhadom budúcich vnútorných zdrojov (*rovnováha, nedostatok, prebytok*)
5. Pokrytie potreby mobilizáciou vnútorných zdrojov (*plán vzdelávania, rozmiestňovania, odmeňovania, prepúšťania*)
6. Zostavenie plánu získavania a výberu pracovníkov z vonkajších zdrojov
7. Konfrontácia potreby pracovníkov s možnosťami pokrytia z vonkajších a vnútorných zdrojov
 - ak je dopyt vyšší ako ponuka trhu práce*
 - *prehodnotenie podnikových cieľov,*
 - *hľadanie iných riešení.*

POUŽITÁ LITERATÚRA

Autor	Publikácia	ISBN	kapitola
ARMSTRONG Michael	Řízení lidských zdrojů	978-80-247-1407-3	25
KACHAŇÁKOVÁ Anna, NACHTMANNOVÁ Oľga, JONIAKOVÁ Zuzana	Personálny manažment	978-80-8078-192-7	3
KOUBEK Josef	Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky	978-80-7261-168-3	3
MIHALČOVÁ Bohuslava a kolektív	Riadenie ľudských zdrojov	978-80-225-2448-3	4

Vaše
otázky
prosím ?!?