

# Osnova výuky – listopad 2010

Kurs : SPP+VPL 802  
Personální analýza, plánování a strategie

PhDr. Alena Lubasová, Ph.D.



# Ověření vašeho studia

Ustanovení max. 6-členných pracovních skupin, každá zpracovává jeden projekt:

1. Výběr zaměření organizace a nástin záměru
2. Definujte poslání a globální strategii zvolené organizace.
3. Vytvořte její organizační strukturu
4. Definujte personální strategii.
5. Formulujte aspekty psychologické smlouvy



1. Ustanovení max. 6-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

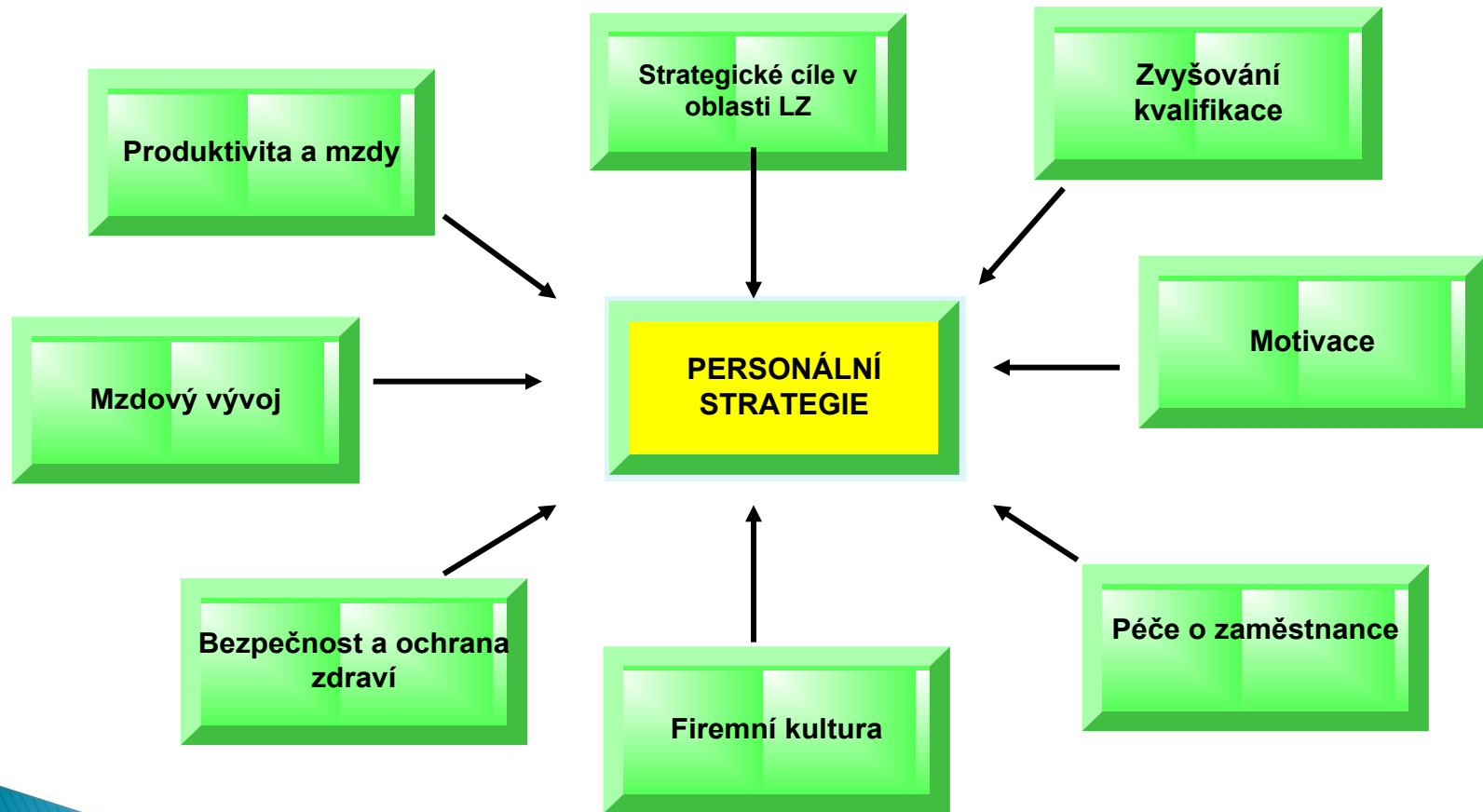
# Ukázka globální strategie

*Musíme diverzifikovat riziko podnikání. Vedle portfoliových investic jsme proto vsadili na suroviny, které mají daleko menší výkyvy než jiné obory. Tři strategické komodity – ropu, mléko, dřevo jsme zvolili proto, aby se eliminovala rizika recese.*

Kovopetrol, a.s. Plzeň, 1997

Zdroj: rozhovor s GŘ – Hospodářské noviny

# Vyberte jen to, co povede ke globálním cílům



# Co ovlivňuje tvorbu personální strategie ? (čítanka str.2-3)

Východiska :

- ▶ Při vytváření personálních strategií lze použít **mnoha různých přístupů** – neexistuje žádný jediný správný (Armstrong, Long, 1994, Tyson, Witcher, 1994)
- ▶ **Proces** formování personální strategie je stejně důležitý jako obsah, neboť v procesu vzniká spousta nových myšlenek
- ▶ Personální strategie vychází vždy z **globální strategie** organizace
- ▶ Dle složitosti organizace může existovat v jediné organizaci i **více personálních strategií**

# Psychologická smlouva

- ▶ Definice očekávání zaměstnavatele s ohledem na charakter vybrané organizace
- ▶ Definice očekávání zaměstnanců

# Kde hledat informace k práci

1. Vlastní myšlenky
2. Přednáška + čítanka
3. Novější literatura:
  - ▶ Z.Palán : Výkladový slovník LIDSKÉ ZDROJE, Praha, Academia 2002
  - ▶ I. Brooks: Firemní kultura, Brno, Computer Press 2003
  - ▶ M. Foot, C.Hook: Personalistika, Praha, Computer Press 2002
  - ▶ F. Bělohlávek : Organizační chování, Olomouc, Rubico, 1996
  - ▶ R. Amstrong: Řízení lidských zdrojů, Praha, Grada Publishing, 2002
  - ▶ N. Heyes: Psychologie týmové práce, Praha, Portál 2005



# Problémy projektů



Ne všechno z teorie personálního managementu je využitelné v konkrétní organizaci:

Vyberte jen to, co skutečně bude vaše organizace potřebovat a pak zvolte správnou formu !

Závěrem:

KISS – polibek úspěchu

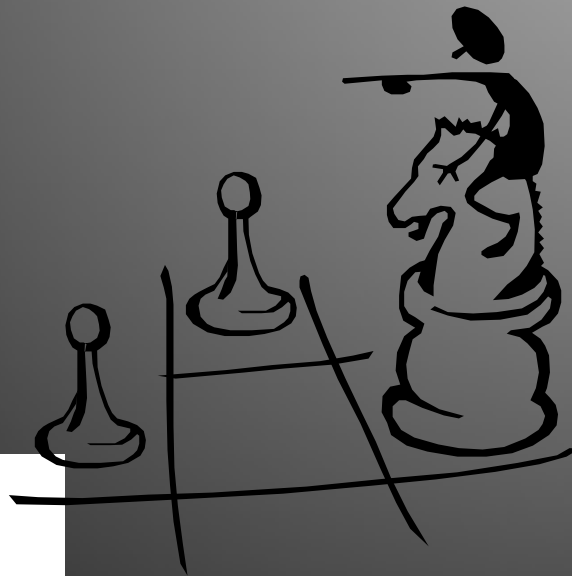
„keep it short and simple „



**Vše krátce, ale  
srozumitelně a přehledně  
podle zadané osnovy**

# Tematický celek B.

## PLÁNOVÁNÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ



# Zdroje

- 📖 H. Koontz, H. Weihrich: *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1992
- 📖 J. Koubek: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001,
- 📖 B. Wiliam, Werther, Jr. K. Davis: *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992
- 📖 M. Amstrong: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999,
- 📖 M. Amstrong: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.
- 📖 J. Vysušil: *Plánování není přežitkem*. Praha: Profess, 1993
- 📖 M. Foot, C. Hook: *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002
- 📖 V. Chvalovský: *Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať*, Praha: ASPI, 2005
- @ Přednáška

- 📖 Pozn. : Takto označenou literaturu naleznete v knihovně
- @ Pozn. : Takto označenou literaturu naleznete v IS – v elektronické podobě

# Téma I. Podstata a smysl plánování

- ▶ Plánování tvoří základ manažerské činnosti a je nezbytným předpokladem pro kontrolování.
- ▶ *Chci-li něco kontrolovat, musím mít stanovený plán a kontrolou sleduji odchylky od tohoto plánu*
- ▶ *Jestliže něco plánuji, musím mít vytvořenu zpětnou vazbu v podobě kontrolních mechanismů.*
- ▶ *To se beze zbytku týká řízení lidských zdrojů, ale samozřejmě nejen této činnosti.*

# Typy plánů

## 1. Z ČASOVÉHO HLEDISKA

- ▶ Z časového hlediska rozlišujeme plány dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé–operativní.
- ▶ *Čím menší je organizace, tím kratší má plánovací období.*
- ▶ *V případě vaší imaginární organizace/instituce by plánovací hledisko bylo pravděpodobně, denní, týdenní a maximálně roční.*
- ▶ *U nadnárodních korporací je zcela běžné plánovací období více než 10–leté.*

