

## 12.-13. seminář – Seminární dílčí úkol

*Termín odevzdání úkolu: IS SU Odevzdávárna nejpozději do pondělí 25. 5. 2020 do 23:59 hod, po termínu nebude úkol hodnocen a bude nahrazeno vypracováním dalšího náhradního úkolu bez hodnocení.*

### Úkoly:

- a) Zpracování úkolu: individuální
- b) Případová studie, zpracování dle zadání.

### 1. Část – 12. seminář

#### a) Úkoly:

- i. Jak by měla podle vašeho názoru firma při realizaci nábora nových zaměstnanců postupovat?
- ii. Popište, jak byste se měli jako „zástupci“ firmy chovat a jaké zásady komunikace byste měli dodržet při přijímacím pohovoru „nových“ zaměstnanců na pozici vedoucího pracovníka?
- iii. Rozpracujte postup, který byste zvolili k vyřešení situace nedostatků vedoucích pracovníků (uved'te jiné varianty než uvedené ve studii).

### 2. Část – 13. seminář

#### b) Úkoly:

- iv. Popište rozdíl mezi vnímáním pracovních souvislosti na **pozici vedoucího pracovníka**, který byl povýšený z řad podřízených pracovníků, a **podřízeného pracovníka**.
- v. Uved'te, jak efektivně budete stimulovat vedoucí pracovníky, nebo ostatní zaměstnance, k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizace strategických cílů firmy?
- vi. Uved'te varianty, které byste použili pro motivaci vedoucích pracovníků.

**Firma z oblasti lehkého strojírenství existuje již deset let. Většinu času ve stabilním, klidném, stavu. Poslední dobou ale prudce roste, nabírá nové zaměstnance, a zjišťuje, že je nemá kdo řídit.**

Když firma získala další velkou zakázku, a v reakci na to začala posilovat kapacity, bylo jasné, že mezi největší výzvy bude patřit nábor nových zaměstnanců. Firma se nachází mimo centra, v nejbližším okolí jsou dva mnohem starší podniky, které mají tradici velkých zaměstnavatelů a celý region se bohužel pozvolna vyliďňuje a demograficky stárne. Jestliže v poslední době platí, že nejsou zaměstnanci nikde, pak zde je to ještě horší.

Přes tyto výzvy se dílem vlastními silami a za pomoci personálních agentur daří pracovníky shánět a pracovní pozice v nově otevřeném provozu a dalších dvou, které byly rekonstruovány a zvětšeny, naplňovat. Firma však nyní čelí problému, který nečekala. Chybí jí totiž vedoucí pracovníci.

Původní plán počítal s tím, že liniový management pro rozšíření a nově budované provozy vznikne především tak, že firma povýší či přesněji řečeno nechá kariérně vyrůst vybrané zaměstnance stávajících. Už od počátku se ale ukázalo, že plán byl přehnaně optimistický v tom, kolik zaměstnanců bude mít ochotu přijmout zodpovědnost. V první řadě jich bylo podstatně méně, než management ve svých plánech předpokládal. V druhé řadě se brzy začaly ozývat hlasy, že lidé, kteří se na pozice dobrovolně hlásí nemají vždy ty kvality, které zaměstnanci od svých šéfů očekávají.

Když výběr založený na dobrovolnosti skončil neúspěšně (reálně se podařilo obsadit asi 30% pozic), přistoupilo vedení ke druhému kroku. Jeho podstata spočívala v tom, že stávající vedoucí měli vytipovat vhodné osoby pro

povýšení a pokud možno je i přesvědčit. Současně byl připraven „motivační program“ sestávající se z jednorázového bonusu a několika menších nefinančních „benefitů“ navíc k platu vedoucího pracovníka.

Ani teď se ale kandidáti nehrnuli. Několik jich přišlo, a zdálo se, že kvalita těchto lidí je oproti první dobrovolné vlně vyšší, na druhou stranu se jednalo jen o jednotlivce, a byl zde ještě jeden, alarmující fakt. Několikrát se zopakovala situace, kdy se člověk sice hlásil, a nadřizovaný jej doporučoval jako schopného organizátora, avšak i když se dotyčnému líbily slibované bonusy a se zodpovědnější prací neměl problém, současně neměl žádnou konkrétní představu, jak práce vedoucího pracovníka vypadá.

Firma tedy připravila „akademii“, ve spolupráci s lokální vzdělávací agenturou. Kandidáti, někteří již na pozicích vedoucích, dostali dvě série školení pro vedoucí pracovníky na různá témata; vůdcovství, asertivita, delegování. Akademii absolvovala většina vedoucích pracovníků za podpory managementu, s účastí na ní byly spojeny další drobné výhody. Samotná existence akademie však byla oproti očekávání jen velmi malým motivátorem pro další, aby šli pracovat na zodpovědnější místo.

Bylo tedy rozhodnuto oproti původnímu plánu začít hledat zaměstnance na pozice vedoucích týmů na trhu. Kromě toho, že jejich hledání je velice obtížné, ukázalo se také, že ne vždy přicházejí lidé potřebných kvalit, a že zkušenosti z obdobné práce z jiných firem není možné vždy zúročit v této. Příchozí absolvovali a absolvují akademii a pracují pod dohledem interních mentorů. Současně je všem nabízen vnitřní poradenský program pro podporu v komplikovaných situacích. Poté, co začali být nabíráni vedoucí pracovníci zvnějšku se také objevili další uchazeči z vlastních zdrojů firmy.