

Osnova výuky – listopad 2005

PhDr. Alena Lubasová
Kurs : SPP 802
Personální analýza, plánování a
strategie

Práce na projektech – prostor pro dotazy



Ověření vašeho studia

1. Ustanovení max. 5-členných pracovních skupin, každá zpracovává jeden projekt
2. Výběr zaměření organizace
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 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

Ukázka mise – poslání firmy

a Naším posláním je vyhovět požadavkům na spolehlivé zdroje elektrické energie a tak zajistit únosný rozvoj při plném respektování požadavků na životní prostředí.

a Všichni budeme „táhnout za jeden provaz“, protože máme společný cíl. Musíme využívat naši různost, abychom vytvořili sjednocenou organizaci, která je vlivnější než pouhý souhrn jejích jednotlivých částí.

a Naši zaměstnanci se řídí zákony a směrnicemi země, ve které působí a kvalifikovaně plní své úkoly. Ve všech vztazích k našim zaměstnancům zachováváme slušnost, otevřenost a úctu.

a Vysokou podnikatelskou etikou a poctivostí zabezpečíme naši důvěryhodnost.

a Rozhodující pro náš růst a vyhlídku na zisk je zaměření na zákazníka. Základními prvky našeho úsilí sloužit zákazníkům je naprostá kvalita a rychlé jednání managementu.

ABB 1993

Globální strategie

Globální strategie rozpracovává poslání organizace a tvoří základní rozhodnutí v těchto oblastech :

- a **Země – teritorium a odvětví**, ve kterém chci organizaci provozovat
- a **Alokování disponibilních finančních zdrojů**
- a **Zásadní způsob řízení organizace**
- a **Preference nebo utlumování jednotlivých cílů a záměrů**
- a **Rozdělení do organizačních jednotek**

Patří mezi nejutajovanější strategické dokumenty firmy .

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 GR – Hospodářské noviny

Příklad obsahového vymezení personální strategie



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

**Termín zaslání 1. části projektu
nejpozději k datu tj. 20.11. 2006**

Kde hledat informace k práci

1. Vlastní myšlenky
 2. Manuál + 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. Bělohávek : Organizační chování, Olomouc, Rubico, 1996
 - R. Amstrong: Řízení lidských zdrojů, Praha, Grada Publishing, 2002
 - N. Heyes: *Psychologie týmové práce*, Praha, Portál 2005
-

Tématický celek B.

PLÁNOVÁNÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ

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 a naopak, 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.
 - Ø *Čím menší je organizace, tím kratší má plánovací období.*
 - Ø *V případě vaší imaginární organizace/instituce by plánovací hledisko bylo pravděpodobně, denní, týdenní a maximálně roční.*
 - Ø *U nadnárodních korporací je zcela běžné plánovací období více než 10-leté.*
-

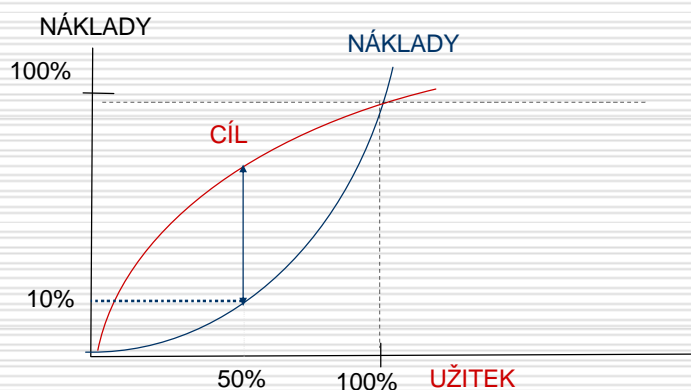
Typy plánů

2. Z HLEDISKA VĚCNÉHO

- dělíme plány na globální /celkové (plán organizace) a 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 .

