

# 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PLÁNOVANIA POTREBY ZAMESTNANCOV

## 1.1 Personálne plánovanie

Personálne plánovanie predstavuje proces predvídania, stanovovania cieľov a realizácie opatrení v oblasti pohybu ľudí do podniku, z podniku a vo vnútri podniku, v oblasti spojovania pracovníkov s pracovnými úlohami v pravý čas a 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.

Personálne plánovanie<sup>1</sup> sa usiluje o to, aby podnik mal nielen v súčasnosti, ale hlavne v budúcnosti pracovné sily :

- v potrebnom množstve (kvantita),
- s potrebnými vedomosťami, schopnosťami a skúsenosťami (kvalita),
- optimálne motivované a so žiaducim pomerom k práci,
- flexibilné a pripravené na zmeny,
- optimálne rozmiestnené do pracovných miest a organizačných celkov,
- v správnom čase a
- s primeranými nákladmi.

Personálne plánovanie je plánovaním odvodeným. Ak má byť personálny plán efektívny, musí byť odvodený z dlhodobých plánov podniku a musí im slúžiť. Personálne plánovanie by nemalo byť izolované od podnikového plánovania, ale malo by byť jeho integrálnou súčasťou.

Podceňovanie potreby personálneho plánovania, prípadne zlé plánovanie, môžu mať pre podnik veľmi nepriaznivé dôsledky:

- personálne činnosti postrádajú koncepciu a uskutočňujú sa spravidla ex post a nie so žiaducim predstihom,
- časť pracovných miest môže zostať po určitú dobu neobsadených,
- pohyb pracovníkov v rámci podniku je náhodilý,
- zle sa využívajú vnútorné zdroje pokrývania voľných pracovných miest,

---

<sup>1</sup> Koubek,J: Riadenie ľudských zdrojov, Management Press, Praha, 1995, s. 31

- pracovníci majú nedostatočnú predstavu o svojej budúcnosti a o svojom osobnom rozvoji a pracovnej kariére.

### 1.1.1 Plán personálneho rozvoja

Plán personálneho rozvoja<sup>2</sup> vyjadruje systematický prístup k získavaniu, využívaniu a rozvoju ľudí v podniku. Orientuje sa na kvantifikáciu potrieb ľudí a ich uspokojenie, rozvoj pracovníkov takým spôsobom, aby sa zabezpečili podnikové ciele. Určenie potreby pracovníkov nie je jednoduchá záležitosť. Ľudia v porovnaní s inými zdrojmi majú množstvo osobitostí. Predovšetkým, nemožno presne predvídať ich reakcie, správanie, sú dynamickí a nepredvídajú, obyčajne viazaní na miesto bývania. Ich prednosťou je, že sú schopní myslieť, tvoriť a seba zdokonaľovať. Ich nadbytok v podniku zvyšuje náklady, nedostatok vyvoláva problémy v zabezpečovaní výkonov. Potreba pracovníkov sa určuje s ohľadom na súčasný stav personálu, odchody zo zamestnania a podnikové ciele. Plán personálneho rozvoja pozostáva z čiastkových plánov, ako je plán pracovníkov, plán náboru, plán tréningu, plán odchodov zo zamestnania, plán kariéry, plán starostlivosti o ľudí a pod. Najvýznamnejšie postavenie má plán pracovníkov.

**Plán pracovníkov** je proces predvídania a realizácie opatrení v oblasti pohybu pracovníkov do podniku, z podniku a vo vnútri podniku. Jeho hlavným cieľom je, aby v blízkej i vzdialenej budúcnosti bolo plnenie podnikových cieľov zabezpečené potrebným množstvom a štruktúrou pracovníkov, aby pracovné schopnosti ľudí boli optimálne využívané, aby podnikové ciele boli zladené s individuálnymi cieľmi pracovníkov v procese ich personálneho rozvoja. Vlastný proces plánovania sa uskutočňuje vo dvoch vzájomne prepojených líniách, a to plán potreby pracovníkov a plán pokrytia tejto potreby.

### 1.1.2 Metódy odhadu potreby pracovníkov

Na odhad optimálnej potreby pracovníkov<sup>3</sup> je možné použiť rôznych metód, ktoré rozdeľujeme na intuitívne a kvantitatívne.

---

<sup>2</sup> Kleibl, J.: Metódy personálnej práce, VŠE, Praha, 1995, s. 130

<sup>3</sup> Koubek, J.: Riadenie ľudských zdrojov, Management Press, Praha, 1995, s. 42

Intuitívne metódy vyžadujú značnú skúsenosť pracovníkov, ktorí odhad uskutočňujú. Patria sem všetky druhy expertných metód, z ktorých najznámejšia je delfská a kaskádová metóda.

