

Obsah

1.1	Personálne plánovanie.....	2
1.1.1	Pojem, pozícia a ciele personálneho plánovania.....	2
1.1.2	Východiská, otázky a oblasť pôsobenia personálneho plánovania.....	3
1.1.3	Plánovací proces	6
1.1.4	Časová dimenzia personálneho plánovania	8
1.1.5	Odhad potreby pracovných síl	8
1.1.6	Odhad zdrojov pracovných síl	9
1.1.7	Plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov	9
1.1.8	Plánovanie personálnych činností.....	10
1.1.8.1	Plánovanie získavania a výberu pracovníkov.....	11
1.1.8.2	Plánovanie vzdelávania pracovníkov	11
1.1.8.3	Plánovanie rozmiestňovania pracovníkov	12
1.1.8.4	Plánovanie odmeňovania a produktivity práce.....	12
1.1.8.5	Plánovanie uvoľňovania pracovníkov	13
1.1.8.6	Plánovanie hodnotenia pracovníkov.....	14

1.1 PERSONÁLNE PLÁNOVANIE

1.1.1 Pojem, pozícia a ciele personálneho plánovania

Plánovanie všeobecne je činnosť súvisiaca s predvídaním budúcich stavov a javov, s cieľom eliminovať riziká plynúce z neurčitosti v budúcnosti. Personálne plánovanie v podniku plní tú istú funkciu. Uvedme si však niekoľko definícií.

Podľa J. Koubecka je personálne plánovanie „proces predvídania, stanovovania cieľov a realizácie opatrení v oblasti pohybu ľudí do podniku, z podniku a vo vnútri podniku, v oblasti spájania pracovníkov s pracovnými úlohami v pravý čas, na správnom mieste, v oblasti formovania a využívania pracovných schopností ľudí, v oblasti formovania pracovných tímov a v oblasti personálneho a sociálneho rozvoja týchto ľudí.“¹

Podľa A. Pilkovéj môžeme personálne plánovanie charakterizovať tak, že „personálne plánovanie pomáha určovať úlohy, stratégie a ciele personálnej politiky a zabezpečuje ich dosiahnutie stanovením budúcich personálnych opatrení“.²

Vychádzajúc z modernej teórie manažmentu je možné personálne plánovanie rozdeliť na dve časti. Personálne plánovanie v užšom slova zmysle tak predstavuje vlastné plánovanie pracovníkov v nasledujúcich oblastiach:

- plánovanie potreby pracovníkov
- plánovanie pokrytia potreby pracovníkov (zdrojov pracovných síl)
- plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov (plánovanie kariéry, dráhy).

Personálne plánovanie v širšom zmysle predstavuje súčasť plánovania sociálneho a personálneho rozvoja podniku a je rozšírené o plánovanie pracovných miest a plánovanie personálnych činností:

- plánovanie získavania a výberu pracovníkov
- plánovanie rozmiestňovania
- plánovanie hodnotenia a odmeňovania
- plánovanie vzdelávania
- plánovanie starostlivosti (pracovnej, zdravotnej, sociálnej) o pracovníkov
- plánovanie zamestnaneckých vzťahov
- plánovanie metodiky personálnych činností
- plánovanie uvoľňovania pracovníkov.

Personálne plánovanie je súčasťou podnikového plánovania a zohľadňuje rozhodnutia ostatných podnikových plánov (výrobný, finančný, marketingový apod.). Niekedy je tiež súčasťou plánovania sociálneho a personálneho rozvoja podniku.

Personálne plánovanie slúži samotnej realizácii podnikových cieľov, a to:

1. nepriamo - odhadom budúceho vývoja a trendov v oblasti ľudských zdrojov

¹ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní ..., Management Press, Praha 1995, s. 31.

² PILKOVÁ, A. a i.: Firemné plánovanie, Elita, Bratislava 1994, s. 152.

2. priamo - vytýčením si vlastných cieľov v jednotlivých oblastiach riadenia ľudských zdrojov.

Zmyslom personálneho plánovania je napomáhať personálnemu riadeniu podniku tak, aby sa perspektívne zabezpečilo plnenie všetkých hlavných úloh podniku a tým prispievať k prosperite a konkurencieschopnosti podniku.

Základným cieľom personálneho plánovania v širšom zmysle je adekvátne zabezpečenie podniku pracovnou silou a ľudským potenciálom a zabezpečenie ich rozvoja. Personálne plánovanie má teda ponúknuť alternatívy personálnych štruktúr, ich vytvorenia a stabilizácie zohľadňujúc ciele rozvoja podniku. Má teda napomôcť takému personálnemu obsadeniu, aby jeho pracovný a ľudský potenciál mohol v každom čase predstavovať pre podnik kompetitívnu výhodu aj v silnom konkurenčnom prostredí.

Cieľom personálneho plánovania v užšom zmysle je prognóza cieľovej personálnej štruktúry k určitému časovému horizontu. V rámci nej sa odhaduje potrebný počet a štruktúra pracovníkov, ďalej zdroje pokrytia a rozvoj pracovníkov tak, aby časom zodpovedal plánovanej štruktúre.

Personálne plánovanie v širšom zmysle má na jednej strane pripraviť podklady pre vlastné plánovanie pracovníkov a na druhej strane odhadnúť a navrhnúť alternatívu na jeho zabezpečenie.