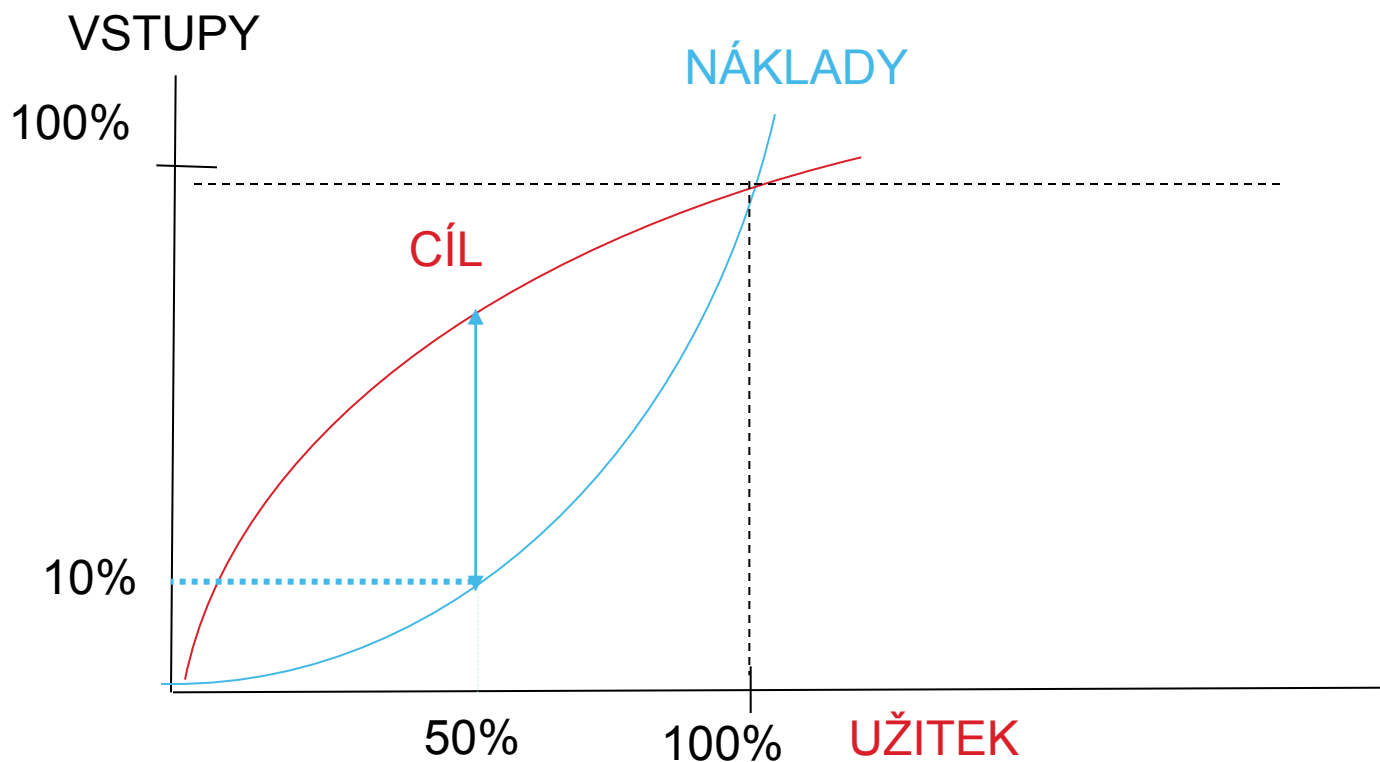
# Typy plánů

## 2. Z HLEDISKA VĚCNÉHO

- ▶ globální / celkové (plán organizace)
- ▶ dílčí / speciální plány (investiční, plán práce, plány tržeb, klientské plány apod.)
- ▶ ostatní typy plánů – akční, reakční, příležitostné
- ▶ *V zahraničních společnostech se nejčastěji využívají akční plány, jejichž metodika je velmi propracovaná a tak usnadňuje realizaci jakékoliv akce v praxi.*

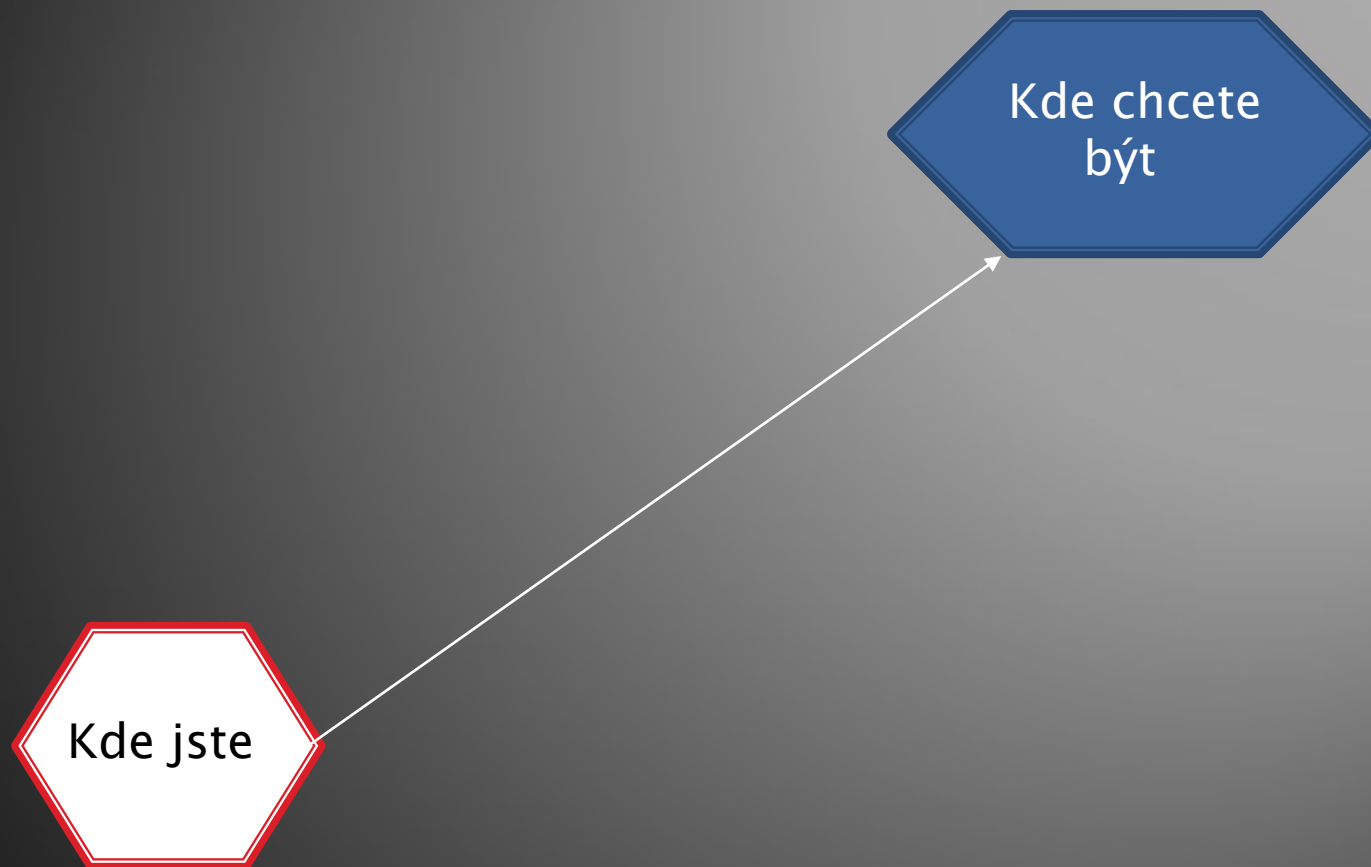
# Efektivnost plánování

Efektivnost – účinnost plánování je závislá na tom, jak se nám podařilo exaktně vytýčit záměry či cíle. Sledují se rovněž vynaložené náklady na tvorbu plánů .





# Efektivní plán



# Efektivní plán

1. Identifikuje **vše, co je zapotřebí** k úspěšnému dosažení cíle
2. Obsahuje **harmonogram úkolů** a souvisejících milníků (pozor aby se z milníků nestaly coulňíky)
3. Definuje potřebné **zdroje**
4. Obsahuje potřebný **rozpočet nákladů** na jednotlivé úkoly
5. Zahrnuje potřebnou **rezervu** pro nepředvídatelné události (časovou i finanční)

**Je věrohodný pro všechny zúčastněné**

# Plánování



- ▶ Nejprve musíme zcela přesně naplánovat **CO** se má v daném milníku udělat.
- ▶ Vycházíme přitom z definice cíle
- ▶ Je třeba jasně a jednoznačně zformulovat, co bude následovat po ukončení plánu a které činnosti budou ještě dodatečně vykonány

# Historický vývoj plánování v ČR

- ▶ **byrokratický** (resp. byrokraticko-politický) **přístup** (70. a 80. léta) Organizace předkládaly návrhy plánů práce a plánu zaměstnanosti. Stát na základě těchto návrhů přiděloval limity pracovních sil, limity přijímaných absolventů a limity celkového počtu přijímaných zaměstnanců. Tento systém platil až do revoluce v roce 1989.
- ▶ **operativní přístup** ( na počátku 90. let) státní omezení odstraněna a firmy začínaly postupně rozhodovat o personálních otázkách samostatně. Rozhodnutí firem se však v té době řídilo spíše okamžitou potřebou výroby, než dlouhodobým plánováním. Jednalo se tedy o krátkodobé plánování v oblasti personálního řízení. Toto však přinášelo z dlouhodobého pohledu spíše potíže.

# Historický vývoj plánování v ČR

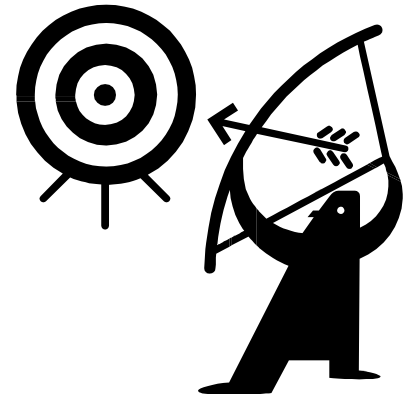
- ▶ **strategický přístup** (zhruba od roku 1993)  
spojen s dlouhodobým plánováním  
veškerých personálních potřeb organizace .

Zdroj: Bělohlávek (2001, Management)

# Závěr kapitoly

**Když nevíš kam chceš jít,  
každá cesta tě tam dovede**

Plán má smysl jen tehdy,  
máte-li před sebou cíl  
(návaznost na strategii)



## Téma II. Proces plánování v oblasti lidských zdrojů

Vlastní specifika personálního plánování :

- ▶ **Podceňování plánování** v oblasti LZ – degraduje výkon personálních činností na pouhopouhou administrativu a služby a nikoliv na výkon strategických činností.
- ▶ **Dopady pro organizaci** – neefektivní využívání nejdražších, tj. lidských zdrojů.