Kvantitatívne metódy využívajú matematický a štatistický metodologický aparát. Sú to metódy založené na analýzach vývojových trendov, korelácii a regresii, sieťovom plánovaní, modelovaní a simulácii. Patria sem aj metódy vychádzajúce z poznatkov ekonomiky práce.

V praxi sa na odhadovanie potreby pracovníkov obvykle nepoužíva len jedna metóda, ale skôr kombinácie uvedených metód. Takisto sa medzi sebou kombinujú intuitívne a kvantitatívne metódy. Vzhľadom k tomu, že úsilie o maximálnu flexibilitu podniku sústavne skracuje horizont, na ktorý sa potreba pracovnej sily plánuje, preferujú sa metódy časovo nenáročné a menej finančne nákladné. Medzi také zaraďujeme delfskú metódu a niektoré metódy založené na pracovných normách, ktoré boli využité v diplomovej práci.

## **1.2 Normovanie práce**

### **1.2.1 Podstata a obsah normovania práce**

Normovanie práce<sup>4</sup> je logickým záverom organizácie práce, ale zároveň aj jeho predpokladom. Formou záväzných predpisov určuje, akým spôsobom sa má práca vykonávať, aká kvalifikácia je na jej vykonanie potrebná a aké množstvo práce je pri spoločensky obvyklom stupni intenzity práce potrebné vynaložiť na jednotku pracovného výkonu.

Zo zásady, že pracovné normy majú zodpovedať daným technicko-organizačným podmienkam, potrebnej kvalifikácii a nevyhnutnej spotrebe času, vyplýva, že ich určeniu musí predchádzať dostatočne podrobný rozbor príslušnej práce. Tým je dané aj vzájomné spojenie štúdia a normovania práce, dvoch neoddeliteľných zložiek racionalizácie práce. Normovanie práce nemožno teda chápať iba ako samotné určenie noriem práce.

---

<sup>4</sup> Kleibl, J a kol.: Ekonomika práce, SNTL, Praha, 1990, s.155

Jeho neoddeliteľným obsahom sú aj prípravné a kontrolné práce určenia noriem, ku ktorým patrí :

- rozbor pracovného procesu , t.j. zistenie pracovnej náplne normovanej práce, operácie alebo činnosti, aby sa táto mohla podrobiť kritickému rozboru, navrhnutá norma pracovného postupu a norma kvalifikácie,
- skúmanie a meranie spotreby práce, t.j. predovšetkým zistenie skutočnej spotreby práce, druhov a veľkosti strát pracovného času,
- určenie vlastných normatívnych podkladov, t.j. noriem pracovných postupov, kvalifikačných noriem, noriem a normatívov spotreby práce,
- evidencia plnenia noriem, ktorá slúži na kontrolu správnosti ich určenia, kontrola ich vývoja resp. zaostávania.

Obsahom normovania je teda technická, ako aj ekonomická stránka pracovného procesu. Zatiaľ čo technická stránka je daná najmä technickými podmienkami, za ktorých pracovný proces prebieha a technickým charakterom metód, ktoré sa pri normovaní práce používajú, ekonomická je daná predovšetkým požiadavkou určenia normy pre ekonomicky najvýhodnejší variant riešenia. Správnym uplatnením oboch týchto stránok sa zabezpečujú dve základné zásady na určenie noriem spotreby práce, podľa sa má norma určiť pre technicky najpokrokovejšie uskutočniteľné technicko-organizačné podmienky a ekonomicky najvhodnejšie technicko-organizačné podmienky.

Kvalitne vykonávané normovacie práce majú dve hlavné charakteristické črty :

- objektívnosť - pracovný výkon sa skúma v objektívnych, skutočne existujúcich a konkrétnych technicko – organizačných podmienkach, ktoré podmieňujú a určujú normovú veľkosť. Na meranie normy pracovného výkonu sa používajú objektívne meracie metódy a prostriedky.
- rozborovosť- hlboký, podrobný a presný spôsob skúmania technicko-organizačných podmienok normovanej práce z hľadiska možností jej zdokonalenia, za účelom zvýšenia produktivity práce.

### 1.2.2 Klasifikácia pracovných noriem

Pracovná norma je predpis určujúci, akým spôsobom sa má istá práca kvalitne vykonávať, aká kvalifikácia je potrebná na jej vykonanie a koľko pracovného času treba za určitých podmienok na jej vykonanie.

