



I Personalmanagement

- ❖ Personalmanagement im Überblick
- ❖ Personalbedarfsdeckung: Personalauswahl, -entwicklung und -freisetzung
- ❖ Motivierender Personaleinsatz

Personalmanagement im Überblick

Das **Personalmanagement** umfasst alle im Zusammenhang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Unternehmens anfallenden **Aufgaben (Planung, Steuerung und Kontrolle)**.



Aufgaben des Personalmanagements



Personalbedarfsdeckung: Personalauswahl, -entwicklung und -freisetzung

- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- Beendigung eines Arbeitsverhältnisses



Personalbedarfsplanung

- **Personalbedarfsplanung**
- **Personalauswahl und -einstellung**
- **Personalentwicklung**
- **Beendigung eines Arbeitsverhältnisses**

Die Aufgaben des Personalmanagements reichen weit in die Zukunft. Die **Personalbedarfsplanung** dient der Ermittlung des

- quantitativen (Wie viele Mitarbeiter werden benötigt?)
- qualitativen (Welche Qualifikationen sollen die Mitarbeiter/innen haben?)
- zeitlichen (Zu welchem Zeitpunkt und wie lange werden sie benötigt?)
- örtlichen (Wo werden Mitarbeiter/innen benötigt?)

Personalbedarfs.



Personalbedarfsplanung

- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Quantitativer Personalbedarf

Bei der Planung des quantitativen Personalbedarfs sind zu berücksichtigen:

- Zeitliche Schwankungen (z. B. Saisonen)
- Schwankungen aus persönlichen Gründen (z. B. Krankheit, Schwangerschaft, Ausbildung) und
- Ersatzbedarf für ausscheidende Mitarbeiter
- Erweiterungsbedarf, z. B. bei Betriebsvergrößerung
- Freisetzungsbedarf, z. B. bei Betriebsverkleinerung aufgrund sinkender Nachfrage



Personalbedarfsplanung

- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Qualitativer Personalbedarf

Zur Festlegung des qualitativen Personalbedarfs dient die **Stellenbeschreibung**. Sie gibt u. a. Aufschluss über die erforderlichen Kompetenzen zur Bewältigung der mit der Stelle verbundenen Aufgaben und Arbeitsanforderungen.



Personalbedarfsplanung

- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

STELLENBESCHREIBUNG

Position	Mitarbeiter/in Online und Social Media
Positionsinhaber/in (derzeit)	Hans Huber

1. Eingliederung in die Organisation

Direkte Unterstellung von	Teamleiter/in Marketing
Führungsverantwortung für	Marketing
Wird vertreten von	
Vertritt	

2. Zielsetzung der Stelle

Entwicklung von digitalen Marketingprodukten auf Basis der Onlinestrategie der Österreich Werbung. Übernahme der Koordination von Online und Social-Media-Aktivitäten im Rahmen der Marketingkampagnen der Österreich Werbung.

3. Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten

- Weiterentwicklung der existierenden Marketingprodukte im Hinblick auf die bereits existierende Onlinestrategie
- Optimierung von bestehenden Inhalten für digitale Vertriebskanäle
- Informationsaufbereitung über digitale Marketingaktivitäten
- Koordination von Online- und Social-Media-Aktivitäten im Rahmen der Österreich Werbung Kampagnen
- Aufbau und Vertiefung von Wissen im Bereich Onlinemarketing

Personalbedarfsplanung

- **Personalbedarfsplanung**
- **Personalauswahl und -einstellung**
- **Personalentwicklung**
- **Beendigung eines Arbeitsverhältnisses**

4. Kompetenzen

Persönlichkeitskompetenzen	Hohe Flexibilität, Teamorientierung, strukturierte sowie lösungsorientierte Arbeitsweise, Gespür für Marketingtrends im digitalen und Social-Media-Bereich
Soziale Kompetenzen	Offen, aufgeschlossen, positives Menschenbild gegenüber anderen, hohes Maß an Loyalität
Methodische und fachliche Kompetenzen	Abgeschlossene Ausbildung im Bereich des Digitalen Marketings, Kenntnisse über die Entwicklung in digitalen Medien, fundierte IT-Anwenderkenntnisse, gutes schriftliches und sprachliches Ausdrucksvermögen in der deutschen und englischen Sprache

Erstellt von	Marketingabteilung
Erstellt am	22. 2. 20..
Gültigkeit ab	1. 3. 20..

Personalbedarfsplanung

- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

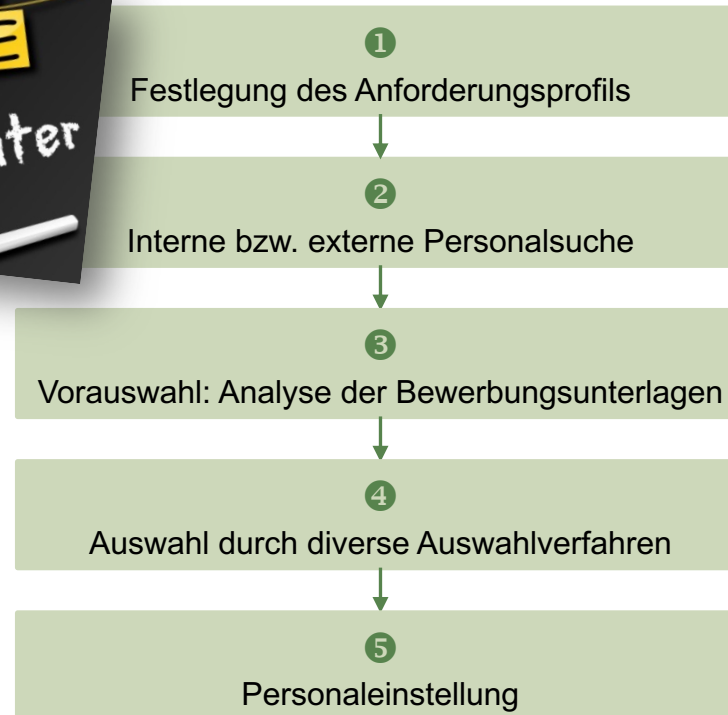
Maßnahmen zur Personalbedarfsdeckung



Personalauswahl und -einstellung



Phasen der Personalauswahl



- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Personalauswahl und -einstellung