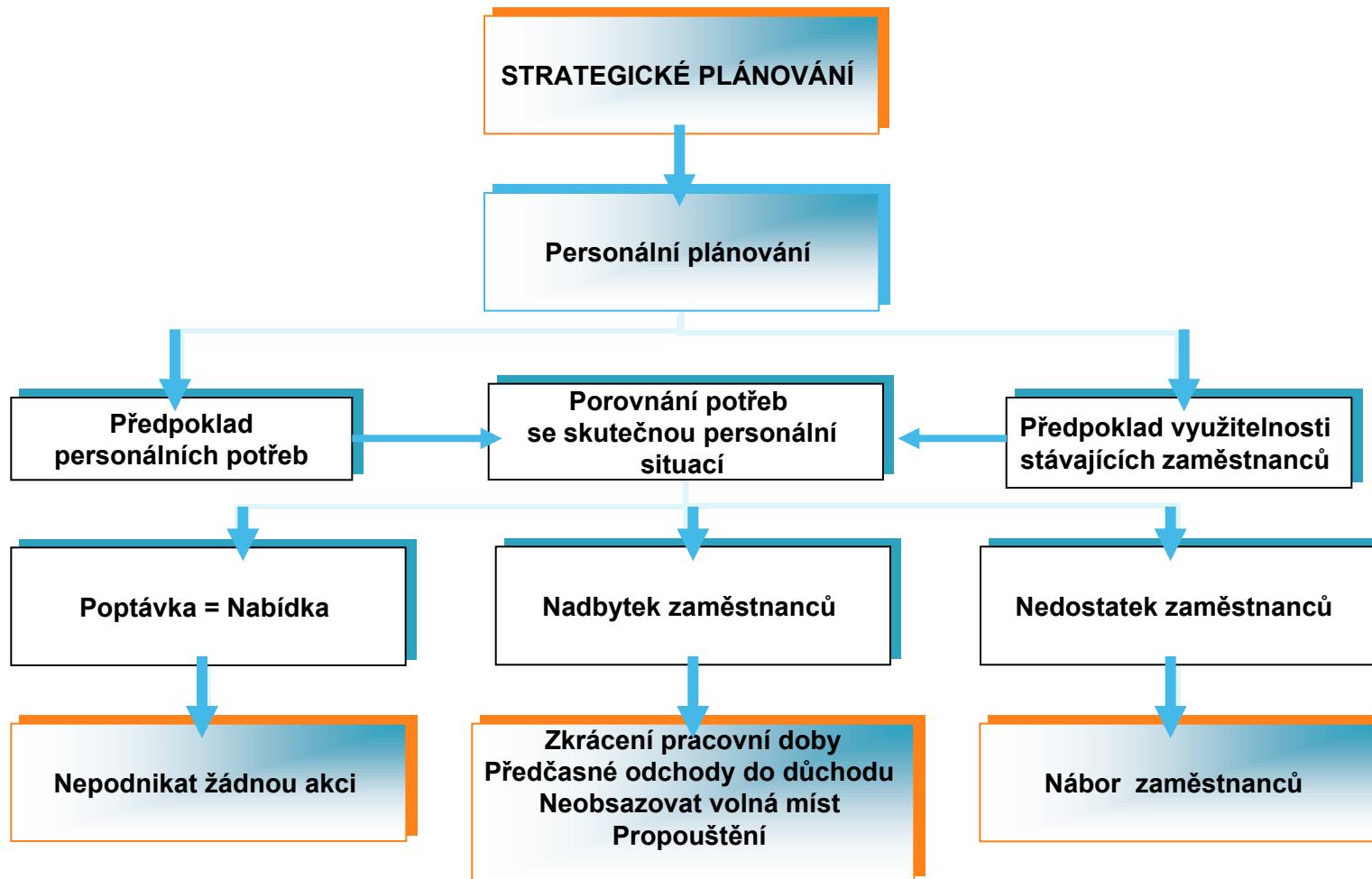
# Cíle personálního plánování

Plánování lidských zdrojů je procesem předvídání a realizace opatření v:

1. **pohybu pracovních sil uvnitř organizace, do organizace a z organizace**
2. **spojování zaměstnanců s pracovními úkoly ve správném čase a na správném místě**
3. **formování a využívání pracovního potenciálu**
4. **formování pracovních týmů**
5. **personálním a sociálním rozvoji lidí**



# Schéma personálního plánování



# Efektivita personálního plánování

Sladění 3 kroků :

- 1. Stavět na strategii organizace** – konfrontovat s ní všechny postupové kroky
- 2. Sladit plány organizace i LZ** do stejných časových úseků
- 3. Aktivně zapojit** do plánování LZ vedoucí zaměstnanec.

Personální plánování patří mezi nejméně oblíbené činnosti pro svoji složitost, variabilnost proměnných a také z důvodu neznalosti této činnosti jak personalistů, tak managementu.

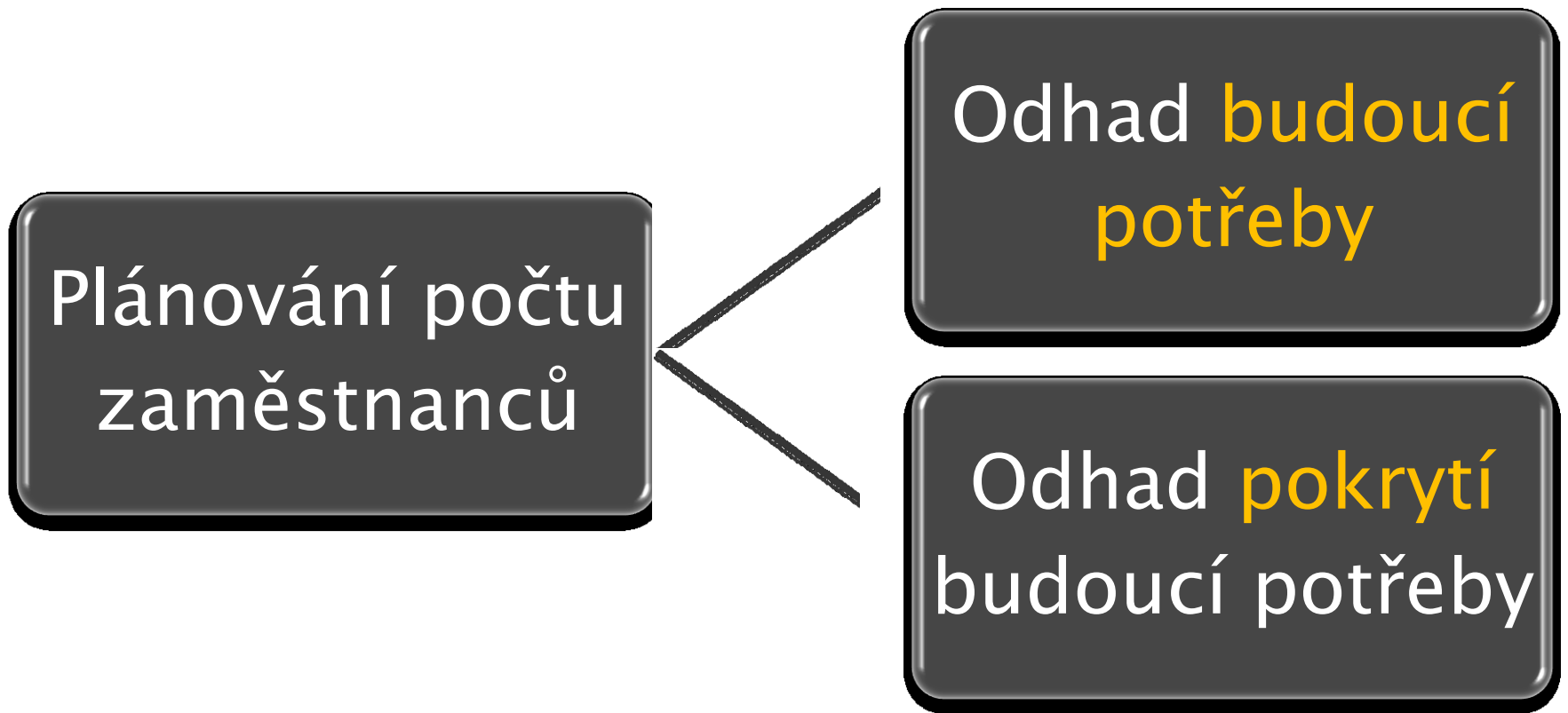
# Metody personálního plánování

Ve zjednodušeném pohledu se plánování rozpadá do tří částí:

- ⇒ plánování potřeby zaměstnanců – **kolik**
- ⇒ plánování, **jak** budou tyto potřeby pokryty
- ⇒ Plánování jednotlivých personálních **procesů** zaměstnanců

Základním kamenem procesu plánování je **prognóza**, založená na poznání vývojových zákonitostí a vzájemných vztahů všech činitelů. Kvalita prognózy a její reálnost závisí na **kvalitě a hloubce provedených analýz** dosavadního vývoje a znalostí a zkušeností plánovače.

# Personálního plánování



# Metody personálního plánování

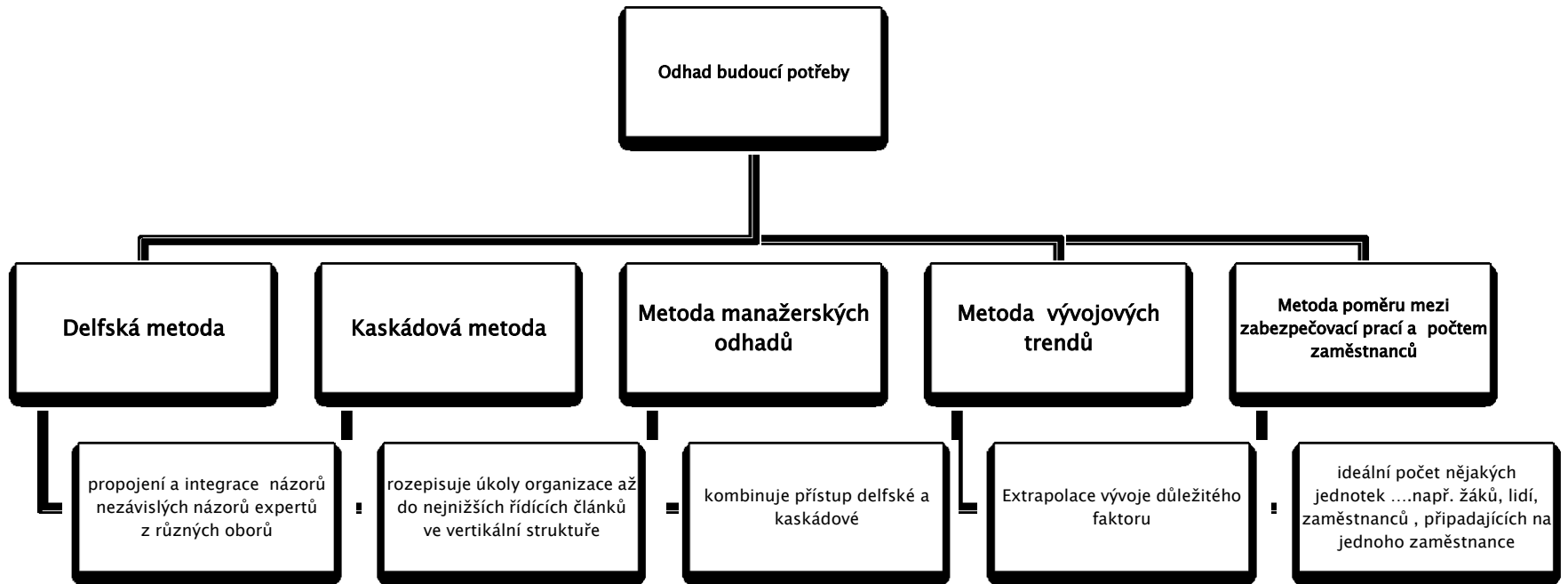
Staví na procesu předvídání :

1. **Odhad budoucí potřeby zaměstnanců** – naráží na vnější i vnitřní vlivy, které lze jen těžko odhadovat. Pro tento účel jsou metody postaveny na kombinaci intuitivních a kvantitativních metod