Pracovné normy<sup>5</sup> sa členia na :

- predpisy deľby a kooperácie práce,
- normy pracovných postupov,
- normy kvalifikácie,
- normy spotreby práce.

Predpisy deľby a kooperácie práce určujú sled činností v pracovnom procese a ich rozdelenie na jednotlivé pracoviská a pracovné operácie.

Normy pracovných postupov určujú :

- pracovný postup vnútri operácie, t.j. sled a nadväznosť jednotlivých charakteristických častí pracovnej činnosti alebo operácie,
- pracovné metódy, t.j. obsah a spôsob vykonávania opakujúcich sa častí pracovnej časti alebo operácie.

Norma pracovného postupu teda určuje, ako sa má konkrétna práca vykonávať<sup>2</sup> akou pracovnou metódou za istých technicko-organizačných podmienok.

Normy kvalifikácie určujú základné kvalifikačné požiadavky na výkon pracovných činností. Skladajú sa zo súboru kvalifikačných charakteristík povolání a pracovných činností a sú podkladom na stanovenie náplne konkrétneho povolania a na určenie stupňa kvalifikácie pracovníkov a ich tarifnej alebo osobnej triedy.

Normy spotreby práce sú predpisy, ktoré vyjadrujú spotrebu živej práce nevyhnutnú na vykonanie určitej pracovnej náplne. Ich podrobnejšou charakteristikou sa zaoberám v nasledujúcej kapitole.

### 1.2.3 Sústava noriem spotreby práce

Spotrebu práce na pracovnú jednotku, t.j. operáciu, výrobok alebo objem výroby možno vyjadriť v jednotkách času, počtom pracovníkov, alebo počtom obsluhovaných zariadení. Z tohto hľadiska rozlišujeme normu výkonovú, normu obsadenia a normu prácnosti.

Výkonová norma je určená spravidla pre pracovnú operáciu. Jej základnou formou je *norma času*, ktorá udáva množstvo času potrebného na vykonanie pracovnej jednotky. Vo výrobách s vyšším stupňom opakovanosti sa výkonová norma vyjadruje formou *normy množstva*, ktorá udáva počet jednotiek, spracovaných za jednotku času.

---

<sup>5</sup> Kleibl, J a kol.: Ekonomika práce, SNTL, Praha, 1990, s. 156

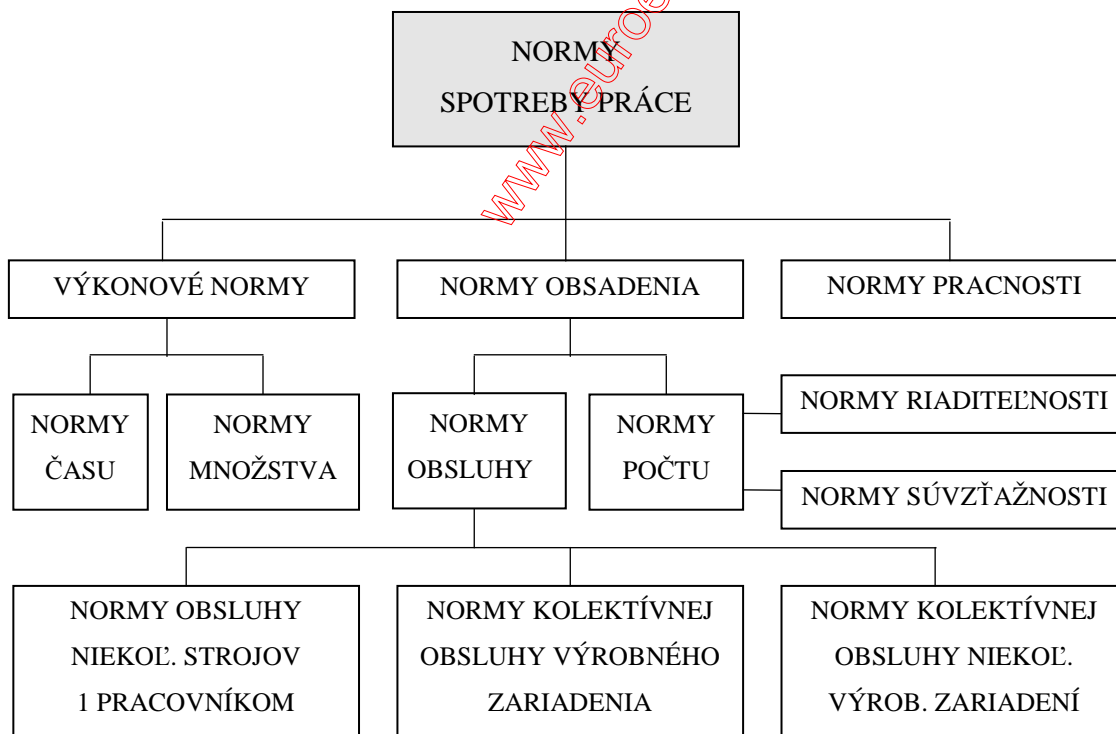
Norma obsadenia vyjadruje vzťah medzi počtom pracovníkov a počtom nimi obsluhovaných strojov alebo počet pracovníkov normovaný pre organizačný útvar. Stanovený počet strojov alebo zariadení pridelený k obsluhu pracovníkovi sa označuje ako *norma obsluhy*. Môže ísť o normu obsluhy niekoľkých strojov jedným pracovníkom, normu kolektívnej obsluhy niekoľkých strojov a normy kolektívnej obsluhy výrobného zariadenia.