1.1.2 Východiská, otázky a oblasť pôsobenia personálneho plánovania

Nakoľko personálne plánovanie je súčasťou podnikového plánovania, je zrejmé, že sa bude opierať o podnikvé plány. Je tiež zrejmé, že pracovná sila, pracovný a ľudský potenciál podniku nie je závislý len priamo od podniku, a preto je nutné brať do úvahy aj vývoj v okolí podniku. Pri personálnom plánovaní teda vychádzame z informácií tak z vnútra ako aj okolia podniku.

Východiská z okolia podniku predstavujú predovšetkým:

- legislatívu (Zákonník práce, zákony o zamestnanosti, o mzde, o plate, odmene za pracovnú pohotovosť a priemernom zárobku, nariadenia o ochrane zdravia pri práci a iné ako aj platná legislatíva pre oblasť, v ktorej podnik pôsobí napr. zákony o ochrane životného prostredia, o ochrane spotrebiteľa atď.)
- trendy v oblasti výrobkov a služieb na regionálnej, národnej a medzinárodnej úrovni (najrýchlejšie zmeny sa pritom týkajú oblasti techniky a technológií)
- celospoločenské trendy (v oblasti stravovania, športu, životného štýlu, kultúrneho vyžitia, dovolenky atď.)
- populačný vývoj (demografický, zdravotný, kvalifikačný atď.)
- konkurenčné podniky (pokrytie trhu, personálne obsadenie, sociálna atraktivita podniku atď.)
- územné situovanie podniku (prírodné podmienky, atraktivita regiónu, uzol atď.)

Východiská z vnútra podniku predstavujú:

- analýzy (analýzu práce, produktivity práce pracovných miest, sociálne analýzy – analýzu sociálneho systému, sociálnej situácie, sociálneho systému riadenia, demografickú analýzu, analýzu fluktuácie, profesiografickú, podnikovej klímy, sociálnej súdržnosti, sociálnej mobility, motivácie, pracovnej spokojnosti, sociálnych vzťahov podniku s okolím a pod.)
- dokumenty vyššieho rádu (personálna filozofia, politika a stratégia, dielčie podnikové stratégie – výrobná, marketingová atď.)
- evidenčné materiály personálneho útvaru (materiály z prijímacieho konania, individuálne hodnotenia pracovníkov atď.)

Všetky tieto východiská slúžia buď ako priamne podklady v jednotlivých oblastiach personálneho plánovania alebo ako informačné podklady resp. kritériá pri zostavovaní analýz a personálnych dokumentov vyššieho rádu, pri zachovaní princípu nadradenosti a logickej nadväznosti.

Základným predpokladom úspešnosti personálneho plánovania je kvalitná prognóza založená na poznaní vývojových zákonitostí a vzťahov všetkých činiteľov ovplyvňujúcich budúcu potrebu a zdroje pracovných síl. Kvalita prognózy je závislá na kvalite a hĺbke analýz predchádzajúceho vývoja a vzájomných vzťahov ovplyvňujúcich činiteľov. Kvalita analýz je závislá na kvalite a detailoch informácií. Okrem analýz vývojových trendov je pre personálne plánovanie najdôležitejšia analýza práce a analýza pracovných miest.

Personálne plánovanie v podniku má odpovedať na nasledovné otázky³:

1. Akých pracovníkov bude podnik potrebovať a v akých množstvách?
2. Kedy bude týchto pracovníkov potrebovať?
3. Koľko z nich pracuje v podniku už v súčasnej dobe?
4. Ako by mal podnik riešiť rozdiel medzi potrebou stanovenou v prvej otázke a množstvom a štruktúrou pracovníkov vyplývajúcich z tretej otázky? V prípade potreby dodatočných pracovníkov je potrebné odpovedať na otázku, do akej miery je možné ich získať z vnútorných zdrojov a do akej miery z vonkajších zdrojov, v prípade prebytku pracovníkov potom odpovedať na otázku, ako tento prebytok optimálnym spôsobom vyriešiť.
5. Ako bude prebiehať pohyb pracovníkov vo vnútri podniku t.j. jednak pohyb pracovníkov medzi pracoviskami podniku (horizontálna mobilita), jednak pohyb pracovníkov v rámci hierarchie podnikových pracovných funkcií (vertikálna mobilita)?
6. Aké zmeny pravdepodobne nastanú na vonkajšom trhu práce a aké budú mať dôsledky na formovanie podnikovej pracovnej sily?

Môžeme si všimnúť, že prvé dve otázky sa týkajú potreby pracovných síl, zvyšné krytia potreby resp. zdrojov pracovných síl. Tak „plánovanie potreby pracovníkov je vlastne plánovaním pracovných miest, teda plánovaním dopytu po pracovných silách, zatiaľ čo plánovanie pokrytia potreby pracovných síl je predvídaním ponuky pracovných síl v podniku i mimo neho a vytýčením ciest, ako zabezpečiť potrebné zdroje pracovných síl pre podnik.“⁴ Personálne plánovanie sa

³ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní ..., Management Press, Praha 1995, s. 34.

