

Principy personálního řízení

VPL 423

8. lekce – Analýza lidského potenciálu a moderní nástroje personálních analýz

PhDr. Alena Lubasová, Ph.D.
lubasova@brno-konsens.cz



Tématický celek C.

Personální analýzy nezbytný institut pro tvorbu strategií a plánů

Lekce 8.

Analýza lidského potenciálu a moderní nástroje

Obsah dnešního tématu:

Téma I: Analýzy týmů a týmových rolí

Téma II: Analýza stávajících lidských zdrojů

- Počet a struktura zaměstnanců
- Analýzy vnější a vnitřní mobility
- Využívání kvalifikace zaměstnanců a fondu pracovní doby

Téma III: Ostatní personální analýzy

- Analýzy potřeb v programech výcviku, vzdělávání a rozvoje
- Analýzy atraktivity organizace a personální marketing
- Benchmarking-analýza konkurence z pohledu řízení lidských zdrojů
- Principy personálního controllingu, personální auditu
- Personální informační systém

Literatura

- 📖 J. Koubek: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001
- 📖 B. William, Werther, Jr. K. Davis: *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992 (čítanka)
- 📖 M. Foot, C. Hook: *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002
- 📖 M. Armstrong: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002
- 📖 M. Armstrong: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002
- 📖 J. Stýblo: *Moderní personalistika, trendy, inspirace, vyzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998
- 📖 J. Stýblo: *Lidský kapitál v nové ekonomice*. Praha: Profesional Publishing, 2001
- 📖 N. Heyes: *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005, str. 22-24, 69-77
- 📖 Z. Dytrt a kol: *Manažerské kompetence v Evropské unii*. Praha: C.H. Beck, 2004, str. 26-38
- 📖 M. Kuběš, D. Spillerová, R. Kurnický: *Manažerské kompetence*, Praha: Grada Publishing, 2004
- 📖 J. Plamínek, R. Fisher: *Řízení podle kompetencí*, Praha: Grada Publishing, 2005

@ Přednáška - [naleznete v IS - v elektronické podobě](#)

Cíle této lekce

- Popsat jednotlivé **druhy personálních analýz**, týkající se lidí v organizaci v návaznosti na přípravu DP
- Orientovat se i v jiných, **specifických personálních analýzách**
- Popsat proces **zjišťování potřeb** pro tvorbu vzdělávacích a výcvikových programů
- Vysvětlit pojem **personální marketing**
- Objasnit souvislosti mezi personálním marketingem, analýzou vnějšího trhu a **atraktivností organizace**
- Pochopit pojem **personální benchmarking - benchlearning** a jejich využití pro personální řízení
- Definovat **kontrolní nástroje** personálního řízení
- Popsat efektivní **personální informační systém**

Úvod do problematiky

Veškeré analýzy, zaměřující svoji pozornost na lidský potenciál v organizaci mají za úkol odhalit určitá „**centra zdrojů**“ pracovních sil, tvořených určitými homogenními skupinami, se kterými lze počítat při plnění úkolů organizace nejen aktuálních, ale zejména při vytyčování reálných budoucích.

Úvod do problematiky

- Vzhledem k rozsáhlému množství kombinací je nutno dbát na to, aby všechny zadávané požadavky měly **konkrétní účel a cíl**.
- V opačném případě hrozí **přesycenost informacemi** a v konečném důsledku i **neefektivnost** takto bezcílně a bezúčelně prováděných analýz.
- O to důležitější je tento přístup v době nasazení a využívání **vyspělých informačních systémů**, které umožňují díky různým statistickým programům nekonečné množství třídění a vyhodnocování všech zadaných informací.



Téma I.

**Krátký exkurs do přípravy
diplomové práce**



1. Téma DP

- Téma není totožné s názvem práce
- Nejdůležitější pro volbu tématu jsou cíle práce :
 - a) **Symbolický** – Proč? (např. se zajímám o toto téma?)
 - b) **Aplikační** – Komu ?(Kdo mé poznatky využije?)
 - c) **Poznávací** – Co? (O co se skutečně budu z tématu zajímat?)



Největší chyby při volbě tématu

1. **Chci zkoumat to, na co znám již předem odpověď** → výsledek → směřuji k deskripci = **nežádoucí cíl !!!!**
2. Chci něco zkoumat a **nevím kde** - v jaké organizaci!- **Předběžný souhlas je zcela nezbytný !**
3. **Příliš široký záběr mého zájmu** – přesahuje rámec DP (18-22000 slov)
4. Volba 1 organizace = **případová studie a ta má svá úskalí**



Shrnutí

Bez vyjasnění, odsouhlasení a smluvního podložení všech tří cílů nemá cenu dále v DP pokračovat!

Zbytečně maříte čas a energii neustálým – opakovaným začínáním!

Základní otázka pro mé cíle

- co nového chci v této oblasti personalistice přinést!



Formulace poznávacího cíle

1. Musí být **zcela jasné** o jaký sociální problém či situaci se jedná
2. Cíl práce musí být uveden **jednoznačně a v širším kontextu**
3. V práci nesmí být vedle sebe položeno více různých –**logicky neprovázaných cílů**
4. Hledat a odhalovat **otevřenou-dosud nezodpovězenou otázku**
5. Diskutovat potenciální přínos výzkumu = **aplikační cíl**
6. Zdůvodnit vhodnost = **legitimitu zvoleného tématu** (proč je téma důležité)

Formulace poznávacího cíle

1. Musí být **zcela jasné** o jaký sociální problém či situaci se jedná
2. Cíl práce musí být uveden **jednoznačně a v širším kontextu**
3. V práci nesmí být vedle sebe položeno více různých –**logicky nepochybných cílů**
4. Hledat a odhalovat **otevřenou-dosud nezodpovězenou otázku**
5. Diskutovat potenciální přínos výzkumu = **aplikační cíl**
6. Zdůvodnit vhodnost = **legitimitu zvoleného tématu** (proč je téma důležité)

3. Konceptualizace práce

- Bez zpracování uceleného dokumentu konceptualizace DP nemá cenu dále v práci pokračovat!
- Čím více času konceptualizaci věnujete, tím lepší návod ke psaní DP získáte.



Hlavní kroky konceptualizace

Krok 1 : Stanovení názvu práce = ten odpovídá hlavnímu výzkumnému cíli/ problému (může být totožný i s hlavní výzkumnou otázkou)

Hlavní kroky konceptualizace

Krok 2 : Stanovení rozsahu a jednotlivých milníků práce (odkud kam jdete)

- Kterých hlavních personálních procesů se bude vaše práce týkat?
- Každá oblast výzkumu spadá do některého z hlavních personálních procesů
- Možné je dotýkat se 1 hlavního personálního procesu, stejně tak projít v rámci DP všemi - záleží na tom, jak svoji práci budete chtít uchopit a na rozsahu vašeho „bádání“

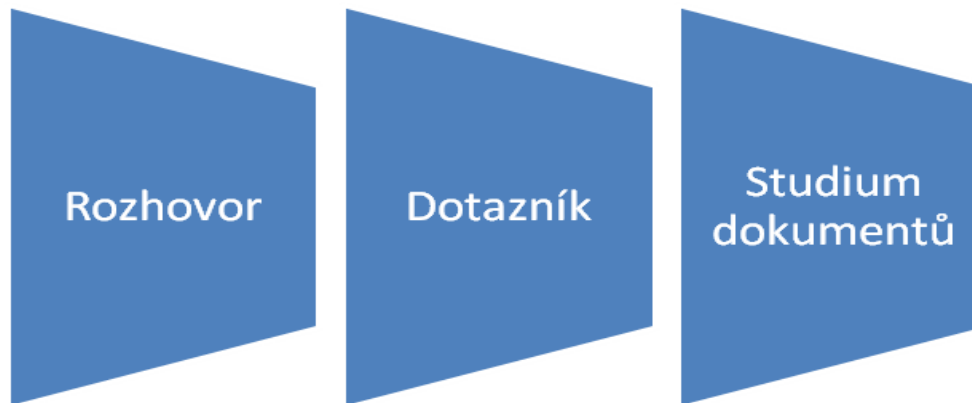


Milníky DP



Hlavní kroky konceptualizace

Krok 3 : Metodika neboli nástroje, kterými budu svoji DP vytvářet



Výzkumná část práce vyžaduje zvláště u kvalitativního výzkumu triangulaci metod.

Pozor! Nástroje kvalitativního výzkumu jsou jednodušší pouze zdánlivě.

Hlavní kroky konceptualizace

Krok 4 : Operacionalizace výzkumných otázek !

- **Hlavní výzkumná otázka musí zřetelně vyjadřovat poznávací cíl !**
- HVO je třeba rozpracovat do cca 5 dílčích výzkumných otázek.
- **Operacionalizace** = převedení vědeckého jazyka do jazyka observatorního , což znamená ujasnit si u každé DVO:
 - a. CO a KOHO (pozorovat) - KDE (to nebo co pozorovat)
 - b. Na CO nebo Na KOHO (se ptát) - KOHO(se na to nebo na něj ptát)
 - c. CO a V JAKÝCH DOKUMENTECH (hledat-studovat) - z jakých zdrojů dokumenty pocházejí

A to důležité na závěr - Ujasnit si jaké **ukazatele** budu v jednotlivých DVO sledovat !!!!!!!

Hlavní kroky konceptualizace

Operacionalizace pro kvantitativní výzkum

Teoretický koncept	Např. <u>Motivace.....</u>			
Dimenze	Mzdový systém	<u>Sociální benefity</u>	Přístup nadřízeného	Typ úkolů
Subdimenze	<u>Základní tarif</u>	Osobní ohodnocení	Týmové prémie	
Indikátory	Počet tříd	Výše tarifu v jednotlivých třídách		
Proměnné a otázky	Jaké pozice jsou přiřazeny k jednotlivým tarifním třídám? Kolika zaměstnancům je přiznána 4. tarifní třída?			



Formulace výzkumných otázek

HVO - musí odpovídat poznávacímu cíli (může a nemusí být s ním totožná)

DVO- rozpracovává HVO na logicky provázané části

Zvýraznění klíčového slova !

Častá chyba: Několik otázek v jedné !

Příklad:

Myslíte si, že se k zaměstnancům centrály/poboček dostávají informace **včas**, a že jsou vždy **srozumitelné**?