Festlegung des Anforderungsprofils

Ziel der Personalauswahl ist eine optimale Übereinstimmung der Qualifikation der Bewerber/innen mit den Anforderungen, die durch das Unternehmen und die vorgesehene Arbeitstätigkeit bestimmt werden.

Bestandteile des Anforderungsprofils

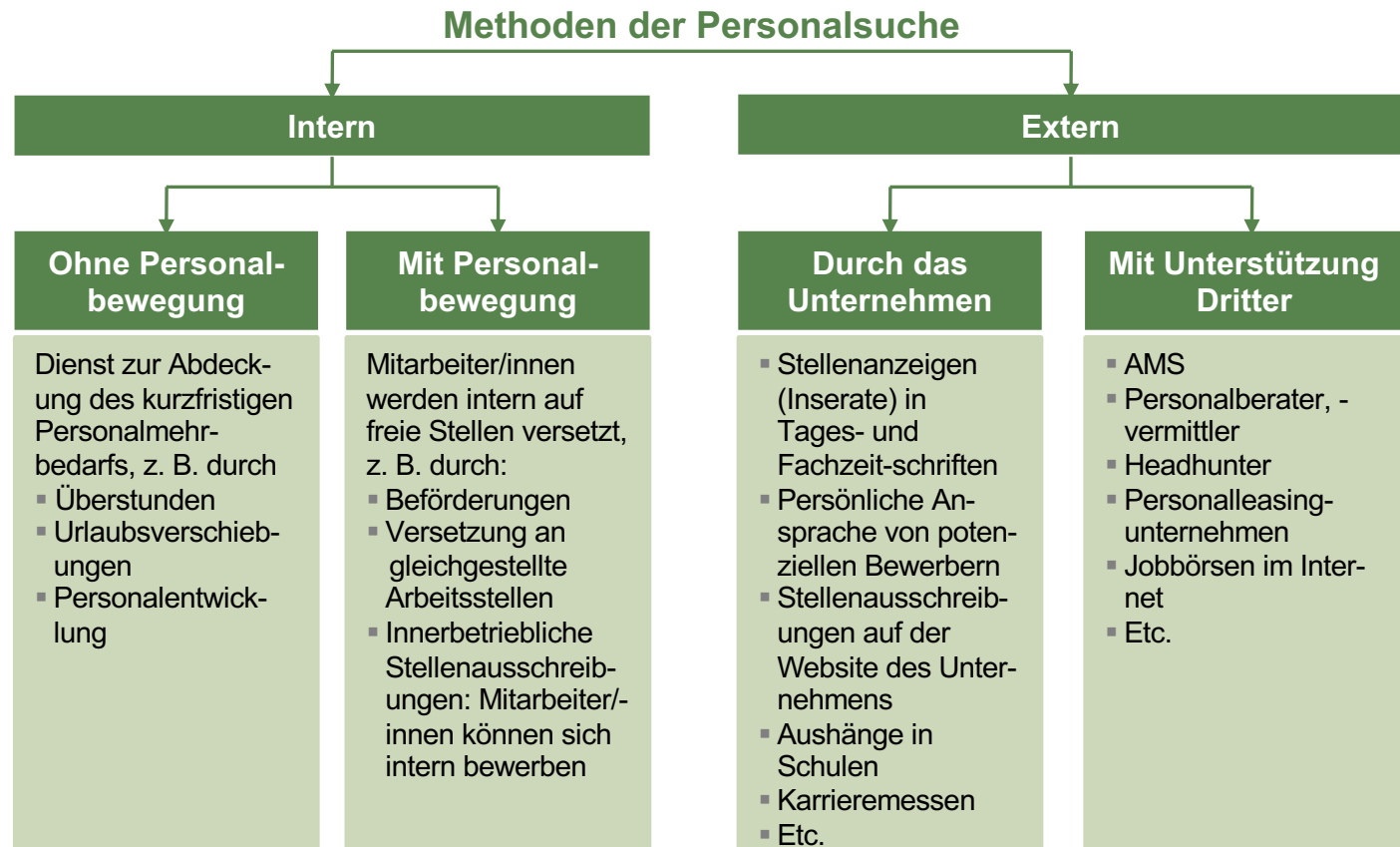
Ein Anforderungsprofil kann u. a. folgende Punkte enthalten:

- Allgemeine Anforderungen (z. B. Lebensalter, Berufserfahrung)
- Ausbildung (Schulen, erlernter Beruf, Studienschwerpunkte, Spezialkenntnisse)
- Persönlichkeitsmerkmale (z. B. freundlich, hilfsbereit, zuverlässig, belastbar, kommunikativ, durchsetzungsfähig)
- Gegebenenfalls Produkt-, Branchen- und Unternehmenskenntnisse (z. B. Feriertätigkeit im Hotel- und Gastgewerbe)

- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Personalauswahl und -einstellung

Interne bzw. externe Personalsuche



- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Personalauswahl und -einstellung

Interne bzw. externe Personalsuche

- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Vorteile interner Personalbeschaffung

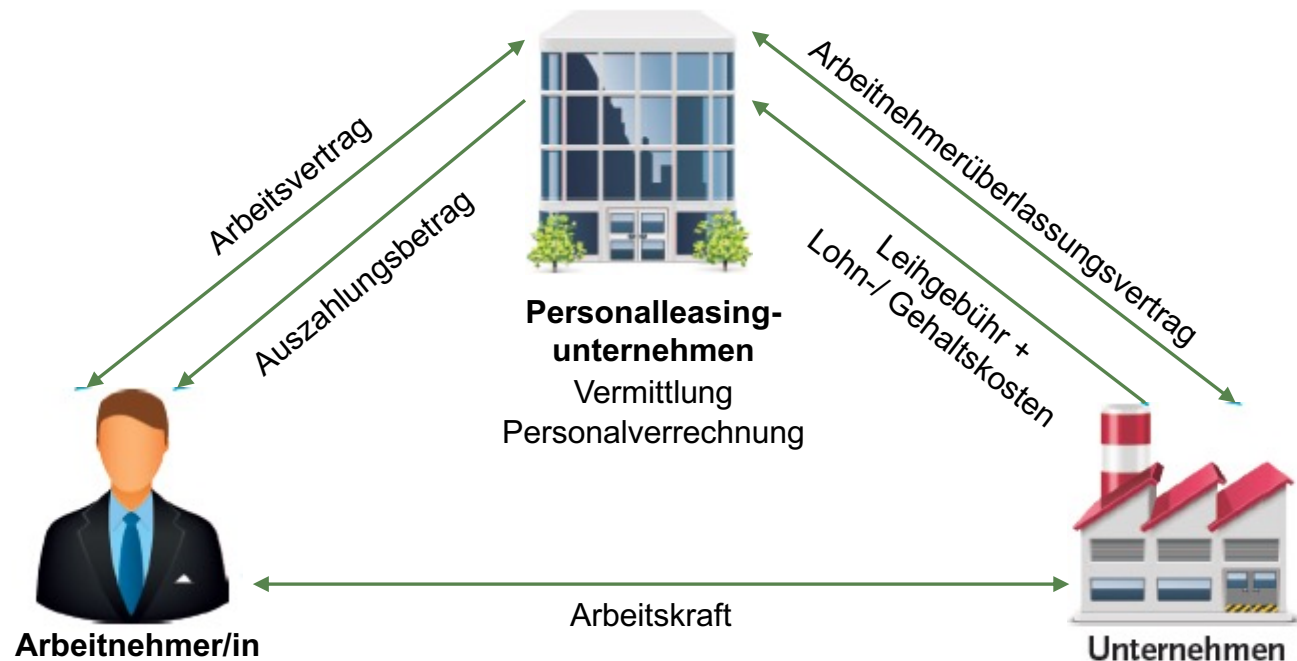
- Motivationswirkung und Mitarbeiterbindung durch Aufstiegschancen
- Geringe Beschaffungskosten
- Geringerer Zeitverlust durch schnellere Stellenbesetzung
- Betriebskenntnis des Mitarbeiters
- Kenntnis über Qualifikation und Motivation des Mitarbeiters
- Freie Stellen für Nachwuchskräfte

Vorteile externer Personalbeschaffung

- Breite Auswahl an potenziellen Mitarbeitern
- Neue Person bringt neue Impulse und neues Know-how in das Unternehmen
- Bei einer Führungsposition wird externer Mitarbeiter leichter als Vorgesetzter anerkannt
- Quantitativer und qualitativer Personalbedarf wird direkt gedeckt (es entsteht kein weiterer Personalbedarf)

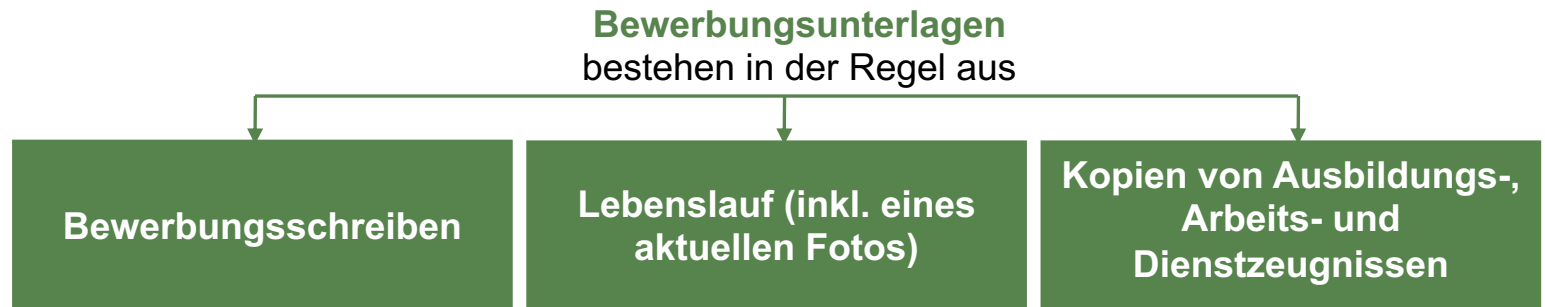
Personalauswahl und -einstellung

Personalleasing – externe Deckung des kurzfristigen Personalbedarfs



Personalauswahl und -einstellung

Vorauswahl: Analyse der Bewerbungsunterlagen



Personalauswahl und -einstellung

Auswertung der Bewerbungsunterlagen

Es können u. a. folgende **Kriterien** herangezogen werden:

- **Äußere Form** (z. B. Klarheit des Aufbaus, Gesamteindruck, Fehlerlosigkeit, Sorgfältigkeit)
- **Vollständigkeit der Unterlagen**
- **Inhalt der Unterlagen**
 - Werden die „K.-o.-Kriterien“ (z. B. erforderliche Ausbildung, Spezialkenntnisse, Berufserfahrung, Mobilität) des Anforderungsprofils erfüllt?
 - Übereinstimmung der Daten des Lebenslaufes mit den Daten der Zeugnisse
 - Lücken zwischen Positionen bzw. Ausbildungs- und Berufsabschnitten
 - Durchschnittliche Verweildauer in den bisherigen Beschäftigungsverhältnissen (wurde häufig die Position gewechselt?)
 - Berufliche Auf- oder Abstiege durch Stellenwechsel

- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Personalauswahl und -einstellung

Onlinebewerbung, Bewerbung per E-Mail

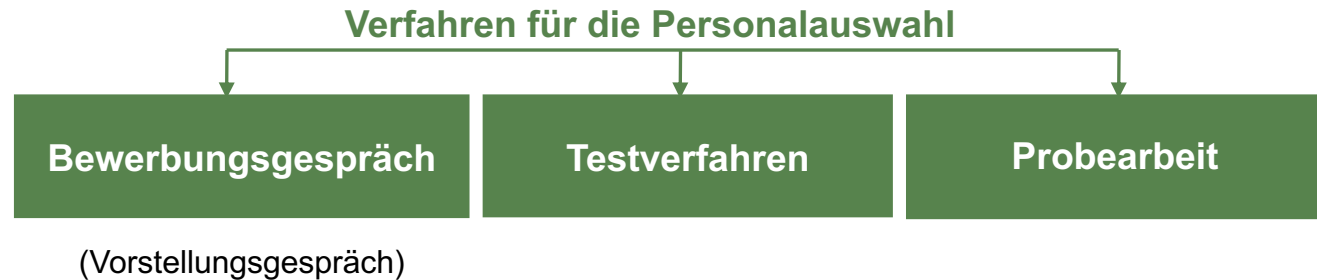
Tipps für die Onlinebewerbung

- Senden Sie Ihre E-Mail von einer seriösen, korrekten E-Mail-Adresse.
- Versenden Sie keine Massenmails. Jede E-Mail sollte genau auf das Unternehmen zugeschnitten sein.
- Sprechen Sie im Anschreiben die Kontaktperson persönlich an.
- Ihre Informationen sollten aussagekräftig, aber nicht zu umfangreich sein.
- Vermeiden Sie Schachtelsätze, aufwendige Grafiken und Emoticons.
- Anhänge nicht zu umfangreich (maximal 3 MB) gestalten und als ein Gesamt-PDF verschicken (Unterlagen in derselben Reihenfolge wie in der Bewerbungsmappe).
- Kontaktdaten wie Adresse und Telefonnummer angeben, am besten nach der Signatur am Ende der Mail.
- Kontrollieren Sie täglich Ihre Mailbox und reagieren Sie sofort.



Personalauswahl und -einstellung

Auswahl durch verschiedene Auswahlverfahren



Personalauswahl und -einstellung

Bewerbungsgespräch (Vorstellungsgespräch)

Ziel des Bewerbungsgespräches ist, ein klares Bild vom Bewerber zu erhalten. Punkte wie Auftreten, Erscheinungsbild, Kommunikationsverhalten und Überzeugungskraft werden unter die Lupe genommen. Außerdem werden die wichtigsten Punkte des Anforderungsprofils überprüft.



Personalauswahl und -einstellung

Ablauf des Bewerbungsgesprächs:

- ① Gesprächsbeginn (Atmosphäre schaffen, Überblick geben)
- ② Selbstvorstellung des Bewerbers
- ③ Freies Gespräch
- ④ Lebenslaufbezogene Fragen
- ⑤ Realistische Tätigkeitsinformation des Interviewers
- ⑥ Situative Fragen (z. B. wird eine kritische Arbeitssituation geschildert und der Bewerber wird gefragt, wie er in der Situation handeln würde)
- ⑦ Gesprächsabschluss (Besprechung nächster Schritte, Verabschiedung)



Personalauswahl und -einstellung

Testverfahren

Sind standardisierte Verfahren zur Messung individueller Merkmale und Fähigkeiten der Person. Der Vorteil der Testverfahren ist eine große Objektivität, der Verfahrensablauf ist strukturiert, die Durchführung und Urteilsbildung sind getrennt.



- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Personalauswahl und -einstellung

Probearbeit

Hierbei soll sowohl dem Arbeitgeber als auch dem Arbeitnehmer die Chance gegeben werden, sich besser kennenzulernen.

Der Arbeitgeber kann prüfen, wie die Arbeitsmoral des Bewerbers ist, wie er sich in der Praxis verhält, wie aufnahmefähig er ist usw. Der Arbeitnehmer hingegen erhält wichtige Einblicke in sein eventuelles zukünftiges Arbeitsfeld, die herrschende Arbeitsatmosphäre und lernt seine potenziellen neuen Kolleginnen und Kollegen kennen.