⁴ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní ..., Management Press, Praha 1995, s. 36.

teda stáva nástrojom k dosiahnutiu rovnovážneho stavu medzi ponukou a dopytom pracovných síl ako aj k rovnovážnemu stavu medzi štruktúrou a množstvom pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovníkov v podniku. Pritom je potrebné mať na zreteli dynamiku javov, čo znamená potrebu zohľadnenia premenlivosti tak ponuky ako aj dopytu, a teda neustálu snahu o dosahovanie rovnováhy.

Pri personálnom plánovaní nemôžeme zabúdať, že sa týka najcitlivejšieho prvku podniku - človeka. To znamená nutnosť brať pracovnú silu nielen z pohľadu pasívneho prvku v plánovaní, ale aj ako aktívneho prvku s vlastnými cieľmi a subjektívnym vnímaním. Preto súčasťou personálneho plánovania je aj plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov, prostredníctvom ktorého sa zladujú podnikové ciele a možnosti s osobnými cieľmi a dispozíciami pracovníkov v prospech rozvoja podniku.

Personálne plánovanie v širšom zmysle sa ale týka všetkých personálnych činností. Ich plánovaním sa prispieva k zabezpečeniu a stabilizácii pracovnej sily v podniku a vytvoreniu optimálneho sociálneho systému podniku. To znamená, že personálne plánovanie musí odpovedať na ďalšie podstatné otázky:

1. Sú vytvorené pracovné miesta s pridelenými pracovnými úlohami dostatočne funkčne prípadne aké pracovné miesta je potrebné v podniku vytvoriť a aké zrušiť resp. zlúčiť?
2. Akým spôsobom bude podnik získavať potrebných pracovníkov a ako a na základe čoho bude prebiehať ich výber? Kto sa bude podieľať na získavaní a výbere pracovníkov?
3. Kto, ako, kedy, na základe čoho a čo vlastne bude hodnotiť pri práci jednotlivých pracovníkov resp. skupiny? Kým a akým spôsobom bude prebiehať kontrola hodnotenia a vyhodnocovania? V akých materiáloch bude hodnotenie zaznamenávané?
4. Aké nástroje a akým spôsobom budú použité pri odmeňovaní pracovníkov?
5. Aká je celková potreba vzdelania v podniku k určitým časovým horizontom? O aké doplňujúce vzdelanie sa jedná a pre ktoré skupiny resp. jednotlivcov bude určené? Kto, kedy a akým spôsobom zabezpečí potrebu a kontrolu výsledkov vzdelávania?
6. Aká je potreba zmien v oblasti sociálnej starostlivosti, zdravotnej a pracovnej starostlivosti, aby sa stabilizoval potrebný počet a štruktúra pracovníkov? Ktoré prvky je možné využiť a ktoré zaviesť k motivovaniu resp. domotivovaniu pracovníkov, ktoré ku zvýšeniu atraktivity podniku smerom ku trhu práce? Ako a z akých zdrojov tieto prvky zaviesť a presadiť? Kto, kedy a ako bude kontrolovať účinnosť zavádzaných prvkov?
7. Aká je potreba zmien alebo upevňovania zamestnaneckých vzťahov vo vnútri podniku, smerom k okoliu podniku? Ktoré vzťahy je možné využiť a ako k zvýšeniu efektívnosti podniku, zlepšeniu image podniku, komunikácie s podnikovým okolím a pod.? Aké sú požiadavky na organizovanosť v odboroch? Ako sa prejaví predpokladaný tlak zo strany odborov v podniku a akým spôsobom sa bude riešiť?
8. Akým spôsobom sa bude riešiť potreba uvoľňovania pracovníkov?
9. Aká metodika sa bude používať pri personálnych činnostiach? Aká je potreba osvojenia si nových metód a ktorých pracovníkov sa týka? Ako sa bude zabezpečovať prísun a kvalita informácií?

Tieto základné a ďalšie nadväznú otázky vymedzujú oblasti pôsobnosti personálneho plánovania, ktoré sú uvedené v predchádzajúcej podkapitole a s ktorými sa stretne v priebehu procesu personálneho plánovania.

1.1.3 Plánovací proces

Personálne plánovanie znamená proces, v ktorom ide o snahu o čo najpresnejšiu prognózu pre jednotlivé oblasti personálneho plánovania, vypracované na základe vlastného okruhu analýz a zodpovedajúcich informácií. Jednotlivé fázy personálneho plánovania môžeme zoradiť do nasledovného sledu:

1. Determinovať dopad podnikových výrobných cieľov na jednotlivé organizačné jednotky.
2. Definovať potrebu schopností, odborných znalostí a iných požiadaviek, aby bolo možné dosiahnuť stanovené ciele (potreba ľudských zdrojov).
3. Na základe znalosti existujúcich ľudských zdrojov determinovať potrebu dodatočných ľudských zdrojov (čistá potreba ľudských zdrojov).
4. Vypracovať plány personálnych činností, aby bolo možné pokryť predpokladanú potrebu ľudských zdrojov.

Proces personálneho plánovania v podniku, v širšom zmysle lepšie zobrazuje schéma na obr. č. 1 (na nasledujúcej strane)⁵:

Jadrom personálneho plánovania je plánovanie pracovníkov. Z hľadiska plánovania pracovníkov, ale aj z hľadiska personálneho plánovania v širšom zmysle, je najdôležitejšou a zároveň najobťažnejšou časťou stanovenie perspektívnej potreby pracovníkov t.j. odhad perspektívneho množstva a štruktúry pracovných miest nevyhnutných k naplneniu plánovaných výrobných úloh.

