

Manažerské funkce zabezpečovací

7. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

Podstata manažerských funkcí zabezpečovacích



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Manažerské funkce zabezpečovací představují manažerské funkce, jejichž cílem je zabezpečení adekvátními zdroji plánované aktivity.

Jedná se především o:

- zabezpečení materiálními zdroji (suroviny, polotovary apod.);
- zabezpečení lidskými zdroji (manažery a pracovníky);
- zabezpečení informacemi.



- **Informace** jsou strukturovaná, organizovaná, shrnutá a interpretovaná data, závislá na jejich uživateli.
- Informaci můžeme chápat jako sdělení, komunikovatelný poznatek, který má význam pro příjemce nebo údaj usnadňující volbu mezi alternativními rozhodovacími možnostmi.
- Je to cokoliv nehmotného, co je pro člověka smysluplné a užitečné. Jedná se o znalost sdílenou tím, že se komunikuje.
- Informace snižuje nebo odstraňuje neurčitost systému.
- Výchozí bod v procesu získávání informací představují data. Jsou – li prvotní data zpracována účelně, stanou se z nich informace
- **Data**, která jsou základem pro vytváření informací, představují prvotní údaje získané z různých zdrojů.

Využití informací



- Potřeba informací závisí na tom, jakou funkci v podniku pracovník zastává.
- Manažer potřebuje informace pro to, aby mohl plnit ostatní manažerské funkce.
- Informace je třeba řídit. Jejich získávání, uchovávání a ochrana je drahá a často i časově náročná záležitost.

Kdo používá informace

- **interní uživatelé** – pracovníci podniku na všech stupních podnikové hierarchie;
- **externí uživatelé** – zákazníci, dodavatelé, společnost, atd.

Požadavky na informace



K tomu, abychom mohli informace využívat v procesu rozhodování a řízení, musí splňovat tato kritéria:

- relevantnost,
- reliabilita,
- validita,
- efektivita,
- odpovídající míra podrobnosti,
- srozumitelnost,
- aktuálnost,
- úplnost a kontinuita atd.

Klasifikace informací I



Z hlediska rozhodovací úrovně

- Informace strategické
- Informace taktické
- Informace operativní

Z hlediska potřeb pro realizaci řídicích činností

- potřebné pro stanovení cílů podniku
- zabezpečující realizaci cílů a úkolů
- informace o postupech účelného působení, za účelem dosažení stanovených cílů a úkolů jejich zabezpečení (kontrola plnění cílů)

Z hlediska významnosti informací:

- základní, rozhodující informace,
- doplňkové.

Klasifikace informací II



Z hlediska stálosti informací:

- stálé – jedná se o vžitá pravidla jednání, teoretické vědomosti a praktické zkušenosti, předem známá rozhodnutí ze soustavy stálých informací, organizační a řídicí normy, směrnice a nařízení atd., podle kterých musí vedoucí pracovník postupovat,
- proměnné – informace s dočasnou platností (krátkodobé příkazy, operativní informace o výrobě apod.)

Z hlediska rozsahu zabezpečení jednotlivých stupňů řízení:

- souborné, komplexní – statistické přehledy, komplexní rozborů,...
- výběrové – týkající se určitého úseku činnosti podniku (podrobnější),
- veřejné – dostupné všem pracovníkům podniku, příp. dalším osobám,
- neveřejné.

Klasifikace informací III



Z hlediska zdrojů informací:

- interní zdroje – vnitřní podniková datová základna,
- externí zdroje – vnější zdroje, např. právní normy, informace o trhu, apod.

Z hlediska účelu použití:

- informace poznávací – např. odborná literatura sloužící pro rozšíření odborného růstu pracovníků podniku,
- informace řídicí, resp. podněcující plnění řídicích funkcí: o zdrojích, o pracovnících, o minulosti (účetnictví, rozbor, statistika, výsledné kalkulace atd.), do budoucnosti (prognostické, plánované, normativní, rozpočetnictví, kalkulace),
- informace přímé – příkazy, operativní rozhodnutí,
- informace zpětné vazby – kontrolní, regulační.

Klasifikace informací IV



Z hlediska obsahu:

- ekonomické informace – vyjadřují ekonomickou činnost podniků;
- technické informace,
- právní, sociální, ekologické, inovační, atd.