Ukázka formulace

HVO: „*Jak **zlepšit komunikaci** mezi centrálou společností a jejími pobočkami?*“

DVO:

- *DVO 1) Jaké jsou konkrétní **problémy** vnitrofiremní komunikace?*
- *DVO 2) Jaké jsou **dopady** těchto problémů **na spolupráci** mezi centrálou společností a jejími pobočkami?*
- *DVO 3) Jaký **pohled** má **management** společnosti na vnitrofiremní komunikaci?*
- *DVO 4) Jaké **kroky** jsou ve společnosti **podnikány** ke zlepšení vnitrofiremní komunikace?*

Hlavní kroky konceptualizace

Krok 5 : Popis výzkumného vzorku /souboru

Zdůvodnění:

- a) Postupu provedeného výběru
- b) Stanovení jeho rozsahu=velikost

Kdo zdůvodní – přesvědčí !!!!



Hlavní kroky konceptualizace

Krok 6. Způsob zpracování získaných dat

Proto, aby bylo jasné od samého začátku jak se získanými daty chcete naložit a v jaké podobě z nich chcete výstupy předložit .

Tabulky- grafy- verbální zpracování – **pozor na daný rozsah práce!**



Hlavní kroky konceptualizace

Krok 8 : Osnova teoretické části - slouží k vnoření se do problému

- Jednotlivé kapitoly teoretické části
- Výběr zdrojů a literatury, ze které budete čerpat - doporučuji hledat i v cizojazyčných titulech a dalších zdrojích!

4. Část nejobtížnější

- Nastudovat teoretické podklady k tématu práce- provést důkladné selektivní ignorování toho, co se konceptualizací práce vymyká
- **Provázat a popsat všechny 3 části práce tak, aby byly činěny jen nutné kroky k naplnění jejího cíle.**

Obvyklý postup

Analogie s kuchařkou!

1.

- Teoretická část - cca 1/2 práce . Základní pravidlo: píšeme jen o tom, co se objeví v empirické části

Zdroje/
„suroviny“

2.

- Metodologická část
- Popis důležitých kroků, které jsem činil-a, dosta často je v oponentuře práce zdůrazňován a "kritizován"

Postup/
„návod“

3.

- Empirická část- co jsem zjistil-a, musí být vysvětleno i v teoretické části

Výsledek
/obrázky,
popis



Možný postup – záleží na míře poznání zkoumaného problému

3.

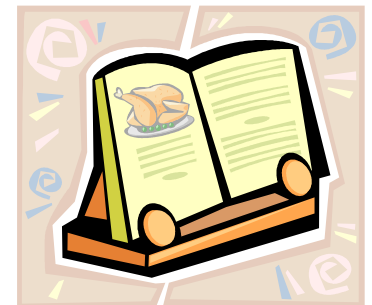
- Teoretická část - cca 1/2 práce . Základní pravidlo: píšeme jen o tom, co se objeví v empirické části

1.

- Metodologická část
- Popis důležitých kroků, které budu činit, dost často je v oponentuře práce zdůrazňován a "kritizován"

2.

- Empirická část- co jsem zjistil-a, musí být vysvětleno i v teoretické části





Co nelze připustit

- Není –li přímá souvislost mezi teoretickou a empirickou částí
- Není jasné, proč jsou uvedeny jednotlivé teoretické kapitoly – jejich význam pro empirickou část
- Prezentované poznatky neodpovídají výzkumnému záměru!



Doporučený postup při studiu teoretických podkladů

HVO+ DVO na velký papír a ptát se :

- Ke které otázce se tato teoretická /metodologická informace vztahuje?
- Cílem není prostý přepis získaných poznatků, ale jejich aplikace na cíle práce!
- Není od věci provést v úvodu/závěru každé teoretické kapitoly zdůvodnění – jak se vztahuje ke konkrétním cílům práce!
- Cíle práce nám zobrazuje dobře položená HVO + DVO + jejich operacionalizace!

To důležité na závěr!

- Inspirujte se, ale neopisujte z jiných DP!
- To co je vhodné v jednom typu práce – např. hodnocené jako A, v jiném typu práce je považováno za nedostatečné-nevhodné-neadekvátní, atd.
- Hodnocení DP záleží především na způsobu vedené obhajoby!
- Naučte se se u každého učiněného kroku **přemýšlet, zdůvodňovat si ho a vidět v širších souvislostech !**
- Neptejte se mě na každý krok, ale vyžadujte názor na ucelené části Vaší práce – cíle (prof. Musil/zaslat) – **konceptualizace**- metodologická část- teoretická část- empirická část – závěrečná redakce DP!

**Komunikujte problém (o minulém
nebo současném stavu věci),
který chcete DP řešit !**

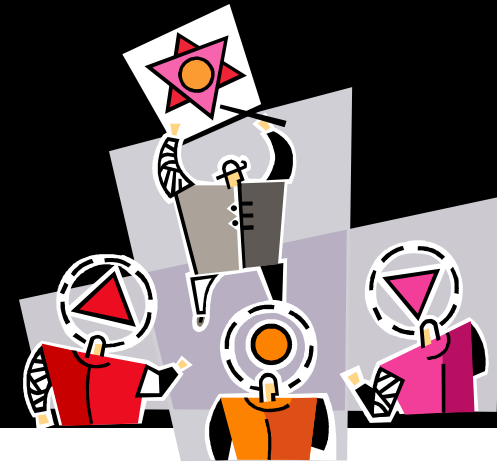
Pozor!

**U magisterské práce na rozdíl od prací
bakalářských je nutno vyhnout se
deskriptivnímu charakteru!**

Vymáčkněte ze
sebe to nejlepší



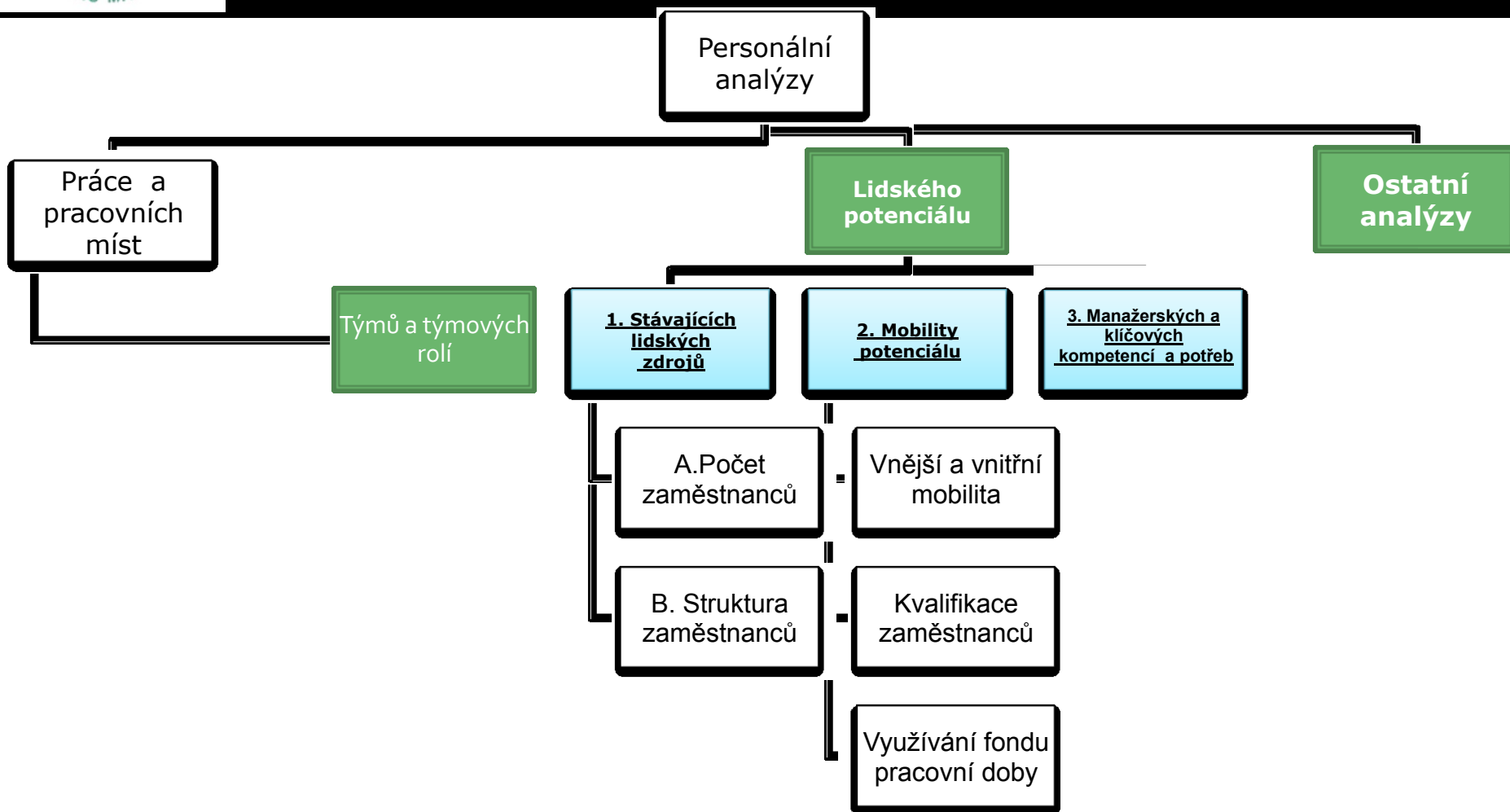
* Přemýšlíme
v širších souvislostech.



Téma II.

Analýzy týmů a týmových rolí

Struktura personálních analýz



Téma I:

Analýza týmů a týmových rolí

Typy 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 jasně 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

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 .

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

Typologie Benne a Sheats – role a dovednosti

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

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** .