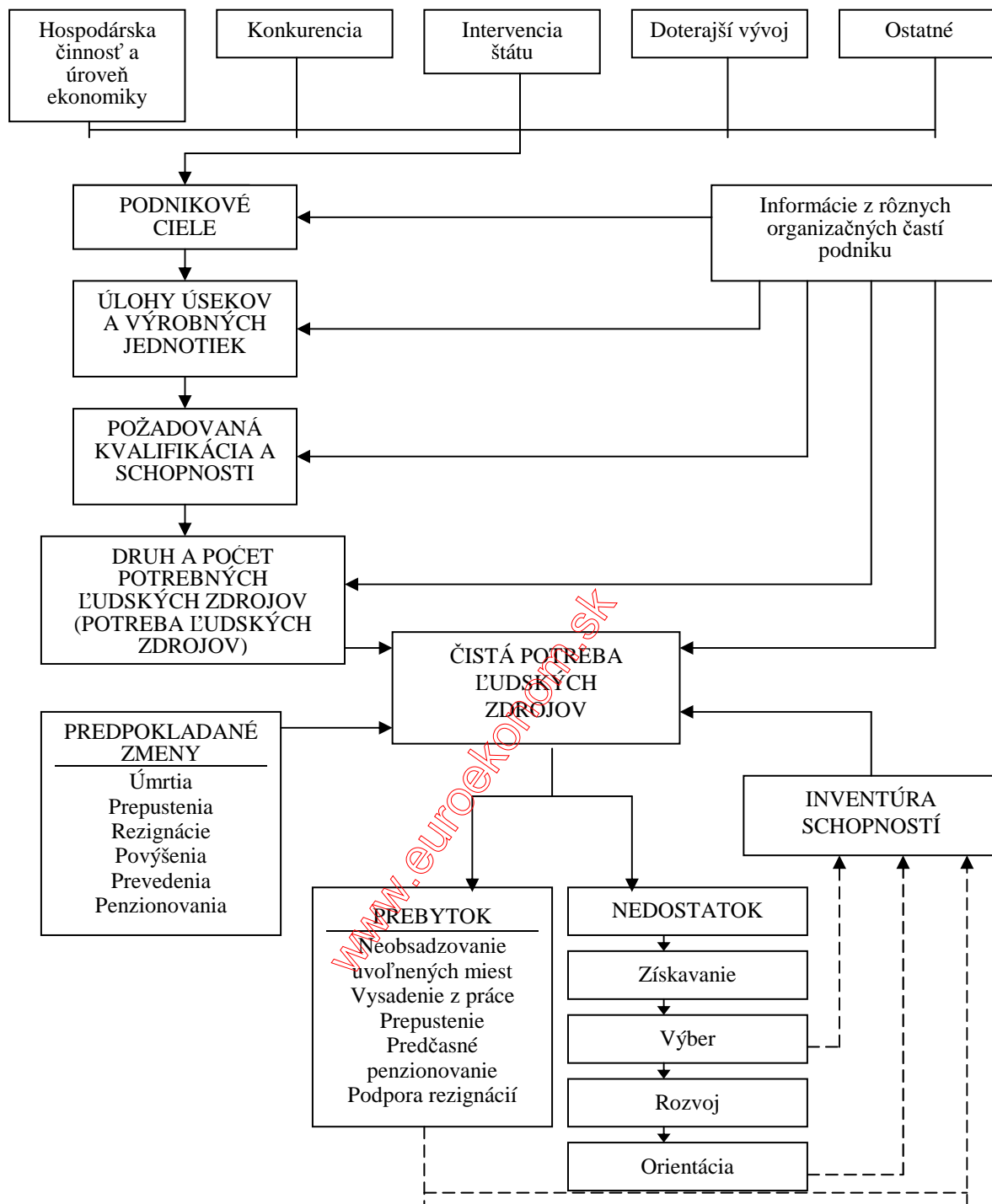
Prognóza potreby pracovných síl si vyžaduje najmä analýzu a informácie z oblasti⁶:

1. podnikovej výrobnjej orientácie a ich zamýšľaných zmien
2. situácie a možných zmien na trhu, zvlášť na tom segmente trhu, na ktorom sa podnik hodlá so svojimi výrobkami či službami uplatniť
3. stavu a vývojových tendencií v oblasti techniky a technológie používanej alebo využiteľnej v podniku a v podnikoch rovnakého zamerania
4. demografickej (predovšetkým vekovej) štruktúry pracovníkov podniku, z ktorých je možné odvodiť tzv. reprodukčnú potrebu pracovníkov na pomerne dlhú perspektívu
5. mobility pracovníkov podniku a ich vývojových tendencií, predovšetkým odchodov pracovníkov z podniku.

HISTORICKÝ KONTEXT A VONKAJŠIE FAKTORY

⁵ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní ..., Management Press, Praha 1995, s. 40.

⁶ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní ..., Management Press, Praha 1995, s. 38.