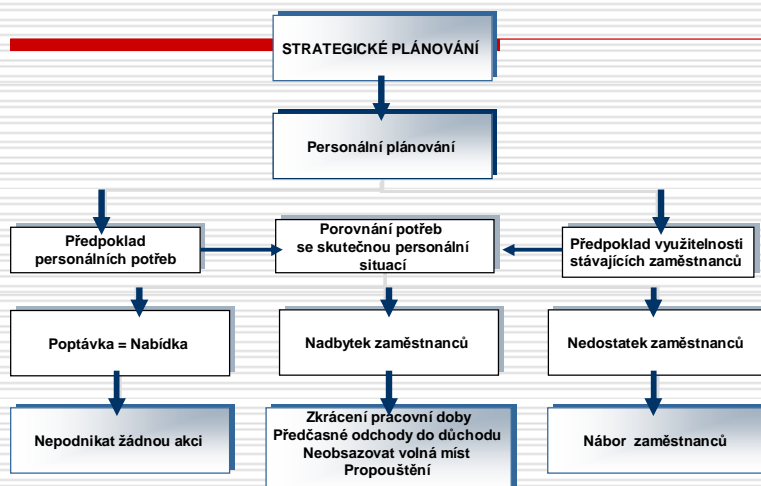


Téma II. Proces plánování v oblasti lidských zdrojů

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 zdrojů – tj. lidských

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 pracovníky.**
-

Metody personálního plánování

Staví na procesu předvídání :

- 1. Odhad budoucí potřeby pracovníků** - naráží na vnější i vnitřní vlivy, které lze jen těžko odhadovat. Pro tento účel jsou metody postaveny na kombinaci intuitivních a kvantitativních metod
 - Ø (Delfská metoda, Kaskádová, Manažerských odhadů, Vývojových trendů, Poměru mezi zabezpečenou prací a počtem pracovníků)
 - I **Čím jednodušší a srozumitelnější metodu použijeme, tím reálnějších výsledků dosáhneme)**
-

Metody personálního plánování

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

- **Vnitřní zdroje** – tzv. bilanční metoda – setřídění dle jednotlivých charakteristik –
 - Ø 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
 - Ø V současné době se musí plánování přizpůsobit turbulentnímu prostředí, musí být pružné a pokrývat a zahrnovat veškeré odchylky a změny.
-

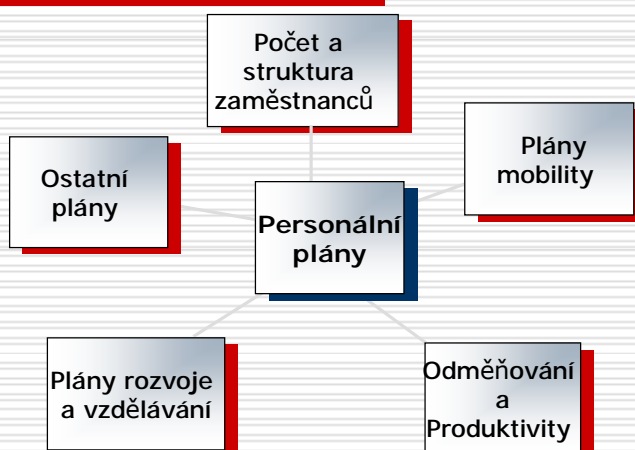
Téma III. Plánování konkrétních činností v oblasti řízení lidských zdrojů

- Proč? *Správné lidi na správná místa*
 - To co plánuji-kontroluji držím pevně v rukách.
 - Vzhledem k turbulentnosti vnějšího prostředí jsou zpracovávány pro krátkodobé či střednědobé časové horizonty.
-