Počet pracovníkov nevyhnutný na zabezpečenie činnosti organizačného útvaru sa označuje ako *norma počtu* pracovníkov. Používa sa predovšetkým pri normovaní práce technicko-hospodárskych pracovníkov a práce v pomocných a obslužných procesoch.

Norma prácnosti vyjadruje množstvo pracovného času potrebného na zhotovenie určitého výrobku alebo vykonanie určitého objemu práce. Stanovuje sa spravidla v normohodinách.

Na obrázku č.1 sú prehľadne zobrazené uvedené normy spotreby práce.

Obrázok 1 Schéma noriem spotreby práce



Zdroj: Vlastný návrh

#### 1.2.4 Overovanie a využitie noriem spotreby práce

Overovanie návrhov normy spotreby práce v prevádzkových a iných podobných podmienkach je neoddeliteľnou súčasťou tvorby noriem spotreby práce. Overovanie je prejavom spoločenskej kontroly úrovne ich vypracovania. Overovaním sa zisťuje, či normy :

- vyjadrujú priemernú spotrebu pracovného času zamestnancov, ktorí vykonávajú normované úkony za rovnakých pracovných podmienok a majú pre ich vykonávanie potrebnú kvalifikáciu,
- zodpovedajú všetkým optimálnym organizačným, ekonomickým, technickým, pracovným a iným podmienkam.

Overovanie normy spotreby práce zabezpečujú, prípadne vykonávajú zamestnanci, ktorí :

- metodicky riadia a usmerňujú normotvornú činnosť,
- priamo riadia alebo odborne usmerňujú činnosť, pre ktorú sa navrhujú normy.

Výber organizačných jednotiek na overovanie sa vykonáva za účasti zodpovedného vedúceho zamestnanca príslušnej prevádzky a ďalej sa prihliada najmä na :

- úroveň organizácie práce a prevádzky,
- počet zamestnancov, u ktorých sa majú uplatniť normy spotreby práce,
- kvalifikačnú úroveň zamestnancov, u ktorých sa bude návrh overovať.

Navrhované normy spotreby práce sa overujú z hľadiska :

- predmetu normovania práce,
- technických a organizačných podmienok práce,
- noriem určujúcich pracovné postupy,
- iných faktorov práce, pôsobenia pracovného prostredia, predpisov bezpečnosti a hygieny práce a pod..

Normy spotreby práce sa využívajú nielen na účinné zasahovanie do racionalizácie a organizácie práce ale aj pre :

- vykonávanie dostatočne podrobných rozborov pracovnej náplne jednotlivých pracovísk, prípadne väčších organizačných celkov,
- vykonávanie rozborov využívania pracovného času,

- vykonávanie výpočtu pracovného zaťaženia jednotlivcov alebo celých pracovných kolektívov,
- vytváranie predpokladov pre určovanie počtu zamestnancov z hľadiska ich plánovania,
- zabezpečenie objektívneho posudzovania množstva vykonanej práce pri jej odmeňovaní.

