



# Osnova výuky – říjen 2009

**Personální strategie, analýza, a plánování**

SPP 802

PhDr. Alena Lubasová, Ph.D.

[lubasova@brno-konsens.cz](mailto:lubasova@brno-konsens.cz)

# PhDr. Alena LUBASOVÁ, Ph.D.

## VZDĚLÁNÍ :

- ▶ MU obor sociologie + PR
- ▶ Doktoranské studium – sociální psychologie

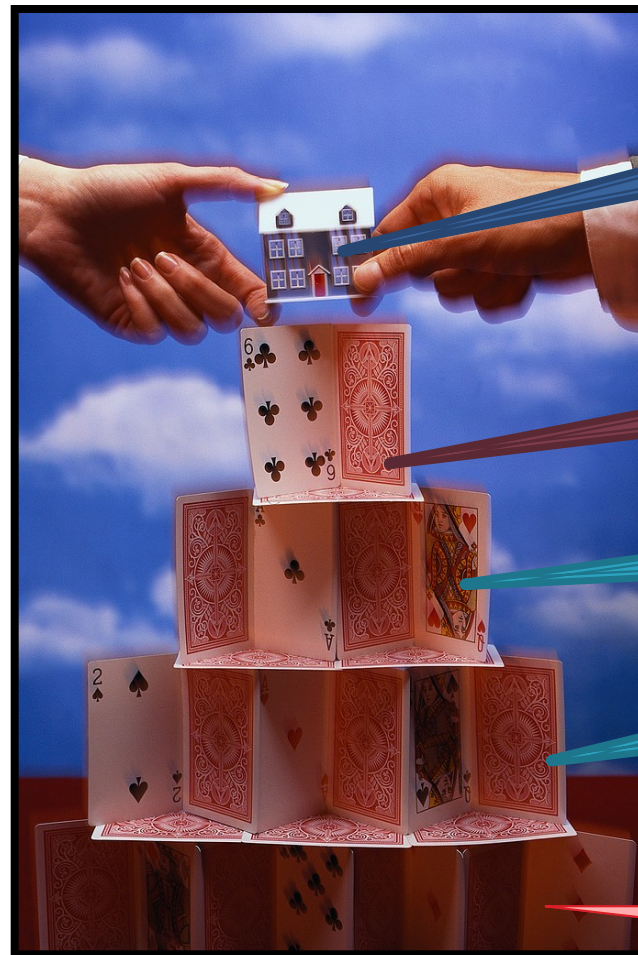
## PRAXE :

- ▶ Kurátor mládeže – 6 let
- ▶ Podnikový sociolog – První brněnská strojírna – 1 rok
- ▶ Personální ředitelka– První brněnská strojírna – 8 let
- ▶ Ředitelka poradenské firmy–personální a organizační management , řešení konfliktů, zdravý životní styl , od roku 2000 – dosud

# Cíl výuky

- ▶ Kurz Personální analýzy, plánování a strategie tvoří základní rámec personálního řízení
- ▶ Celý kurz je rozdělen do 4 tematických celků:
  - A. Lidský faktor v systému řízení organizace – převážně teoretická část výuky
  - B. Plánování v oblasti lidských zdrojů
  - C. Personální analýza – budou spojena v jedno na příští konzultaci
  - D. Vybrané procesy personálního řízení

# Schéma výuky



Projekt „Personální řízení  
vybrané organizace“

Vybrané personální  
procesy

Personální analýzy

Personální plánování

Strategie a personální  
management

# Pravidla „hry“

- ▶ Účast na přednáškách
- ▶ Průběžná práce na týmovém projektu
- ▶ Zvládnutí kontrolního testu–podmínka zápočtu
- ▶ Zkouška v případě nesouhlasu s navrženým hodnocením

Známka = aktivita při práci na projektu + výsledek kontrolního testu

# Studijní materiály

- ▶ **Sylabus** – osnova a literatura
- ▶ **Prezentace přednášek** – v IS (možno použít i z prezenčního studia)
- ▶ **Manuál** – průvodce studiem kurzu – základ studijního materiálu – dosud nepublikované materiály, obtížně dostupné informace , klíčová slova, kontrolní otázky a cvičení – základ pro otázky ke zkoušce
  
- ▶ **Čítanka** – texty ke studiu – usnadní shánění literatury
  
- ▶ **Povinná literatura** – J. Koubek – Řízení lidských zdrojů, ze které lze čerpat maximum informací pro studium  
**Doplňující literatura** – Werther, Davis – Lidský faktor a personální management, Armstrong – Řízení lidských zdrojů , která je hůře dosažitelná , proto jsou nejdůležitější pasáže uvedeny v čítance
- ▶ **Prameny** , ze kterých bylo čerpáno při tvorbě manuálu – pro hlubší pochopení konkrétní problematiky

# Způsob komunikace

- ⇒ prostřednictvím e-mailu – viz moje adresa [lubasova@brno-konsens.cz](mailto:lubasova@brno-konsens.cz)
- ⇒ na následujících konzultacích
- ⇒ telefonicky – viz telefonní číslo 541228404, 602702021
- ⇒ na konzultačních hodinách, pokud bude nutné, tak budou stanoveny
- ⇒ Po ukončení každého tematického celku bude zadána skupinová práce na projektu

# Téma I. Strategie – formulace záměrů a cílů

## Obsah tématu :

- ▶ Vysvětlení obecných pojmů pro celkové pochopení souvislostí
- ▶ Členění jednotlivých strategií
- ▶ Realizace strategie v praxi



# Srovnání obecných normí

**Záměr**  
Naše představy

organizace tady

**Vize**  
hceme být  
udoucnu

**Cíle**  
Čeho chceme  
dosáhnout

**Strategie**  
Cesty , kterými  
půjdeme

**Strategické operace**  
Kroky vedoucí k dosažení  
cíle

# Vysvětlení obecných pojmů

**Základní záměr** – stojí na samém začátku vzniku organizace .

Je to úvaha/idea o samotném smyslu existence firmy, která vychází ze základních otázek :

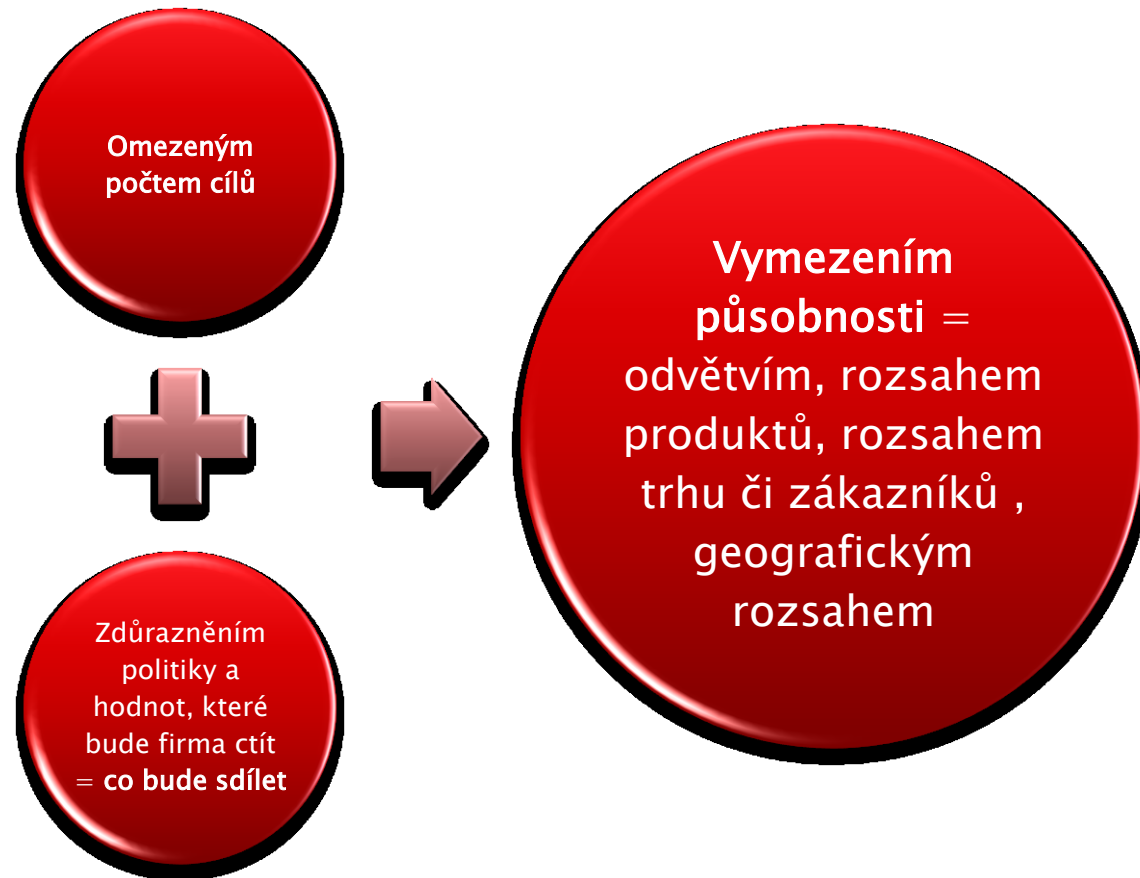
1. Čím se budeme zabývat – jaké budou naše produkty (výrobky, služby)?
2. Jaký bude trh a kdo budou zákazníci/klienti?
3. Kde budeme geograficky působit?
4. Kdy začneme ?

**Správný základní záměr je předpoklad každého dobrého plánu organizace.**

# Jak formulovat poslání?

- ▶ Proč je organizace na trhu , co chce dodávat
- ▶ Jak se chce vymezovat vůči zaměstnancům
- ▶ Co chce udělat pro vlastníky
- ▶ Jak se vymezuje k vnějšímu prostředí /společnosti

# Dobré poslání se vyznačuje :



# Ukázka mise – poslání firmy

*Cokoliv vyrobíme musí sloužit zákazníkovi dobře bez*

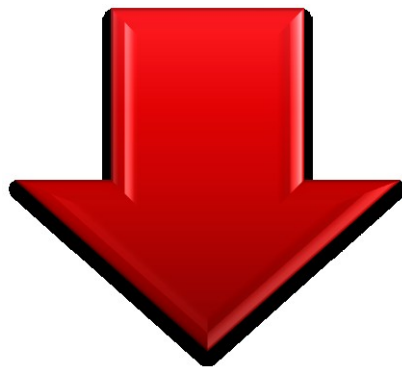
*ohledu na cenu .*

*Budovy – to jsou hromady cihel a betonu.  
Stroje – to je spousta železa a ocele. Život  
tomu dávají teprve lidé .*

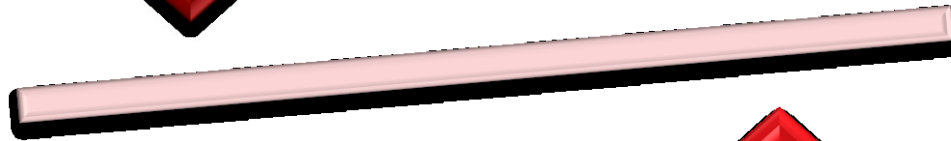
*Tam , kde je kostel a četníci, musí být i  
naše prodejna .*

**Baťovy zásady podnikání**

# Rozdíl mezi posláním a vizí



*Poslání* odráží stávající realitu , vychází z konkrétních podmínek , ve kterých se organizace nachází = „současnost“



*Vize* představuje budoucí chování organizace = „vytváření budoucnosti“ .