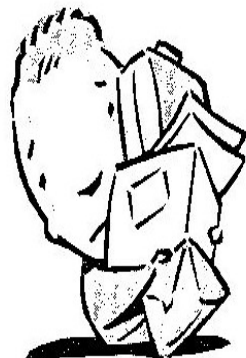
Týmové role na základě Belbinovy teorie



Chrlíč



Koordinátor



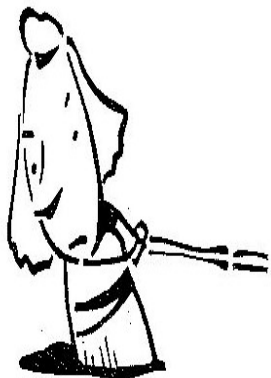
Sháněl



Formovač



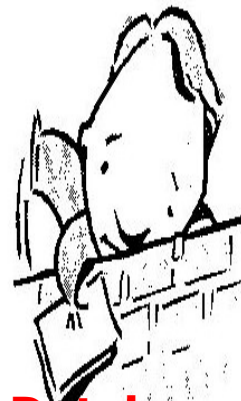
Badatel



Nosič vody



Realizátor



Dotahovač

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- FORMOVAC – 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
INICIÁTOR	ZDROJE	KOORDIN	FORMÁL	BADATEL	NOSIČ	REALIZ.	DOTAH.	SPECIAL.	NECHÁPE

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



Téma II. Analýzy lidského potenciálu

Téma II:

Analýzy stávajících lidských zdrojů

Analýzy existujícího **stavu zaměstnanců** v organizaci podávají aktuální informace o stavu lidského potenciálu, zejména o jeho **počtu a struktuře** z nejrůznějších hledisek.

Analýzy počtu zaměstnanců

Základní pravidlo:

Čím větší je organizace, tím jsou intervaly sledování počtu zaměstnanců kratší.

Příklad :

- **velké organizace** s klasickou funkcionální organizační strukturou sledují počty zaměstnanců v **časovém intervalu pracovních směn, případně ve dnech.**
- **Pro ostatní organizace** je běžně sledovaným obdobím **měsíc** (v souladu se statistickým vykazováním)
- Rovněž se zkoumají počty zaměstnanců v **meziročním vývoji** , případně v **sezónním vývoji** u sezónních organizací.

Aby bylo možno provádět srovnání, je třeba dodržovat zásadu stále stejného vymezení .

Musíme brát v úvahu, že **počet zaměstnanců je okamžitá veličina a lze ji tedy zjistit jen k určitému rozhodnému okamžiku.**

Analýzy počtu zaměstnanců

V praxi se nejčastěji používají kritéria:

1. **Evidenční počet** zaměstnanců k určitému datu (např. k 31.10.2009)
2. **Průměrný počet** zaměstnanců za určité období (např. Od 1.1.2009 do 31.10.2009) bez ohledu na zkrácený úvazek
3. **! Průměrný přepočtený stav vnímá zkrácené úvazky** zaměstnanců za určité období (např. za říjen 2009)

Analýzy struktury zaměstnanců

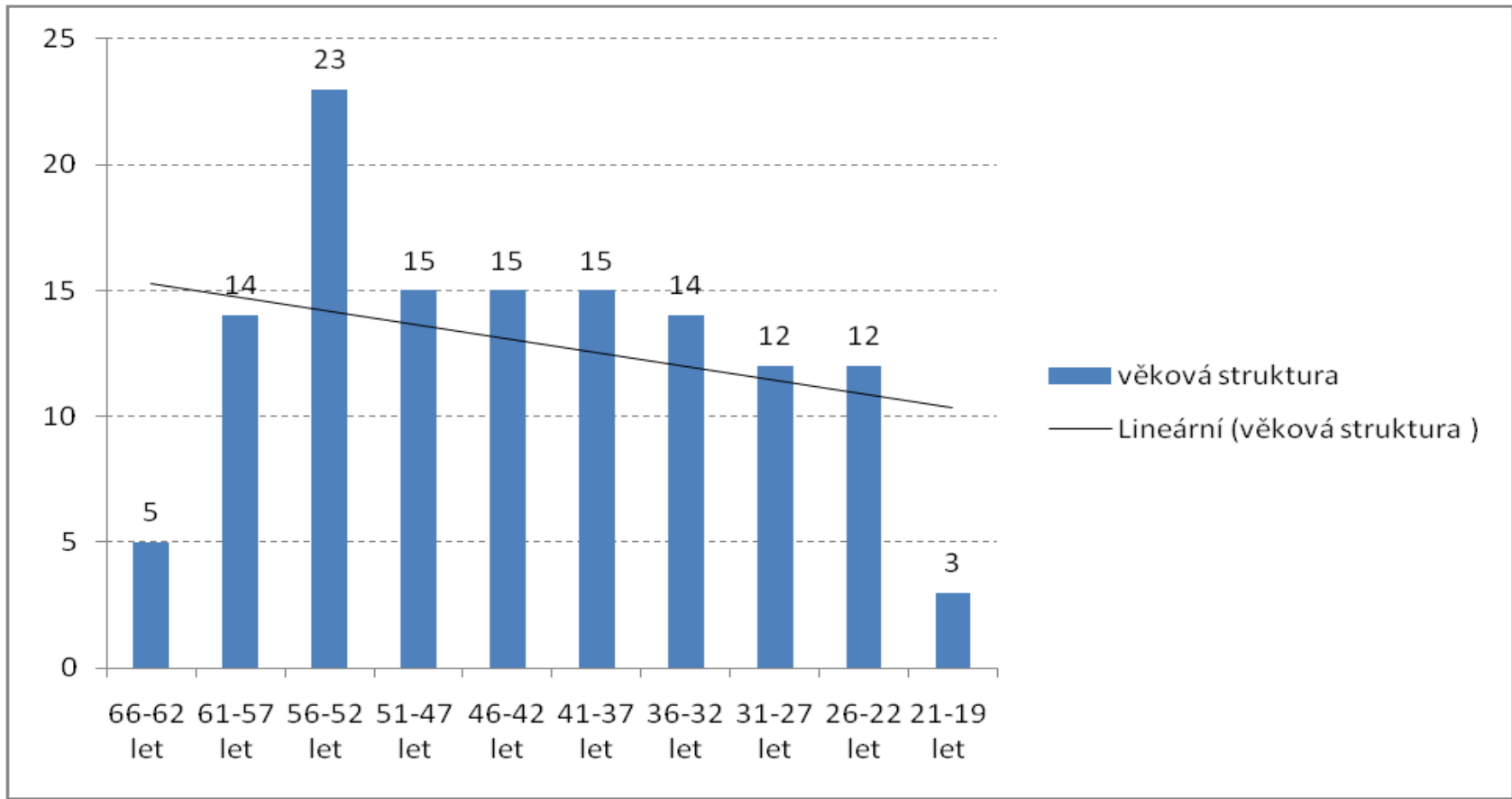
Struktura pracovníků je nejčastěji analyzována z hlediska demografického, ekonomického, sociálního a prostorového.

1. Demografická struktura pracovníků – je složení pracovníků organizace dle **pohlaví a věku**.

Významnou roli sehrává při plánování náboru zaměstnanců, při tvorbě plánu personálních rezerv i při plánování změn řízení organizace.

Obvyklou prezentací demografické struktury jsou **grafy v časovém horizontu jednoho roku**.

Ukázka analýzy věkové struktury



Analýzy struktury zaměstnanců

2. Analýza ekonomické struktury – zahrnuje strukturu pracovníků podle kategorií – THP, dělníci, provozní a obslužný personál, management, klíčová zaměstnanci atd. U zahraničních výrobních organizací se často používá dělení pracovníků na:

- **BCD (Blue colors direct)** – „modré límečky přímé“ – jsou dělníci výrobní, nositelé know-how, kteří se svoji prací přímo podílejí na produktu nebo realizačním výstupu
- **BCI (Blue colors indirect)** – „modré límečky nepřímé“ - jsou dělníci zajišťující provozní a obslužné práce

Analýzy struktury zaměstnanců

- **WCD – (White colors direct) – „bílé límečky přímé“**
– jsou TH pracovníci, kteří se svoji prací přímo podílejí na produktu nebo realizačním výstupu.
Project manažeři, konstruktéři, projektanti, technologové, mistři
- **WCI - (White colors indirect) – „bílé límečky nepřímé“**
TH pracovníci, vykonávající obslužné, pomocné, zajišťovací a kontrolní činnosti
Manažeři, obchodníci, správci informačních systémů, administrativa, personalisté, finančníci apod.