Z hlediska dokumentace:

- informace dokumentované – např. účetnictví, statistika, systém kvality...
- nedokumentované,

Z hlediska odvození:

- informace prvotní – týkají se bezprostředně průběhů výkonných procesů; jsou to např. prvotní doklady o materiálu, výrobě atd.,
- druhotné (odvozené) – jsou tvořené selekcí a agregací prvotních informací, jejich redukcí ve smyslu potřeb pro vyšší stupně řízení.

Zdroje dat podle Kozla a kol. (2006)



- Z hlediska charakteru zdroje – primární, sekundární, terciární
- Z hlediska vztahu zdroje k podniku – interní, externí
- Z hlediska dostupnosti – dostupné, nedostupné
- Z hlediska odbornosti zdroje – profesionální, amatérské
- Z hlediska významu zdroje – literárně-vědecké, objektivně hodnotící, spontánní zdroje



- **Informační systém podniku** zahrnuje pracovníky, zařízení a informační technologie pro sběr, třídění, analyzování a distribuování potřebných, včasných a přesných informací tvůrcům manažerských rozhodnutí.
- Smyslem je posouzení informační potřeby manažerů a poskytnutí potřebných informací.
- *Podmínky efektivního informačního systému:*
 - vybavenost firmy kvalitní informační technologií;
 - navržení a vytvoření systému uspokojujícího informační potřeby manažerů.

Struktura informačního systému podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Interní informační systém** – získává informace z podnikové evidence a statistiky.
- **Zpravodajský systém** – poskytuje informace o každodenním a očekávaném vývoji v okolí podniku.
- **Výzkumný systém** – představuje výzkumné studie zaměřené na specifické problémy a příležitosti firmy, realizuje se marketingovými výzkumy a výzkumy trhu.
- **System na podporu rozhodování** – zahrnuje systémy využívající počítačový hardware a software k poskytování informací v procesu manažerského rozhodování.

Zabezpečení personální



- Lidské zdroje představují pro podnik často nejcennější a nejdražší zdroj a ten je mnohdy jazýčkem na vahách v rámci konkurenčního boje a rozhoduje tak o konkurenceschopnosti podniku.
- Důležitost lidských zdrojů pro organizaci můžeme vidět ve smyslu určité hnací síly, která uvádí v pohyb ostatní zdroje a je determinantem úrovně jejich využívání.
- Řízení lidských zdrojů nebo také personální řízení může tak být považováno za jádro celého podnikového řízení. Personální řízení je součástí té části podnikového řízení, která se zaměřuje na řízení lidských zdrojů v rámci významu člověka jako pracovní síly pro podnik.
- Zaměřuje se na jeho získávání, fungování, formování, organizování a propojování jeho činností, výsledky jeho práce, pracovní chování a schopnosti, sociální rozvoj a v neposlední řadě i na vztahy k organizaci, spolupracovníkům a vykonané práci.

Úkoly řízení lidských zdrojů



- vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst v podniku, aby v každém okamžiku bylo místo obsazeno, a aby kvalifikace odpovídala v rámci organizační struktury podniku;
- znalosti o personálních potřebách podniku, vytváření personálního plánu,
- optimální využívání pracovních sil v podniku, využívání kvalifikace;
- výběr pracovních sil, rozmístění pracovníků (vhodné podmínky), pensionování a propouštění pracovníků;
- orientace (adaptační aktivita) pracovníků;
- personální a sociální rozvoj pracovníků (školení, možnost dalšího vzdělávání);
- hodnocení pracovníků.

Plánování lidských zdrojů



- Personální plánování nebo také plánování lidských zdrojů slouží k realizaci podnikových cílů prostřednictvím předvídání budoucího vývoje, stanovením cílů a pozdější realizaci opatření, která vedou k realizaci podnikových úkolů za pomoci adekvátní a vhodné pracovní síly.
 - Z jiného pohledu je plánování lidských zdrojů součástí aktivit organizací a podnikatelů, kde je potřeba odrážet nestabilní pracovní prostředí schopností organizace se přizpůsobit měnícím se podmínkám.
 - Metody v oblasti plánování lidských zdrojů lze rozlišit z obecného pohledu za metody intuitivní a nebo kvantitativní.
 - **Intuitivní metody** jsou předně operativnější a rychlejší. Nepracuje se při nich s tvrdými daty a jejich analýzou. **Metody kvantitativní** zase naopak vyžadují delší přípravu, spočívající ve shromažďování důležitých a potřebných dat.
-