# Formulace SMART cílů

- S** – „*stimulating*“ stimulující k dosažení co nejlepších výsledků
- M** – „*measurable*“ – měřitelnost
- A** – „*acceptable*“ – akceptované stranami
- R** – „*realistic*“ – reálné a dosažitelné
- T** – „*timed*“ – termínované

# Strategie

**Strategie** – množina strategických cílů a záměrů organizace, stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů.

Účelem strategie tedy není určit přesně to, jak organizace dosáhne svých cílů, ale vytvořit rámec pro uvažování a činnost, vedoucí k naplnění vizí a poslání.



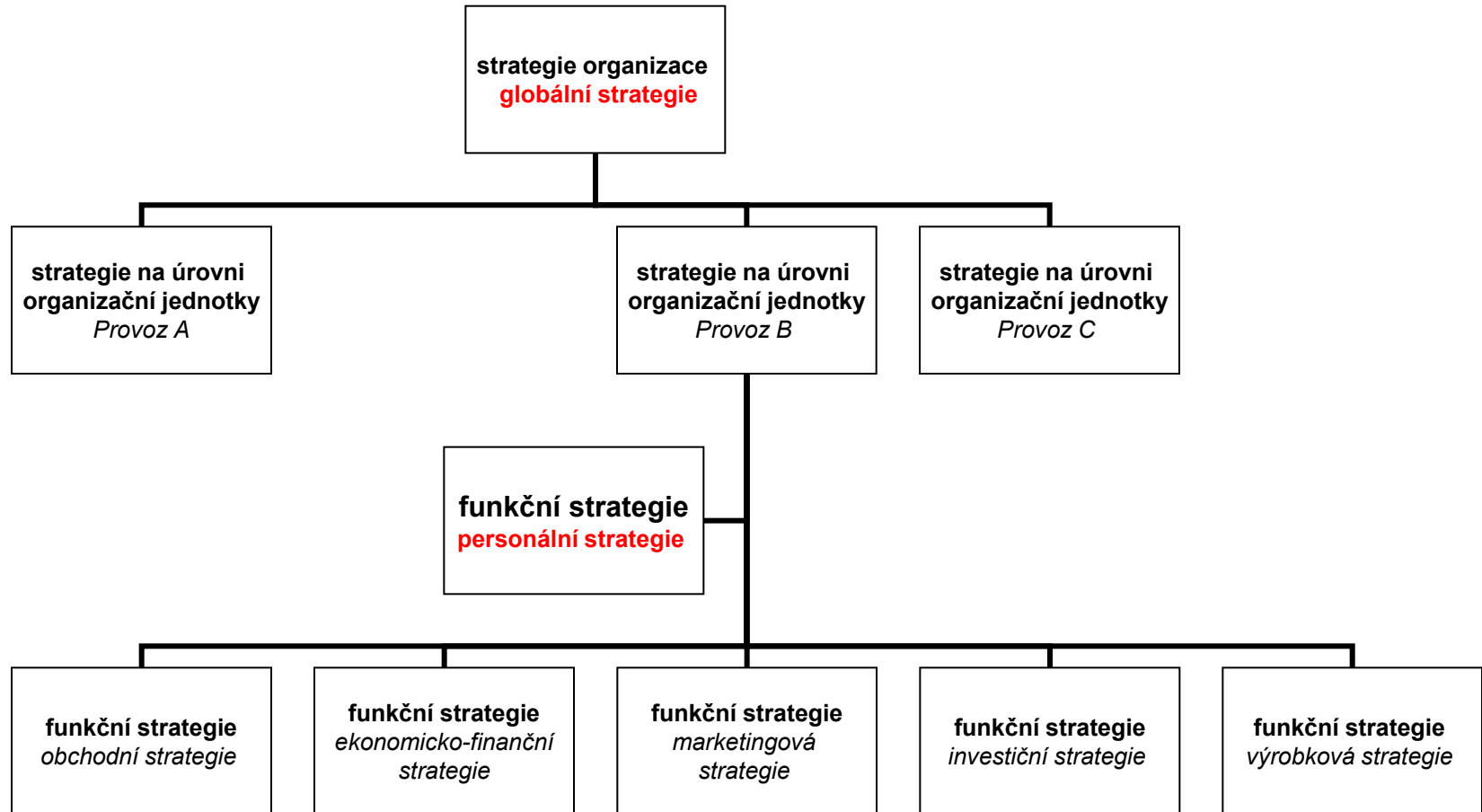
# Rozdíl mezi cíli a strategií

*Cíle* určují, čeho chceme dosáhnout  
*Strategie* říká, jak toho chceme dosáhnout.

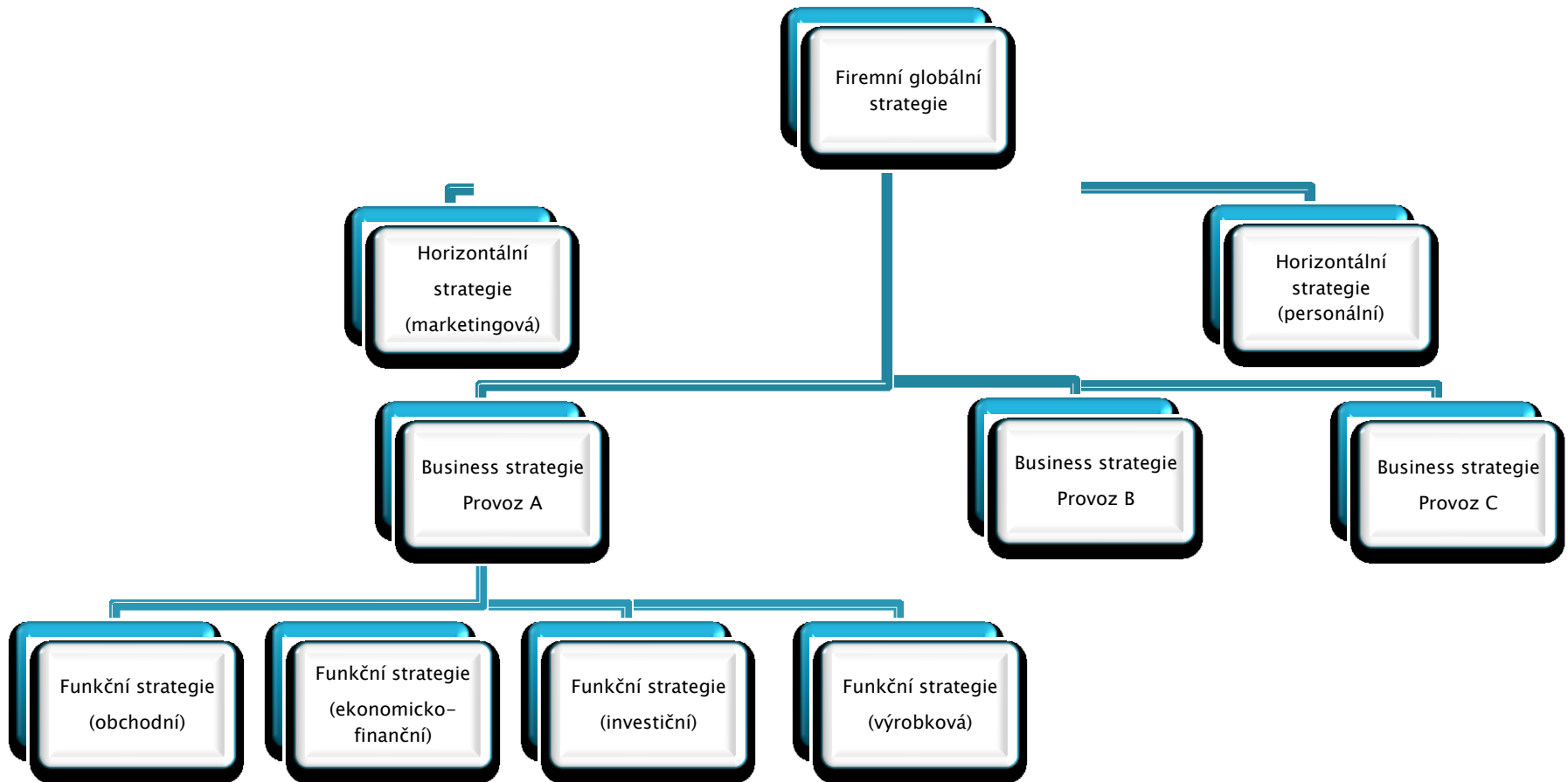
**Pokud nemáme strategii , nemůžeme dlouhodobě dosahovat svých cílů .**