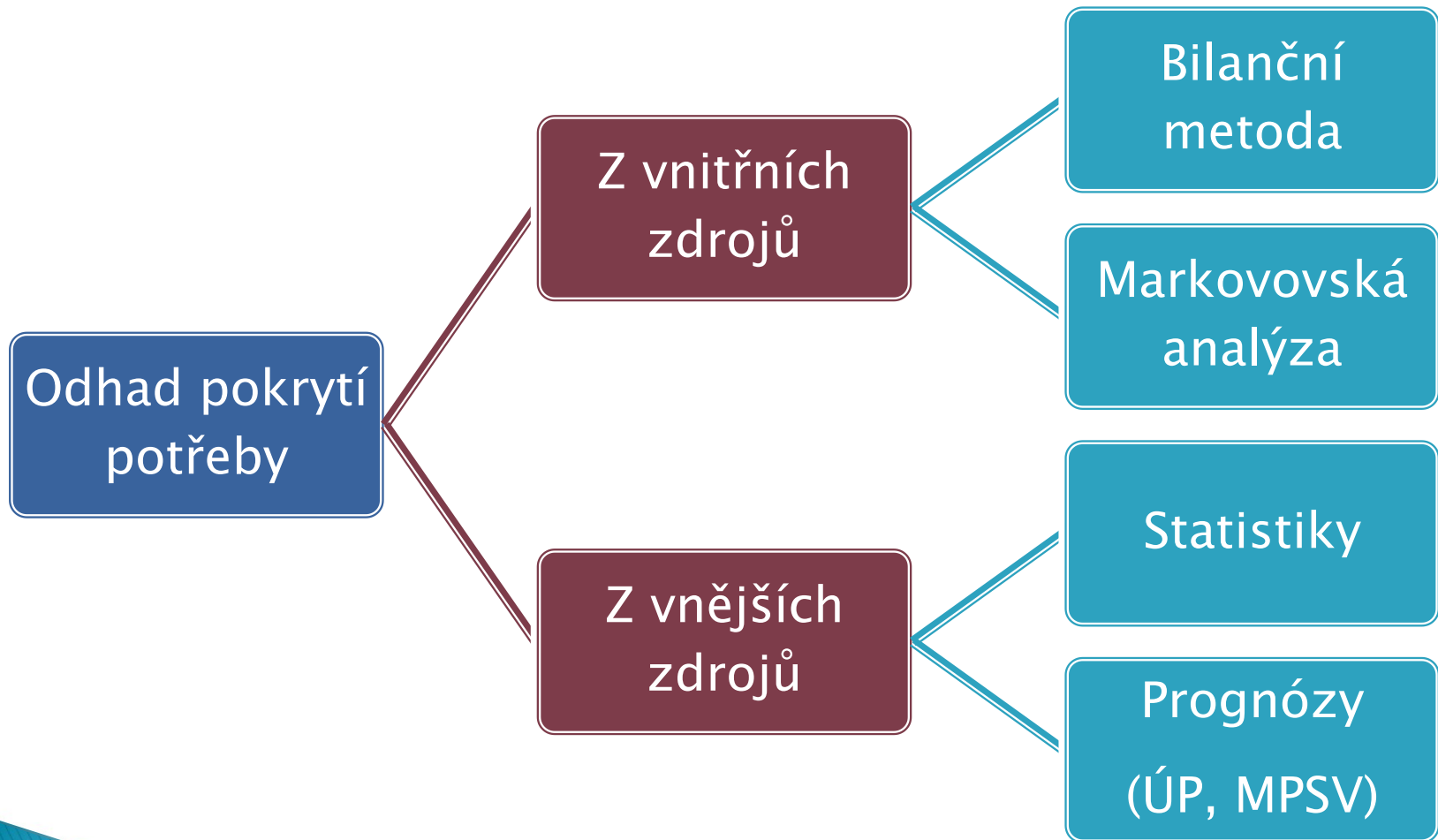
➤ (Delfská metoda, Kaskádová, Manažerských odhadů, Vývojových trendů , Poměru mezi zabezpečovanou prací a počtem zaměstnanců )

☞ Čím jednodušší a srozumitelnější metodu použijeme , tím reálnějších výsledků dosáhneme)

# Odhad budoucí potřeby



# Odhad pokrytí budoucí potřeby



# Metody personálního plánování

## 2. Odhad pokrytí budoucí potřeby zaměstnanců – jak z vnitřních, tak vnějších zdrojů

- ▶ **Vnitřní zdroje** – tzv. bilanční metoda – setřídění dle jednotlivých charakteristik –
- ▶ Jiná metoda pro vnitřní odhad – Markovovská analýza – tam, kde jsou místa hierarchicky uspořádaná – instituce, vedoucí funkce – *dřívější práce tzv. kádrováků*.
- ▶ **Vnější zdroje** – využití nejrůznějších analýz, statistik apod. externích institucí
- ▶ V současné době se musí plánování přizpůsobit turbulentnímu prostředí, musí být pružné a pokrývat a zahrnovat veškeré odchylky a změny.



# Proces personálního plánování

Personální plánování je přímým výsledkem strategického plánování organizace a uskutečňuje se v různých časových horizontech:

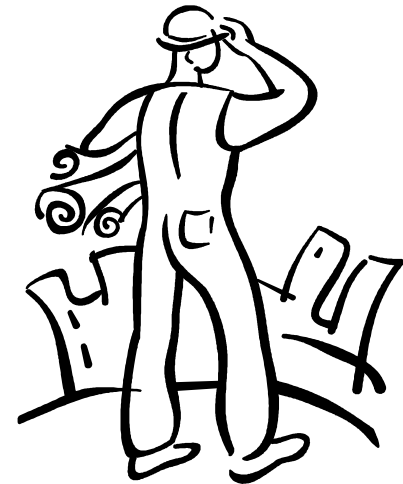
- ▶ **dlouhodobé** – strategické plány zohledňují takové aspekty jako je demografie, ekonomika, technologické trendy, společenské trendy
- ▶ **střednědobé** – taktické plány se zabývají kategoriemi jako je mobilita zaměstnanců, úroveň produktivity, absence
- ▶ **krátkodobé** – operativní plány, řeší např. výběr zaměstnanců, aktuální potřeby vzdělávání

# Téma III. Plánování konkrétních činností v oblasti řízení lidských zdrojů

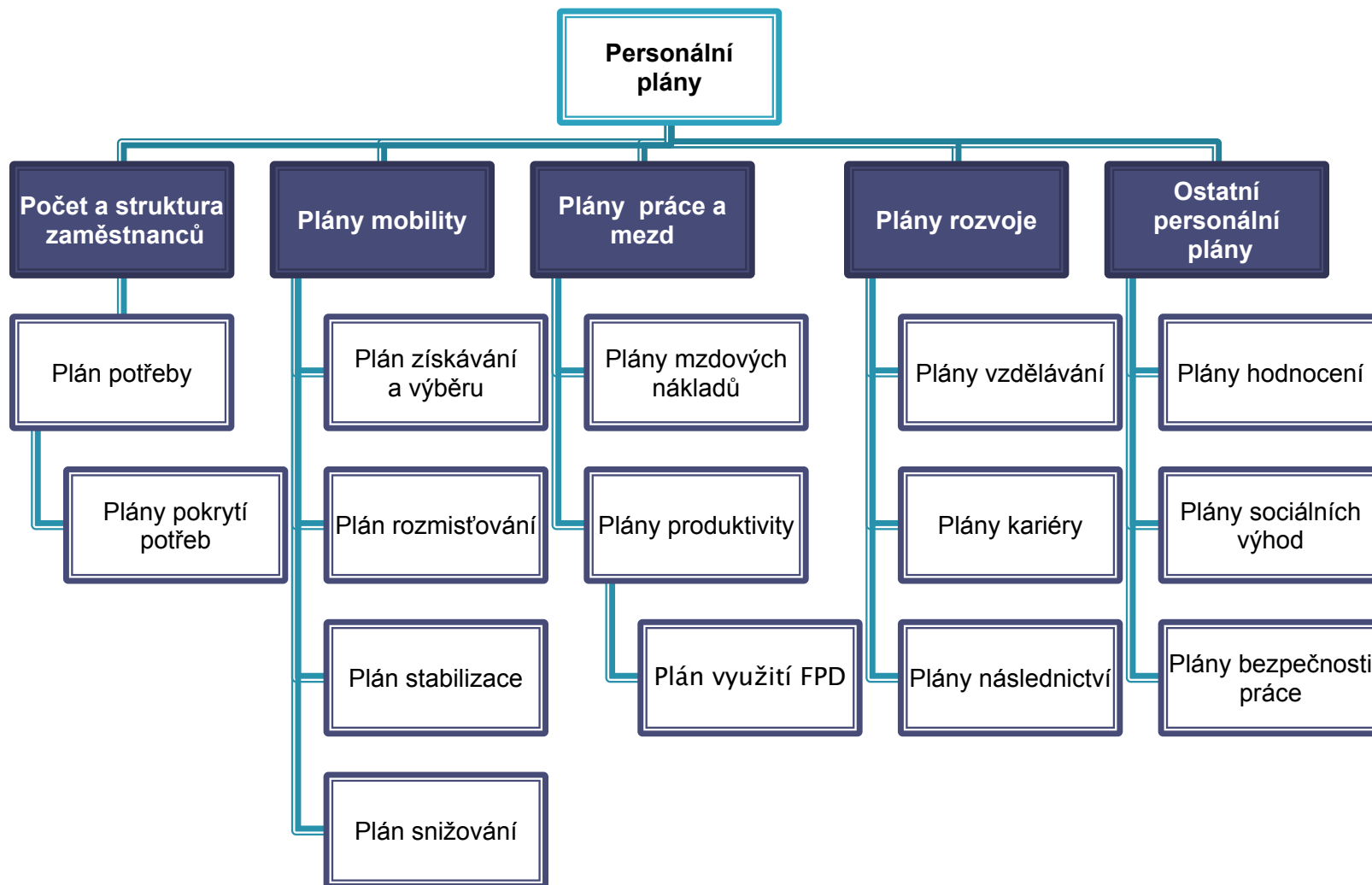
- ▶ Proč? *Správné lidi na správná místa*  
*Potřebné věci ve správném čase*
- ▶ To co plánuji–kontroluji a tím držím pevně v rukách.
- ▶ Vzhledem k turbulentnosti vnějšího prostředí jsou zpracovávány pro krátkodobé či střednědobé časové horizonty .

# Základní pravidlo

Čím je metoda plánování jednodušší,  
tím reálnějších výsledků dosáhneme.



# Struktura personálních plánů



# 1. Plány mobility

Plánují pohyby zaměstnanců vůči organizaci .