Obr. 0-1: Proces personálneho plánovania v podniku

Samozrejmovou a podstatnou súčasťou procesu personálneho plánovania je periodická kontrola a vyhodnocovanie plánov z hľadiska nových úloh, ktoré v priebehu resp. plánovaním v podniku vznikli. To znamená v priebehu plánovania konfrontáciu odhadov potreby a zdrojov pracovných síl, z ktorej môže vyplývať aj nevyhnutnosť korekcie výrobného plánu resp. nevyhnutnosť hľadať iné riešenia vedúce k ich realizácii. Z tejto konfrontácie potom vyplývajú závery pre realistické zostavovanie personálneho plánu, vrátane plánov personálnych činností. Nesmieme teda zabúdať na prípadné úpravy plánov vyplývajúce často z trhových podmienok.

1.1.4 Časová dimenzia personálneho plánovania

Z hľadiska času sa rozlišujú plány:

1. krátkodobé - do 1/2 resp. do 1 roka
2. strednodobé - do 1 1/2 resp. do 2 rokov
3. dlhodobé - do 5 rokov.

Každý druh plánu sa používa pre plánovanie pracovníkov v určitej funkcii, v závislosti od potrebného kvalifikačného stupňa k tejto funkcii. Krátkodobé plány sa zostavujú väčšinou pre robotnícke profesie a dlhodobé naopak pre vysoko špecializované funkcie.

Pri každom plánovaní je nevyhnutné prihliadať na dynamiku pracovnej sily ako aj výrobného procesu, teda je nutné úsilie o umožnenie a zabezpečenie čo najvyššej flexibility plánu.

1.1.5 Odhad potreby pracovných síl

Úlohou tejto časti je meranie kvalitatívnej a kvantitatívnej potreby pracovných síl z hľadiska času. Tieto merania majú východisko v prognózach vývoja ekonomiky krajiny resp. v medzinárodných dimenziách v novej priamej súvislosti s potrebou zdrojov v konkrétnom podniku (napr. trendy vývoja dopytu na domacom a zahraničnom trhu po výrobkoch resp. službách, určitom type kvalifikovanej pracovnej sily, vývoj konkurencie v danom trhovom segmente, hospodársky rast, vývoj kúpnej sily a pod.). Plánovanie budúcej potreby pracovníkov si vyžaduje zohľadňovať takisto dĺžku a druh pracovného času, bilanciu pracovného času a pod..

K odhadom budúcej potreby pracovnej sily sa používajú rôzne metódy. Rozdeľujeme ich na metódy

1. intuitívne
2. kvantitatívne.

Intuitívne vychádzajú z poznatkov o vzájomných väzbách výrobných úloh, techniky a pracovných síl. Patria sem všetky druhy expertných metód, z nich najpoužívanejšie sú delfská a kaskádová metóda. Tieto metódy sa vyznačujú vyššou operatívnosťou a nižšou podkladovou náročnosťou, umožňujú brať do úvahy ťažko merateľné resp. nekvantifikovateľné faktory, avšak na druhej strane môžu byť poznačené subjektívnosťou v nevhodnej miere.

Pri kvantitatívnych metódach sa používa matematický a štatistický metodologický aparát a vyžaduje sa spravidla veľké množstvo údajov, prognóza môže byť poznačená prílišným formalizmom alebo abstrakciou, naproti tomu však máme k dispozícii relatívne presné a ľahko použiteľné výsledky. Ide najmä o metódy založené na analýzach vývojových trendov, korelácii a regresii, sieťovom plánovaní, modelovaní, simulácii, ale aj metódy vychádzajúce z poznatkov ekonomiky práce (REFA, MTM).

⁷ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní ..., Management Press, Praha 1995, s. 42.

Vo všeobecnosti sa odporúča kombinácia oboch metód. Obvykle pritom platí, že čím jednoduchšia a všeobecne zrozumiteľnejšia je použitá metóda odhadu, tým reálnejšie sú výsledky.

1.1.6 Odhad zdrojov pracovných síl

Na plány perspektívnej potreby pracovníkov nadväzujú plány zdrojového krytia. Jedná sa o rozhodovanie s možnou voľbou medzi krytím potreby z vonkajších alebo z vnútorných zdrojov. Vzhľadom na trhové podmienky v ekonomike je perspektívnejšie preferovať vlastné zdroje.

Základom pre odhad budúcich zdrojov pracovných síl je dostatočná znalosť aktuálneho počtu a štruktúry pracovníkov v samotnom podniku, ako aj mimo neho, hlavne v tzv. spádovom území pracovnej sily podniku, ďalej znalosť zákonitostí pohybu a premenlivosti pracovných zdrojov.

Tak ako pri prognóze potreby pracovníkov, tak aj pri prognóze ich zdrojov používame dva druhy metód, a to:

1. intuitívne
2. vedecké alebo kvantitatívne.

Napr. pri prognóze potreby pracovníkov z vnútorných zdrojov je možné uviesť ako intuitívnu metódu bilančnú metódu, a ako kvantitatívnu metódu založenú na Markovovej analýze. Pri prognóze vonkajších zdrojov pracovných síl je možné použiť demografické metódy: populačnú projekciu alebo prognózy, poprípade používať už hotové výsledky projekcií či prognóz spracovaných štatistickým úradom resp. inými inštitúciami.