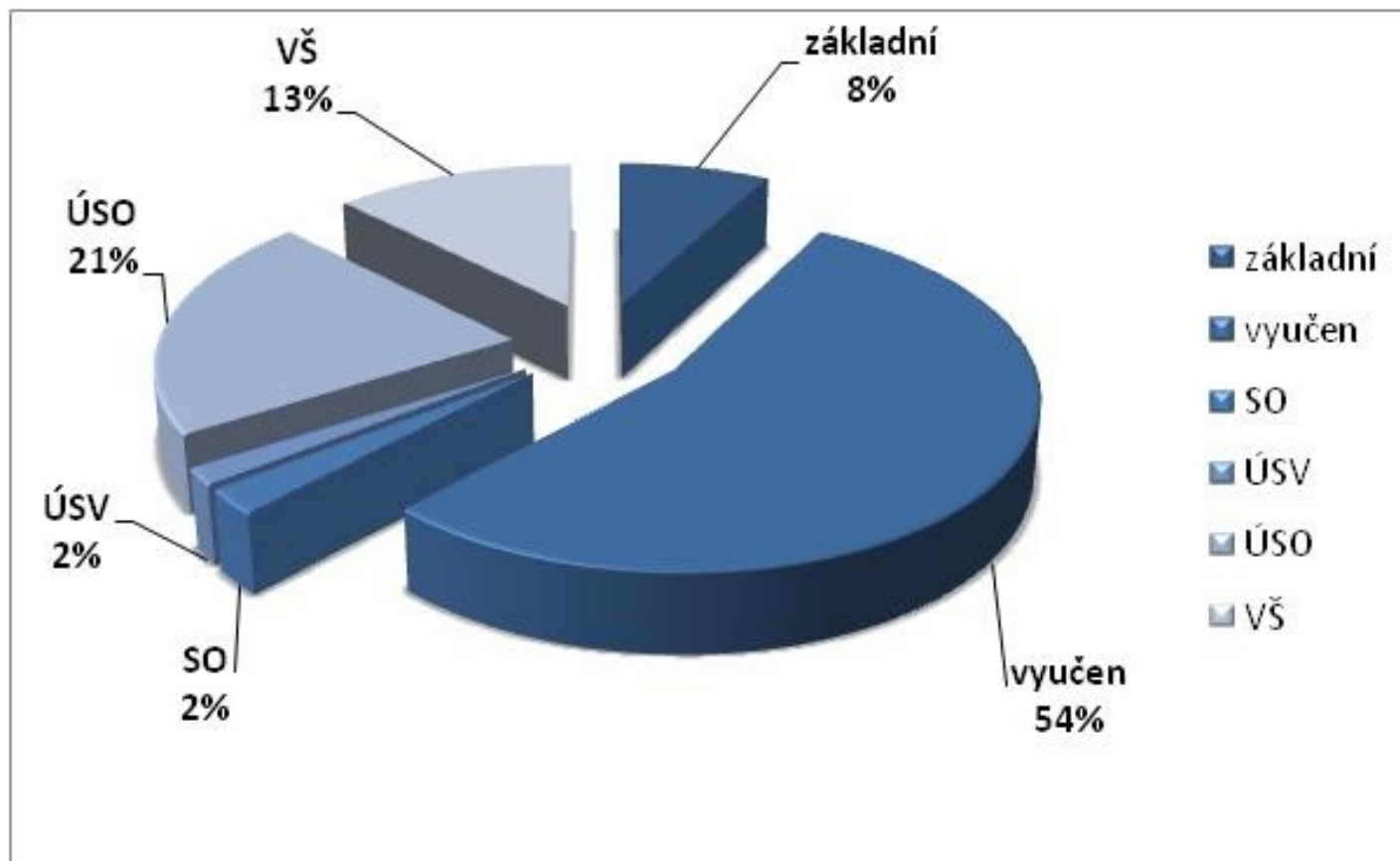
Analýzy struktury zaměstnanců

3. Analýza sociální struktury – věnuje pozornost těm znakům, které mají význam pro chod organizace, protože mohou diferencovat výkonnost pracovníků, jejich vztah k práci a zaměstnavateli i jejich mobilitu.

Jsou to především :

- znaky vzdělání
- rodinný stav
- národnost
- změna pracovní schopnosti
- jazyková vybavenost
- počítačová gramotnost apod.

Ukázka analýzy vzdělanostní struktury



Analýzy struktury pracovníků

4. Prostorová struktura pracovníků

- **vnitřní** – sleduje **rozmístění pracovníků uvnitř organizace**, na jednotlivých pracovištích či v územních celcích. Současně s počty pracovníků porovnává jejich odlišnosti z hledisek demografických, sociálních i ekonomických
- **vnější** – sleduje místo trvalého bydliště zaměstnanců a s tím spojené **způsoby dojíždění do zaměstnání**. Souvisí rovněž s problematikou lokálního trhu práce, ze kterého území se pracovníci rekrutují.

2. Analýzy pohybu/ mobility

Mobilita pracovníků je sledovaná proto, abychom dokázali předpovědět budoucí ztráty pracovníků a rozpoznat příčiny, které k odchodům vedou.

Nejedná se však pouze o sledování fluktuace – tj. příchodů a odchodů u organizace, ale také vnitřní proměny struktury pracovníků.

Analýzy vnější mobility

Analýzy vnější mobility využívají různých ukazatelů a indexů, obdobných jaké jsou využívány v demografické statistice. Provádí se z hlediska pohlaví a věku poskytují dostatečné informace pro tvorbu personálních plánů.

Nejčastější indexy :

⇒ Míra odchodů

⇒ Index stability

⇒ Analýza délky zaměstnání

⇒ Míra přežití

⇒ Ukazatel střední délky zaměstnání

Míra odchodů /intenzita odchodů/ *míra fluktuace*

Tradiční ukazatel měřící ztrátu zaměstnanců :

Výpočet:

$$\frac{\text{Počet zaměstnanců, kteří během určitého období odešli}}{\text{Průměrný počet pracovníků v témže období}} \times 100$$

Obvykle se užívá období 1 roku

Sleduje se trend odchodů v % , čím je tato míra vyšší , tím pro organizaci hůře z hlediska efektivity využívání lidských zdrojů

Index stability

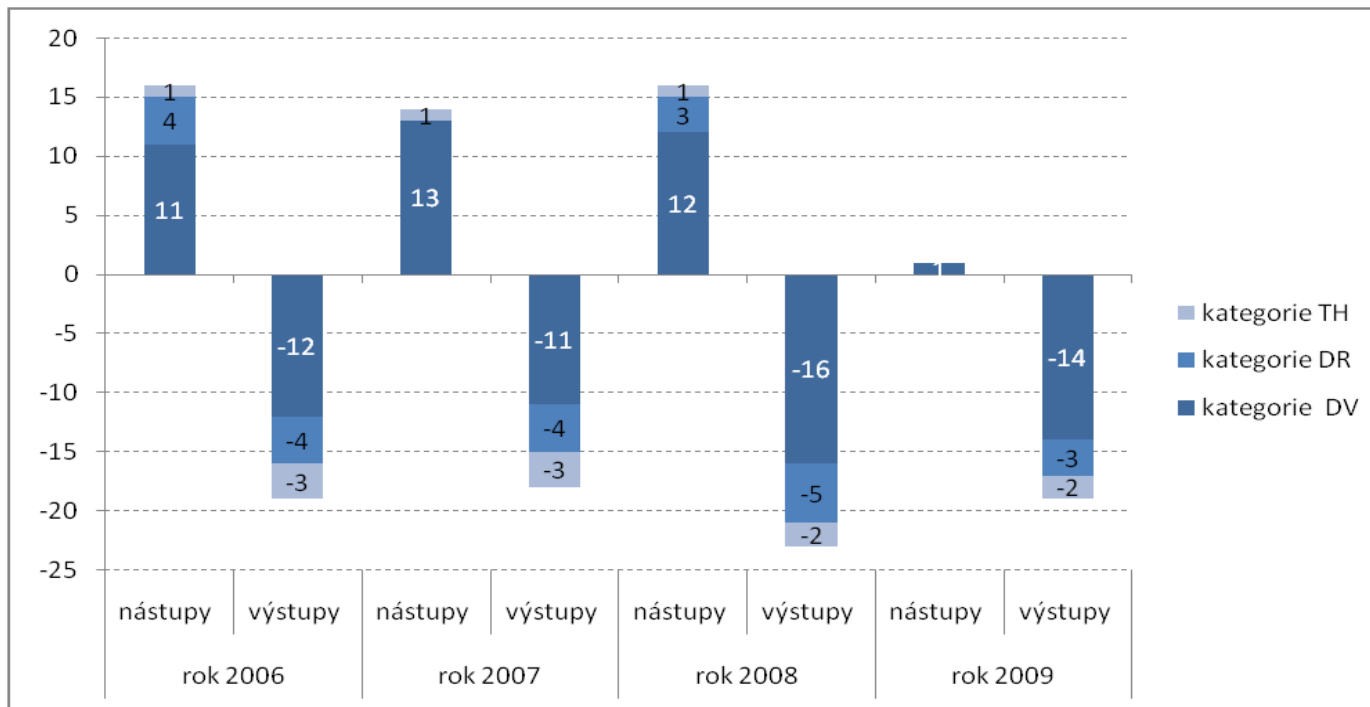
Ukazuje míru kontinuity zaměstnání a tendence zaměstnanců k setrvávání v organizaci.

Čím je index stability vyšší, tím se např. hůře budou provádět jakékoliv změny.

Výpočet :

$$\frac{\text{Počet zaměstnanců s více než 1 rokem zaměstnání v organizaci}}{\text{Průměrný počet pracovníků zaměstnaných před rokem}} \times 100$$

Analýza fluktuace – ukázka



Společnost je dlouhodobě zaměstnanecky stabilizována. Míra fluktuace činí v letech 2006-2008 v průměru 13% a index stability 84%, což jsou ukazatele pod standardním průměrem.

Analýzy vnitřní mobility

Vnitřní pohyb pracovníků v organizaci je analyzován z hlediska vertikální i horizontální mobility.

Nejvíce je sledovaná mobilita vertikální, která podává zpětné informace o realizaci plánů personálních rezerv, zpravidla v kalendářním roce.

Základní sledované ukazatele horizontální mobility :

Kdo	Odkud	Kam	Důvody
-----	-------	-----	--------

Základní sledované ukazatele vertikální mobility :

Kdo	Stávající pozice	Úroveň managementu	Důvody
-----	------------------	--------------------	--------

Využívání kvalifikace zaměstnanců

Porovnává **skutečnou kvalifikaci pracovníka** s požadavkem na jeho pracovní místo. Vlastní analýza se může provádět agregovaně – za skupiny pracovních míst nebo individuálně – pro jednotlivé pracovníky.

Cílem těchto analýz je zjistit , **jak organizace hospodaří s kvalifikací zaměstnanců** , zda ji dostatečně či nedostatečně využívá nebo dochází-li k plnění úkolů organizace nekvalifikovanými zaměstnanci .

Využívání kvalifikace zaměstnanců

Výsledky této analýzy se promítají do

1. **Redesignu** pracovního místa – v případě, že lze úkoly v požadované kvalitě plnit i méně kvalifikovanými pracovníky než dosud
2. **Plánu vzdělávání** – je-li potřeba kvalifikaci pracovníků posílit
3. **Plánů získávání a výběru** a následně plánu snižování pracovníků, bude-li se jevit nutnost kvalifikační strukturu pracovníků obměnit .

Využívání fondu pracovní doby

Vychází z vymezení pracovní doby, která by měla být lidským potenciálem organizace odpracována.

Fond pracovní doby je zpravidla charakterizován pojmy:

- Povinná délka pracovního dne
- Povinná délka pracovního týdne
- Nominální fond pracovní doby (roční)
- Použitelný fond pracovní doby (roční)
- Přesčasový fond pracovní doby
- Absence z důvodu nemocnosti
- Absence z důvodu placeného volna dle § ZP

Praktická ukázka zpracované analýzy fondu pracovní doby je uvedena v čítance pod názvem Využití fondu pracovní doby za období leden – květen 1998.