- ▶ Plán **rozmíst'ování** – funkční postupy uvnitř organizace (souvisí s kariérovým plánem)
- ▶ Plán **stabilizace** – jak zabezpečit, aby pracovníci z firmy neodcházel
- ▶ Plán **snižování** počtu zaměstnanců
  - **downsizing** – snižování počtu pracovních míst – rušení bez náhrady
  - **rightsizing** – zefektivnění pracovních míst novým obsazení lidí v potřebné kvalitě
  - **outplacement** – rušení činností nebo efektivní přesun do jiných útvarů – bez nároku uplatnit zaměstnance
  - **outsourcing** – vyčlenění skupiny činností mimo organizací a pak tato činnost nakupovaná jako služba (údržba, stravování zejména oblast služeb)

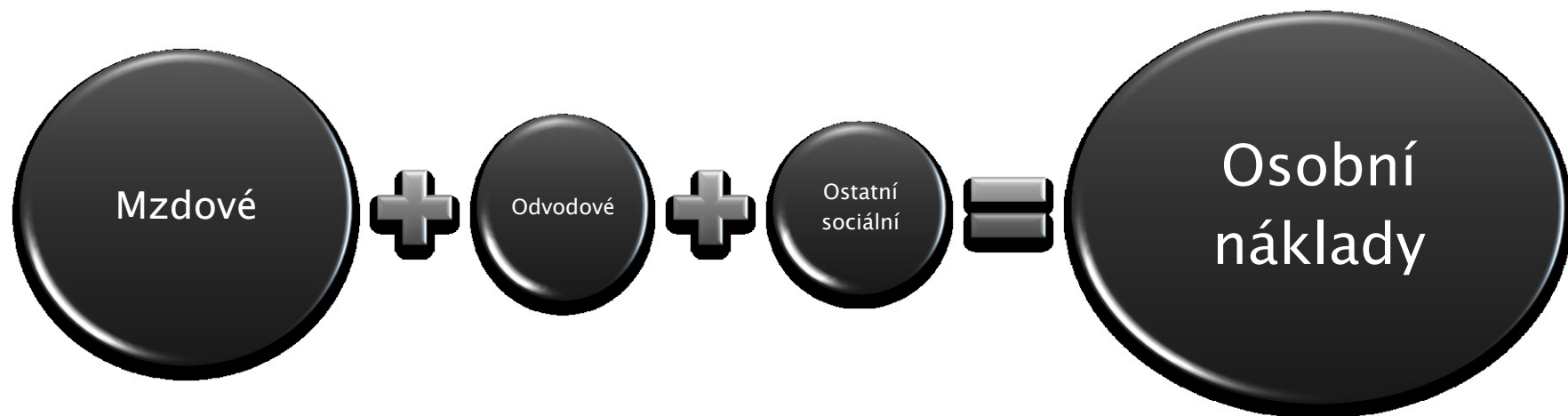
## 2. Plány práce a mezd

Jedna z nejdůležitějších plánovacích činností.

- ▶ **Mzdové/osobní náklady** tvoří nejvýznamnější položky, proto plánování v této oblasti zajišťuje jejich efektivní využití
- ▶ Na pomoc přichází **benchmarking** – srovnávání údajů nejčastěji z vnějšími zdroji. Nutno srovnávat adekvátní údaje – nejdůležitější složka benchmarkingu

# Plán osobních nákladů

V prvním pololetí roku 2010 dosáhla průměrná hrubá nominální měsíční mzda hodnoty 23 135,- Kč.



**Odvodová povinnost na sociální + zdravotní pojištění = 35 % ze mzdových nákladů**

**Sledování míry inflace dle ČSÚ**

# Míra inflace dle ČSÚ

**Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen** vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12-ti předchozích měsíců.

Tato míra inflace je vhodná při úpravách nebo posuzování průměrných veličin. Bere se v úvahu zejména při plánování reálných mezd, důchodů a pod.

2003 – 0,1 %

2004- 2,8 %

2005- 1,9 %

2006- 2,5%

2007 – 2,8 %

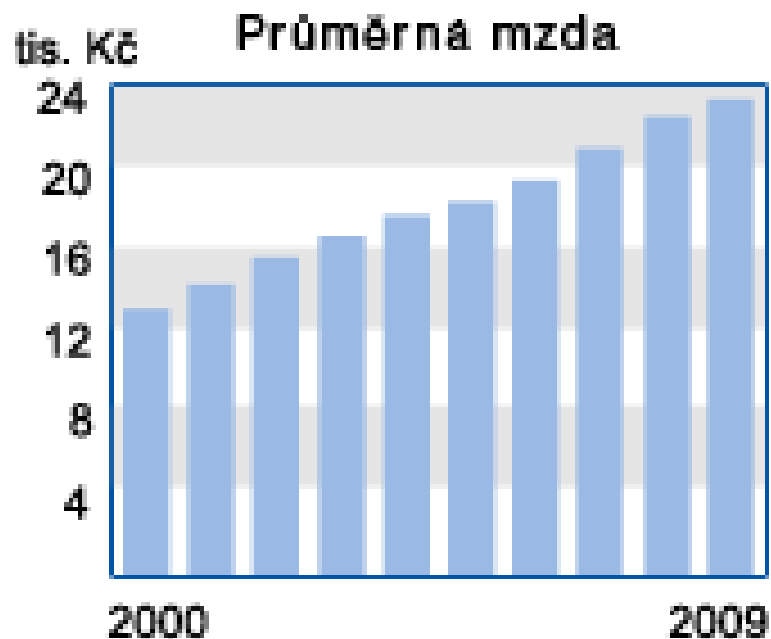
2008 – 6,3%

2009 - 1%

Září 2010- 1,1%



# Vývoj průměrných mezd v ČR dle ČSÚ



Informace: Průměrná hrubá měsíční mzda - na přepočtené počty (podnikatelská, nepodnikatelská sféra)

Zdroj : [www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr)

# Ukazatele mzdových nákladů

- ▶ Základní/zaručená složka
- ▶ Nadstavbová / individuální složka
- ▶ Výkonnostní složka /za dosažení/překročení cílů
- ▶ Příplatková/zákonné + sjednané složka
- ▶ Ostatní osobní náklady /OON–pro jiné formy pracovních úvazků

# Ukazatele produktivity

1.  $\text{Tržby} / \text{počet zaměstnanců} = \text{produktivita práce z tržeb}$   
(kolik tržeb vyprodukuje 1 zaměstnanec)
2.  $\text{Přidaná hodnota} / \text{počet zaměstnanců} = \text{produktivita práce s vyloučením materiálových vlivů}$
3.  $\text{Tržby} / \text{mzdové náklady} = \text{mzdová produktivita z tržeb}$   
(kolik Kč tržeb vyprodukuje 1,-Kč mezd)
4.  $\text{Počet technických jednotek (úkonů, klientů, žáků, času)} / \text{mzdové náklady} = \text{mzdová produktivita poskytovaných služeb}$   
(kolik úkonů vyprodukuje 1,-Kč mezd)
5.  $\text{Náklady} / \text{mzdové náklady} = \text{nákladová produktivita}$   
(kolik nákladů spotřebujeme na 1,- Kč mezd- čím méně, tím lépe )

# 3. Plány personálního rozvoje

Plánování efektivního využití pracovní síly uvnitř organizace

- ▶ **Plány vzdělávání** – nedílná součást koncepce personální práce, co je potřeba zajistit pro jednotlivé profesní skupiny, jaké metody a formy, jak bude zajišťována zpětná vazba
- ▶ **Plány kariéry** – individuální plán pro konkrétní zaměstnanec. Ukazuje na cestu jeho funkčního postupu. Odráží vyspělost personální práce v organizaci.
- ▶ **Plány personálních rezerv / následnictví**  
**Efektivní využívání lidského potenciálu = vysoce specializovaná personální činnost.**

# 4. Ostatní plány

Zahrnují plány všechny činností v personálních oblastech, které vyžadují dokonalou přípravu, zpravidla forma akčních plánů :

- ▶ Plány hodnocení
- ▶ Plán sociálních výhod a služeb, jak budou čerpány sociální náklady
- ▶ Plán zajištění bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci

# Plán bezpečnosti práce

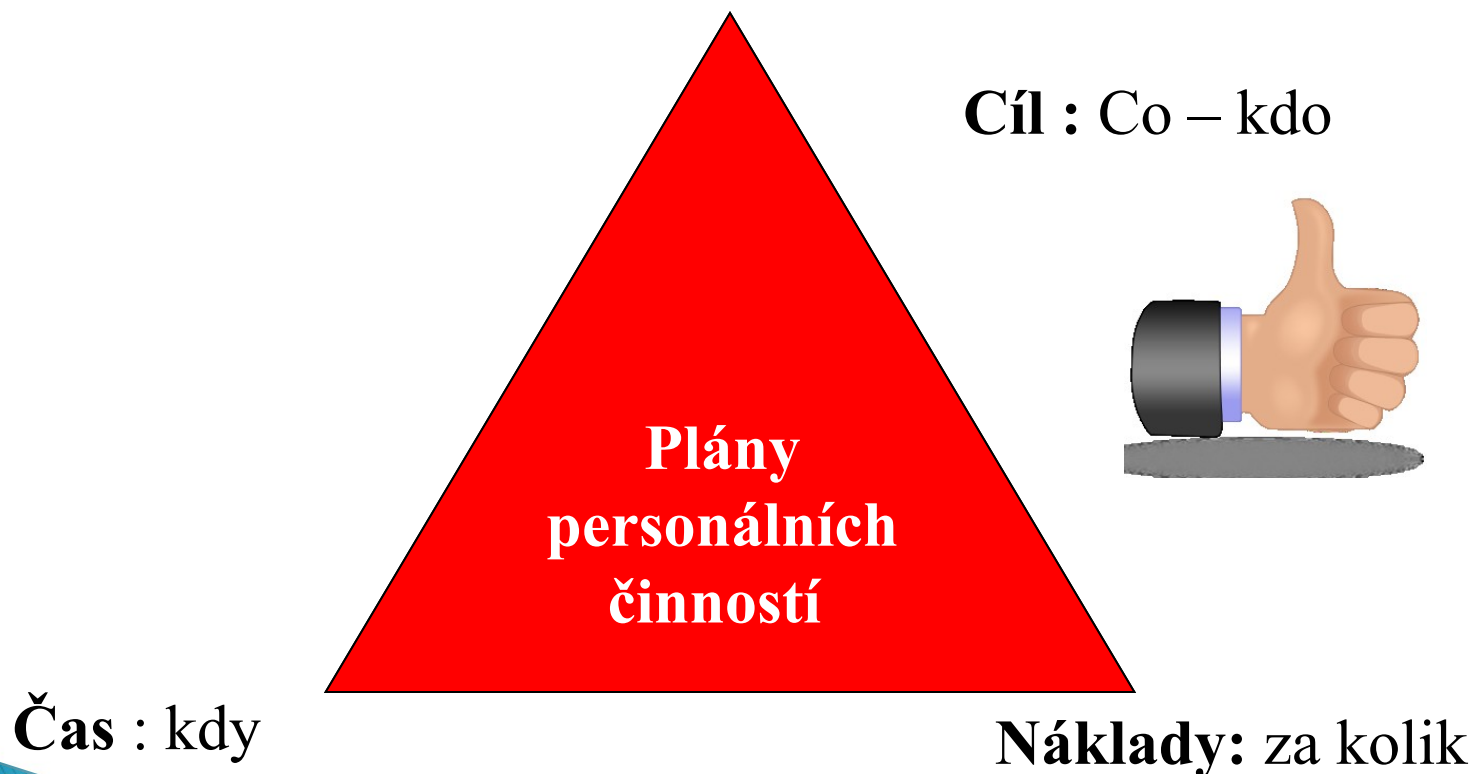
Tento typ plánů nabývá na důležitosti u organizací s rizikovými pracovišti, kde pracovní úrazy, částečné nebo trvalé poškození zdraví zaměstnanců, spojené s absencí/ nemocností. Ta trvale ohrožuje plnění úkolů organizace.