Personalauswahl und -einstellung

- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Personaleinstellung

Wenn ein Unternehmen eine neue Mitarbeiterin bzw. einen neuen Mitarbeiter einstellt, wird ein **Arbeitsvertrag** abgeschlossen. Der Arbeitsvertrag ist ein zweiseitig verbindlicher Vertrag und ist an keine Form gebunden, d. h., er kann

- mündlich,
- schriftlich oder
- schlüssig

abgeschlossen werden. Üblich ist aber die schriftliche Form.

Da somit kein Anspruch auf Ausstellung eines schriftlichen Arbeitsvertrages besteht, hat jeder Arbeitnehmer/jede Arbeitnehmerin das Recht auf einen **Dienstzettel**.

Personalauswahl und -einstellung

- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Ein ordnungsgemäßer Dienstzettel enthält folgende Angaben:

- Name und Anschrift von Arbeitnehmer/in und Arbeitgeber/in
- Beginn des Dienstverhältnisses
- Bei befristeten Dienstverhältnissen das Ende des Dienstverhältnisses
- Kündigungsfristen und Kündigungstermine
- Gewöhnlicher Dienort
- Höhe und Fälligkeit des Entgelts
- Sonderzahlungen und andere Entgeltsbestandteile
- Ausmaß des jährlichen Urlaubs
- Vereinbarte Normalarbeitszeit
- Angewendeter Kollektivvertrag
- Name und Anschrift der Mitarbeitervorsorgekasse

Personalauswahl und -einstellung

- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Kein Anspruch auf einen Dienstzettel

Keine Verpflichtung zur Aushändigung eines Dienstzettels besteht u. a., wenn die Dauer des Arbeitsverhältnisses höchstens einen Monat beträgt (z. B. Ferialpraktikum) oder ein schriftlicher Arbeitsvertrag ausgehändigt wurde, der alle oben angeführten Angaben enthält.



Personalentwicklung

Personalentwicklung

Die **Personalentwicklung (PE)** beinhaltet alle geplanten Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zur individuellen beruflichen Qualifikation und Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.



Personalentwicklung

Ziele der Personalentwicklung

- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Betriebliche Ziele der PE

- Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterbestands
- Erhaltung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- Erhöhung der Mitarbeiter/innen-Zufriedenheit
- Bindung der Mitarbeiter/innen an das Unternehmen
- Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt
- Etc.

Individuelle Ziele der PE

- Entfaltung der Persönlichkeit
- Erhöhung des persönlichen Images
- Breitere Einsatz- und Karrieremöglichkeiten
- Steigerung des Einkommens
- Etc.



Personalentwicklung

- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

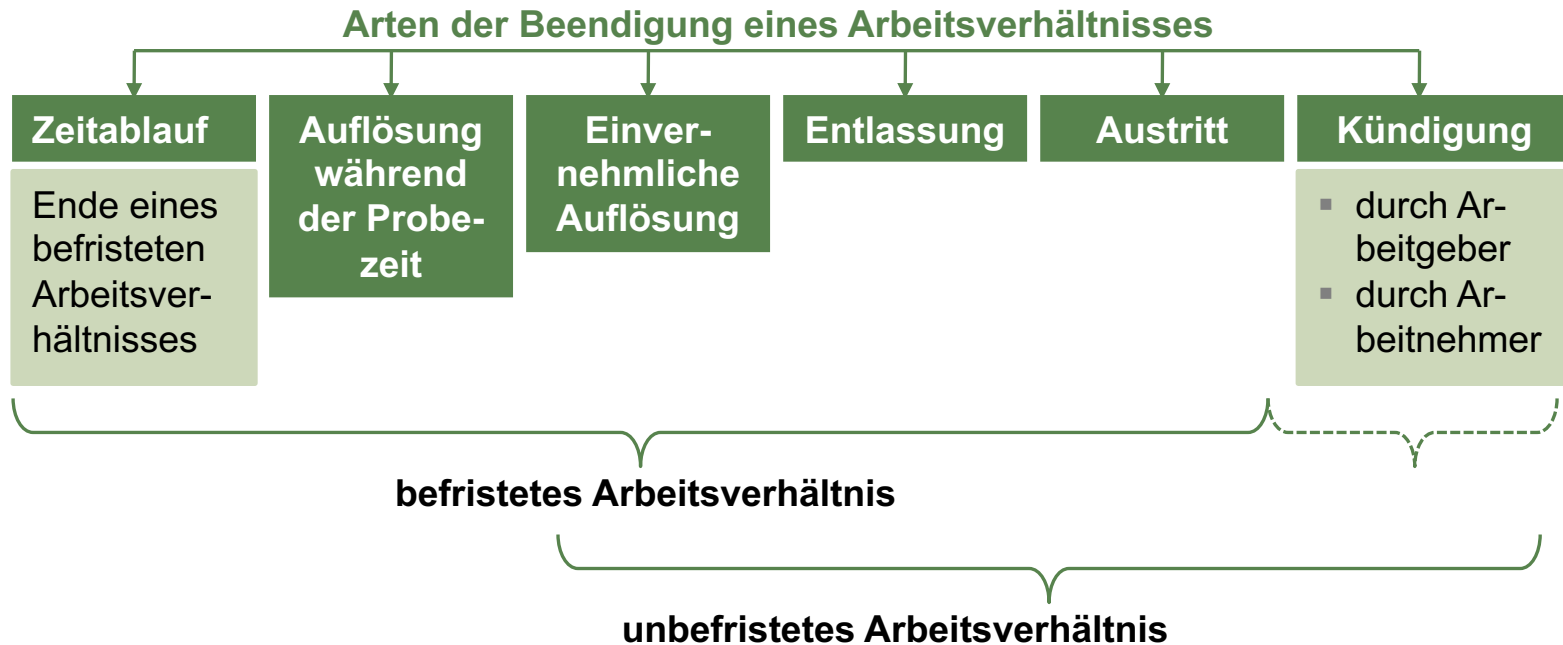
Die Methoden der Personalentwicklung können z. B. sein:

- **Traineeprogramme:** Sie bieten die Möglichkeit, verschiedene zu Beginn festgelegte Bereiche des Unternehmens zu durchlaufen. Sie dauern von einigen Monaten bis zu zwei Jahren und werden vor allem zur Einführung von Universitäts- und Hochschulabsolventen angeboten.
- **Berufsausbildung:** So erfolgt z. B. der praktische Teil der Lehrlingsausbildung im Unternehmen und in der Berufsschule vor allem der theoretische Teil.
- **Mentoring:** Mitarbeiter/innen erhalten in der Einführungsphase Unterstützung durch eine erfahrene Person.
- **Beratungs- und Fördergespräche**
- **Seminare**



Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Arten der Beendigung eines Arbeitsverhältnisses



- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Zeitablauf

Sobald der Dienstvertrag zeitlich **begrenzt** war (auf eine bestimmte Dauer oder bis zu einem bestimmten Tag, z. B. Saisonende), **endet** das Dienstverhältnis **automatisch** mit Zeitablauf.



Auflösung während der Probezeit

Das Probearbeitsverhältnis kann sowohl vom Arbeitgeber als auch vom Arbeitnehmer **jederzeit, ohne Einhaltung von Fristen und Terminen sowie ohne Angabe von Gründen** gelöst werden.

- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- **Beendigung eines Arbeitsverhältnisses**

Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Einvernehmliche Auflösung

Arbeitgeber und Arbeitnehmer einigen sich im gegenseitigen Einvernehmen, das Arbeitsverhältnis aufzulösen.

Entlassung

Entlassung ist die sofortige (fristlose) Auflösung des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber bei Vorliegen bestimmter wichtiger Gründe.



- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- **Beendigung eines Arbeitsverhältnisses**

Entlassungsgründe sind z. B., wenn der Arbeitnehmer

- sich Tätlichkeiten gegen den Arbeitgeber oder Mitarbeiter/innen zuschulden kommen lässt.
- ohne rechtmäßigen Hindernisgrund (z. B. Krankheit) die Arbeitsleistung unterlässt und sich beharrlich weigert, den Anordnungen des Arbeitgebers zu folgen.
- Betriebsgeheimnisse an ein Konkurrenzunternehmen verrät.
- betrunken zum Dienst erscheint.
- den Arbeitgeber oder seine Kollegen bestiehlt.
- sich als gänzlich unfähig für die vereinbarte Arbeit erweist.

Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Austritt

Auch der Arbeitnehmer hat die Möglichkeit, das Arbeitsverhältnis unverzüglich zu beenden. Der Arbeitgeber hat sich in diesem Fall etwas zuschulden kommen lassen.

Austrittsgründe sind z. B., wenn

- der Arbeitgeber sich Tätlichkeiten gegen den Arbeitnehmer zuschulden kommen lässt.
- der Arbeitgeber das vereinbarte Entgelt nicht zahlt.
- der Arbeitnehmer die Arbeit ohne Schaden für seine Gesundheit nicht fortsetzen kann (z. B. wenn der Arbeitgeber den Arbeitnehmer zwingt, gefährliche Tätigkeiten ohne Schutzbekleidung durchzuführen).
- der Arbeitgeber den Arbeitnehmer sexuell belästigt.

- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- **Beendigung eines Arbeitsverhältnisses**

Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Kündigung

Eine Kündigung kann von beiden Seiten ohne Angabe von Gründen erfolgen. Eine Kündigung ist an keine bestimmte Form gebunden (mündlich, schriftlich). Sie sollten allerdings die schriftliche Form vorziehen. Bei einer Kündigung ist auf alle Fälle die **Kündigungsfrist zu berücksichtigen**.

Aha!

Die **Kündigungsfrist** für **Arbeiter im Hotel- und Gastgewerbe** beträgt sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer 14 Tage, unabhängig von der Dauer, in der ein Arbeitnehmer für einen bestimmten Arbeitgeber tätig war. Ein Kündigungstermin ist im Kollektivvertrag nicht vorgesehen. Der letzte Tag des Arbeitsverhältnisses kann daher jeder Wochentag sein.

- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Ansprüche bei Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- **Beendigung eines Arbeitsverhältnisses**

- **Laufendes Entgelt bis zum letzten Tag des Arbeitsverhältnisses**
- **Anteilige Sonderzahlungen** (Urlaubsgeld, Weihnachtsremuneration)
- **Ersatzleistungen für anteiligen Urlaubsanspruch**, sofern dieser noch nicht verbraucht worden ist.



Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Ansprüche bei Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- **Beendigung eines Arbeitsverhältnisses**

- **Abfertigungsanspruch**

Für Arbeitsverhältnisse **ab 1. 1. 2003** oder von „Abfertigung ALT“ auf „**Abfertigung NEU**“ übertragene ältere Arbeitsverhältnisse gilt folgende Regelung:

- Auslagerung der Abfertigung in MV-Kassen
- Anspruch besteht erst nach drei Einzahlungsjahren
- Kein Anspruch bei Selbstkündigung oder Entlassung, aber Anspruch auf bis zu diesem Zeitpunkt erworbene Abfertigungsansprüche

Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Ansprüche bei Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

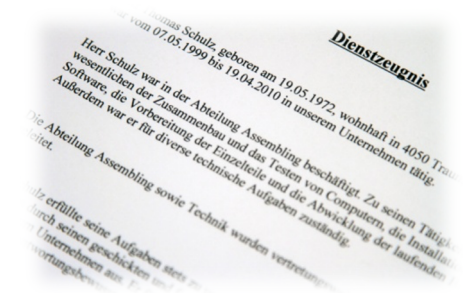
- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- **Beendigung eines Arbeitsverhältnisses**

- **Recht auf Postensuchtage**

Bei Kündigung durch den Arbeitgeber ist dem Arbeitnehmer wöchentlich bezahlte Freizeit im Ausmaß von einem Fünftel der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit zu gewähren, um sich eine neue Arbeitsstelle suchen zu können.

- **Dienstzeugnis**

Der Arbeitgeber muss dem Arbeitnehmer auf sein Verlangen ein schriftliches Zeugnis ausstellen. Darin müssen jedenfalls die Dauer und die Art der Arbeitsleistung angegeben sein.



Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

- Personalbedarfsplanung
- Personalauswahl und -einstellung
- Personalentwicklung
- **Beendigung eines Arbeitsverhältnisses**

Aha!

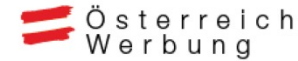
Anmerkungen, die dem Arbeitnehmer die Erlangung einer neuen Stelle erschweren würden, wie negative Bemerkungen über die Arbeitsleistung etc., sind beim Dienstzeugnis unzulässig. Es sind nicht nur klar negative Bemerkungen unzulässig, sondern auch neutrale oder auf den ersten Blick positive Bemerkungen, die sich aufgrund der in der Praxis entwickelten „Codes“ als nachteilig für den Dienstnehmer herausstellen. Beispielsweise würden die Formulierungen „war stets bemüht“ oder „erledigte seine Aufgaben zu unserer Zufriedenheit“ (statt „zur vollsten Zufriedenheit“) als negatives Werturteil verstanden werden und dürfen daher so nicht im Dienstzeugnis verwendet werden.



Personalbedarfsdeckung

Beendigung eines Arbeitsverhältnisses

Beispiel: Dienstzeugnis



Frau
Jasmin Musterfrau
Hauptstraße 20
4041 Linz

02. August 20..

DIENSTZEUGNIS

Frau Jasmin Musterfrau, geboren am 14. April 1974 in Linz, war von 01. April 20.. bis 31. Oktober 20.. bei der Österreich Werbung im Bereich Marketing als Onlinemarketing-Mitarbeiterin beschäftigt.

Zu ihrem Aufgabenbereich zählten:

- Die Planung, Konzeption, Steuerung, Umsetzung, Optimierung und Auswertung von E-Marketing-Kampagnen in Österreich
- Die Entwicklung von E-Marketing-Produkten und Preisstandards für das internationale ÖW-Netzwerk
- Kundenberatung und -verkauf von E-Marketing-Produkten für den Markt Österreich inkl. Budgetverantwortung
- Die Unterstützung bei Social-Media-Aktivitäten sowie die Beratung bei Themen im Bereich Digital- und Onlinemarketing

Frau Musterfrau erledigte ihre Aufgaben stets zu unserer vollsten Zufriedenheit, mit großem Verantwortungsbewusstsein und Selbstständigkeit. Ihr Fachwissen im Onlinemarketing, ihre guten Social-Media- und Content-Marketing-Kenntnisse und ihre Kreativität kamen ihr dabei sehr zugute.

Besonders schätzten wir ihren persönlichen Einsatz und ihre sehr stark ausgeprägte Teamfähigkeit. Durch ihre zuvorkommende und umsichtige Art war Frau Musterfrau bei ihren Vorgesetzten, Kolleginnen/Kollegen und Kundinnen/Kunden gleichermaßen geschätzt und beliebt.

Das Dienstverhältnis zwischen der Österreich Werbung und Frau Musterfrau wird auf eigenen Wunsch gelöst.

Die Österreich Werbung bedankt sich bei Frau Musterfrau für ihre sehr gute Mitarbeit und wünscht ihr für die weitere berufliche Zukunft und ihren persönlichen Lebensweg alles Gute.

Freundliche Grüße

Österreich Werbung
Human Resource Management

Motivierender Personaleinsatz

- Motivation
- Humanisierung des Arbeitsplatzes
- Personalbeurteilung
- Entlohnung



Mitarbeitermotivation

Maslow'sche Bedürfnispyramide

Nach Abraham Maslow werden die Bedürfnisse nach der Dringlichkeit, d. h. ausgehend von den Grundbedürfnissen bis hin zu den Selbstverwirklichungsbedürfnissen, der Reihe nach befriedigt.



- Motivation
- Humanisierung des Arbeitsplatzes
- Personalbeurteilung
- Entlohnung

Motivierender Personaleinsatz

Humanisierung des Arbeitsplatzes

Humanisierung des Arbeitsplatzes

Maßnahmen zur Humanisierung des Arbeitsplatzes

Betriebliche Sozialleistungen



Beispiele

Betriebskindergarten, Sauna, Fitnessstudio, Betriebsausflüge, frische Mitarbeiterverpflegung

Bessere Arbeitsbedingungen



Beispiele

Angenehme Beleuchtung, ergonomische Büroeinrichtung (z. B. in Reisebüros), Nicht-raucherschutz

Motivierende Arbeitsorganisation



Beispiele

Abwechslungsreiche Tätigkeitsfelder, Verantwortungsübertragung

- Motivation
- Humanisierung des Arbeitsplatzes
- Personalbeurteilung
- Entlohnung

Motivierender Personaleinsatz

Humanisierung des Arbeitsplatzes

Motivierende Arbeitsorganisation

- Motivation
- Humanisierung des Arbeitsplatzes
- Personalbeurteilung
- Entlohnung

Jobrotation (Arbeitsplatzwechsel)



Systematischer Wechsel des Arbeitsplatzes innerhalb eines Unternehmens.

