

Manažerské funkce zabezpečovací

8. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

Podstata manažerských funkcí zabezpečovacích



- 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.
- **Data**, která jsou základem pro vytváření informací, představují prvotní údaje získané z různých zdrojů.
- Výchozí bod v procesu získávání informací představují data. Jsou – li prvotní data zpracována účelně, stanou se z nich informace

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



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Lidské zdroje představují pro podnik často nejčennější a nejdražší zdroj a ten je mnohdy jazýčkem na vahách v rámci konkurenčního boje a rozhoduje tak o konkurenceschopnosti podniku.
- 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.
- **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.

Typy intuitivních metod

- Odborné předpovědi
- Metody skupinového rozhodování (brainstorming)
- Metoda delphi (kaskádová metoda)

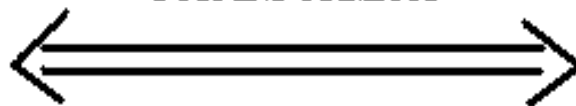
Kvantitativní metody plánování lidských zdrojů



- 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.

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.

Externí zdroje lidských sil



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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.
- 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.

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.

Metody k přilákání vhodných lidských zdrojů

- Inzerování
- Užití agentury specializované na inzerování
- Spolupráce s úřady práce

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.
- **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.