Pre perspektívny odhad vnútorných zdrojov pracovných síl podniku sú typickejšie intuitívne metódy počnúc zisťovaním aktuálneho stavu pracovníkov, pričom sa používajú rôzne triediace znaky (profesné: pracovná funkcia a jej zodpovedajúce schopnosti; demografické: vek; a pod.).

Samotný odhad prebieha v štyroch fázach:

1. Zisťovanie východiskového stavu (počet pracovníkov a ich funkčné zaradenie).
2. Odhad straty pracovníkov pre každú uvažovanú pracovnú funkciu (prepúšťanie, odchod, úmrtie atď.) pri využití analýzy vývojových trendov, hypotéz o budúcej odlišnosti intenzity pohybov, analýzy vekovej štruktúry pracovníkov, úmrtnostných tabuliek atď..
3. Odhad zisku pracovníkov pre každú uvažovanú funkciu vychádzajúci z vnútropodnikovej migrácie pracovníkov. Vychádza sa z materiálov hodnotenia pracovníkov, plánovania osobného rozvoja, informácií od vedúcich pracovníkov atď..
4. Konfrontácia výsledkov predchádzajúcich krokov s odhadmi budúcej potreby pracovníkov v danej funkcii. Ide o bilancovanie pohybu, reprodukciu pracovných síl v podniku.

Pri odhade vnútorných zdrojov sa často používa tzv. Markovova analýza.

1.1.7 Plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov

Potreba plánovania personálneho rozvoja pracovníkov vyplýva jednak z dôvodov vecných zmien v podniku (väčšinou technického, technologického alebo výrobného charakteru), jednak z ekonomických dôvodov (náklady na získavanie a zapracovanie nového pracovníka, zvyšovanie produktivity práce), ale aj z dôvodov psychologických a sociálnych (uspokojovanie potrieb a očakávaní pracovníkov, pocit sociálnej istoty jednotlivcov, zvyšovanie atraktivity podniku).

Plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov „do značnej miery slúži záujmom pokrytia potreby pracovných síl pracovnými zdrojmi prostredníctvom formovania väzieb pracovníkov na podnik a na vykonávanú prácu a prostredníctvom zvyšovania uspokojenia z vykonávanej práce.“⁸ Plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov zahŕňa najčastejšie vypracovanie nasledovných plánov:

1. plány pracovných kariér (profesnej karéry, pracovnej dráhy) pre jednotlivých pracovníkov
2. plány následníctva (nástupníctva) pre jednotlivé pracovné funkcie.

Plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov podniku prebieha paralelne s plánovaním potreby pracovníkov a tiež s plánovaním pokrytia tejto potreby. Úzko súvisí s plánovaním vzdelávania, plánovaním rozmiestňovania pracovníkov, plánovaním odmeňovania a uvoľňovania pracovníkov, pričom východiskom sa pre ne stáva hodnotenie pracovníkov v najširšom zmysle slova (od výsledkov práce cez úroveň znalostí a schopností až po rozvojový potenciál pracovníka).

Plánovanie pracovnej kariéry znamená individualizované vypracovanie pracovnej kariéry pre konkrétneho pracovníka. Väčšinou sa tieto plány vypracovávajú pre nerobotnícke profesie, najmä manažérov a vysoko kvalifikovaných špecialistov. Základom je konfrontácia vlastného hodnotenia schopností, záujmov a pracovných cieľov pracovníka s hodnotením jeho individuálnych schopností a rozvojového potenciálu zo strany podniku. Na základe tejto konfrontácie a možností, ktoré vyplývajú zo situácie podniku, je pracovník nasmerovaný na odštartovanie dráhy svojej kariéry resp. korekcii smeru jeho kariéry. Tu sa jedná o vzájomné zladzovanie a spoločné stanovenie reálnych cieľov kariéry pracovníka a plánov smerujúcich k jeho dosiahnutiu, na ktorom sa podieľa samotný pracovník, jeho nadriadený a personalista.

Výsledný plán kariéry predstavuje potom ciele a kroky zahŕňajúce formálne a neformálne vzdelávanie a osvojovanie si potrebných znalostí a skúseností.

Druhým plánom personálneho rozvoja pracovníkov je plán nástupníctva. Slúži plánovaniu pokrytia pracovníkov v určitých funkciách (spravidla hierarchicky usporiadaných) z vnútro podnikových zdrojov. Jedná sa o menovité návrhy budúceho obsadenia funkcie, čím sa vytvárajú reťazce alebo pyramídy. Dôležitým znakom týchto reťazcov a pyramíd je ich dynamika, čo znamená, že návrhy na obsadenie funkcií nie sú fixné, teda v prípade, že sa pre niektorú funkciu nájde vhodnejší náhradník alebo viac vhodných náhradníkov, plán nástupníctva sa mení.

Plán nástupníctva má teda za úlohu ponúknuť alternatívy pre budúce obsadenie určitej funkcie resp. upozorniť na momentálne neexistujúceho náhradníka a riziká vyplývajúce z tohto stavu.

1.1.8 Plánovanie personálnych činností

⁸ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní ..., Management Press, Praha 1995, s. 65.