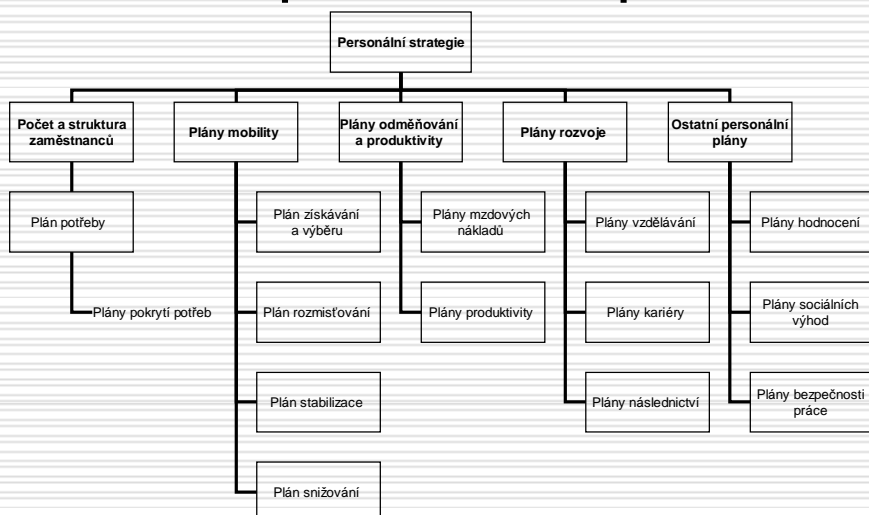
Základní pravidlo

Čím je metoda plánování jednodušší,
tím reálnějších výsledků dosáhneme.

Personální plány



Struktura personálních plánů



Druhy plánů

1. Plány mobility = Pohyby pracovníků vůči organizaci

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

Druhy plánů

2. Plány odměňování a produktivity

- Jednou z nejdůležitějších plánovacích činností.
- **Mzdové náklady** jsou jedny z nejvýznamnějších položek, 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

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)

Druhy plánů

3. Plánování personálního rozvoje

– efektivní 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 pracovníky . Ukazuje na cestu jeho funkčního postupu. Odráží vyspělost personální práce v organizaci.
 - **Plány personálních rezerv / následnictví**
Efektivní využívání lidského potenciálu, vysoce specializovaná personální činnost.
-

Druhy plánů

4. Ostatní plány – zahrnují všechny

činnosti v personálních oblastech, které vyžadují dokonalou přípravu , zpravidla formu akčních plánů :

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

Druhy plánů

Plán zajištění bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

Tento typ plánů nabývá na důležitosti u velkých výrobních podniků, které mají riziková pracoviště a kde pracovní úrazy, částečné nebo trvalé poškození zdraví pracovníků, spojené s absencí ohrožuje plnění úkolů organizace.

Plány jsou zpracovávány jako střednědobé a zahrnují plánování:

- Ø Počet pracovníků na rizikových pracovištích
 - Ø Počet pracovních úrazů
 - Ø Počtu zameškaných směn z důvodu pracovních úrazů
 - Ø Nemocnost pracovníků
 - Ø Náklady na zlepšení pracovního prostředí, pracovních podmínek a vytváření hygienického prostředí
 - Ø Náklady na zdravotní prevence
-