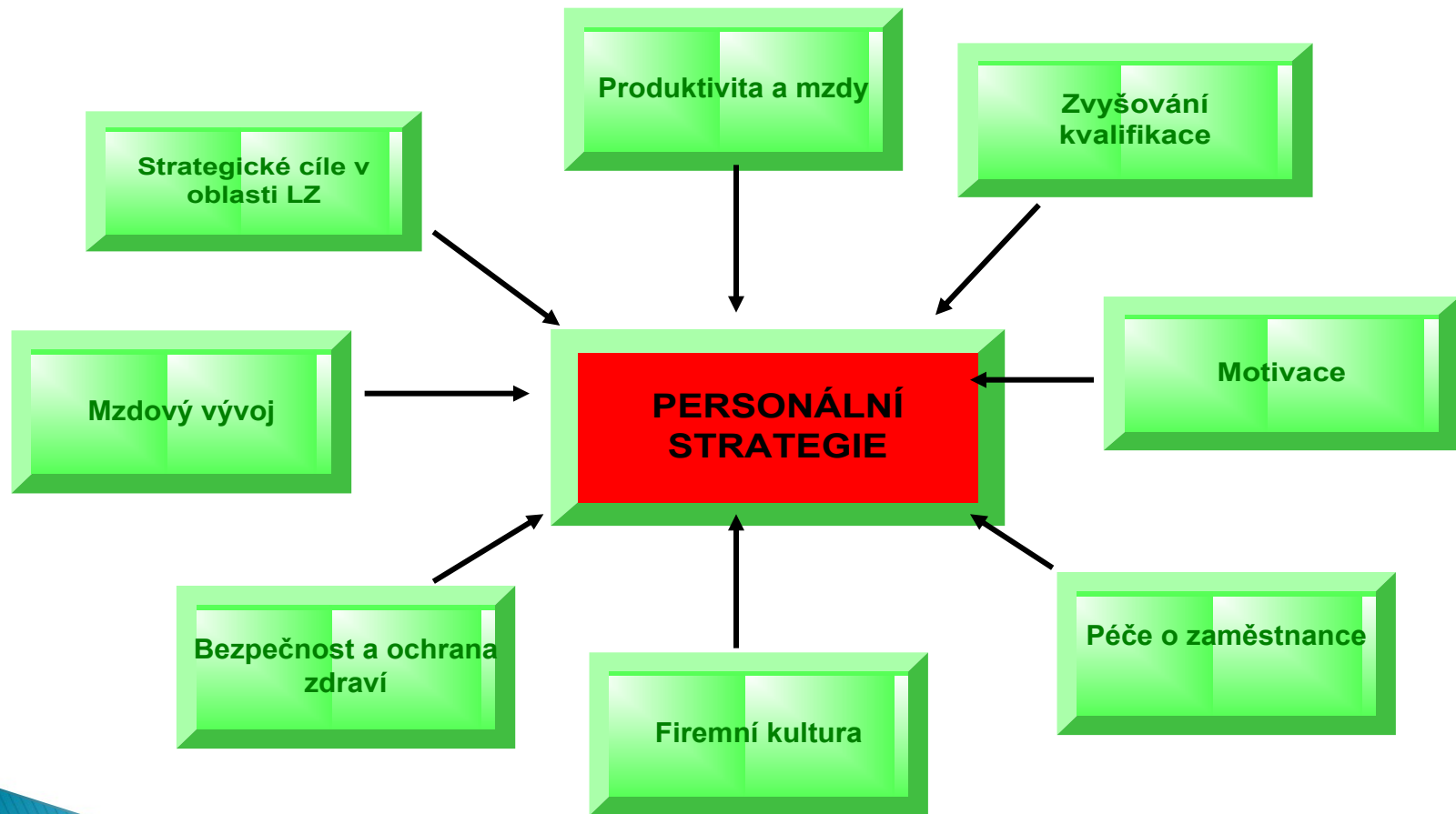
# Hierarchické členění strategií



# Hierarchické členění – verze 1



# Příklad obsahového vymezení personální strategie



# Téma II. Organizace a strategické řízení – nástroje k realizaci strategických cílů

## Obsah tématu :

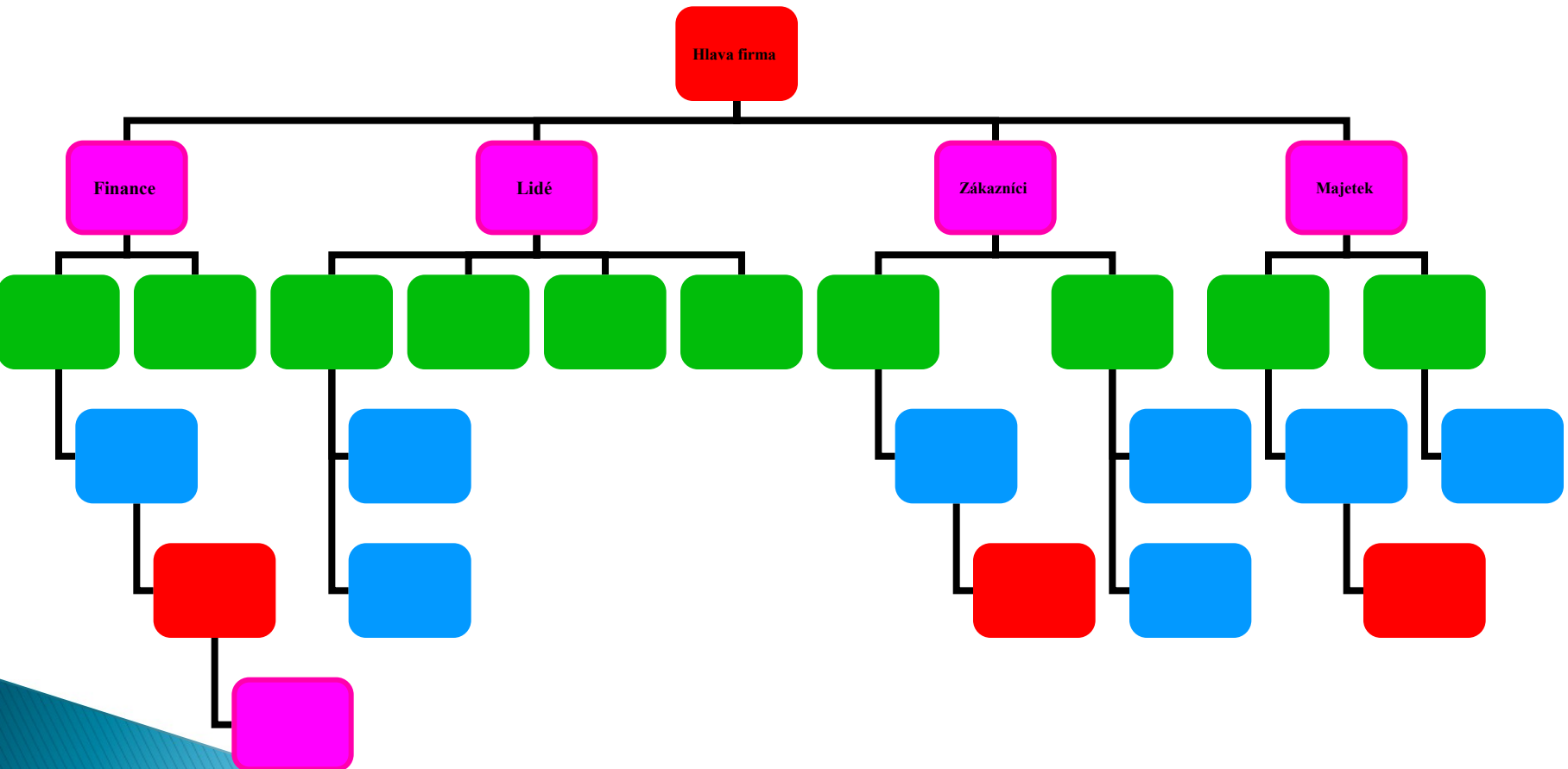
- ▶ Vztah mezi personálním řízením a organizací jako objektem tohoto řízení.
- ▶ Proč organizace vznikají, k jakému účelu a jakými subsystemy jsou tvořeny – vysvětlení vztahů mezi těmito dvěma pojmy
- ▶ Typy organizace, co je to organizační struktura, jak jsou organizační struktury utvářeny, jaká je jejich funkce, výhody a nevýhody

# Organizace a organizační struktura

- ▶ Současný vývoj organizací a organizačních struktur až do forem flexibilní organizační architektury
- ▶ Vztah mezi organizační kulturou a personální politikou
- ▶ Organizační rozvoj tvoří v rámci personálního řízení sice okrajovou, ale přesto důležitou složku při prosazování strategických cílů.
- ▶ Vývoj strategického řízení – , jak se strategické řízení vyvíjelo v jednotlivých vývojových etapách

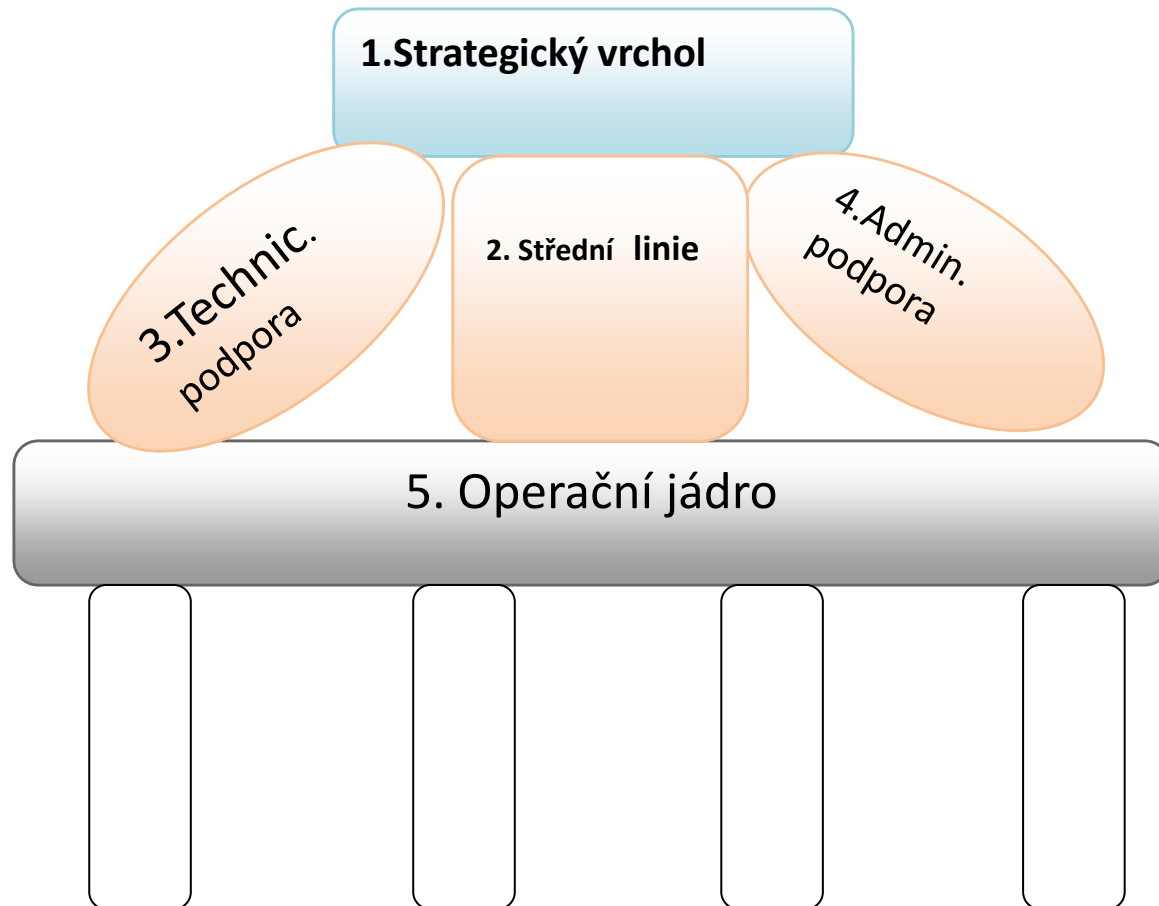
# Základní organizační struktura

Čím složitější je organizační struktura, tím komplikovanější je firemní kultura .