Plánovanie všetkých personálnych činností, ako je to uvedené v častiach 1.1.1-3 naväzuje na odhad potreby a zdrojov pracovníkov. To znamená, že priamo plány počtu, štruktúry a zdrojového krytia sú podnetom pre vypracovanie plánov personálnych činností, ktoré majú za úlohu navrhnúť postup reálnych krokov, ktoré povedú k realizácii týchto plánov.

1.1.8.1 Plánovanie získavania a výberu pracovníkov

Plánovanie získavania a výberu pracovníkov sa niekedy označuje tiež pojmom personálny marketing. Z dlhodobého pohľadu ide o harmonizáciu personálnych požiadaviek s ekonomickou situáciou v podniku, situáciou na trhu práce a celkovým konjunkturálnym vývojom. Z hľadiska krátkodobého vyvstáva teda požiadavka na plánovanie akcií získavania a výberu nových pracovníkov v prípade, že vnútorné personálne zdroje podniku sú vyčerpané.

Tieto plány majú dať odpoveď na otázku, ako sa pokryje reprodukčná alebo dodatočná potreba pracovných síl v podniku. Pôjde teda o variant resp. varianty riešiace nasledovné okruhy rozhodovacích problémov:

1. Rozhodovanie o cieľovom zameraní pri externých zdrojoch pracovných síl – jedná sa o možnú orientáciu na pracovníkov iných podnikov čerstvých absolventov, nezamestnaných, ženy v domácnosti, dôchodcov atď..
2. Rozhodovanie o forme zapojenia ľudí do práce v podniku – ide o voľbu plného resp. skráteného pracovného úväzku, ďalej o formu vykonávania práce (na základe pracovnej zmluvy, zmluvy o výkone práce, zmluvy o zdieľaní práce tzv. job-sharing, dištančnej práci atď.).
3. Rozhodovanie o použití metód získavania a výberu, v rámci toho o zapojení mimopodnikových inštitúcií (úradu práce, komerční sprostredkovatelia, vzdelávacie inštitúcie), ako aj o požadovaných materiáloch, kritériách a postupe získavania a výberového procesu.

1.1.8.2 Plánovanie vzdelávania pracovníkov

Plánovanie vzdelávania pracovníkov má v podniku nezanedbateľný význam v dôsledku zmien náplne aj podmienok vykonávanej práce a rýchleho morálneho zastarávania nadobudnutých vedomostí.

Z dlhodobého hľadiska je plánovanie vzdelávania takmer výhradne zamerané na plánovanie zmien kvalifikačnej a profesijnej skladby pracovníkov t.j. nevyhnutne sa opiera o plány odhadu potrieb pracovníkov a zároveň udáva smer a možnosti pre plánovanie kariér jednotlivých pracovníkov. Z krátkodobého hľadiska ide o konkretizáciu dlhodobých plánov na úroveň konkrétnych vzdelávacích akcií. Plánovanie vzdelávania má odpovedať na rad najčastejších otázok:

1. Aké oblasti vzdelávania a aké skupiny pracovníkov resp. ktorí jednotliví pracovníci sú z hľadiska vzdelávania prioritou?
2. Čo je cieľom vzdelávania (zmena postoja, osvojenie si konkrétnych vedomostí, nová orientácia v konkrétnej problematike atď.)?
3. Aké metódy a formy vzdelávania je potrebné využiť?
4. Kde a kedy budú vzdelávacie akcie prebiehať?
5. Kto bude organizovať a zabezpečovať vzdelávanie?
6. Aké budú náklady na vzdelávacie akcie a vzdelávanie celkom?
7. Ktoré programy budú cyklické a ktoré príležitostné?

Vzdelávanie predpokladá vynaloženie značných finančných prostriedkov aj práce zo strany vzdelávajúceho. Je preto nevyhnutné vyhodnocovať efektívnosť, aby nedochádzalo k zbytočnému plytvaniu zdrojov. Záverečná otázka v súvislosti s plánovaním vzdelávania sa bude týkať metód vyhodnocovania efektívnosti vzdelávania a vzdelávacích programov.

1.1.8.3 Plánovanie rozmiestňovania pracovníkov

Plánovanie rozmiestňovania pracovníkov sleduje naplnenie známeho hesla „správni ľudia na správne miesta“. Plánovanie v tejto oblasti rieši predovšetkým nasledovné otázky:

1. Ako sa má zabezpečiť premiestňovanie pracovníkov po horizontále a vertikále pracovných miest a funkcií, aby sa stali prospešnejšími a zároveň v novej pozícii nachádzali väčšie uspokojenie?
2. Ktorí pracovníci sa budú poverovať zodpovednejšími úlohami, kedy a za akých podmienok?
3. Ako stanoviť priority pracovníkov z hľadiska nástupníctva a ako pripraviť vytipovaných pracovníkov na nástup do nových funkcií?
4. Ako zabezpečiť rozmiestňovanie pracovníkov z hľadiska ich vlastnej spokojnosti, ich pracovným výkonom a správaním tak, aby to nemalo pre podnik negatívne dôsledky?
5. Ako zabezpečiť nadväznosť rastu kvalifikácie s rozvojom kariéry a odmeňovaním pracovníkov?