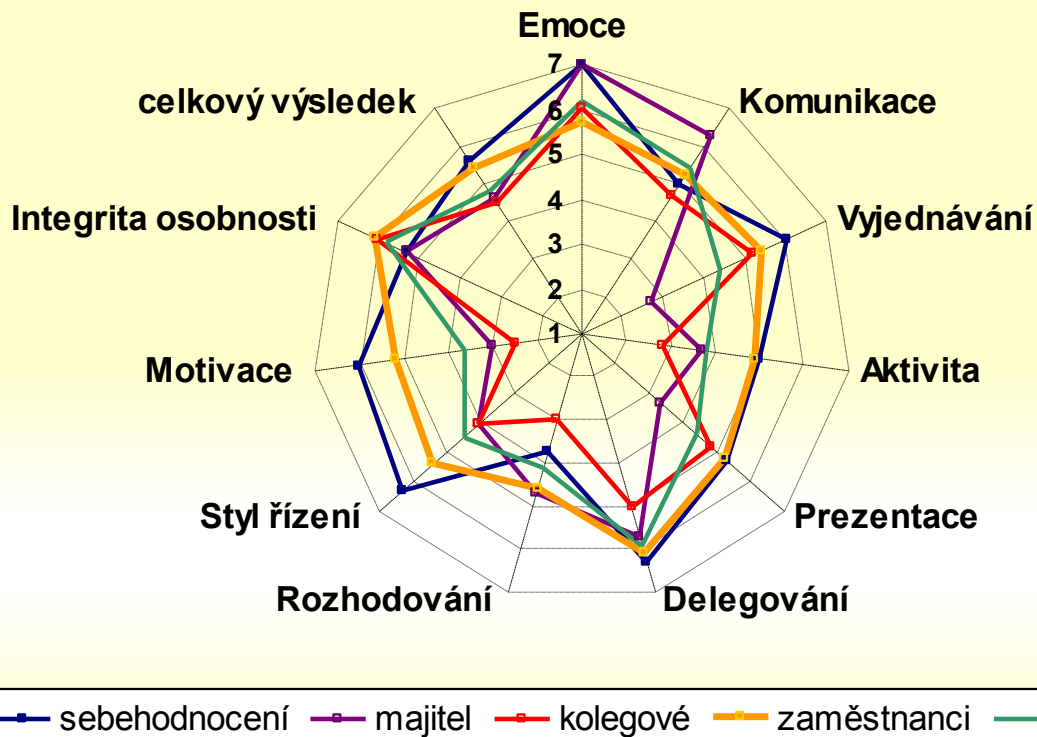
Analýzy potřeb manažerských kompetencí

Analýzy potřeb manažerských kompetencí vychází ze požadovaných standardů na manažerskou pozici, tj:

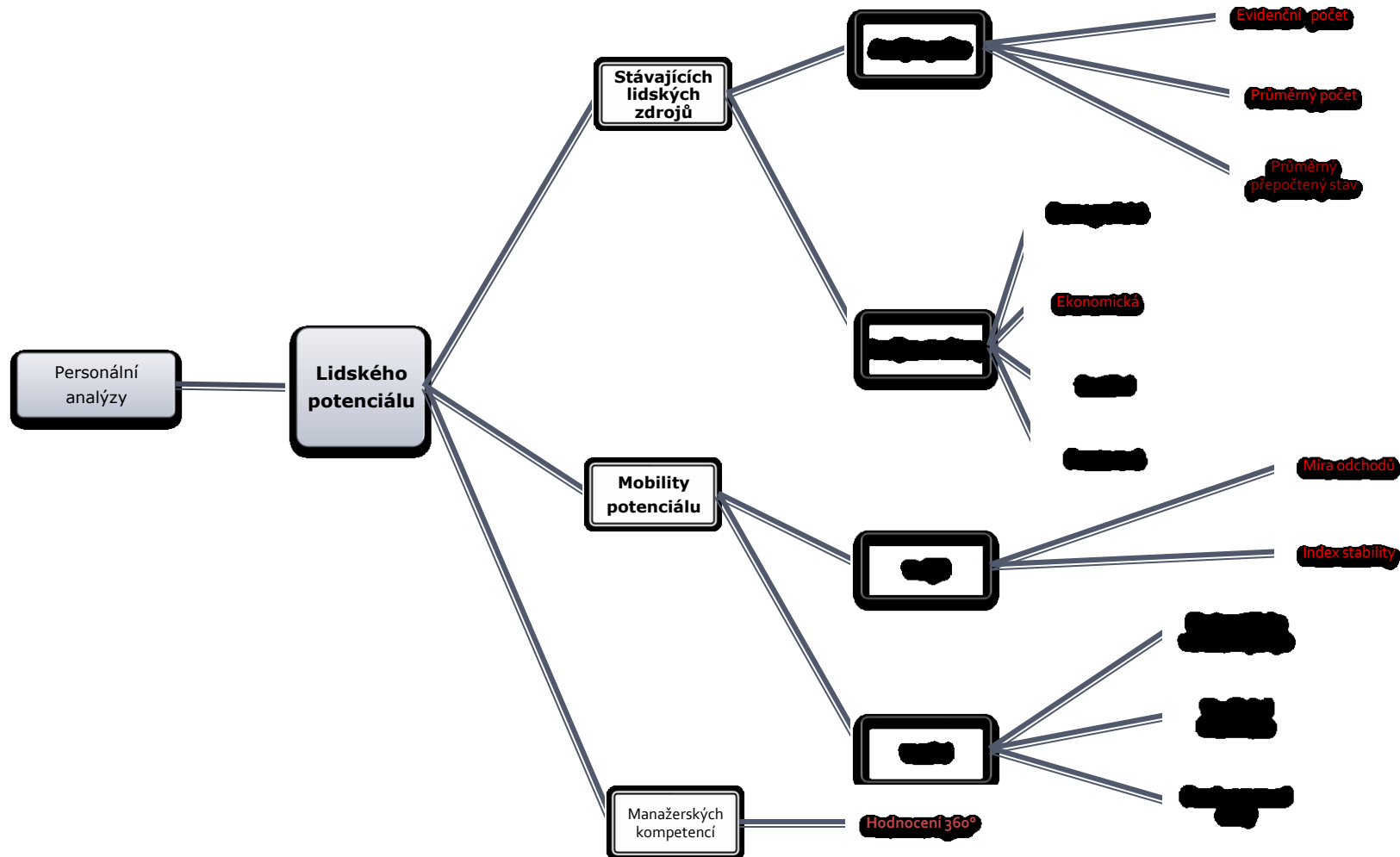
- **profesních nároků** a kvalifikace (technické, ekonomické, marketingové, právní)
- **osobních dispozic** (odpovědnost, energičnost, týmová spolupráce, předvídavost, rozhodnost)
- **schopnosti a profesní způsobilosti** (sektorové know-how, manažerské nástroje a metody, řízení a rozvoj LZ, organizace, jazyk, počítač. gramotnost)
- **intelektuální nástroje a metody** (strategické myšlení, komunikace, prezentace, kreativní myšlení, zpracování informací, autorita)

Zpětná vazba = hodnocení 360°

Výsledky manažerského auditu.....



Závěr : Co musíte znát!





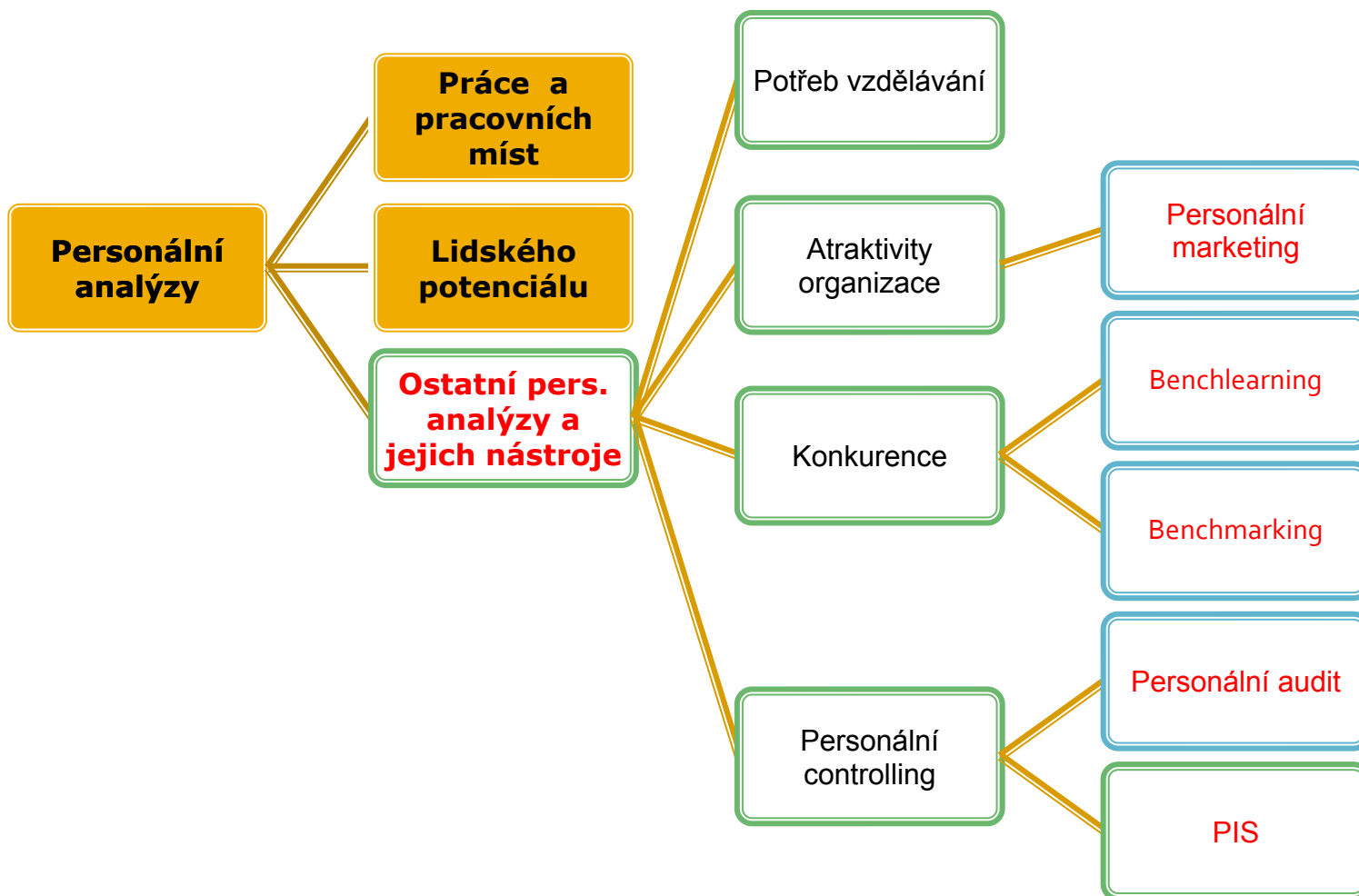
Téma III.