# Organizační struktura a organizační architektura

Základní části organizace tvoří 5 základních bloků:





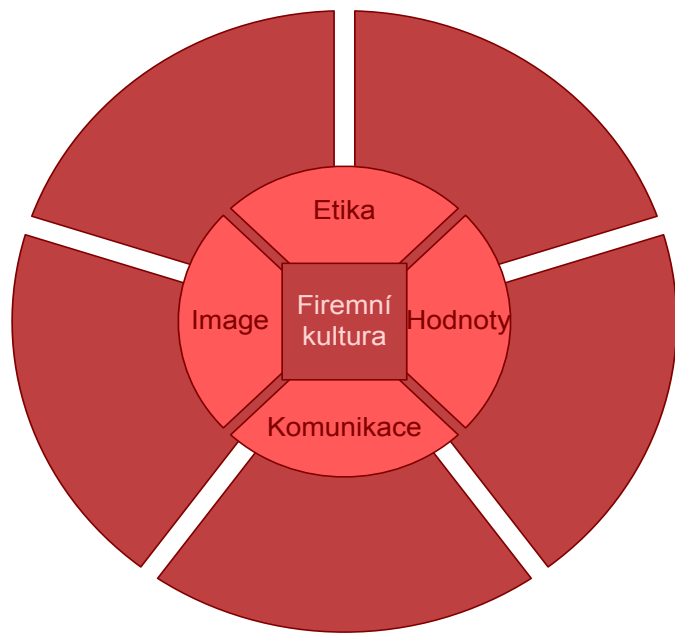
# Organizační architektura

- ▶ umění vytvořit z organizace takový systém vztahů, jednání a chování zaměstnanců, aby to uspokojilo jejich aspirace/potřeby ve společné činnosti s cílem vytvářet zisk nebo plnit určité poslání.

# Organizační architektura

- ▶ Znamená možnost pružně měnit organizační strukturu podle momentálního stavebního materiálu (kvality zaměstnanců) a přizpůsobit styl řízení používaným technologiím.
- ▶ Na rozdíl od organizační struktury, která je tvořena hierarchickým rozmístěním jednotlivých pracovních pozic, organizační architektura přizpůsobuje vznik a popis pracovních míst kvalitě personálu.
- ▶ V řadě případů dochází k záměně organizační architektury za organizační strukturu

# Firemní kultura jako celek



## Jak působíme navenek ?

Posiluje vědomí my - naše organizace

## Jak se chováme ?

Chování interní a externí /vztahy k práci, cílům, zákazníkům, spolupracovníkům...../

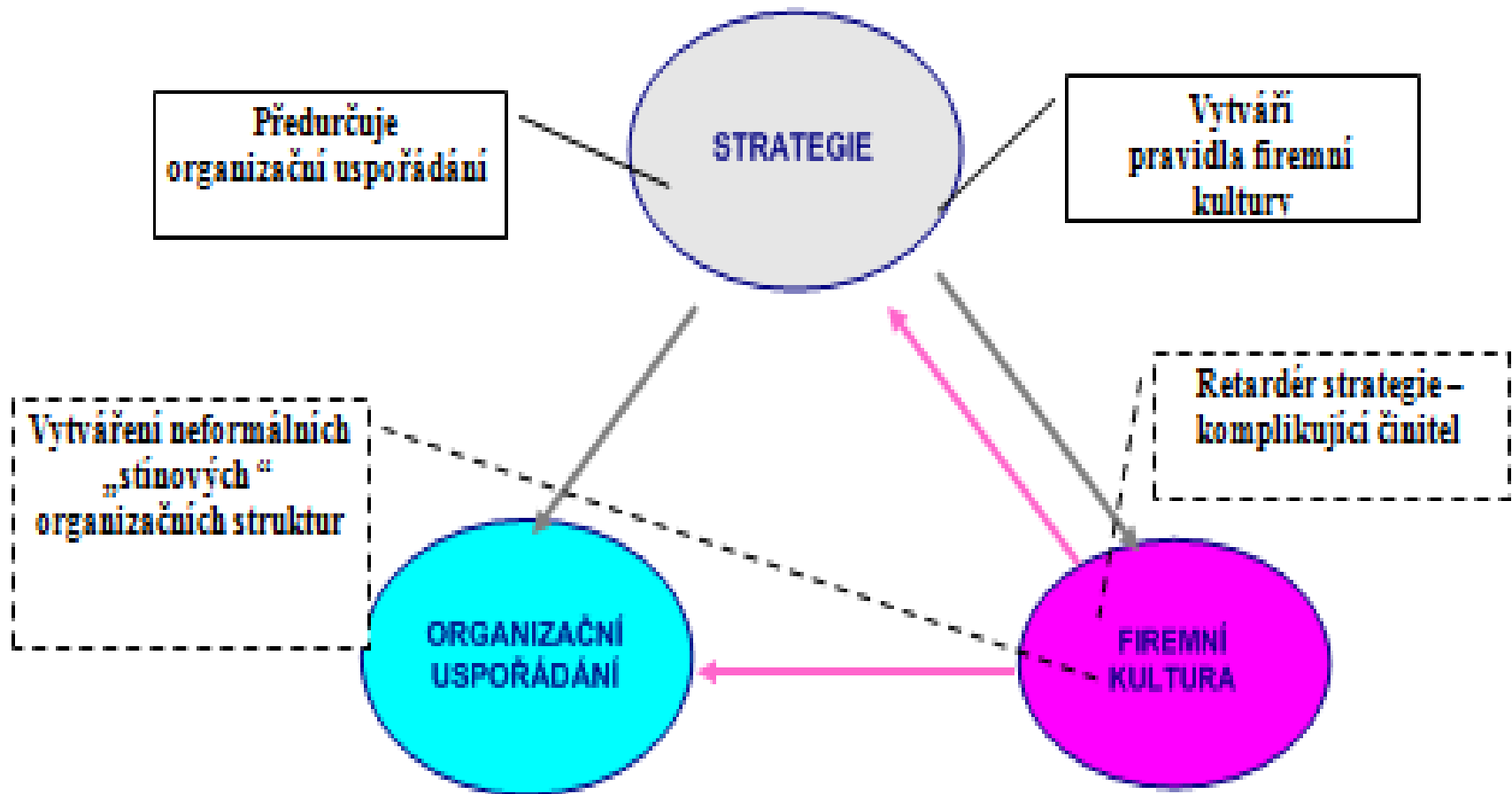
## Co se vyznává?

Nejvyšší definované prvky nehmotného charakteru , které jsou v organizaci uznávané, respektované a rozvíjené.

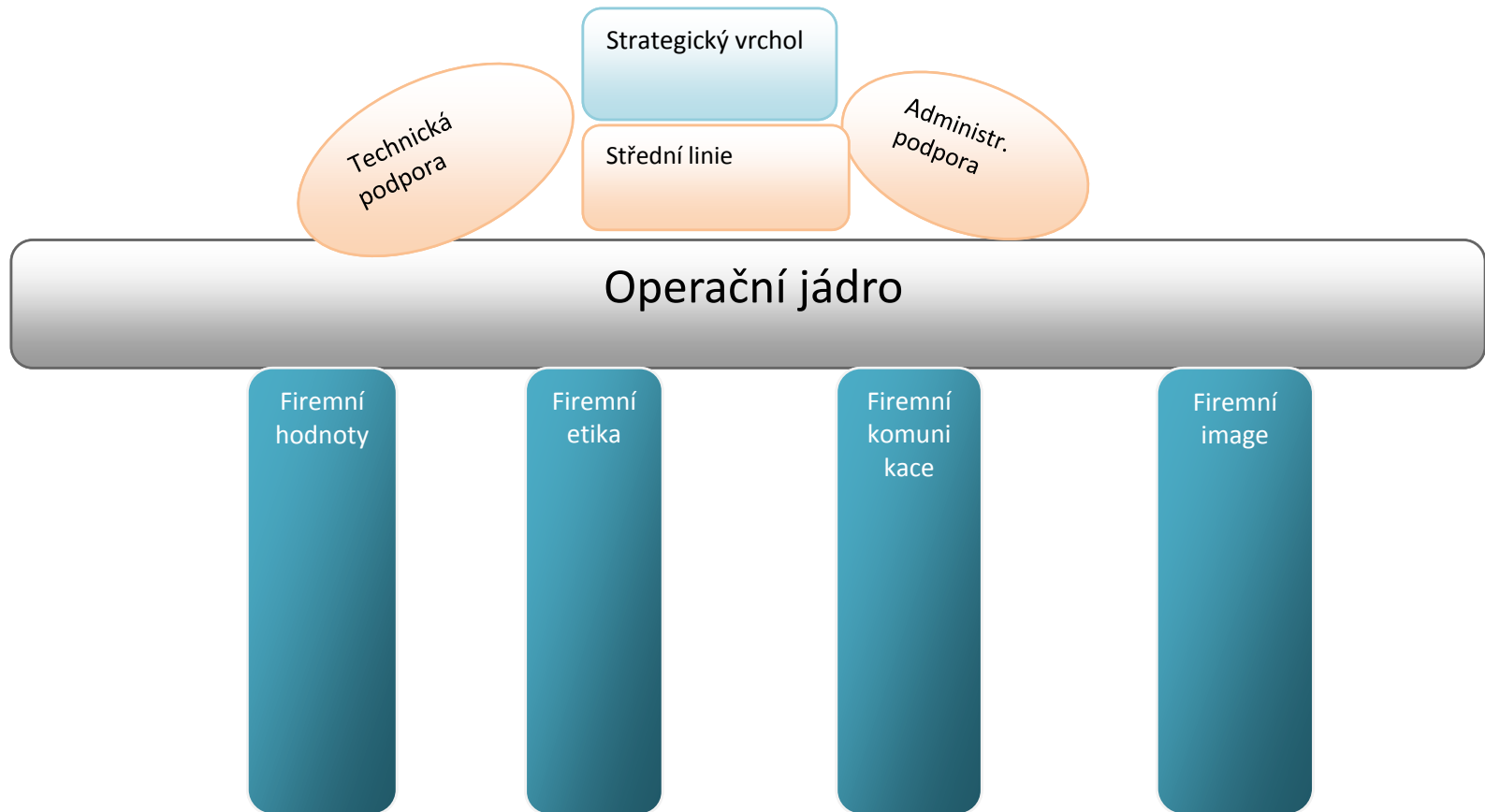
## Jak se sdělují informace ?