Jobenlargement (Arbeitserweiterung)



Aufgabenerweiterung, bei der ein Mitarbeiter andere Tätigkeiten mit gleichen Anforderungen ausübt.

Jobenrichment (Arbeitsbereicherung)



Aufgabenbereicherung um Teilaufgaben mit höheren Anforderungen. Dabei nimmt die Verantwortung des Mitarbeiters zu.

Personalbeurteilung

Personalbeurteilung

Eine faire Personalbeurteilung unterstützt ...

die leistungs- und verhaltensgerechte Entlohnung

den bestmöglichen Personaleinsatz

die gezielte Personalförderung und -entwicklung

die Mitarbeitermotivation (z. B. durch Anerkennung, Möglichkeit zur Entwicklung der eigenen Persönlichkeit)



- Motivation
- Humanisierung des Arbeitsplatzes
- Personalbeurteilung
- Entlohnung

Personalbeurteilung

Personen, die die Personalbeurteilung durchführen können

Meist erfolgt die Beurteilung der Mitarbeiter/innen durch **den direkten Vorgesetzten**.

Zusätzlich können je nach Vereinbarung auch andere Personen Feedback geben bzw. Beurteilungen durchführen:

- Kolleginnen und Kollegen auf der gleichen Hierarchiestufe
- Mitarbeiter/innen beurteilen Vorgesetzte
- Selbstbeurteilung



Personalbeurteilung

Mögliche Beurteilungskriterien

Zur Mitarbeiterbeurteilung werden meist folgende Kriterien herangezogen:

- Eigenschaften der Mitarbeiter/innen bzw. deren Persönlichkeit
- Arbeitsverhalten bzw. Arbeitsweise der Mitarbeiter/innen
- Arbeitsergebnisse bzw. die Erfüllung von Zielen und Aufgaben

- Motivation
- Humanisierung des Arbeitsplatzes
- Personalbeurteilung
- Entlohnung

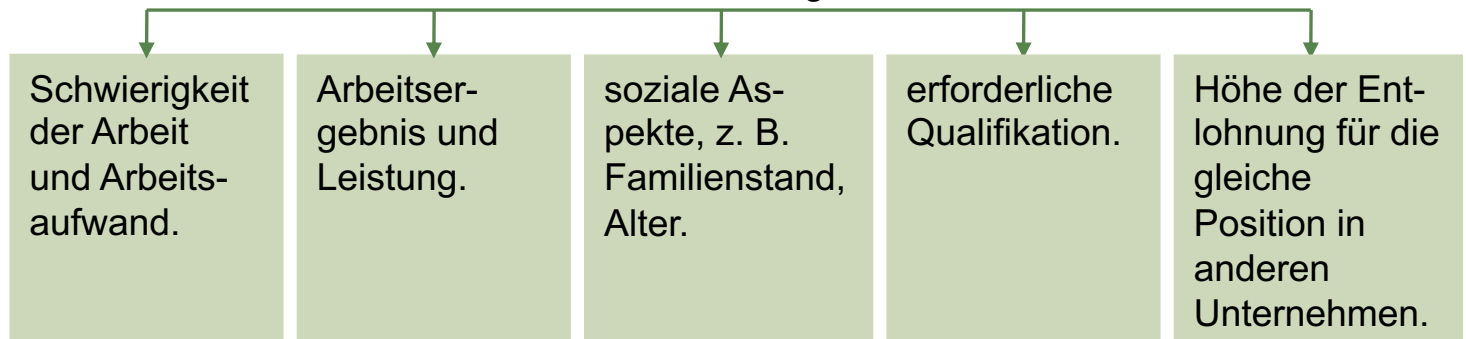
Entlohnung

Entlohnung

Die **Gegenleistung für die erbrachte Arbeit** in einem Unternehmen wird als **Entlohnung (Entgelt)** bezeichnet.

Entgeltgerechtigkeit

„Gerechte“ Entlohnung
berücksichtigt



- Motivation
- Humanisierung des Arbeitsplatzes
- Personalbeurteilung
- Entlohnung

Entlohnung

Formen der Entlohnung

Entlohnungsformen

Zeitlohn



- Beim Zeitlohn wird ein bestimmter Lohn bzw. ein bestimmtes Gehalt pro **Zeiteinheit** (Stundenlohn, Wochenlohn, Monatslohn) gezahlt.
- Der Zeitlohn wird dort angewendet, wo sich die Leistung nicht oder nur schwer messen lässt.
- Es wird erwartet, dass die vertraglich vereinbarte und durchschnittlich zu erwartende Leistung (**Normalleistung**) während der Arbeitszeit erbracht wird.

Leistungslohn



- Um Leistungsanreize zu schaffen, werden neben dem Grundlohn bzw. -gehalt noch **Prämien** oder ein **Akkordlohn** (ein bestimmter Lohnsatz pro gefertigtem Stück) bezahlt.

- Motivation
- Humanisierung des Arbeitsplatzes
- Personalbeurteilung
- Entlohnung