

MANAGEMENT

Personální zajištění

Obsahová náplň 3.manažerské funkce

- Plánování – zjišťování potřeby vhodných spolupracovníků
- Zajištění, výběr a pracovní nasazení
- Hodnocení práce
- Postup či sestup, převod, uvolnění
- Zvyšování kvalifikace a rekvalifikace
- Systémy odměňování
- Pracovní podmínky, personální záležitosti

Poslání 3. manažerské funkce

- Umění zajistit správný výběr kvalitních a dlouhodobě loajálních spolupracovníků, jejich rozmístění podle profesních a kvalifikačních předpokladů a potřeb, jejich objektivní hodnocení a jejich další kvalifikační rozvoj

Plánování, zajištění, výběr, umístění spolupracovníků

- Stanovit potřebu zaměstnanců
- Stanovit potřebu externích spolupracovníků
- Rozbor kapacitních nároků pro určitý časový výhled a rozsah uvažovaných prací („**job analysis**“)
- Kvalifikovaně odhadované počty pracovníků se vyjadřují ve vhodném **strukturním členění**.

Strukturní členění

- Odpovídá na otázky „kdo“, „kdy“, „kde“
- 4 základní dimenze:
 - Profesní
 - Kvalifikační
 - Časová
 - Organizačně místní

Profesní dimenze

- Stanoví, jaké profese budou nezbytné
- Vychází z platné „kategorizace prací“ v dané zemi

Kvalifikační dimenze

- Stanovuje nezbytnou úroveň výše uvažovaných profesí
- Vychází z popisu nároků nezbytných pro předpokládané práce
- Kvalifikační třídy a zařazení výrobních pracovníků a techniků, ekonomů a správního aparátu

Časová dimenze

- Časový horizont potřeby profesí na určité kvalifikační úrovni
- Horizont dlouhodobý, střednědobý a krátkodobý

Organizačně místní

- Stanovuje, ve které organizační jednotce či na kterém místě budou profesně, kvalifikačně i časově určeni pracovníci zapotřebí
- Vazba na organizační strukturu

Personální plán

- Většinou **střednědobý**
- Sladěný se strategií personálního rozvoje společnosti

Personální plán

- Nábor pracovníků ve výše zmíněné 4dimenzionální struktuře
- Regulace zaměstnanosti pomocí převodu pracovníků
- Zabezpečení včasné kvalifikace či rekvalifikace
- Odhad nákladů spojených s výplatou mezd, sociálních služeb atd...
- Jednání o kolektivních (a jiných pracovních) smlouvách

Realizační fáze

- Navazuje na plán
- Interní a externí nábor a výběr spolupracovníků

Interní výběr

- Efektivní, snadnější
- Předpokladem je systém průběžného hodnocení spolupracovníků, perspektivní záměry jejich uplatnění – **záměry pracovní kariéry**

příklad

- Jméno, věk, počet let v dané funkci
- Perspektivnost pro personální změny:
 - A. Připraven k okamžitému přesunu do vyšší funkce
 - B. Připraven během roku
 - C. Perspektivnost se ověřuje
 - D. Vyhovuje jen na stávající pozici
 - E. Nevyhovuje, k uvolnění

Externí nábor

- Forma **konkurzního** řízení
- pozor na změny v legislativě
- Spolupráce se specializovanými firmami

Hodnocení spolupracovníků

- **Znát** a racionálně **využít** profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně **rozvíjet** jejich schopnosti, **motivovat** je a spravedlivě **odměňovat**.

Kritéria pro hodnocení

Diferencovat podle profesních skupin a funkčního zařazení:

- Hodnocení pracovní role
- Chování v průběhu pracovního procesu
- Osobní a charakterové rysy
- Perspektivnost pro firmu

Hodnocení pracovní role

- např. kvantita a kvalita plnění úkolů
- umění vést lidi
- úroveň plnění funkčního poslání pracovního místa...

Chování v průběhu pracovního procesu

- obětavost
- iniciativa
- inovační aktivita
- disciplína
- úroveň absence
- vztah ke kolektivu...