Utváření vnitřního pocitu sounáležitosti a odpovědnosti spolupracovníků vůči organizaci a naopak

# Vztah strategie, organizační struktury a organizační kultury



# Prvky firemní kultury



# Technický a sociální subsystém

- ▶ ***Technický subsystém*** zahrnuje konkrétní materiální – zhmotněnou část organizace , t.j. budovy, zařízení, technické vybavení a nemateriální hodnoty organizace – know-how, licence, pracovní a informační systémy. /Tvrdá kvalita/
- ▶ ***Sociální subsystém*** je souhrnem vztahů, uvědomělého chování a kvality lidského potenciálu v organizaci. Zahrnuje pojmy organizační kultura, organizační politika, ideologie a filozofie. /Měkká kvalita/

# Technický subsystém

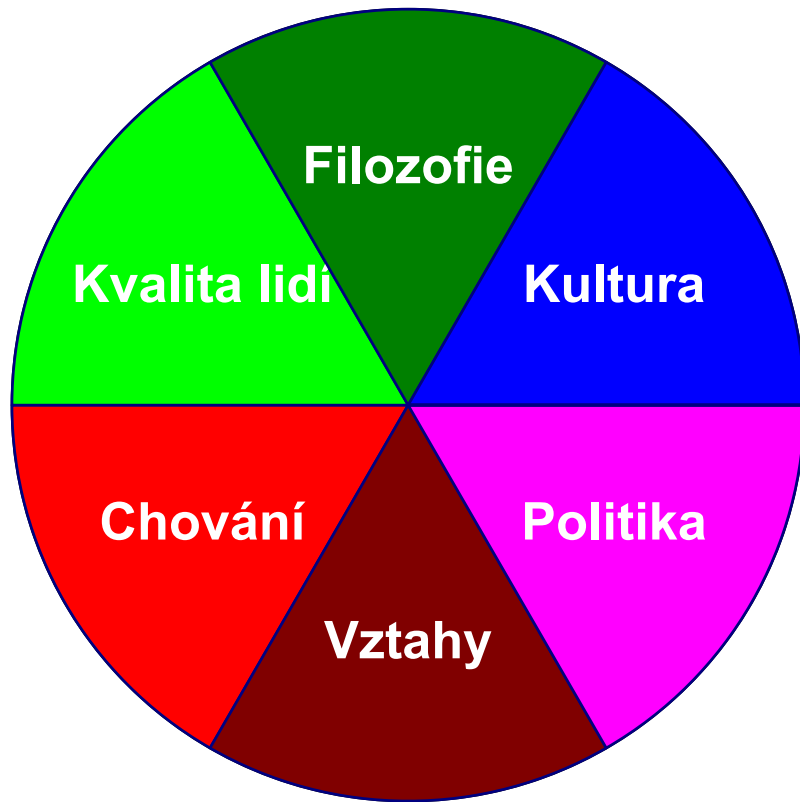


Materiální i nemateriální

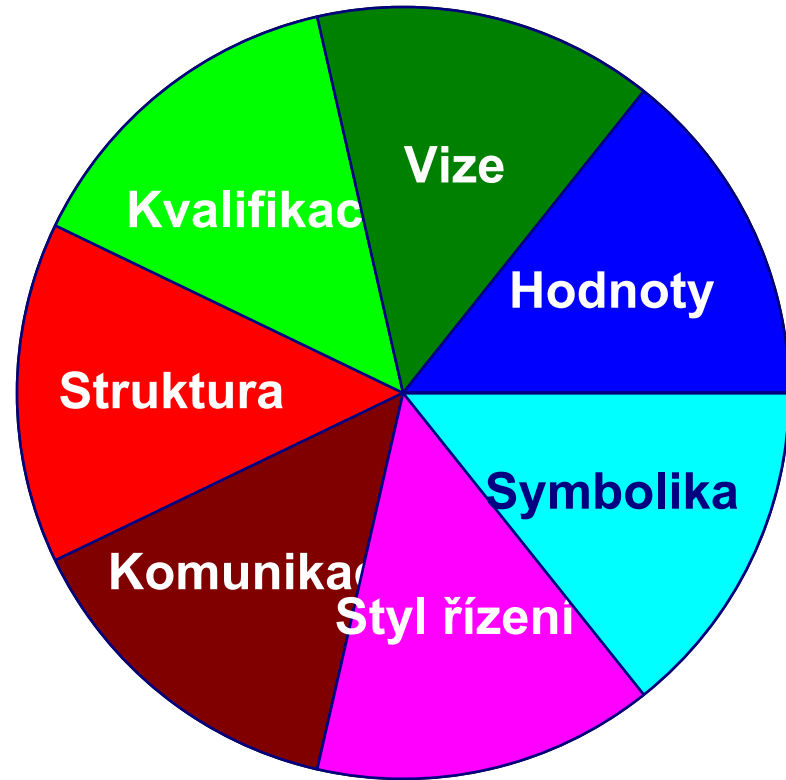


Organizační

# Sociální subsystém



Vybavení organizace - nemateriální



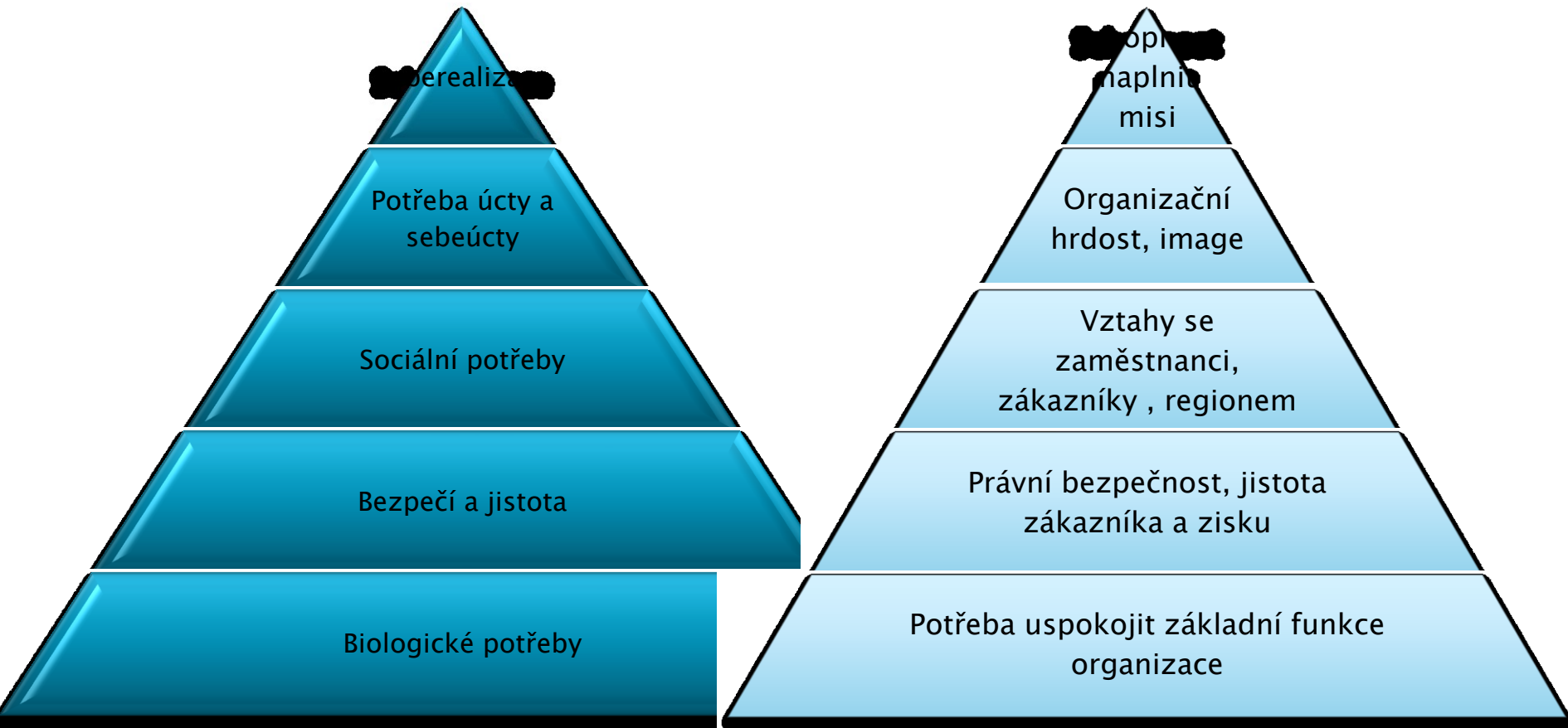
Prvky sociálního subsystému



# Vztah mezi subsystemy

- ▶ Obnova nebo revitalizace jednotlivých segmentů technického subsystemu je tvořivý proces, který je zabezpečován subsystemem sociálním.
- ▶ Oba subsystemy fungují na zcela odlišných principech a proto je nutné při řízení organizace od sebe striktně odlišovat způsob řízení technického a sociálního subsystemu.
- ▶ Technický subsystem by měl být řízen managementem s technickými a ekonomickými kompetencemi .
- ▶ Sociální subsystem by měl být řízen manažery s kompetencemi, vyplývající z humanitního vzdělání .

# Porovnání lidských potřeb a potřeb organizace



# Definice strategického řízení

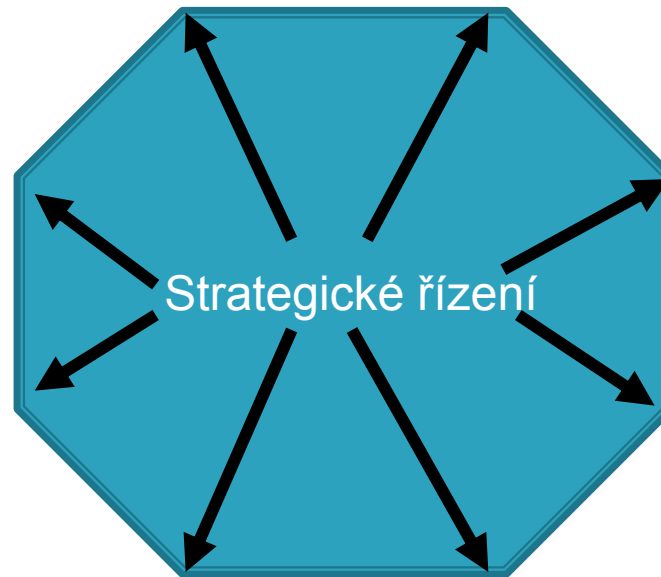
Strategické řízení je proces , jímž firma prostřednictvím managementu deklaruje:

- ▶ kam míří = strategický záměr
- ▶ jak se tam chce dostat = strategické plánování
- ▶ jak zajistí, aby se dostala , tam kam chce = řízení firmy, procesů a činností ve směru plnění strategických cílů