Trojúhelník úspěchu plánování

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

Cíl : Co – kdo

Plány
personálních
činností

Čas : kdy

Náklady: za kolik

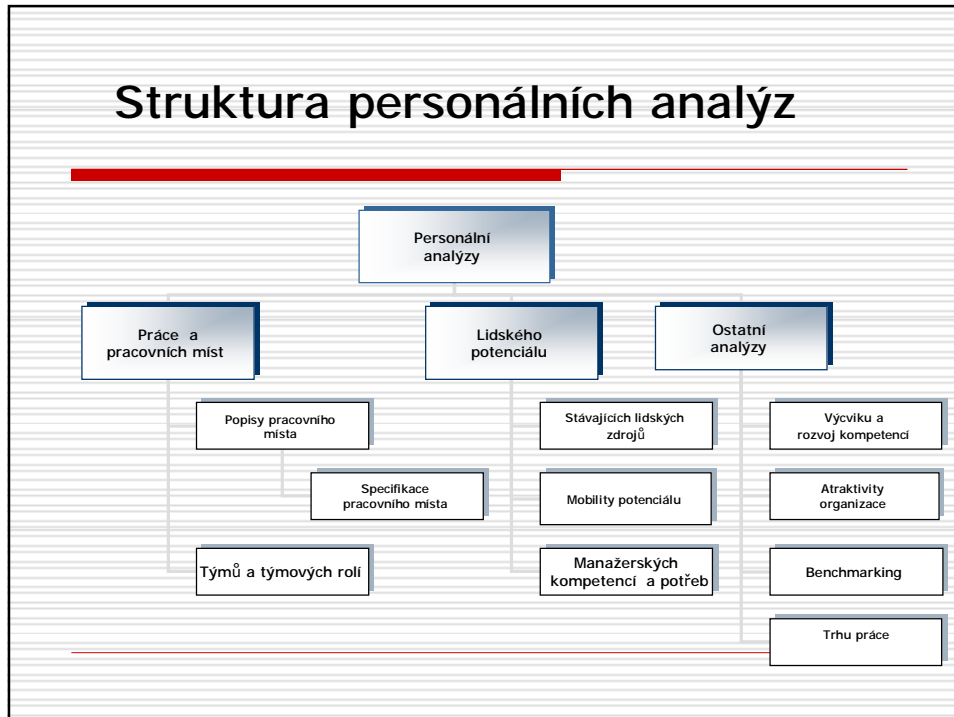


Prostor na vaše dotazy

Tématický celek C.

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

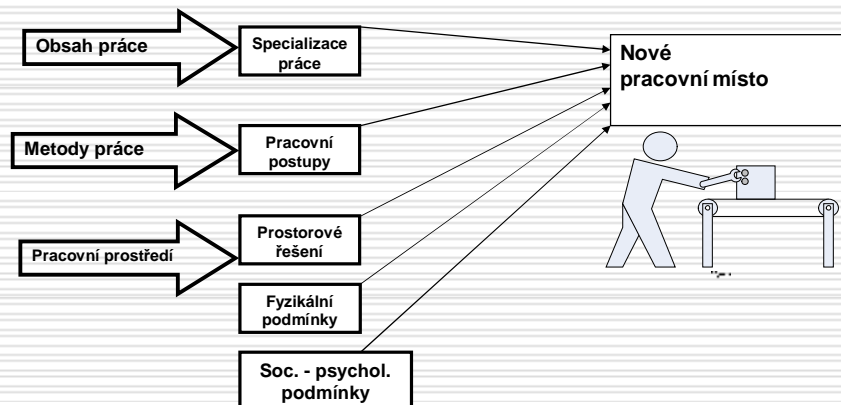
Struktura personálních analýz



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 pracovníka / specifikace pracovního místa
- Výsledek = vyjádření pracovních povinností, podmínek a požadavků na pracovníka .
- *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	Nizká	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	Nizká	Jediný cyklus, souvisí s životností týmu	Plány, návrhy, výzkumy, prototypy, zavedení IS
Poradní	Nizká	Nizká	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 rolmi 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 informací	Fakta a informace	Mediátor	Řeší konflikty	Brzdíč	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

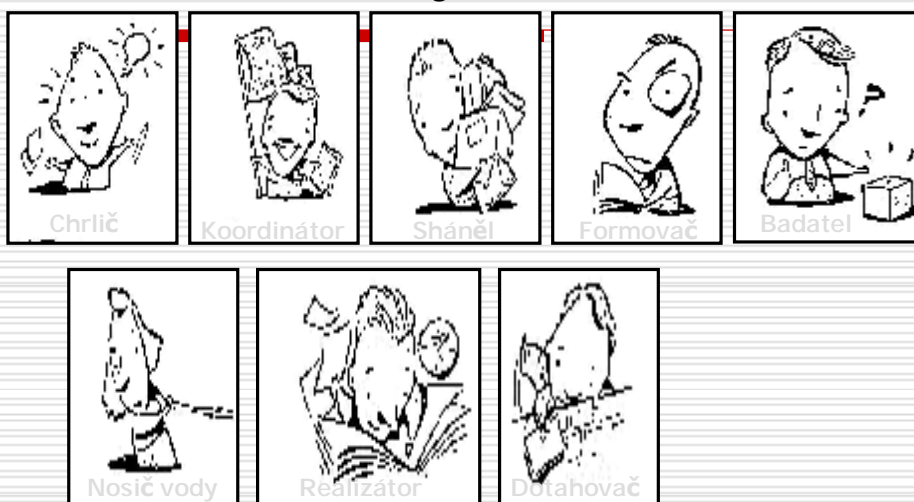
Další posun v ohnisku výzkumu organizace práce – od skupinových rolí k rolím týmovým