Intuitivní metody plánování lidských zdrojů



- Pro plánování lidských zdrojů se jeví jako vhodnější metody intuitivní, především pro jejich operativnost, nižší náročnost na podklady a především z důvodu, že intuitivní metody berou v úvahu obtížně kvantifikovatelné nebo zcela nekvantifikovatelné faktory a je tak posuzována všeobecně širší škála těchto faktorů. Také vyhovují více flexibilnímu plánování pracovních sil, protože z hlediska kratší perspektivy bývají více spolehlivé, levnější a snadněji interpretovatelné.
- Na základě intuitivních metod mohou odborníci definovat dle svého posouzení předpokládanou potřebu zaměstnanců určité kvalifikace, osobních kvalit a praxe.
- Jsou takto odborníky předvídáni i budoucí, pro organizaci perspektivní manažeři, kteří budou překonávat izolace mezi velkým množstvím do hloubky propracovaných oborů, které jsou za svými hranicemi pro organizaci velmi těžko uchopitelné a nejsou tedy pro ni inspirativní.

Typy intuitivních metod



- **Odborné předpovědi** – na základě posouzení a zvážení odborníků je předpovídána potřeba pracovníků určitých specifických požadavků v rámci praxe, kvalifikace a osobních kvalit.
- **Metody skupinového rozhodování (brainstorming)** – tato metoda patří mezi obecně nejrozšířenější metody, která je i snadno modifikovatelná a poskytuje jako skupinová metoda plastičtější pohled na věc z různých úhlů pohledu a v různých alternativách. Metoda předpovědi jedním odborníkem tento širší pohled postrádá.
- **Metoda delphi (kaskádová metoda)** – je určitým zkřížením předchozích metod, kdy jsou jednotliví odborníci vyzváni k formulaci svých předpovědí. Po seznámení se se všemi odpověďmi jsou posléze vyzváni k novým předpovědím. Dochází tak v postupných krocích k přibližování odpovědí, které nejsou předpovědi pouze jednoho z odborníků, ale postupnými kroky dochází k formě určitého konsensu.

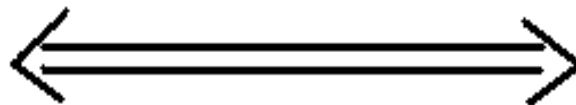
Kvantitativní metody plánování lidských zdrojů



- Jedná se o velmi složité, časově náročné a nepříliš využívané matematicko-analytické metody. Z hlediska malých firem je využití těchto metod velmi nepravděpodobné. Jde například o metody indexování, které jsou využívány zejména v případě určité sezónnosti pracovních úkolů.
- U metody extrapolování se na základě určitých projevů v minulosti předpovídá stav, který bude v budoucnosti, nastává zde problém variability prostředí a nelze v mnoha případech z poměrně stabilního růstu určitých hodnot předpovídat, že tato tendence bude pokračovat i nadále.
- Metoda počítačových analýz zase pracuje s velkým množstvím dat z minulosti, na jejichž základě předpovídá, jaký bude další průběh událostí, ovšem za předpokladu nepříliš se měnících podmínek.

Proces získávání lidských zdrojů

TOK INFORMACÍ



VNITŘNÍ

A
PODMÍNKY

VNĚJŠÍ

Zdroje lidských sil



Z pohledu zaměstnavatele bychom mohli zdroje pracovních sil rozdělit nejobecnějším způsobem na zdroje:

- **Interní zdroje**, což jsou vlastní zaměstnanci firmy;
- **Zdroje externí**, kdy se jedná o všechny ty, kteří nejsou vlastními zaměstnanci firmy a mohou tak působit jak v konkurenčních firmách, tak ve firmách mimo obor.
- Vzhledem k užití prostředků pro výběr a zajištění zaměstnanců, že jak v případě výběru z interních zdrojů, tak v případě výběru z externích zdrojů, může zaměstnavatel či firma užít vlastních i najatých sil.