Plány jsou zpracovávány jako střednědobé a zahrnují plánování:

- Počet zaměstnanců na rizikových pracovištích
- Počet pracovních úrazů
- Počtu zameškaných směn z důvodu pracovních úrazů
- Nemocnost zaměstnanců (do 10 %)
- Náklady na zlepšení pracovního prostředí, pracovních podmínek a vytváření hygienického prostředí
- Náklady na zdravotní prevence

# Trojúhelník úspěchu plánování – Akční plány

Plán má smysl jedině tehdy, označíte-li reálný cíl.



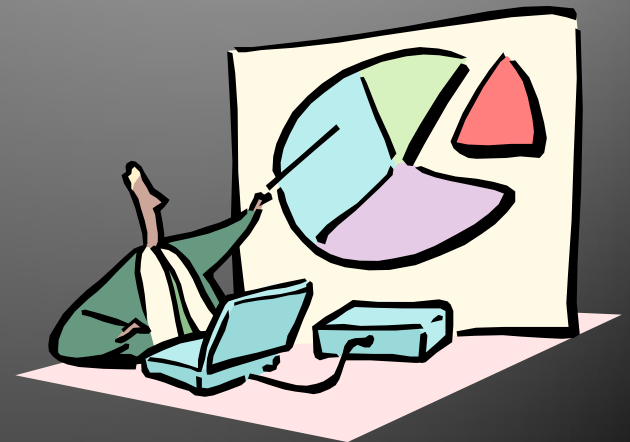


**Prostor na vaše dotazy**

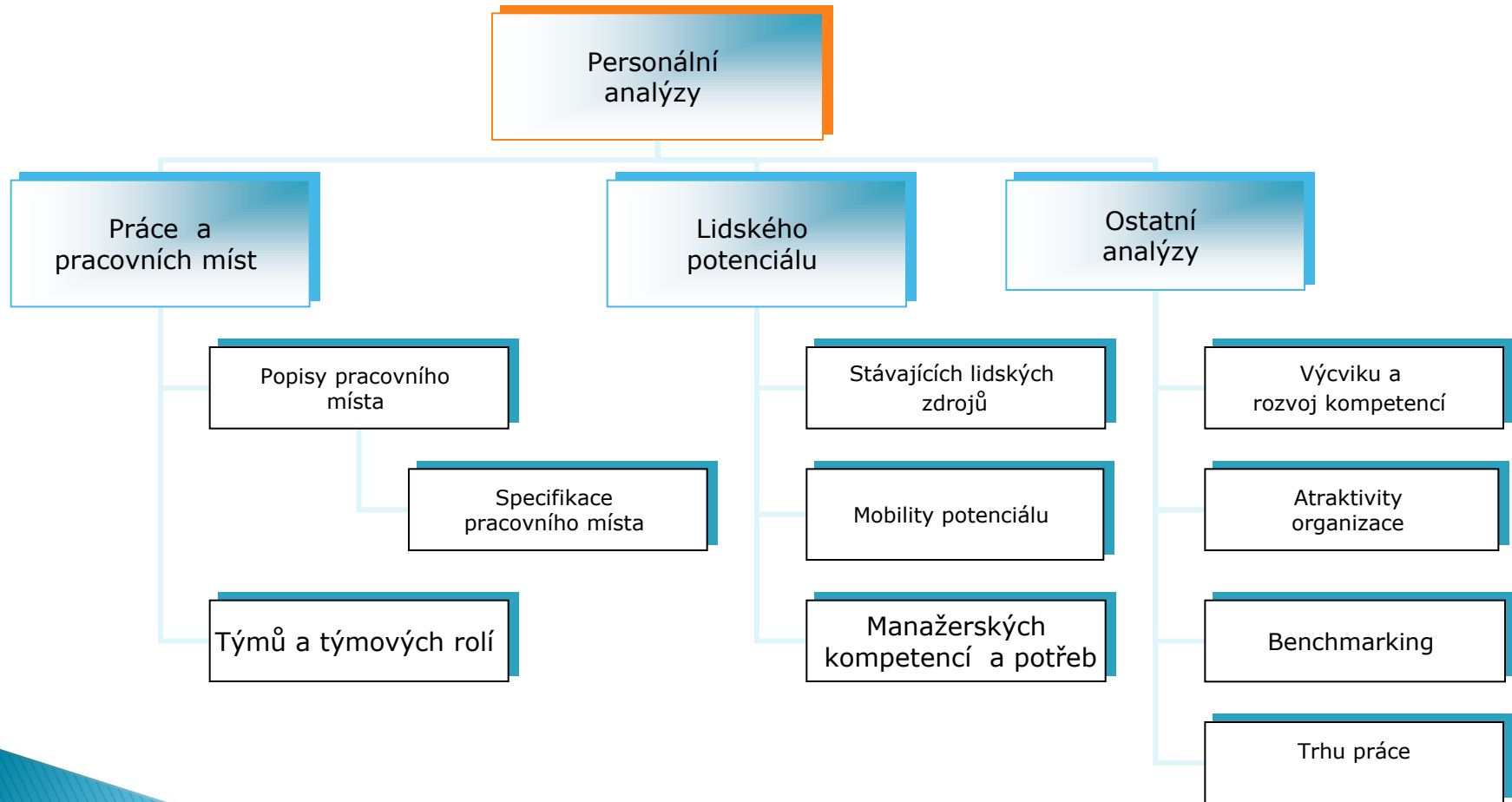


Tématický celek C.

**Personální analýzy  
nezbytný institut  
pro tvorbu  
strategií a plánů**



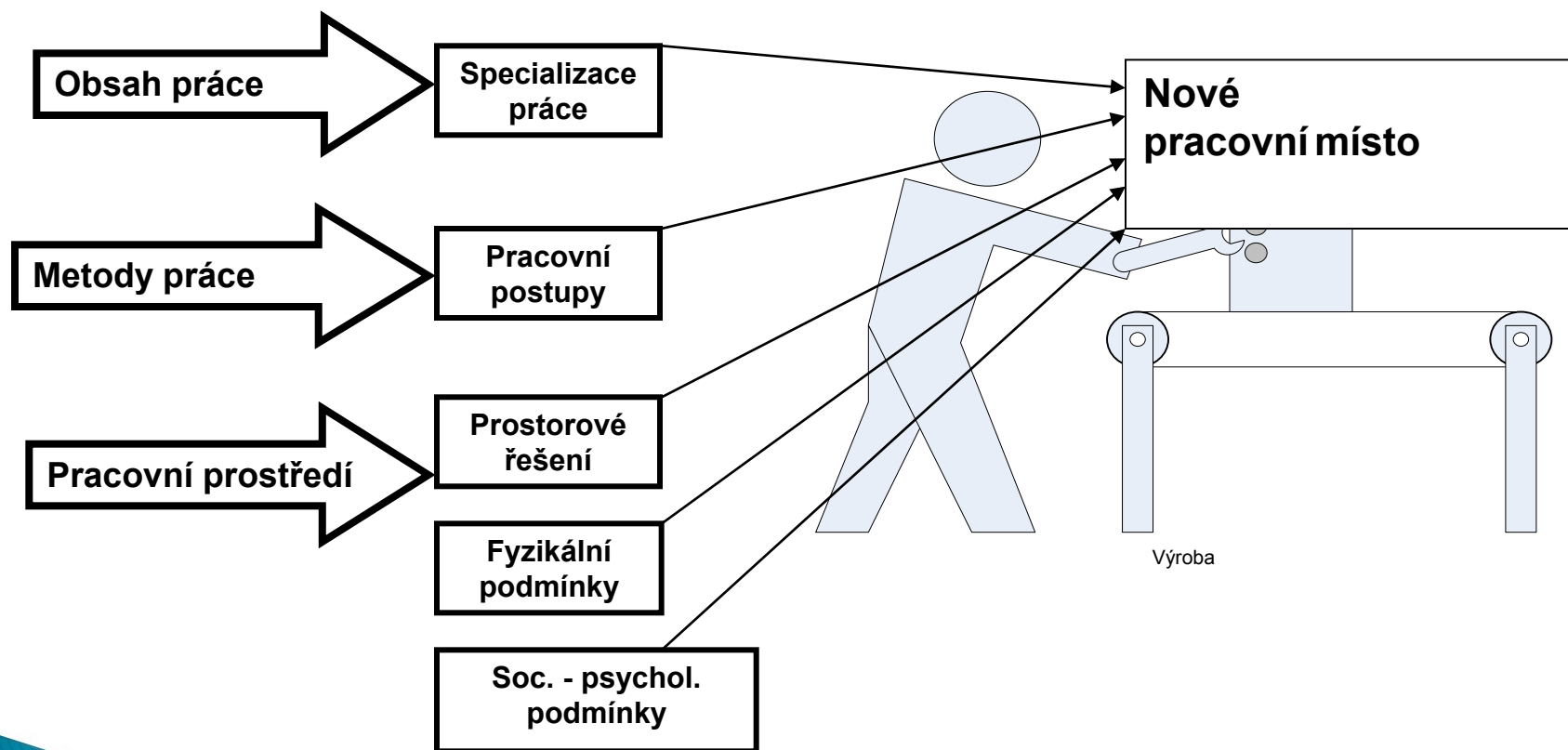
# Struktura personálních analýz



# Téma I. Analýzy práce a pracovních míst

- ▶ Personální analytici se touto problematikou zabývají ve velkých institucích a organizacích – vytváří se profesiogramy ( spíše záležitost psychologů), organogramy , assessmenty funkčních míst apod.
- ▶ Na základě analýzy pracovních míst získáme 2 okruhy informací :
  - týkající se pracovních úkolů a podmínek / **popisy pracovního místa**
  - týkající se zaměstnance / **specifikace pracovního místa**
- ▶ Výsledek= vyjádření pracovních povinností, podmínek a požadavků na zaměstnance.
- ▶ *Čím jednodušší metoda, tím více prakticky využívaná např. promítnutím do mzdového systému.*

# Schéma tvorby nového pracovního místa



# Typy pracovních týmů

1. **Produkční týmy** – samosvorné týmy zapojené do opakované produkce, výroby či služeb. Vyžadují manažera týmu, který je jejich organizátorem a pojítkem mezi týmem a zbytkem organizace.
2. **Realizační/vyjednávací týmy** – tým vysoce specializovaných jedinců, vznikající za účelem splnění jasného společného úkolu, v nichž je role každého člena jasně definována. Manažer týmu musí jasně definovat misi, kterou má tým splnit a koordinovat činnost týmu zejména z hlediska správného načasování jednotlivých kroků
3. **Projektové a výzkumné týmy** – sestaveny z vysoce odborně specializovaných jedinců z různých oborů a pracují na zcela nových věcech v rámci dané organizace. Jsou relativně nezávislé na zbytku organizace
4. **Poradní týmy** – se zabývají otázkami řešení konkrétních problémů a rozhodováním. Bývají složeny z odborníků – managementu, personalistů, finančníků nebo dalších specialistů (IT). Jejich cílem je přicházet s nápady, doporučením a návrhy na konkrétní řešení. Výsledkem jejich dobré práce je měřitelný a dlouhodobý nárůst produktivity.