### 1.3 Pracovné štúdie ako východisko normovania práce

Jedným zo základných predpokladov normovania práce sú pracovné štúdie, ktorými zisťujeme údaje o konkrétnej práci, o konkrétnom pracovnom procese, ako napr. organizácia práce, technické vybavenie pracoviska, bezpečnosť a hygiena práce, pracovné podmienky a podobne. Z toho vyplýva aj cieľ pracovných štúdií – usporiadať prácu a pracovný proces tak, aby sa pri danej technickej úrovni tohto procesu dosiahlo hospodárne využitie pracovných prostriedkov, súčasnej techniky a technológie, žiadaná kvalita služieb pri dodržiavaní bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, hygieny a kultúry práce, pracovného prostredia a najmä, aby sa dosiahlo plné využitie pracovného času.

Podľa zamerania rozoznávame tieto druhy pracovných štúdií :

- časové štúdie a
- pohybové štúdie.

#### 1.3.1 Časové štúdie

Časové štúdie predstavujú metódu, pomocou ktorej sa skúma práca a súčasne meria alebo zisťuje spotreba času. Sú orientované teda na zisťovanie veľkosti a skladby spotreby času pri výkone pracovnej činnosti. Účelom pracovných štúdií môže byť získanie podkladových materiálov pre tvorbu normatívov, pre stanovenie noriem obsluhy, noriem početného stavu a pod..

V praxi sa uplatňujú tieto časové štúdie :

- snímky pracovného dňa,
- snímky operácie,
- momentové pozorovanie.



### ***Snímky pracovného dňa***

Snímkou pracovného dňa rozumieme metódu nepretržitého pozorovania, merania, zaznamenávania i hodnotenia celkovej potreby pracovného času na pracovisku počas trvania snímky ( t.j. počas celej smeny). Záznam priebehu práce sa môže robiť u jedného alebo u niekoľkých pracovníkov súčasne, na jednom alebo viacerých pracoviskách. Je to univerzálna metóda, pri ktorej možno pozorovať prácu robotníka, administratívneho i riadiaceho pracovníka.

Snímkou pracovného dňa zisťujeme predovšetkým bilanciu skutočnej spotreby pracovného času, t.j. jednotlivé druhy pracovného času a dĺžku ich trvania. Snímka pracovného dňa vytvára predpoklady na využívanie pracovného času. Snímky súčasne poskytujú podkladový materiál na vypracovanie bilancie normatívnej spotreby času. Snímkou ďalej zisťujeme ustálenosť pracovného výkonu za celú smenu. Snímkovaním práce najlepších pracovníkov skúmame ich pokrokové pracovné postupy a skladbu ich pracovného času, čo umožňuje získať materiál na určenie najlepších pracovných postupov. Snímka je účinná metóda na stanovenie počtu pracovníkov. Snímkou si overujeme plniteľnosť výkonových noriem, resp. príčiny ich neplnenia.

### ***Snímky pracovných operácií***

Snímka pracovnej operácie je metódou prieskumu pracovného času spotrebovaného pracovníkom na vykonanie určitej opakovanej operácie. Zatiaľ čo snímka pracovného dňa sa zameriava na prieskum pracovného času vynaloženého v priebehu celej pracovnej smeny, predmetom snímky operácie je spotreba pracovného času pripadajúceho na jednotlivé prvky pracovnej operácie.

### ***Metóda momentového pozorovania***

Metóda momentového pozorovania spočíva v náhodne zaznamenanom veľkom počte pozorovaní v nepravidelných časových výskytoch a vo výpočtovo – štatistickom pozorovaní obsahu skúmaných dejov s vopred určenou toleranciou. V podstate ide o

výberovú metódu zisťovania veľkosti rozličných kategórií spotreby času v priebehu konkrétneho pracovného, technologického, alebo celého výrobného procesu, prípadne niekoľkých rozdielnych procesov založených na štatistickom zisťovaní výskytu pozorovaných dejov v toľkých okamihoch a objektoch pozorovania, ako to zodpovedá požadovanej miere spoľahlivosti výsledkov.

### **1.3.2 Pohybové štúdie**

Pohybové štúdie umožňujú analyzovať dynamickú stránku jednotlivých prvkov pracovného procesu. Poskytujú informácie o dynamike jednotlivých prvkov pracovne – organizačného systému pri plnení ich funkcie. Spravidla až analýza pohybov upozorní na chyby v priestorovom rozmiestnení prvkov s systéme. V závislosti od rozsahu analyzovaného pracovne – organizačného systému rozdeľujeme pohybové štúdie do dvoch skupín :

- postupové a priestorové grafy – ide vlastne o grafické zobrazenie pohybu skúmaného predmetu vo vopred vypracovanom pláne,
- mikropohybové metódy – umožňujú získať informácie o pohybe, čase a priestore na stacionárnych pracoviskách.

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)