Ako pri každom plánovaní, tak aj pri plánovaní rozmiestňovania je nevyhnutná kontrola, ktorá však spadá do oblasti hodnotenia pracovníkov.

1.1.8.4 Plánovanie odmeňovania a produktivity práce

Odmeňovanie je v každom podniku považované za jedno z najdôležitejších kritérií pre prácu v podniku, a tak je nevyhnutné venovať mu náležitú pozornosť. Aby

sa podnik zbytočne nedostal do ťažkostí, je potrebné vytvoriť efektívny systém odmeňovania, to znamená najprv ho naplánovať, následne overovať, zavádzať a korigovať. Plánovanie odmeňovania je založené na odpovediach na nasledovný okruh otázok:

1. Aké sú hranice odmeňovania pre supiny pracovníkov resp. jednotlivých pracovníkov?
2. Ako odmeňovať vedúcich pracovníkov podniku, do akej miery ich odmeňovanie viazať na výkon a do akej miery sa bude zohľadňovať ich nedostatok resp. prebytok na trhu práce?
3. Ako má vývoj miezd odrážať dosiahnutú produktivitu práce a naopak, v akej miere môže a bude systém odmeňovania podporovať zvýšenie produktivity práce?
4. Ako zabrániť prezamestnanosti v podniku resp. jeho jednotkách?
5. Sú potrebné k splneniu výrobných úloh nadčasy a ak áno v akej miere, aby však nevzrástli neúmerne náklady?
6. Ako zvýšiť a skvalitniť produkciu a zvýšiť produktivitu práce a aké budú ich alternatívne náklady (substitúcia živej práce)?

Pri plánovaní odmeňovania je potrebné vychádzať zo základných zásad odmeňovacieho systému:

- zásady spravodlivosti odmeňovacieho systému
- zásady zákonnosti
- zásady konkurencieschopnosti odmeňovacieho systému v externom prostredí
- zásady zvyšovania výkonnosti a motivácie pracovníkov.

Základnými východiskami pre plánovanie odmeňovania sú:

- zákonná úprava
- zmena v životných nákladoch
- vplyv odborov
- dosiahnutá produktivita práce
- status podniku a úroveň miezd v konkurenčných podnikoch
- prehľady zahrňujúce odmeňovanie
- ekonomická situácia podniku
- hodnotenie práce.

1.1.8.5 Plánovanie uvoľňovania pracovníkov

Uvoľňovanie pracovníkov je druhým najcitlivejším prvkom v riadení ľudských zdrojov. Musí však zohľadňovať skutočnú potrebu pracovníkov a ich hodnotenie. Plánovanie penzionovania a prepúšťania pracovníkov má však širší záber a je zamerané na riešenie najčastejších otázok:

1. Ako pristupovať a jednať s pracovníkmi v preddôchodkovom veku?
2. Ako motivovať pracovníkov k predčasnému odchodu do dôchodku?

3. Aké vzťahy udržiavať zo svojimi bývalými pracovníkmi tj. dôchodcami a ako prispievať k ich sociálnemu rozvoju?
4. Ako pristupovať k nadbytočným pracovníkom a do akej miery sa angažovať pri hľadaní náhradného zamestnania pre uvoľňovaných pracovníkov?
5. Ako sa má načasovať penzionovanie a prepúšťanie vzhľadom na plánovacie obdobie (priebeh roka) a ako vzhľadom na časový rozvrh prípravy nástupcov na uvoľnené miesta resp. vzhľadom na predpokladanú situáciu na trhu práce?
6. Akým spôsobom a do akej miery sa bude zohľadňovať štátne, regionálne a lokálne záujmy politiky zamestnanosti?

1.1.8.6 Plánovanie hodnotenia pracovníkov

Hodnotenie pracovníkov je významným zdrojom informácií pre vedenie podniku o vlastnom pracovnom aj ľudskom potenciále a stáva sa tak podkladom pre stanovovanie reálnych cieľov podniku a cieľov v oblasti ľudských zdrojov. Hodnotenie je teda úzko spojené so všetkými činnosťami v podniku vrátane personálnych. Uskutočňuje sa vo viacerých rovinách od výkonu práce až po hodnotenie psychosociálnych dispozícií pracovníkov, ktoré sa však musí časovo a logicky zosúladiť.

Cieľom plánovania hodnotenia pracovníkov je zostaviť časový harmonogram systematického hodnotenia pracovného výkonu a schopností pracovníkov. Otázky, ktoré rieši plánovanie hodnotenia sa týkajú:

1. obsahovej stránky hodnotenia - čo presne sa bude hodnotiť?
2. metodiky hodnotenia – pre ktorých pracovníkov resp. skupiny sa použije aká metóda resp. či sa použije kombinovaná alebo vlastná?
3. procesu hodnotenia – ako bude prebiehať a kto bude uskutočňovať hodnotenie?
4. záverov hodnotenia – pre koho a aké plynú závery z konkrétneho vyhodnotenia?

Najmä posledná otázka smeruje k nadväznosti na plánovanie vyššie uvedených personálnych činností, ktoré sú spravidla do značnej miery východiskom pre poskytovanie podkladov pre hodnotenie pracovníkov. Podobná vzájomná väzba ale existuje aj vo vzťahu k plánovaniu pracovníkov v oblastiach odhadov potreby, zdrojov aj kariér.