Interní zdroje lidských sil



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Tento způsob umožňující systematický postup v oblasti výchovy, vzdělávání nebo kariérových plánů, je zároveň zřejmě nejpreferovanějším způsobem výběru zaměstnanců v užití velkých organizací a to při užití vlastních sil organizace.
- Pro zaplnění uvolněné nebo nově vznikuvší pracovní pozice, se jedná se obvykle o zaměstnance, kteří jsou uspořeni v důsledku zlepšení organizace práce nebo v důsledku technického rozvoje.
- Takto propracovaný systém výběru zaměstnanců můžeme předpokládat zejména ve větších organizacích.
- Z hlediska malých organizací není rovněž vyloučen, ovšem za předpokladu, že se propracovanost tohoto systému váže i na strategické pojetí plánování lidských zdrojů.

Nevýhody a nevýhody využití interních zdrojů lidských sil



- Jako nevýhodu, v případě zajištění zaměstnanců z interních zdrojů organizace, lze spatřovat v absenci základních změn, spojených s obsazováním pracovní pozice, zároveň ovšem vybraný zaměstnanec disponuje řadou vazeb a není tak závislý na pomoci z okolí, jako zaměstnanec, který přichází z vnějšího prostředí.
- Jako další znesnadňující faktor tohoto systému je možnost vzniku problémů s nárůstem soutěživosti zaměstnanců která může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy v organizaci.
- Výhodami jsou potom nižší náklady, se systémem spojené, motivace pro ostatní zaměstnance, kteří vidí určitou loajalitu zaměstnavatele ke svým zaměstnancům a nižší riziko špatných rozhodnutí ve výběru zaměstnance.

Externí zdroje lidských sil



- Užití vlastních sil při výběru zaměstnanců z externích zdrojů je standardní proces, kdy řízení lidských zdrojů oddělení firmy, popřípadě majitel nebo manažer, podává například inzerát nebo oslovuje potenciální zaměstnance.
- Výběrové řízení je dále organizováno a prováděno vlastní organizací, bez zásahu odborníků působících mimo organizaci.
- Nevýhodou může být v tomto případě situace, kdy nemá vlastní organizace zkušenosti s výběrovým řízením a může tedy být vybrán uchazeč, který se jeví pouze zdánlivě jako nejvhodnější.
- Výhodou je naopak nízká nákladnost a určitý nový prvek vstupující do organizace.

Zajišťování externích zdrojů lidských sil



- Při užití najatých sil, pro obsazení pracovního místa z externích zdrojů, je tento proces zajišťován například najatou firmou typu **recruitment** či **executive search**, která vyhledává pro organizaci nejvhodnějšího zaměstnance, odpovídajících kvalit jak psychologických tak odborných.
- Tento způsob je ovšem spojen s růstem nákladů na výběrové řízení a také s rizikem, že vybraný zaměstnanec nebude zcela vhodnou volbou a do organizace nezapadne.
- Účelnost a využití můžeme naopak vidět v rychlosti, se kterou se tímto způsobem personální problém řeší.

Přilákání vhodných lidských zdrojů



- Cílem procesu získání lidských zdrojů je získání s vynaložením co možná nejnižších nákladů potřebné množství odpovídajících pracovníků, kteří jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.
- Volba metody/metod pro přilákání zaměstnanců závisí dále na specifikacích a povaze pracovního místa, kdy je například pro dělnické profese a níže postavené pracovní pozice vhodné užití jiných metod, než například pro pracovní pozice manažerů a zaměstnanců s většími rozhodovacími pravomocemi.
- Do značné míry je volba metody ovlivněna také situací na trhu práce, zejména potom na lokálním trhu práce.
- Zaměstnavatelé tak přihlížejí i k dosažitelnosti zaměstnanců určité kvalifikace v regionu.

Metody k přilákání vhodných lidských zdrojů I



- **Inzerování** představuje velmi univerzální a často užívanou metodu přilákání uchazečů.
- Hlavní účel a cíl je vzbudit zájem a upoutat pozornost uchazečů, popřípadě informovat o pracovní pozici, podniku, zajímavým a atraktivním způsobem.
- Měl by tedy vyvolat u uchazečů pozornost a tím vzbudit zájem především u vhodných kandidátů pro nabízenou pozici.
- Pro správné provedení a zpracování inzerátu je tedy nezbytné, aby byly v rámci inzerátu správně analyzovány požadavky, které budou v podobě inzerátu umístěny ve vhodných mediích a budou moci být dále vyhodnocovány.