R.M. Belbin (1981) – Teorie týmových rolí, která 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



Analýza týmových rolí

- IN – CHRLIČ/INIČIÁTOR- 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 oblíben, protože nikoho neohrožuje. V méně náročných týmech se často stávají formálními vedoucími týmu
- RE- REALIZÁTOR - role, vyžadující dostatečné organizační předpoklady a vysokou sebedůvěru 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

Téma II. Analýzy lidského potenciálu v organizaci

1. Analýzy stávajících lidských zdrojů

- **Počet pracovníků** - evidenční počet k určitému datu + průměrný počet za určité období
- **Struktura** - demografické složení, ekonomická struktura - = kategorie BCD, BCI, WCD, WCI – THP, D, Provoz. a obsluh. personál, management apod.
- **Sociální struktury** – vzdělání, rodinný stav, národnost, jazyková vybavenost, počítačová gramotnost, ZPS (Zajímá zahraničního vlastníka)
- **Prostorová struktura**
 - **vnitřní** po útvarech + další členění demografické, sociální, ekonomické
 - **vnější** – dojíždění do zaměstnání

Téma II. Analýzy lidského potenciálu v organizaci

2. Analýzy mobility

sledují se různé indexy a ukazatele , obdobné v demografických statistikách (Míra odchodů, index stability, míra přežití, analýza délky zaměstnání, míra fluktuace , intenzita odchodů)

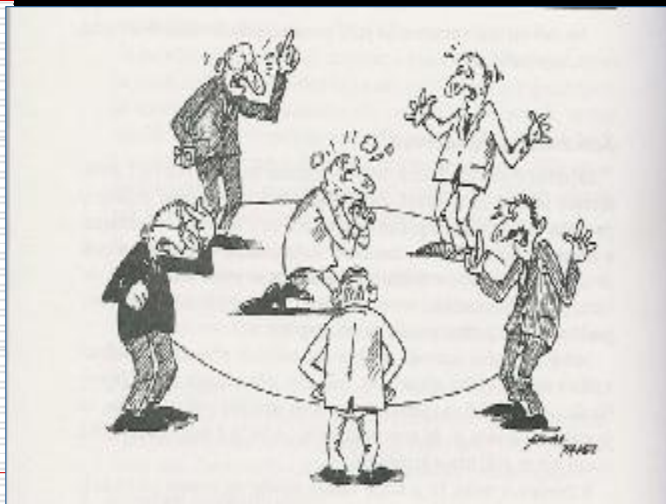
- Analýza využívání kvalifikace pracovníků
- Využívání fondu pracovní doby

Téma II. Analýzy lidského potenciálu v organizaci

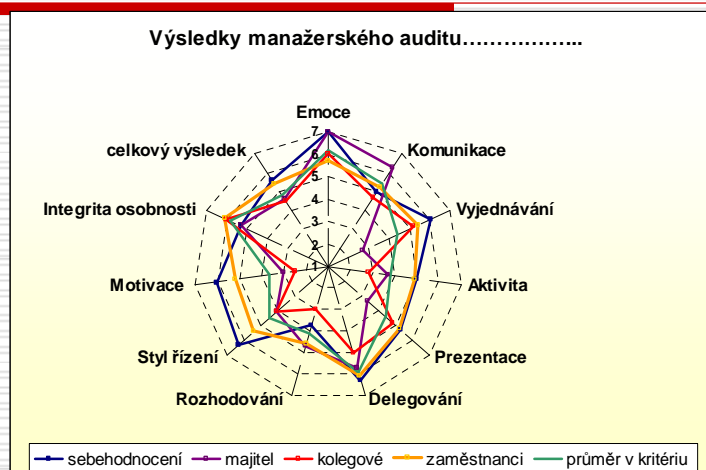
3. Analýzy potřeb manažerských kompetencí -standardy manažerských kompetencí