Ostatní personální analýzy a nástroje k jejich realizaci

Ostatní personální analýzy – Úvod

- Moderní trendy personálního řízení zavádí do své analytické činnosti i porovnávání vybraných ukazatelů s konkurencí na trhu a obdobnou kontrolní činností, která je běžná ve **finančním řízení – personální controlling**.
- **Marketingový přístup** organizace k problematice lidských zdrojů zvyšuje její **úroveň atraktivity**, která je monitorována vnitřním prostředím organizace i jejím vnějším okolím.

Schéma ostatních personálních analýz a jejich nástrojů





1. Analýza POTŘEB ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

Analýzy potřeb v programech výcviku, vzdělávání a rozvoje kompetencí

Tento typ analýzy je charakterizován **řadou plánovaných činností**, jejichž smyslem je **přezkoumání dovedností, znalostí, systémových charakteristik** a charakteristik vnitřního a vnějšího prostředí .

Jejich cílem je provést identifikaci rozdílu mezi tím **„co je“** a **„tím co je žádoucí“**, stanovit jak to provést a vyžádat si informace od všech, kterých se proces vzdělávání dotýká.



Analýzy potřeb v programech výcviku, vzdělávání a rozvoje kompetencí

Na základě shromažďování informací od klíčových pracovníků, o pracovních místech a zaměstnancích jsou stanoveny povahy nedostatků:
Zjednodušeně lze výsledky analytického procesu vyjádřit následovně :

POŽADOVANÉ VÝSLEDKY – SOUČASNÉ VÝSLEDKY = POTŘEBA

Diagnostický proces zjišťování potřeb probíhá v celé struktuře zaměstnanců, **včetně potřeb v rozvoji kompetencí managementu.**

Analýzy potřeb v programech výcviku, vzdělávání a rozvoje kompetencí

Důvody , které vedou organizaci k diagnostikování potřeb:

- Definují základy pro požadovanou **výkonnost**
- Stanovují **současnou úroveň** ve znalostech a dovednostech pracovníků
- Upozorňují a dohlíží na **plnění právní zodpovědnosti** zaměstnavatele ze zákona zajišťovat oficiální přezkoušení pracovníků pro určité druhy práce
- Plní **morální závazek** zaměstnavatele na trvalém rozvoji svých zaměstnanců , kterým předchází zapomínání a zastarávání jejich znalostí a dovedností

Tvoří jeden ze zdrojů **motivace** nikoliv **stabilizace** zaměstnanců

Základní požadavek :

Identifikace musí probíhat souběžně ve třech kritériích :

1. Podle individuálních potřeb zaměstnance
2. Podle aktuálních potřeb organizace
3. Podle budoucnosti (zaměstnance i organizace)

! Kritéria nejsou zpravidla identická.

Základem musí být kompetence + hodnocení výkonu zaměstnance na dané pozici + strategie organizace



2. Analýza ATRAKTIVITY ORGANIZACE

Analýza atraktivity organizace

Analýza atraktivnosti organizace zkoumá faktory jako je:

- **Historie a vývoj** organizace
- Název, značka a celkové image organizace – **good will**
- Úroveň **organizační kultury**
- Současný stav v organizaci, co je **přitažlivé** a co **odpudivé** v její současné praxi
- Spokojenost pracovníků s **pracovními podmínkami**
- **Perspektiva** organizace na základě prognóz, strategie, programů a plánů
- **Vliv atraktivity** organizace na pracovní výkonnost, tvořivost a pracovní spokojenost

Analýza atraktivity organizace

- Provádí **vyspělé organizace** v souvislosti se zavedeným přístupem personálního marketingu v pravidelném časovém horizontu, zpravidla jedenkrát ročně
- Zaměřuje svoji pozornost na získání poznatků, jaký je **obraz organizace** v očích jejich zaměstnanců, bližšího i širšího okolí.
- To ovlivňuje jak zájem vnějšího pracovního trhu o práci v organizaci, tak i vyšší pracovní výkonnost a **spokojenost s prací** stávajících zaměstnanců – firemní hrdost

Personální marketing

Personální marketing využívá marketingového přístupu v personální oblasti, zejména při formování a udržení potřebné pracovní síly v organizaci, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce.

Koubek (2001)

Cíl personálního marketingu

- Usiluje o vytvoření **dobré zaměstnavatelské pověsti organizace**, s cílem dosáhnout upoutání pozornosti trhu pracovních sil na tuto organizaci .
- Přispívá k **vyhledávání a získávání kvalitních lidí**, jejich stabilizaci a posilování sounáležitosti s organizací.
- Potřebuje informace, které lze získat z analýzy trhu práce, resp. vnějších podmínek, determinujících formování a fungování pracovní síly organizace.

Analýza atraktivity v ČR

ČR :

- Anketa TOP 100 <http://www.ct100.cz>
- Manažer-manažerka roku ; Podnikatel roku , Živnostník roku , Lady Prof , apod.

Analýza atraktivity Německo

Soutěž 99 TOP UNTERNEHMEN podle následujících kritérií:

1. Organizační struktura
2. Organizační kultura, styl řízení, spolupráce managementu při rozhodování
3. Image, postavení na trhu, konkurenční podmínky
4. Personální vývoj, soustava vzdělávání, plánování profesního růstu zaměstnanců
5. Sociální zabezpečení zaměstnanců (mzdy, prémie, podíl na zisku, služební vozy)
6. Fluktuace zaměstnanců a nemocnost
7. Možnost rozvoje –strategie
8. Zisk, výše daní, odvody
9. Investice v zahraničí a export
10. Uplatňování moderní technologie
11. Pojištění
12. Výrobní inovace, výzkum a vývoj
13. Servis a zajištění kvality

Výsledky Německo (2006)

- Hodnocení 1* (nejméně) až 5* (výborně)
- Předchozí Kritéria jsou syntetizována do 5 oblastí :
 - a) Organizační struktura
 - b) Strategie organizace
 - c) Pozice na trhu a inovační síla
 - d) Personalistika
 - e) Perspektiva

Výsledky : : Průměrné hodnocení 19,5 bodu

Pásmo podprůměru (15-18 bodů je 28,3 %/28 firem)

Pásmo průměru (19,5 bodů je 38,4 %/38 firem)

Pásmo nadprůměru (nad 20 je 33,3%/33 firem)



3. Analýza KONKURENCE

Benchmarking - nástroj analýz konkurence

Benchmarking je metoda, která porovnává jednotlivé stanovené faktory uvnitř nebo vně organizace.

Slouží jako nástroj k měření konkurenceschopnosti organizace, k překonávání konkurence, prosazení se na trhu nalezením vlastních předností před konkurencí.

Předpokladem úspěšného benchmarkingu je jasná firemní strategie.



Personální benchmarking – analýza konkurence z pohledu řízení lidských zdrojů

Jeho realizace vychází z těchto základních marketingových pravidel:

1. Poznej sám sebe – provedením SWOT analýzy jsou odhaleny slabé a silné stránky organizace
2. Najdi své skutečné konkurenty
3. Analyzuj jejich výkony
4. Zaveď jejich přednosti do svých strategických cílů
5. Přizpůsob organizaci a lidský potenciál v ní



Personální benchmarking - personální analýza konkurence

Personální benchmarking lze aplikovat do jednotlivých oblastí personálního řízení. Jako příklad je uvedeno uplatnění této metody na měření efektivity výběru pracovníka, kde se porovnávají následující kritéria :

- Průměrný čas k vyplnění dotazníku
- počet žadatelů na inzerát
počet uchazečů pozvaných na pohovor
- počet rozhovorů
počet učiněných nabídek
- počet učiněných nabídek
počet akceptovaných nabídek
- počet nově přijatých
počet posuzovaných pracovníků
- náklady na výběr a nábor
počet nově přijatých pracovníků

Benchmarking - analýza konkurence z pohledu řízení lidských zdrojů

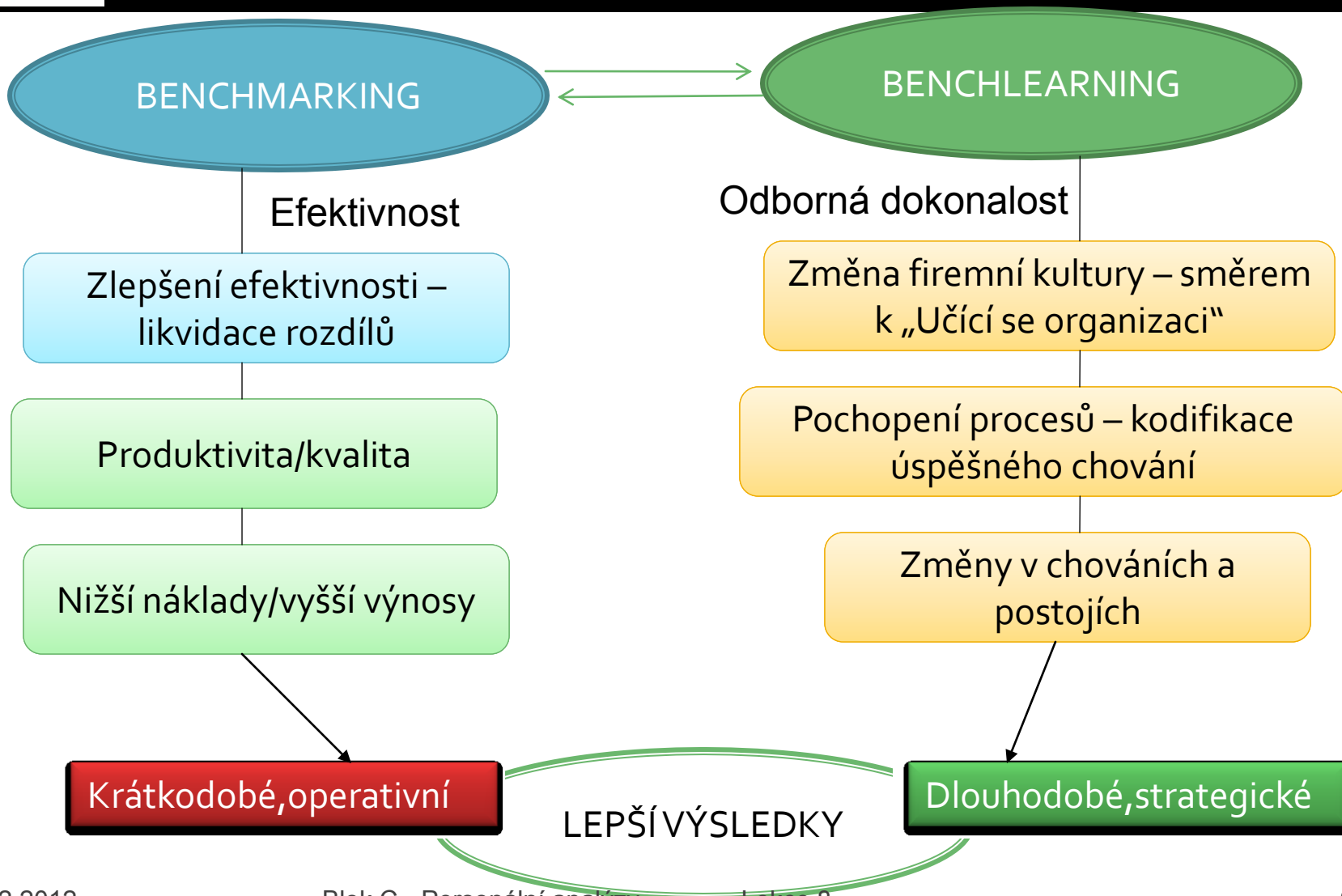
Velmi často se používá metody benchmarkingu při stanovování finančních nákladů na pracovní sílu v následujícím rozsahu :