**Strategické řízení vyžaduje naučit se myslet ve variantách!**

# Schéma strategického řízení

Poslání organizace



Prostředí organizace

Strategické cíle

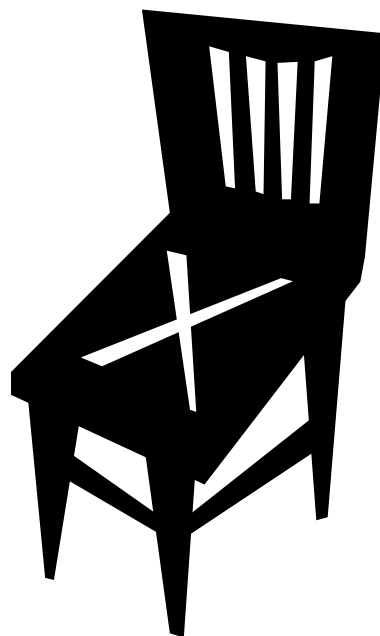
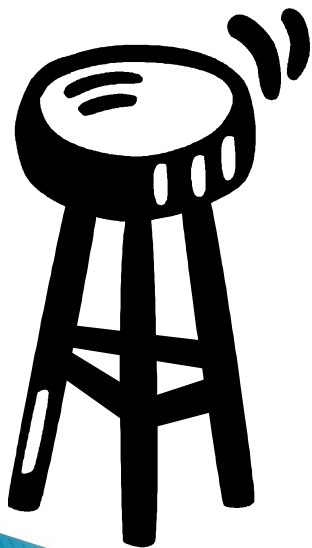
Disponibilní zdroje

# Magická čísla strategického řízení

3

4

5



# 4 vývojové fáze strategického řízení

- ▶ 70.léta – etapa amerických strategických analýz
- ▶ 80.léta – etapa konkurenčních výhod
- ▶ 90.léta – etapa superkonkurence a hyperkonkurence
- ▶ Konec 90.let – etapa globalizace

# Vztah nejdůležitějších pojmů v personálním řízení



# Téma III. Lidský potenciál – klíčový faktor pro realizaci strategických cílů

## Obsah tématu:

- ▶ Člověk v pracovním procesu
- ▶ Faktory výkonnosti lidského potenciálu
- ▶ Vývoj personálního řízení
- ▶ Výkon personálního řízení





# Lidský potenciál organizace

Mezi lidským potenciálem a organizací existuje vzájemná závislost.



# Lidský potenciál organizace

*Lidský potenciál* je souhrnem všech možností, schopností a sil člověka, včetně jeho sociálních vztahů, způsobu myšlení, zkušeností, životního přesvědčení a osobní morálky.

# Faktory výkonnosti

Které lze ovlivňovat  
pouze okrajově

Závislé na  
Personálním řízení

zdraví, zdatnost

postoje, motivace

dovednosti, vědomosti,  
znalosti

Míra požadavků na  
kvalifikovaný výkon a  
kompetence

Psychologická smlouva

Posuzování společenských  
vlivů na jedince

Teorie atribuce



# Faktory výkonnosti závislé na efektivitě personální řízení

- ▶ Míra požadavků na kvalifikovaný výkon a kompetence
- ▶ Vývoj pracovního potenciálu člověka v průběhu času
- ▶ Teorie atribuce – posuzování lidí při práci
- ▶ Plnění rolí
- ▶ Posuzování společenských vlivů na jedince – rodina, spolupracovníci, kolektiv, ostatní kontakty

# Psychologická smlouva

- ▶ Řada vzájemných, nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnancem .
- ▶ Zajišťuje sdílení společného souboru hodnot nebo cílů .
- ▶ Vytváří postoje a emoce, které formují a ovládají chování v organizaci.
- ▶ V každém typu organizace vznikají jiné psychologické smlouvy

# Zaměstnanecké aspekty psychologické smlouvy

- ▶ Slušné, spravedlivé a zásadové zacházení
- ▶ Jistota zaměstnání
- ▶ Prostor pro uplatnění schopností
- ▶ Příležitost k rozvoji dovedností a kariéry
- ▶ Zapojování do rozhodování a řešení, míra vlivu
- ▶ Důvěra v to, že organizace dodrží sliby
- ▶ .....

# Aspekty psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele

- ▶ Šchopnost
- ▶ Úsilí
- ▶ Ochota
- ▶ Oddanost
- ▶ Loajalita
- ▶ .....

Kontrolní otázka :



Na co má psychologická smlouva v organizaci největší vliv ?

# Stav člověka v průběhu pracovního procesu

- ▶ Stav, ve kterém se člověk v průběhu pracovního procesu nachází. / egocentrik – poloplnič – plnič – zlepšovatel – podnikatel. /
- ▶ Jsou stavy, kterými každý zaměstnanec v průběhu dne prochází a které ovlivňují jeho pracovní výkonnost.

Kontrolní otázka :



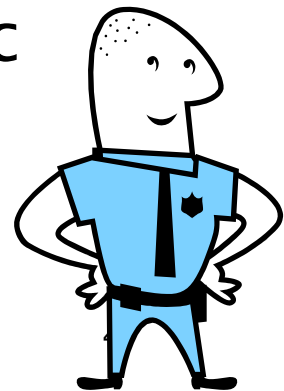
Jak tyto jednotlivé faktory spolu souvisí a ovlivňují odvedený výkon zaměstnance a celé organizace ?



# Stav člověka v průběhu pracovního procesu



1. **Stav egocentrický – člověk–egocentrik**  
v tomto stavu se orientuje pouze na sebe. Svůj tvořivý potenciál obrací proti organizaci, porušuje její zákazy a neplní její příkazy.
2. **Stav poloplnění – člověk – poloplnič**  
v tomto stavu plní pod dohledem veškeré jednoznačně definované příkazy a zákazy z objektivního donucení, aby si vydělal peníze. V tomto stavu člověk sám organizaci nic neodevzdává ze svého potenciálu.



# Stav člověka v průběhu pracovního procesu

## 3. Stav plnění – člověk – plnič

Plní všechny zákazy a příkazy podle instrukcí. Člověk v tomto stavu rovněž nevyužívá svého tvořivého potenciálu ve prospěch organizace. Zabránění stavům egocentrismu a poloplnění a převod do stavu plnění se pokouší byrokratický model řízení organizace. Vyniká odporem ke změnám.



## 4. Stav zlepšování – je výsledkem působení pozitivní organizační kultury. Člověk – zlepšovatel v tomto stavu nejenže plní příkazy a respektuje zákazy, ale využívá i svého tvořivého potenciálu ke zlepšování své práce, nikoliv však všech procesů.



# Stav člověka v průběhu pracovního procesu



## 5. Stav podnikání –

je nejvyšším stadiem, kdy člověk–podnikatel pracuje ve prospěch organizace. Plní veškeré příkazy, respektuje zákazy a usiluje o zlepšování všeho druhu. Veškerý svůj potenciál dává ve prospěch organizace a přispívá tak maximálně k plnění jejich cílů.

- ▶ Označení stavu není označením pracovníka. Tentýž člověk může projít v průběhu dne všemi pěti stavy.
- ▶ Stav lidského potenciálu v organizaci, ve kterém se dlouhodobě lidé nacházejí má rozhodující vliv na její výkonnost, efektivitu a stabilizaci.

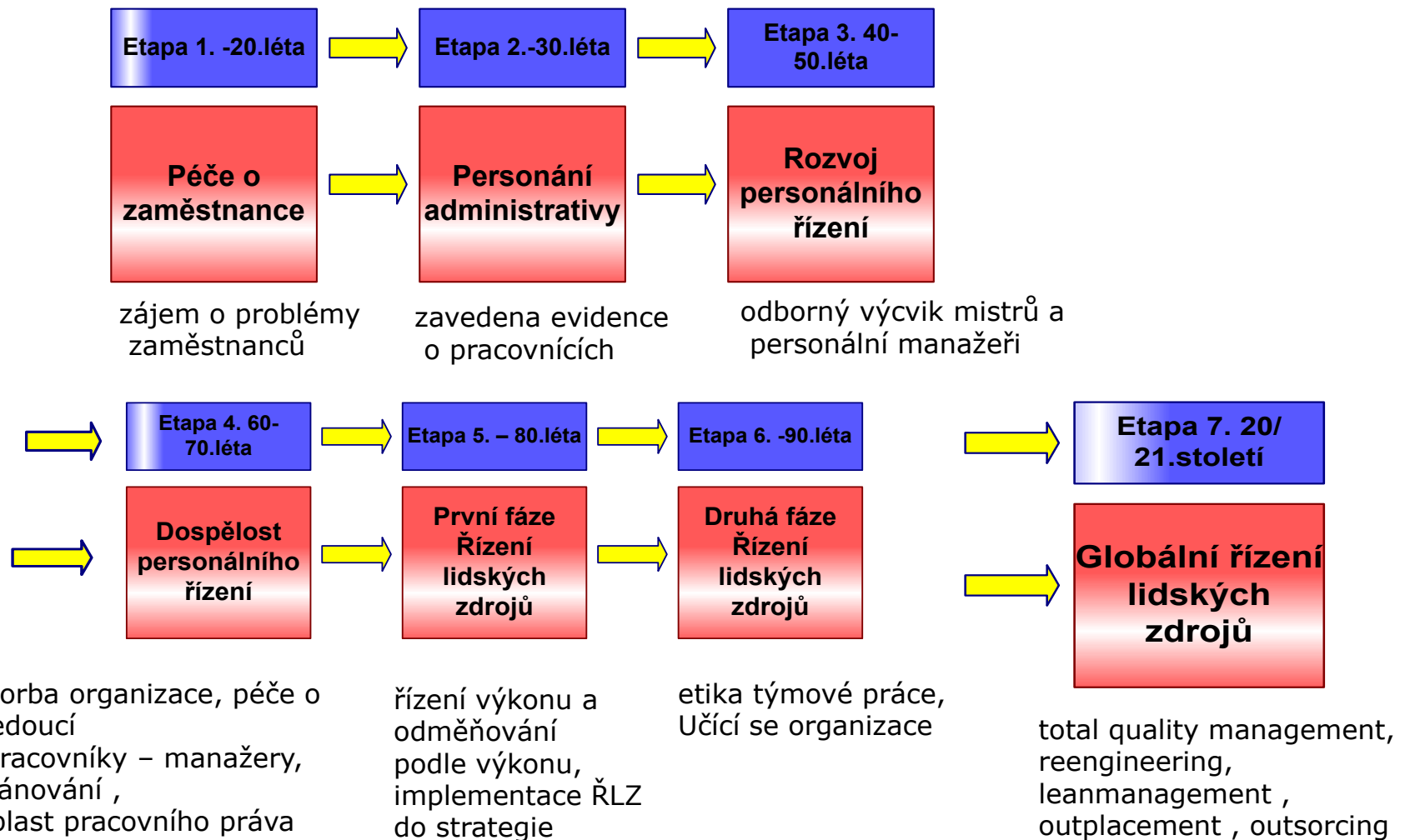
# Personální řízení a řízení lidských zdrojů