Metody k přilákání vhodných lidských zdrojů II



- **Užití agentury specializované na inzerování** je metoda vhodná zejména pro větší kampaně anebo v případě získávání klíčových zaměstnanců.
- Při užití takto specializované agentury bývají v praxi zpravidla pro podniky rozhodující zkušenosti agentury s inzerováním zaměstnání, konkrétní příklady její práce a její výsledky spolu s referencemi ostatních organizací a tedy jejich zkušenosti s úrovní poskytovaných služeb.
- Dalším významným předpokladem pro kvalitní spolupráci je osobní setkání s lidmi, kteří budou přímo zainteresovaní v inzerování, prodiskutování metod, které budou použity a v neposlední řadě i zvážení ceny nabízených služeb.

Metody k přilákání vhodných lidských zdrojů III



- Spolupráce s úřady práce je do jisté míry povinnou součástí v oblasti plánování lidských zdrojů a zajištění zaměstnanců.
- Ze širšího pohledu se jeví pro zaměstnavatele jako výhodné služeb úřadů práce využívat i díky tomu, že tyto úřady zajišťují určitý předvýběr a díky rozsáhlé evidenci také mohou poskytovat zaměstnavatelům velmi cenné informace.
- Nevýhodou, ovšem v tomto případě je, že na úřady práce nejsou zpravidla registrováni všichni potenciální uchazeči o danou pracovní pozici a tak je výběr uchazečů poměrně omezený.

Výběr vhodných lidských sil



- Hlavní cíl výběru zaměstnanců může být také velmi jednoduše definován, jako snaha o výběr nejlepších nebo také nejvhodnějších lidí pro danou práci. Ti, kteří zaměstnance dále vybírají, se tak pokouší předpovědět jejich výkon na konkrétní pracovní pozici.
- V procesu výběru zaměstnance je také dílčím cílem zjišťování, zda existují nějaké mezery v přehledu například dosavadních zaměstnání uchazeče nebo zda existují skutečnosti, které si vyžadují další vysvětlení, o kterých může uchazeč dále podat informace.
- Kroky při výběru vhodných lidí: Shromažďování v ideálním případě maximálního množství relevantních informací. Uspořádání, vyhodnocení a ohodnocení každého kandidáta v závislosti na předpokládaném výkonu na daném pracovním místě. Poskytnutí takové informace uchazečům tak, aby se na jejich základě mohli rozhodnout, zda přijmou dané pracovní místo.

Materiální zabezpečení I



- Aby bylo možné realizovat jednotlivé řídicí i výkonné funkce, k tomu nezbytně potřebujeme zabezpečení prostředky, a to materiálními a finančními.

Plnění řídicí funkce (souboru činností) zabezpečení prostředky spočívá v:

- zabezpečování materiálních a finančních prostředků;
- rozhodování o jejich použití a racionálním využívání;
- jejich udržování a ochraně.

Tato funkce není mnoha autory považována za funkci řídicí. Vycházející ze struktury řídicích funkcí a vzhledem na význam této funkce pro činnost podniku a náročnost její realizace je však účelné zkoumat práci s prostředky jako funkci řídicí.

Materiální zabezpečení II



- Finanční hospodaření podniku se stará o pohyb peněz, majetku a kapitálu.
- Jedná se nejen o jejich získávání, ale i o jejich rozdělování a efektivní využívání v rámci řídicího procesu podniku, ale i mimo něj (finanční investování).
- Za finanční prostředky jsou pořízené potřebné hmotné prostředky (pracovní předměty, např. materiál, suroviny a pracovní prostředky např. stroje a zařízení).
- O jejich racionální využívání, stejně jako o údržbu a ochranu strojů, zařízení, veškerého majetku organizace je nezbytné se v procesu řízení starat.
- Plnění funkce zabezpečení prostředky se realizuje ve všech útvarech podniku, ve všech funkcích řídicích i výkonných.