Osobní a charakterové rysy

- čestnost
- svědomitost
- poctivost
- způsob vystupování
- loajalita

Perspektivnost pro firmu

- věk
- nahraditelnost
- zájem spojit pracovní kariéru s firmou
- vymezení oblasti uplatnění, doba uplatnění

Další kritéria hodnocení

- Hodnocení interními odbornými útvary (jednotlivci)
- Vedoucími pracovníky firmy
- Externími specialisty

Důvod a důsledky hodnocení

- Udržení podnikání na konkurenční úrovni
- Pracovníci se dříve nebo později dostávají do situace, kdy je účelné inovovat jejich kvalifikaci, nebo je z pracovního procesu v uvažované oblasti činnosti vyřadit
- Zvyšování kvalifikace, rekvalifikace

Zvyšování kvalifikace

- „job training“
- Diferencovat podle profesní orientace
- Nerozhoduje velikost organizace
- Vhodné jsou funkční plány a organizační zajištění včasné kvalifikační inovace (či rekvalifikace)

Fáze zvyšování kvalifikace

- Stanovení **cílů** a reálné **potřeby** – včetně kritérií pro plnění a hodnocení výsledků
- Zajištění realizace – **vstupní ohodnocení** (testy potřebných znalostí..) a návazné **stanovení náplně a metod výuky**
- Vyhodnocení výsledků, **závěry** – hodnocení výuky, hodnocení účastníků, ověření výsledků v praxi, pracovní postupy...

Formy školení

- Podle velikosti organizace, odborných nároků, počtu účastníků...
- Školení:
 - v rámci pracovního procesu
 - mimo pracovní proces
 - kombinace obou forem

Školení manažerů

- Nezbytnost **průběžného** zvyšování kvalifikace
- Externí firmy nebo přizvaní odborníci
- **Samostatné** soustavné zvyšování kvalifikace
- Individuální plány manažerského vzdělávání

Další důsledky hodnocení

- **Převod** - přesun
- **Postup** – povýšení
- **Sestup** ve funkci
- **Uvolnění**

Převod

- V rámci firmy
- Zachování pracovní pozice, platu
- Důvody ze strany firmy i zaměstnance
- Dočasný, trvalý
- Manažer musí dokázat tímto rozhodnutím maximalizovat pozitiva

Postup

- Přijímán pozitivně
- Má být provázen zvýšením prestiže, růstem platu, dalšími výhodami
- Jako důsledek dlouhodobějšího hodnocení
- Interním konkurzem či přímým manažerským projednáním

Sestup

- Vyvolává zklamání a negativní reakce
- Bývá spojen se ztrátou určitých výhod, snížením platu
- Zrušení funkčního místa v důsledku restrukturalizace
- Neschopnost pracovníka, narušení organizačních či právních norem firmy
- U kolektivních smluv možnost jednání rozhodčí komise

Uvolnění

- Důsledek přirozeného procesu – odchod do důchodu
- Analogické procesy jako při sestupu
- Snižování počtu zaměstnanců
- Ukončení činnosti organizace
- Nutnost informovat s dostatečným předstihem a taktně
- Odstupné, poradenství

Odměňování

- Musí odpovídat společensky přijaté spravedlivé kompenzaci odváděné práce
- Musí motivovat
- Diferenciace výše i způsobu odměny

Hmotné odměny a výhody

- **Přímé finanční odměny**
 - Základní mzdy (pro manuální pracovníky)
 - Platy (pro nemanuální pracovníky)
 - Výkonové prémie
 - Prémie a odměny za hospodářské výsledky
 - Příplatky za přesčasy
 - Podíly na zisku

Nepřímé finanční odměny a výhody

- Příplatky na důchodové pojištění
- Příplatky na dovolenou, mimopracovní činnosti či členství (v klubech, organizacích..)
- Příplatky za použití vlastního auta
- Vybrané služby zdarma či za snížené ceny
- Snížené ceny za činnosti a výrobky prodávané firmou...

Nepřímé odměny a výhody nefinanční

- Zvláštní výhody zakotvené ve smlouvě
- Prestižní funkce a postavení ve firmě
- Vybavení pracoviště
- Parkování
- Služby – mateřská škola, stravování, výhody pro členy rodiny, ...
- Vlastní pomocný personál – např. sekretářka

Nehmotné odměny a výhody

- Možnosti osobního růstu – účast na konferencích
- Volná pracovní doba
- Větší sociální jistoty