# Typy pracovních týmů

\* Studie typů týmu - Sundstrom, de Meuse a Futrel (1990)

Typ týmu	Diferenciace	Integrace	Pracovní cyklus	Typické výstupy
Produkční	Nízká	Vysoká	Opakované nebo průběžné procesy	Výroba, prodej, péče o klienty, opravy ,
Realizační/Akční	Vysoká	Vysoká	Krátkodobý úkol, který se často opakuje za nových podmínek	Ochrana zájmů, expedice, chirurgická operace, certifikace
Projektový	Vysoká	Nízká	Jediný cyklus, souvisí s životností týmu	Plány, návrhy, výzkumy, prototypy, zavedení IS
Poradní	Nízká	Nízká	Proměnlivý – krátký nebo dlouhý	Rozhodnutí, výběr, návrh, doporučení

**Diferenciace** = Výraznost odlišení členů týmu od zbytku organizace (mimořádnost členů)

**Integrace** = Míra spolupráce týmu s ostatními členy organizace (závislost týmu )

# Analýza týmových rolí

Rozličné výzkumy skupinových procesů se mimo jiné zabývají i rolemi jednotlivých ve skupině.

Benne a Sheats : Výzkum organizace práce (1948) – definovali rozličné skupinové role, jimiž se jednotlivci podílejí na činnostech skupiny .

Jeich typologie rolí a dovedností byla poměrně složitá a zahrnovala 3 hlavní skupiny .

# Typologie Benne a Sheats – role a dovednosti

Role zaměřené <b><u>na úkol</u></b>		Role zaměřené <b><u>na skupinu</u></b>		Role zaměřené <b><u>na sebe</u></b>	
<b>Iniciátor</b>	Nové nápady	<b>Povzbuzovač</b>	Podpora ostatním	<b>Agresor</b>	Sebeproasení útokem
<b>Hledač infomací</b>	Fakta a informace	<b>Mediátor</b>	Řeší konflikty	<b>Brzdíč</b>	Nespolupráce
<b>Hledač názorů</b>	Postoje a pocity	<b>Hledač kompromisů</b>	Oboustrannou akceptovatelnost	<b>Hledač uznání</b>	Vlastní úspěchy
<b>Zpracovatel</b>	Rozpracovává názory	<b>Strážný</b>	Prostor k vyjádření všech	<b>Zpovědník</b>	Řeší osobní problémy
<b>Koordinátor</b>	Integruje informace	<b>Normovač</b>	Standardy a termíny skupiny	<b>Playboy</b>	Vtipy, odvádí pozornost
<b>Kormidelník</b>	Směřuje k cíli	<b>Pozorovatel</b>	Hlídá atmosféru skupiny	<b>Vládce</b>	Ovládnutí skupiny
<b>Hodnotící kritik</b>	Hodnotící standardy	<b>Stoupenec</b>	Přijímá myšlenky	<b>Hledač pomoci</b>	Vyžaduje soucit
<b>Hybatel</b>	Povzbuzování k jednání			<b>Obhájce svých zájmů</b>	Prosazuje své přání
<b>Proceduální technik</b>	Materiál, zásoby				
<b>Zapisovatel</b>	Zápisy, poznámky				



# Analýza týmových rolí

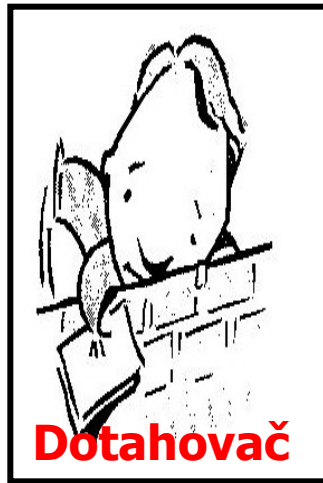
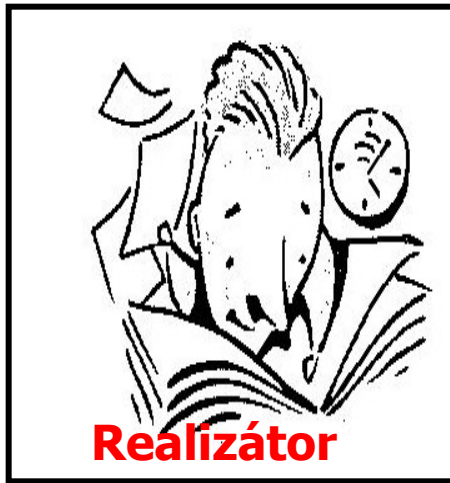
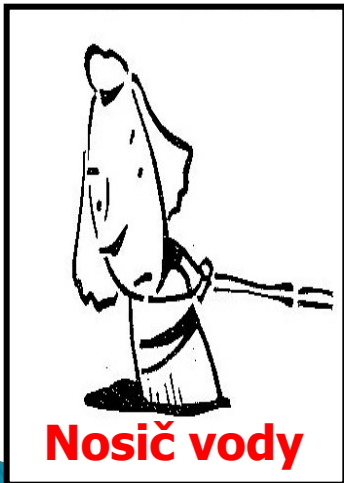
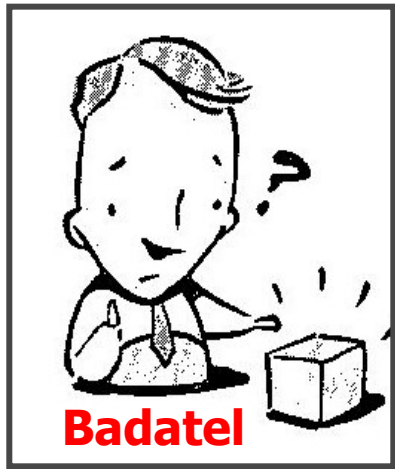
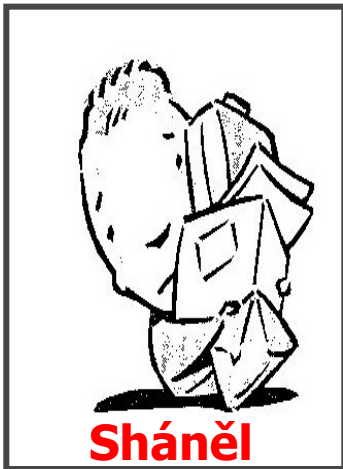
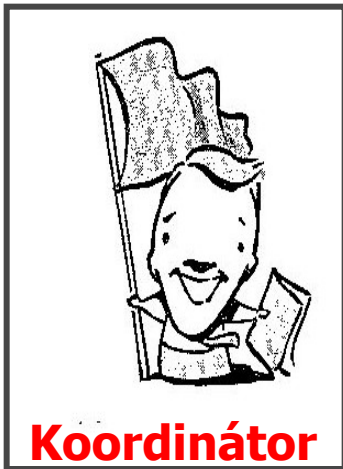
Další posun v ohnisku výzkumu organizace práce – od skupinových rolí k rolím týmovým

R.M. Belbin (1981) – Teorie týmových rolí tvoří základ pro identifikaci jednotlivých rolí v týmu a je dalšími autory dále rozpracována.

# Týmové role

- ▶ Jsou plněny nezávisle na formálním postavení člověka, vychází z podstaty jeho osobnosti
- ▶ V praxi dokážeme zastávat 2–3 týmové role.
- ▶ Nejde o to, aby byly všechny role v týmu obsazeny, ale aby se dokázalo efektivně využít veškerého potenciálu lidí vhodným skloubením činnosti= **tým dosahoval synergického efektu.**

# Týmové role na základě Belbinovy teorie



# Analýza týmových rolí

- ▶ IN – CHRLIČ/INICIÁTOR – role zaměřena jednoznačně na plnění úkolů a to přínosem nápadů při řešení obtížných a neobvyklých úkolů
- ▶ VZ – SHÁNĚL/ZDROJAŘ – role, která preferuje plnění úkolu tím, že dokáže vyhledat a zajistit potřebné zdroje pro splnění – např. nové příležitosti, informace, finance, pracovní pomůcky apod. Chybí-li v týmu, tým je oslaben
- ▶ KO – KOORDINÁTOR – role koordinátora, který je neformální autoritou v týmu. Lidé v týmu ho berou, protože preferuje spíše podporu vztahů v týmu než plnění úkolů
- ▶ FO – FORMOVAČ – tato týmová role přebírá často odpovědnost za dosažené výsledky pracovního týmu, vykonává nátlak na ostatní, vztahy ho příliš nezajímají, jde mu o splnění úkolů
- ▶ VY – BADATEL – analyticky myslící člověk, který vyhodnocuje jednotlivé úkoly, rozvíjí je a přispívá tak ke kvalitě jejich plnění
- ▶ TP – NOSIČ VODY – velmi potřebná role v týmu – vyváženost na mezilidské vztahy a plnění úkolu – v kolektivu oblíbení, protože nikoho neohrožují. V méně náročných týmech se často stávají formálními vedoucími týmu
- ▶ RE – REALIZÁTOR – role, vyžadující dostatečné organizační předpoklady a vysokou sebemotivaci k úspěšnému splnění úkolů, proměňuje slova a myšlenky v činy, často i na úkor dobrých vztahů v týmu
- ▶ DO – DOTAHOVAČ – v této roli se soustředí zaměstnanec na faktické a kvalitní dotažení úkolů. Odmítá nahodilé iniciativní nápady, občas je narušitelem mezilidských vztahů v kolektivu pro svoje puntičkářství.
- ▶ SP – SPECIALISTA – jednostranná zaměřenost na svůj úkol – iniciativa pouze k plnění vlastních úkolů, o ostatní věci i lidi v týmu nemá zájem – výrazný individualista, k týmové spolupráci rozhodně nepřispívá