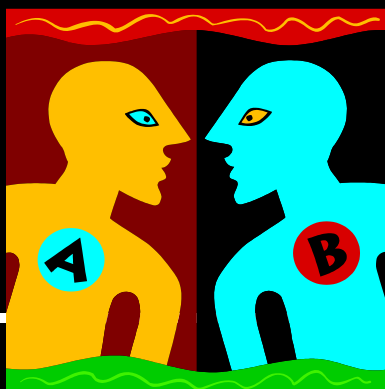
- Mzda za práci
- Jednotlivé složky a formy mzdy
- Příplatky
- Celkové mzdové náklady
- Náhrada mzdy při neodpracovaném čase
- Sociální požitky
- Příspěvky na sociální zabezpečení
- Jiné personální náklady a výdaje.

Od benchmarkingu k benchlearningu

- **Benchmarking** vede k **napodobování úspěšného chování**.
- Proces **zdokonalování řízení a výcviku** vedoucích přes benchmarking se nazývá **benchlearning** (učit se od nejlepších), který vyžaduje :
 1. Mít vůli a odvahu **proniknout** do podstaty věci
 2. Zjistit, **co je** o dané věci **známo** a **kdo to ví**
 3. Získat informace a **vstřebat poznatky**
 4. Zkušenosti **přenést** na interní poznatky a sjednotit je s cílem organizace
 5. **Kodifikovat** úspěšné jednání a **změnit** pracovní postup
 6. Rozpoznat zákonitosti **učící se organizace** – dosáhnout trvalého stavu soustavného rozvoje než určité úrovně rozvoje

Od benchmarkingu k benchlearningu





4. PERSONÁLNÍ CONTROLLING

Principy personálního controllingu, personální audit

Podobně jako jiné oblasti řízení se ani řízení lidských zdrojů sledování plnění strategických cílů a odchylek od plánů, tedy bez kontrolních mechanismů, které jsou obecně nazývány jako **controlling**.

Význam řízení lidských zdrojů pro výkonnost firmy učinil z **personálního controllingu** jeden ze strategických nástrojů řízení.

*Controlling lze považovat za nástroj řízení, který má za úkol koordinaci **plánování, kontroly** a zajištění informační **datové základny**, umožňující **analýzu odchylek** podle **příčin vzniku** a **odpovědnosti**.*

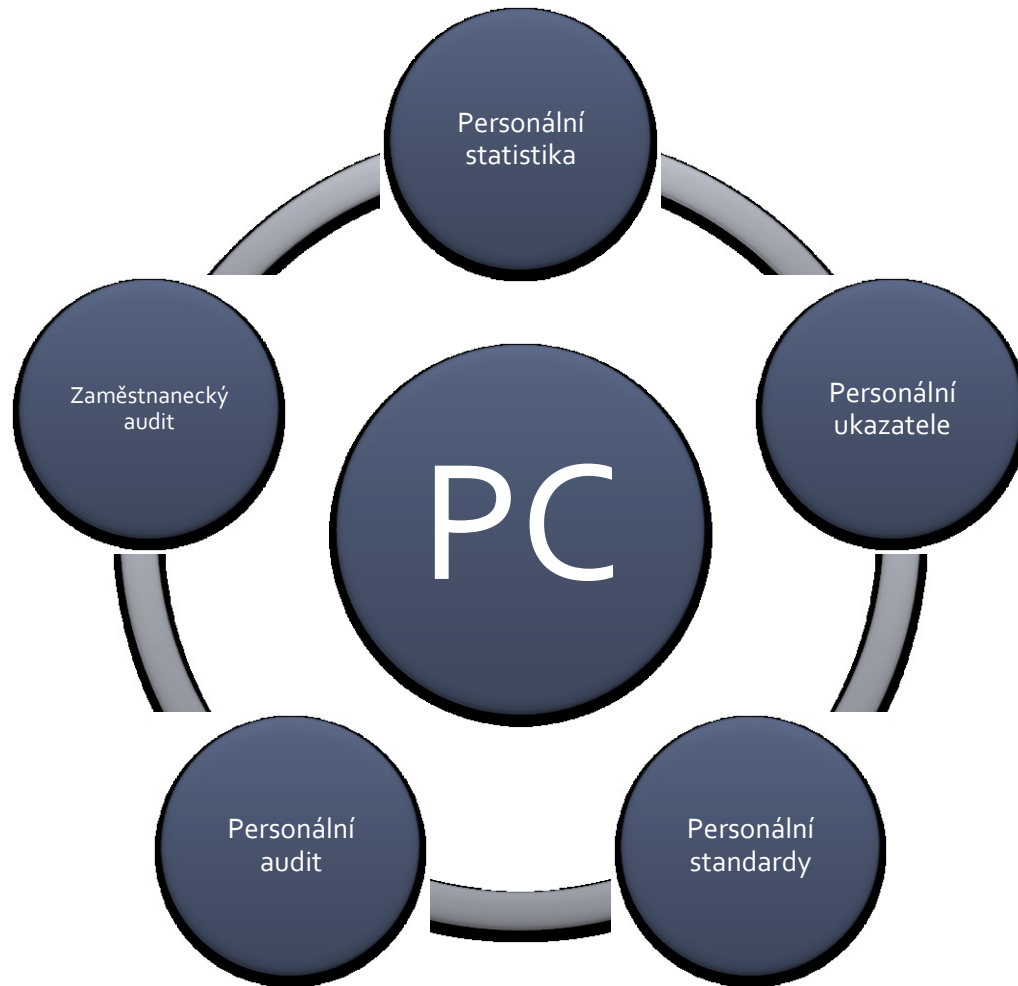


Principy personálního controllingu, personální audit

Charakteristickým rysem pro personální controlling je pozornost věnovaná nejen **kvantitativním , ale i kvalitativním** strategickým prvkům řízení lidských zdrojů.

Právě tyto měkké prvky řízení jsou v řízení lidí často rozhodující a bývají na úkor tvrdých ukazatelů opomíjeny.

5 nástrojů personálního controllingu (PC)



Nástroje personálního controllingu

Praktický personální controlling pracuje s pěti základními typy nástrojů :

- 1. Personální statistika** – údaje o vývoji a struktuře personálních nákladů jsou tvrdá data operativního charakteru. Většina organizací je má k dispozici. Problém spočívá v jejich nesourodosti, způsobující potíže při porovnávání s údaji z jiných organizací
- 2. Personální ukazatele** – vedle údajů kvantitativního charakteru, které v rámci benchmarkingu umožňují srovnání s jinými organizacemi mohou obsahovat i některé kvalitativní a strategické aspekty.

Mezi tyto typy personálních ukazatelů patří např.:

- Počet řídicích pracovníků ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců
- Počet pracovníků personálního útvaru k celkovému počtu zaměstnanců
- Podíl vedoucích míst obsazených z vlastních zdrojů
- Počet odcházejících pracovníků během prvního roku
- Podíl dní věnovaných rozvoji manažerských kompetencí za kalendářní rok
- Podíl pracovních míst, obsazovaných dle plánu personálních rezerv

Nástroje personálního controllingu

3. **Standardy personálního controllingu** stanoví cíle pro personální ukazatele a definují jejich hodnoty či intervalová pásma. Tyto cíle vychází z cílů organizace nebo jsou stanoveny na základě srovnání s nejlepšími zahraničními organizacemi.

Příklady těchto standard jsou následující: např.

- Každý manažer věnuje 2 dny v roce školení k rozvoji kompetencí,
- 80 % pracovních míst se obsazuje z vnitřních zdrojů
- Dva dny po poradách vedení budou všichni zaměstnanci informováni
- Každý pracovník musí znát organizační cíle

Na těchto příkladech je patrné uplatnění měkkých/ kvalitativních aspektů u sledovaných ukazatelů a standard.

Nástroje personálního controllingu

4. **Audit řízení lidských zdrojů/ personální audit *** - je kontrolou účinnosti a dosažených výsledků personálních činností. Bývá realizován buď interní formou - tzn. na základě vlastního hodnocení nebo vnější formou za pomoci externího poradce, který v mnohých případech odstraňuje tzv. organizační slepotu.

