

Organizace zřizované obcemi jako nástroj zlepšování služeb občanům /4

Žádná dobře fungující organizace zřízená obcí či krajem se ne-obejde bez kvalitních a kvalifikovaných lidí. Ale kde je brát? Nejenže jich je nedostatek, na trhu práce se o ně dokonce svádí boj. A co víc, ti nejlepší mají vysoké nároky, jsou »drazí«...

V tomto směru nabývá na významu role personalistů a personálního řízení. Personalistika byla dlouhou dobu chybně zužována na oblast výběru lidí a pak na mzdové záležitosti, takže často řešila jen personální administrativu. Nášťestí dnes si personální šéfové už uvědomují svůj velký vliv a dopad na efektivitu organizace i na spokojenost jejich zaměstnanců.

Personalisté již začínají vnímat, že jejich úspěch závisí na schopnosti a ochotě mana-

žerů organizací využívat všech personálních nástrojů, které personální oddělení navrhuje a koncipují. Dokonce se v této souvislosti hovoří o klíčové roli »HR oddělení« jako péče o interní klienty, kterými máme na mysli právě manažery organizací.

Co požadují manažeři od svého personálního oddělení?

■ Sežeňte nám lidi s příslušnou kvalifikací a praxí!

■ Pomozte nám je udržet a motivovat k úkolům, které se stupňují!

■ Dejte nám možnost vzdělávat se, rozvíjet a učit se novým věcem!

■ Poskytněte nám informace o tom, jak přispíváme k fungování organizace! Oceňte naše lidi!

■ Ukažte nám, jak můžeme pracovat s talenty v praxi!

Velkým tématem současnosti i pro organizace zřizované municipální sférou je trpělivost při zavádění a využívání personálních nástrojů v každodenní praxi manažerů – tedy vedoucích, kteří reálně personalistiku vykonávají. K tomu je zapotřebí souznění potřeb a záměrů zřizovatele organizace, jejich managementu a personálního šéfa. ■

**MAREK PAVLÍK
ALENA JÁCHIMOVÁ**

konzultanti M.C. TRITON, s. r. o.

Jaké hlavní činnosti pro úspěšné zvládnutí své role v organizaci personalisté vykonávají

Personální činnost	Otázky, které si personalisté kladou, a oblasti, v nichž je společnost M.C. TRITON podporuje
<p>Nábor a výběr nových pracovníků Vytvoření standardních postupů pro získávání a přijímání pracovníků na volná místa a rozpoznávání jejich potenciálu. Jejich úkolem je získat nové lidi na uvolněná místa tak, aby dokázali odpovědět na otázku »V čem je kandidát na místo vhodný a jaká rizika jsou spojená s jeho přijetím«. V tomto směru se od něj očekává tvorba metodiky výběrového rozhovoru a stanovení toho »na čem poznám, co „umí“ a zda skutečně „chce“ na tomto místě pracovat«.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Na základě čeho vybírat vhodné pracovníky? ■ Jak by měl probíhat efektivní nábor a výběr? ■ Jak zjistíme budoucí personální potřeby?
<p>Adaptace nových lidí do organizace a na jejich pracovní pozici Jde o vypracování standardů – plánu jednotlivých kroků, které je nutné udělat ve spolupráci s dalšími lidmi, aby nový člověk začal co nejdříve pracovat a mít požadovaný výkon, výsledky, rychlost, kvalitu aj. Jde o systém vstupních školení, konzultací, rozhovorů v průběhu a po ukončení zkušební pracovní doby zaměstnance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jak efektivně adaptovat nové lidi? ■ Koho do adaptace zahrnout z interních pracovníků? ■ Jaký má být výstup adaptace, co všechno má pracovník znát a umět?
<p>Hodnocení výkonu s propojením na systém odměňování včetně motivace Slovo výkon a jeho měření je skloňované v mnoha organizacích (»jak zvýšit výkon«, »jak ho měřit«, »jak ho hodnotit«, »jak ho oceňovat«...). Zde jde o výběr metodiky a technik hodnocení tak, aby odpovídaly podmínkám organizace. Aby parametry výkonu byly pro zaměstnance i jejich nadřízené srozumitelné a akceptovatelné. Klíčovou roli v tomto směru hrají vedoucí pracovníci, protože na nich závisí, zda systém přinese zjednodušení práce, optimalizaci pracovního času a vyšší výkon (dělání toho, co je důležité pro úspěch organizace) nebo bude jen formální záležitostí, která stojí čas a energii.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jak má vypadat efektivní systém hodnocení? ■ Jaké oblasti máme hodnotit u jednotlivých cílových skupin? ■ Jaký má být výstup a závěr z hodnocení? ■ Jak často se má hodnotit a kdo má hodnotit koho? ■ Jak má probíhat vlastní hodnocení? ■ Jak se má s hodnocením pracovníků dále pracovat? ■ Jak má být spojeno hodnocení pracovníků s jejich odměňováním? ■ Jak má podpořit hodnocení motivaci pracovníků?
<p>Vzdělávání a rozvoj lidí Výsledky »hodnocení« jsou častým vstupem přípravy skupinových či individuálních rozvojových programů pro klíčové lidi organizace. Personalisté ve spolupráci s managementem navrhuje, jaké dovednosti a jakou odbornost budou v daném období posilovat a rozvíjet. Vytvářejí vzdělávací plány, hledají způsoby, jak měřit jejich efektivitu ve vztahu k reálné praxi (»co a jak je využíváno, uplatňováno«).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jak má vypadat efektivní koncepce vzdělávání různých pracovníků v organizaci? ■ Na základě čeho poznám rozvojové potřeby pracovníků? ■ Jak má být řízeno vzdělávání v organizaci? ■ Jaká témata mají být školená interními zdroji a jaká externími firmami? ■ Jak vypadá efektivní školení a co má být jeho výstupem pro účastníky a organizaci?
<p>Práce s talenty – kariérový plán V dnešní době aktuálním trendem pokrokových organizací, manažerů a personalistů je vědět o lidech s talentem, které si chceme udržet a v budoucnosti jim dát příležitost – obsadit jimi zajímavé místo specialisty či vedoucího pracovníka. Vytvářet symbiózu mezi zkušenými zralými staršími pracovníky a mladými, talentovanými lidmi s potenciálem, ale bez praxe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jak poznáme, že máme mezi sebou talentované lidi? ■ Jak si můžeme talenty udržet a jak s nimi máme pracovat?

ZDROJ M.C. TRITON, S. R. O.