- ▶ Někdy jsou pojmy považovány za synonyma, přesto mezi nimi existuje hlavní rozdíl:
- ▶ **Personální řízení** staví do centra pozornosti řízení organizace
- ▶ **Pojetí řízení lidských zdrojů** staví do popředí člověka jako klíčový faktor prosperity

# Vliv vnějších a vnitřních podmínek na řízení lidských zdrojů

- ▶ **Vnější podmínky** – Trh práce, technologický a technický vývoj, hodnotová orientace lidí, prostorová mobilita, politika zaměstnanosti a státu, postupující globalizace
- ▶ **Vnitřní podmínky** – finanční situace, strategie, technologické vybavení organizační uspořádání, organizační kultura, způsob a styl řízení a vedení, informační systém, vztah k odborové organizaci

# Historie vývoje personálního řízení

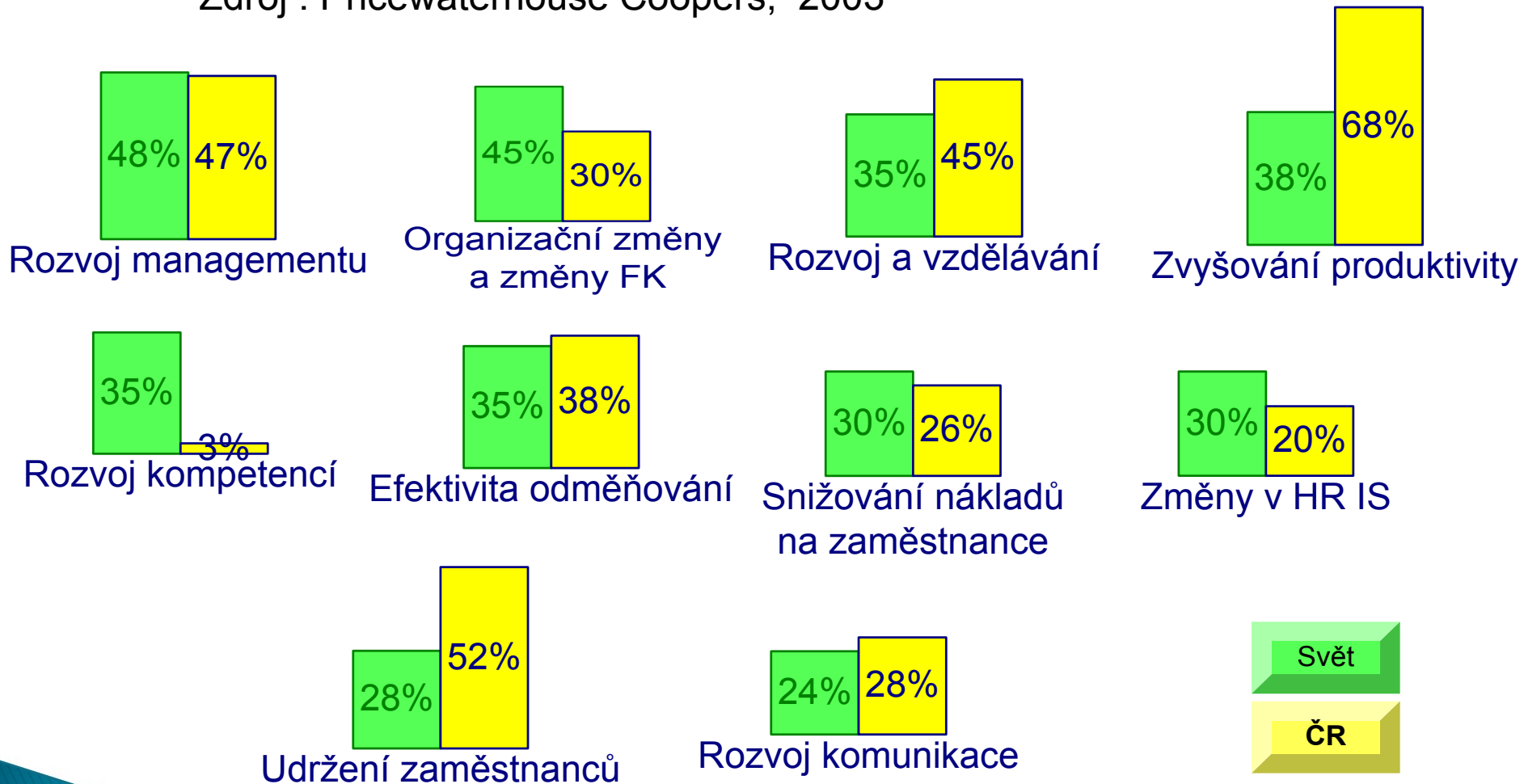


# Jednotlivé etapy vývoje personálního řízení

- ▶ Vytvoří se od 20. let minulého století až po současnost
- ▶ Současná etapa **globálního řízení lidských zdrojů** vznikla v důsledku propojování nadnárodních ekonomik a jejich integrací.
- ▶ Přenáší tak know-how ŘLZ z vyspělejších organizací na ty ostatní
- ▶ Současně s tím se mění i postavení a poslání personalistů, kteří plní roli mentorů, auditorů, konzultantů a partnerů.

# Personální priority ve světě a ČR

Zdroj : Pricewaterhouse Coopers, 2003





# Strategické řízení lidských zdrojů

**ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ + STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ  
= STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

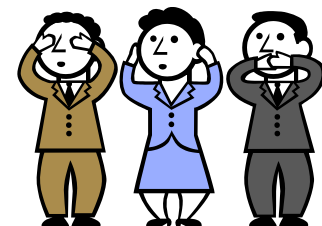
Pozn. :

Strategické řízení organizace zahrnuje aktivity, zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a prostředím , které organizaci obklopuje.

# Výkon personálního řízení/ŘLZ

Je tvořen tzv. dvojí odpovědností :

1. Odpovědností personálního útvaru
2. Pravomocemi vedoucích pracovníků

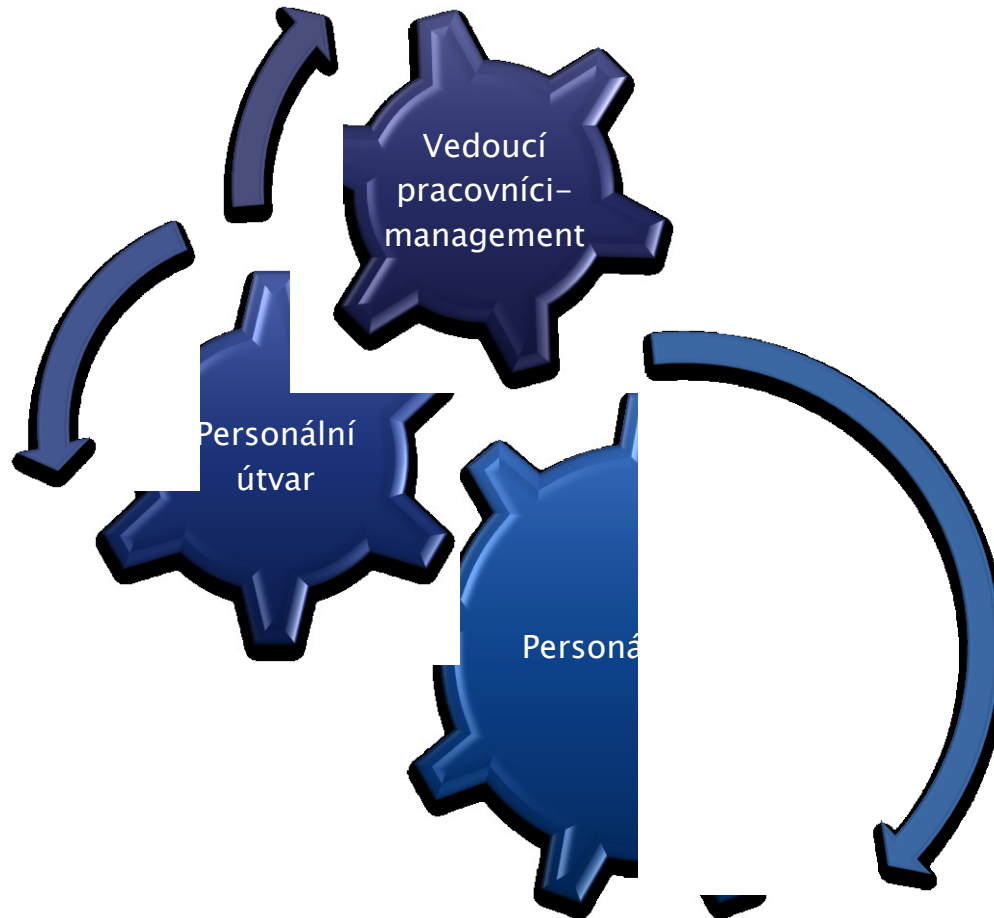


Rozdělení těchto pravomocí není dána žádným diktátem , ale záleží na tom, jak která organizace se této úlohy zhostí.