# Ukázka z praxe – vyhodnocení týmových rolí podle Belbina

Vysloužil 2	Vysloužil 7	Vysloužil 5	Vysloužil 10	Vysloužil 12	Vysloužil 5	Vysloužil 12	Vysloužil 3	Vysloužil 4	Vysloužil 4
Hrnčič 4	Hrnčič 10	Hrnčič 15	Hrnčič 8	Hrnčič 1	Hrnčič 9	Hrnčič 14	Hrnčič 2	Hrnčič 4	Hrnčič 3
Svobodová 4	Svobodová 0	Svobodová 6	Svobodová 6	Svobodová 3	Svobodová 5	Svobodová 12	Svobodová 14	Svobodová 16	Svobodová 3
Polák 7	Polák 1	Polák 3	Polák 2	Polák 12	Polák 3	Polák 12	Polák 9	Polák 16	Polák 5
Molík 0	Molík 0	Molík 8	Molík 5	Molík 12	Molík 3	Molík 4	Molík 17	Molík 12	Molík 9
Dobiášek 4	Dobiášek 6	Dobiášek 8	Dobiášek 9	Dobiášek 8	Dobiášek 7	Dobiášek 11	Dobiášek 7	Dobiášek 7	Dobiášek 3
Lavinger 5	Lavinger 1	Lavinger 5	Lavinger 3	Lavinger 8	Lavinger 4	Lavinger 12	Lavinger 14	Lavinger 15	Lavinger 3
Kindl 7	Kindl 5	Kindl 15	Kindl 12	Kindl 8	Kindl 2	Kindl 6	Kindl 4	Kindl 6	Kindl 5
Černíková 2	Černíková 7	Černíková 2	Černíková 9	Černíková 5	Černíková 4	Černíková 12	Černíková 11	Černíková 6	Černíková 12
Kotisa 2	Kotisa 2	Kotisa 7	Kotisa 15	Kotisa 16	Kotisa 4	Kotisa 7	Kotisa 1	Kotisa 5	Kotisa 8
Pařízek 9	Pařízek 4	Pařízek 9	Pařízek 2	Pařízek 0	Pařízek 13	Pařízek 2	Pařízek 18	Pařízek 13	Pařízek 0
Magyaries 1	Magyaries 11	Magyaries 13	Magyaries 12	Magyaries 4	Magyaries 2	Magyaries 19	Magyaries 3	Magyaries 5	Magyaries 0
Jelínková 3	Jelínková 1	Jelínková 6	Jelínková 3	Jelínková 5	Jelínková 10	Jelínková 3	Jelínková 7	Jelínková 15	Jelínková 16
<b>INICIÁTOR</b>	<b>ZDROJE</b>	<b>KOORDIN</b>	<b>FORMÁL</b>	<b>BADATEL</b>	<b>NOSIČ</b>	<b>REALIZ.</b>	<b>DOTAH.</b>	<b>SPECIAL.</b>	<b>NECHÁPE</b>

Příloha č. 1 - **Vyhodnocení testu týmových rolí xxxxxxxx, s.r.o.**

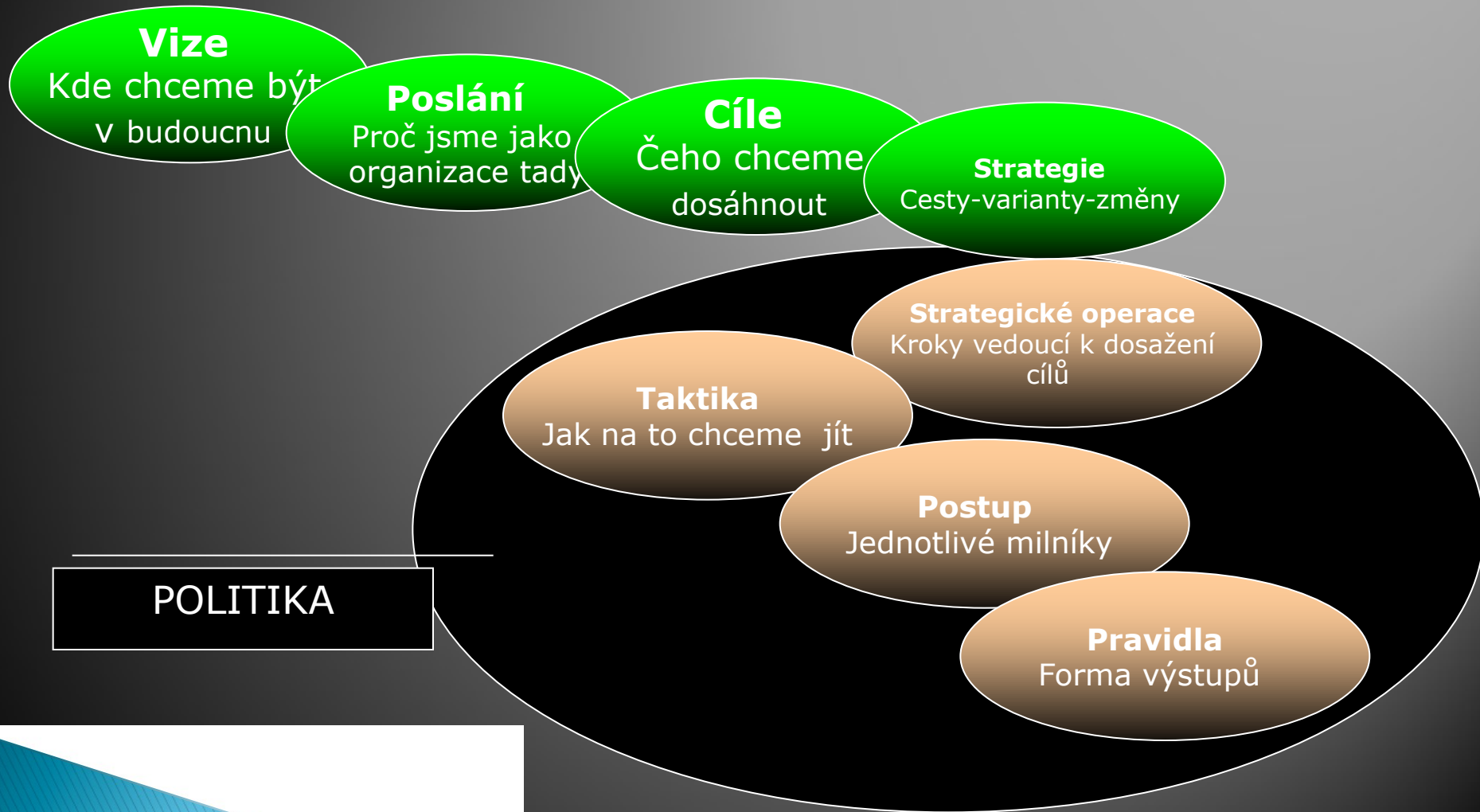
# Ověření vašeho studia – pokračování práce na projektu



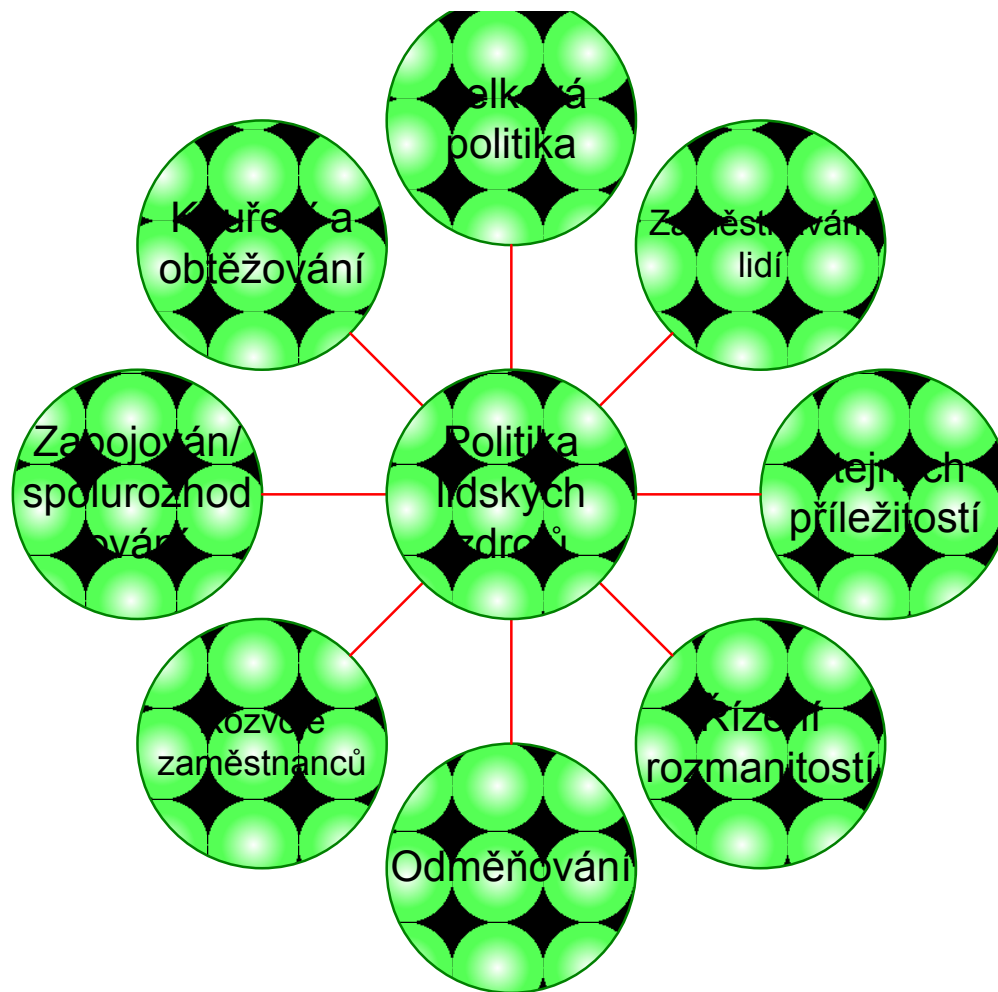
8. Rozpracování personální strategie do jednotlivých bodů personální politiky
9. Vypracování vybraných 2 bodů personální politiky až do podoby pravidel
10. Příprava personálních plánů , popis použité metody (výběr oblastí, které ve vaší organizaci vyžadují tvorbu plánu).
11. Provedení Analýzy týmových rolí , dopady na Vaši týmovou spolupráci

**Povinný je plán potřeby zaměstnanců a plán pokrytí potřeb zaměstnanců**

# Srovnání obecných pojmů



# Možné oblasti politiky lidských zdrojů





# Prostor pro dotazy





**Děkuji Vám za pozornost**