Většinou probíhá ve více částech :

- Rozhovor s personálním manažerem se zaměřuje na hodnocení systému řízení lidských zdrojů , posuzování podkladů pro toto řízení a hodnocení nástrojů personálního controllingu
- Dotazování vybraných „zákazníků“ personálního řízení, tj. managementu a zaměstnanců. Posuzuje se kvalita personální práce i řídicího procesu , plnění cílů v oblasti lidských zdrojů , posuzování personálních nástrojů
- Vyhodnocení podkladů z analýz, benchmarkingu a shrnutí výsledků.
- Poskytnutí zpětněvazebních informací pro personální řízení. Diskuse nad výsledky, sledování odchylek a stanovení dalšího postupu

Nástroje personálního controllingu

5. **Zaměstnanecký audit** je posuzování úrovně personálního řízení organizace vlastními pracovníky. Získáme tak reprezentativní informace o problémech, očekáváních a potřebách i směrech, kterým bude nutno věnovat v budoucnu pozornost.

Tyto zaměstnanecké audity nastavují zrcadlo řídicímu stylu managementu, pokud splňují tyto základní předpoklady:

- Dotazy jsou koncipovány na konkrétní potřeby organizace
- Dotazování je provedeno na předem připravené profesionální úrovni
- Existuje jasně deklarovaná vůle pracovníků se těchto auditů zúčastnit

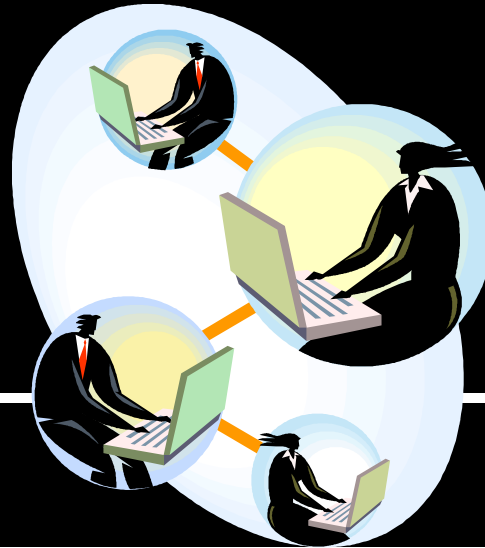
Zavedení personálního controllingu

Pro efektivní zavedení personálního controllingu platí čtyři základní pravidla:

- Nechtějme obsáhnout **všechny problémy** současně
- **Postupně** přidávat jednotlivé požadavky a nenechat se otrávit případným počátečním neúspěchem
- Nevykonávat controllingovou činnost **pouze za jedno časové období**, ale v časové ose
- Nespoléhat se jen na **statická šetření**

Principy personálního controllingu, personální audit

Při dodržování těchto pravidel personální controlling slouží jako **nástroj kvantifikování personálních jevů**, jehož cílem nejsou pouze čísla, ale informace pro management a pro personální rozhodování.
Současně však poskytuje adekvátní podklady k provádění personálního benchmarkingu.



5. PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTEM

Personální informační systém

Personální informační systém zajišťuje podklady pro řízení lidských zdrojů v potřebném obsahu, rozsahu, kvalitě a čase. V jeho rámci dochází k propojení informací o sociální a organizační struktuře organizace .

Při budování informačního systému vycházíme z nezbytných požadavků na získávané informace zaměřených na :

- Obsah **nezbytných informací** – co se chceme dozvědět
- **Nástroje a zdroje**, kterými budou informace získávány – čím a kým budou poskytovány
- Proces **shromažďování a distribuci** informací – jakým způsobem budou získávány a předávány dál
- Očekávaný **přínos** získaných informací – proč budou požadovány

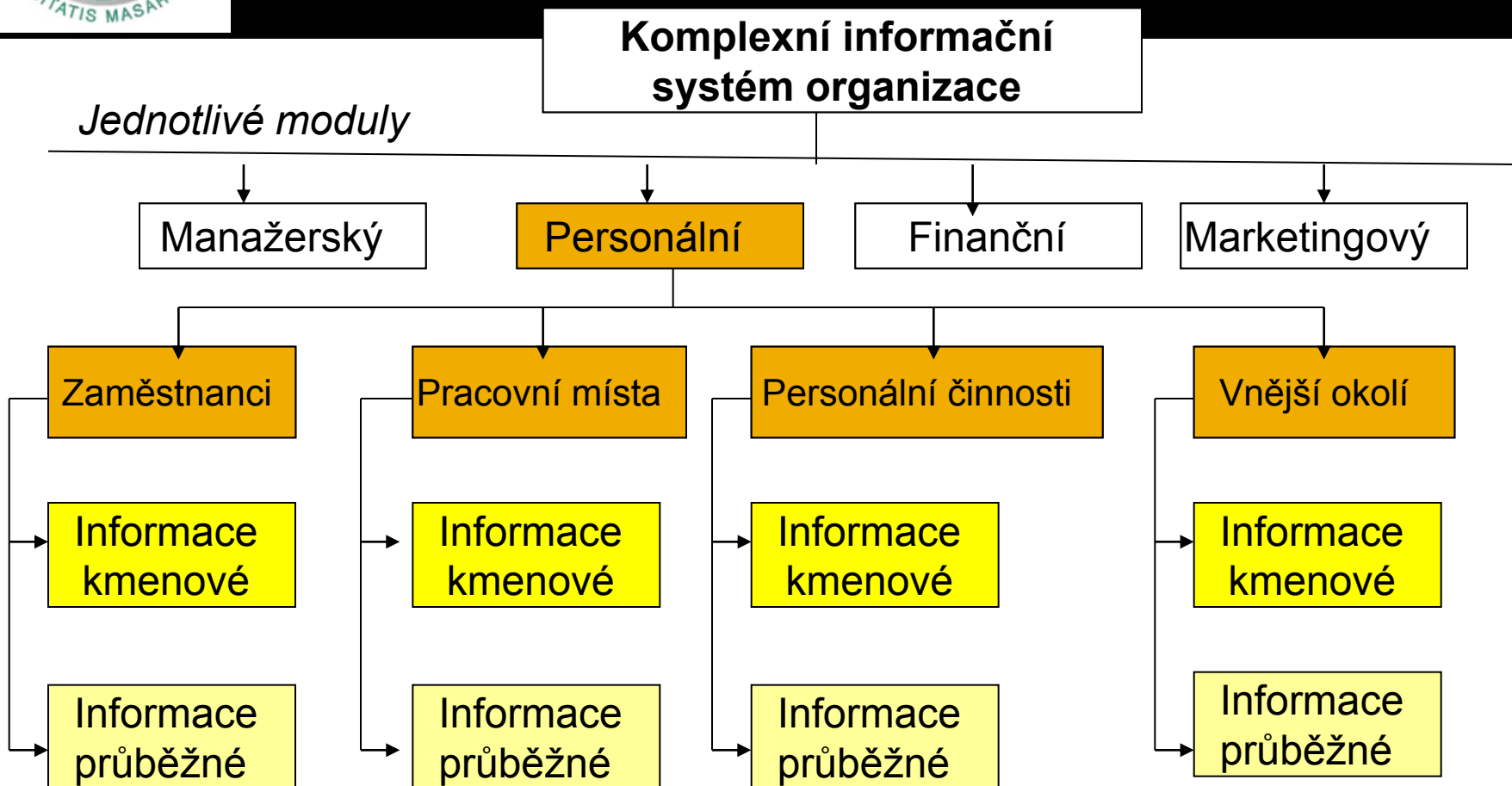
Personální informační systém

Nároky na efektivní informační systém se liší v různých organizacích v závislosti na předmětu jejich činnosti, velikosti, organizační struktuře apod.

Struktura personálních informací je spoluurčována povinností organizace poskytovat ze zákona informace různým veřejným institucím a na straně druhé je omezována tlakem ze strany pracovníků a odborů, s ohledem na zákonem stanovenou ochranu osobních údajů.

Proto je budování personálního informačního systému otevřenou záležitostí, která závisí jak na dvou výše uvedených aspektech, tak na vyvíjející se úrovni personálního řízení v organizaci

Personální informační systém



Personální informační systém

- Bez PIS jsou personální analýzy jen obtížně vykonatelné
- PIS je v kompetenci personálních útvarů , z hlediska koncepčnosti, provozování a využívání .
- Vedoucí pracovníci – zdroj informací pro aktualizaci a běžní uživatelé .

Personální informační systém

Efektivní fungování personálního informačního systému bezpodmínečně vyžaduje:

- Jednoznačné **vymezení pracovní pozice**, kde se příslušné personální informace budou shromažďovat a evidovat.
- Jednoznačné **vymezení pracovníků**, kterým je možné personální informace poskytovat pro potřeby rozhodování
- Určení způsobu a prostředků **předávání personálních informací** (ústní sdělení, písemné zprávy, tiskopisy, počítačová síť)
- **Uchovávání personálních informací** (kartotéky osobních spisů zaměstnanců, personální banka)
- Stanovení způsobů a forem **ochrany personálních informací** před možnostmi jejich zneužití
- Uplatnění **etiky personální práce** / etického kodexu pracovníka personálního útvaru v nakládání informacemi
- Správné začlenění do komplexního **informačního systému organizace**

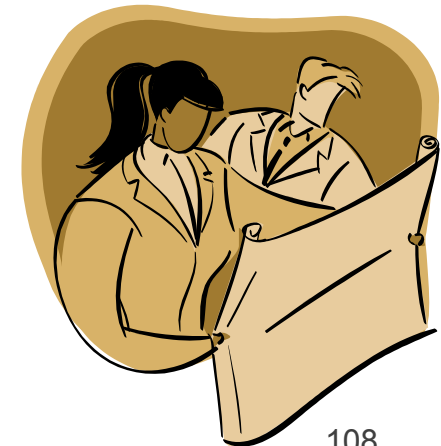
Personální informační systém

Personální informační systém je plně v kompetenci personálních útvarů, jak z hlediska koncepční práce, tak z hlediska provozování a využívání.

Vedoucí pracovníci jsou pro informační systém uživatelem a současně zdrojem, poskytujícím informace pro jeho aktualizaci .

Praktická část výuky – 8. lekce

1. Proveďte ***Analýzu týmových rolí*** a zhodnoťte její dopady na týmovou spolupráci
2. Navrhněte ***panel /leták (formát A4) prezentace Vaší organizace v souladu se zásadami personálního marketingu***, určený pro veletrh pracovních příležitostí.



Děkuji za pozornost