## MODEL PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ ORGANIZACE

# Modely personálního řízení



# Pojednání o personálních útvarech

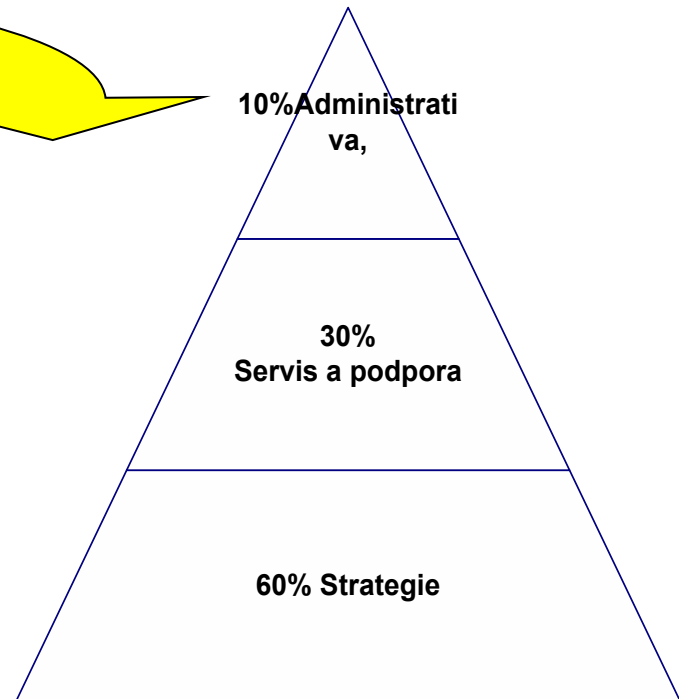
- ▶ specializovaná pracoviště pro práci s lidským potenciálem .
- ▶ Pro zaměstnance personálních útvarů platí zvláštní etika, kterou by měli dodržovat.
- ▶ Definice etiky je základním předpokladem fungování personálního útvaru na profesionální úrovni

# Transformace personálních útvarů

Současnost



Cíl



# Současné požadav na HR management

## 1. ODPOVĚDNOST za:

- ▶ Organizační architekturu firmy
- ▶ Motivaci zaměstnanců
- ▶ Schopnost realizace změn

## 2. KLÍČOVÉ NÁROKY :

- ▶ Kompetence v tvorbě a doprovázení změn
- ▶ Orientace na přání zákazníka
- ▶ Sociální kompetence
- ▶ Schopnost zvládat chaotické a nepředvídatelné situace
- ▶ Systémové myšlení a přístup
- ▶ Odhadovat typologii osobností lidí v závislosti na povolání

# Nové role HR manažerů

Personalisté či spíše HR manažeři, plní nové specifické role a úlohy:

- ☺ **roli mentora** – svoji autoritou a odborností poskytují pomoc, radu, péči o zájmy zaměstnanců a konzultaci jejich problémů
- ☺ **roli auditora** – kontroluje dodržování firemních hodnot a pravidel, respektování pravidel personální politiky, kontrolu disciplíny, vyhodnocování absencí a nemoci apod.
- ☺ **role konzultanta** – poskytuje poradenství ze strategie práce s lidmi, jejich rozvoje, taktiky i praktických postupů. Udržuje těsnou vazbu jak s liniiovými vedoucími, tak se zaměstnanci
- ☺ **role partnera vůči odborům** – uplatňují pozitivní přístup k odborům v duchu partnerství, zvláště při prosazování změn a tvoří katalyzátor mezi managementem a odbory
- ☺ **garant etiky a hodnot firmy**

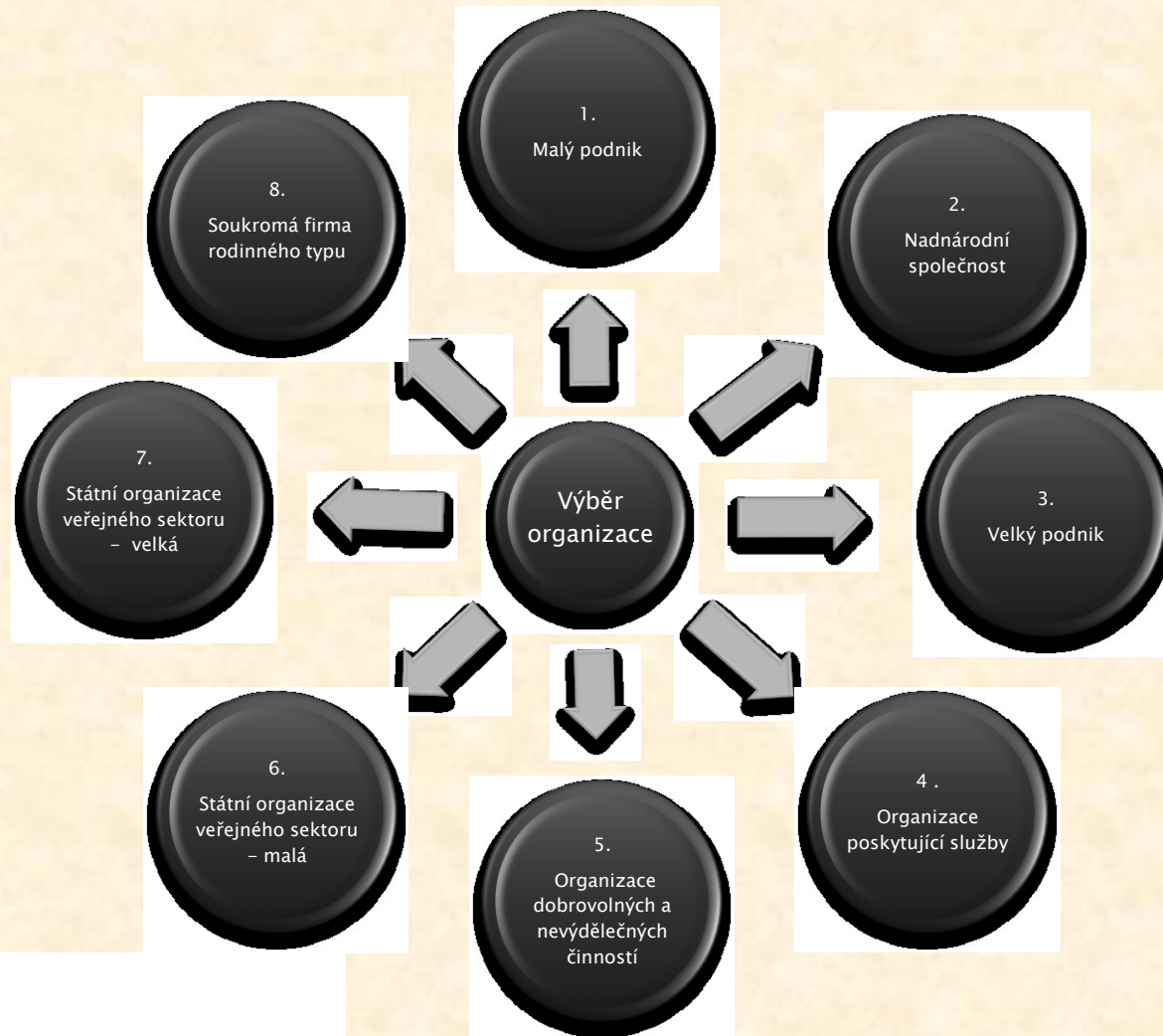
# Ověření vašeho studia

1. Ustanovení max. 5-členných pracovních skupin, každá zpracovává jeden projekt
2. Výběr zaměření organizace a nástin záměru
3. Definujte poslání a globální strategii zvolené organizace.
4. Vytvořte její organizační strukturu
5. Definujte personální strategii.
6. Formulujte aspekty psychologické smlouvy
7. Vypracování protokolu projektu





# Výběr organizace



# Výběr organizace



## 1. Malý podnik (do 150 zaměstnanců)

Charakteristika:

- ▶ Operuje v jedné oblasti trhu s omezeným množstvím produktů nebo služeb .
- ▶ Je vystaven významným konkurenčním tlakům
- ▶ Má soukromé vlastníky, kteří mají rozhodující vliv na volbu produktů a trhu
- ▶ Omezená schopnost shromáždit finanční kapitál

# Výběr organizace

## 2. Velká nadnárodní společnost

(nad 250 zaměstnanců)

Charakteristika :

- ▶ Firma je zapojena do několika různých druhů podnikání jako jedna z dceřiných společností uvnitř nadnárodní struktury v rámci střeoevropského teritoria
- ▶ Vyžaduje sofistikované kontrolní systémy a vyspělý management
- ▶ Akcionáři jsou fyzické i právnické osoby bez osobních vztahů vůči společnosti
- ▶ Koncentrace nadprůměrného finančního kapitálu



# Výběr organizace

## 3. Velký podnikatelský subjekt

(nad 250 zaměstnanců)

### Charakteristika:

- ▶ Historická (bývalá státní) firma, operující v rozdílných oblastech světového trhu se sofistikovanými produkty.
- ▶ Je vystavena omezeným konkurenčním tlakům
- ▶ Vlastníkem je privátní obchodní holding – investiční společnost s dostatečným finančním kapitálem, která sleduje především konsolidaci firmy a dosažení obchodního a finančního úspěchu pro další možný prodej v dlouhodobém horizontu .



# Výběr organizace



- 4. Organizace poskytující služby :**
- ▶ Základem ziskové organizace je poskytování vysoce kvalifikovaných služeb /nefyzický produkt v rámci ČR
  - ▶ Velikostí patří do kategorie malé firmy (do 150 zaměstnanců)
  - ▶ 3 majitelé jsou fyzické osoby zastávající současně manažerské pozice
  - ▶ Míra výnosnosti/zisk z podnikání je vysoký.

# Výběr organizace



5. Organizace dobrovolných a nevýdělečných činností :
- ▶ Organizace vznikla za účelem poskytování humánních služeb v oblasti s dostatečnou konkurencí
  - ▶ Je závislá na státních příspěvcích a dotacích od sponzorů
  - ▶ Má statut občanského sdružení , založena církví a dalšími právníckými osobami
  - ▶ Kmenové zaměstnance doplňují další dobrovolníci.

# Výběr organizace



## 6. Státní organizace veřejného sektoru:

- ▶ Organizace svoji činností zajišťuje prospěšnou činnost, má jasné určení a jasné uživatele
- ▶ Financována je ze státních zdrojů, řízena je státním orgánem
- ▶ Velikostí patří mezi střední organizace (do 150 zaměstnanců)

# Výběr organizace



7. **Státní organizace veřejného sektoru:**
  - ▶ Organizace svoji činností zajišťuje prospěšnou činnost, má jasné určení a jasné uživatele
  - ▶ Financována je ze státních zdrojů, řízena je státním orgánem
  - ▶ Velikostí patří mezi velké organizace (nad 150 zaměstnanců)



# Výběr organizace



## 8. Soukromá firma rodinného typu :

- ▶ Majitel je současně hlavním manažerem firmy
- ▶ Oblast působení firmy je lokální, i když trh na který dodává nemusí být lokální
- ▶ Firma je malá v porovnání s největšími konkurenty v odvětví působení firmy (rozsah 40–150 zaměstnanců)
- ▶ Finanční kapitál je dán základním vkladem a dostatečnou mírou zisku z podnikání – cca 15%.

# Úprava projektu – doporučení

- ▶ Písmo velikost 10 bodů
- ▶ V záhlaví uvést příjmení členů týmu a název organizace
- ▶ V zápatí uvést datum zpracování jednotlivých částí, číslování stránek
- ▶ **Jednotlivé úkoly vypracovat co nejjasněji, nejstručněji a nejsrozumitelněji**

# Protokol projektu – naleznete v IS

- ▶ Název projektu : „Personální řízení ve vybrané organizaci“
- ▶ Vedoucí týmu: pro komunikaci s vyučujícím  
jméno + příjmení + telefon
- ▶ Členové týmu :
  1. Jméno + příjmení
  2. ....
  3. ....
  4. ....
  5. ....



Typ vybrané organizace : popis + jméno  
**Zaslat e-mailem do 31.10.2009**