- **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** (strateg. myšlení, komunikace, prezentace, kreativní myšlení, zpracování informací, autorita)

Moderní metoda - hodnocení 360°



Zpětná vazba - hodnocení 360°

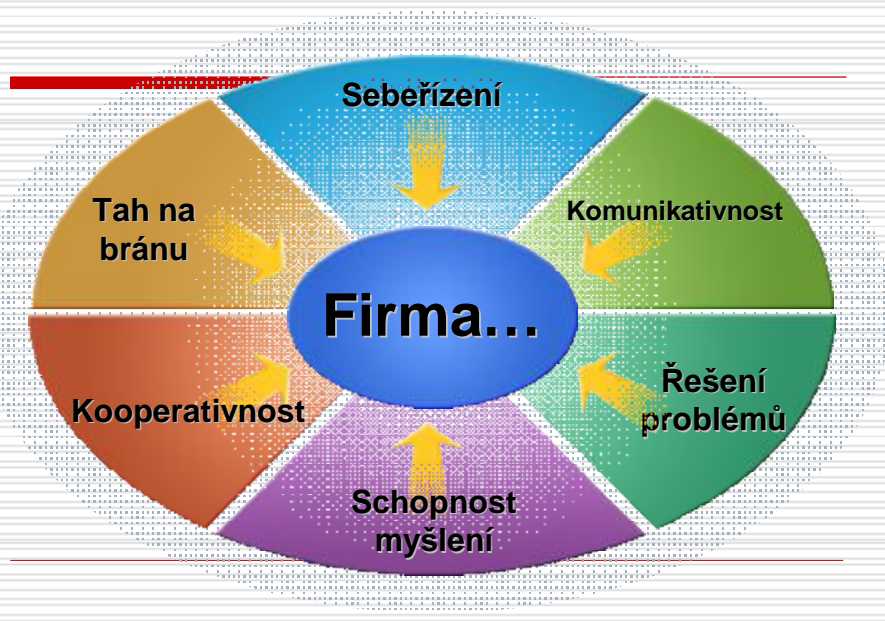


Téma III. Ostatní personální analýzy a nástroje k jejich realizaci

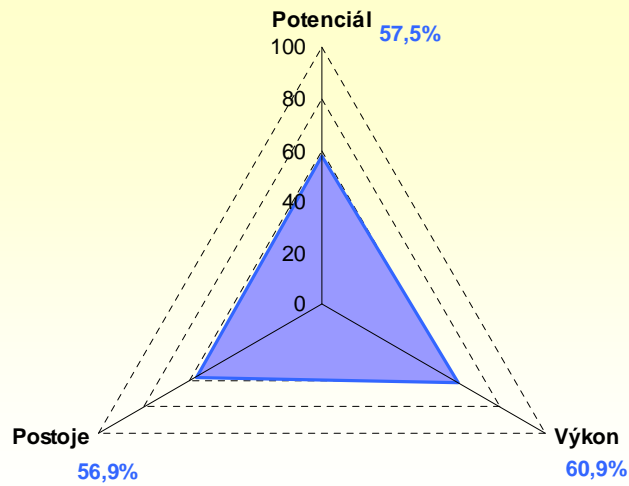
1. Analýzy potřeb v programech výcviku, vzdělávání a rozvoje kompetencí

Sledují dosahování stanovených pracovních kompetencí, analyzuje výstupy a chování zaměstnanců dle zadaného modelu

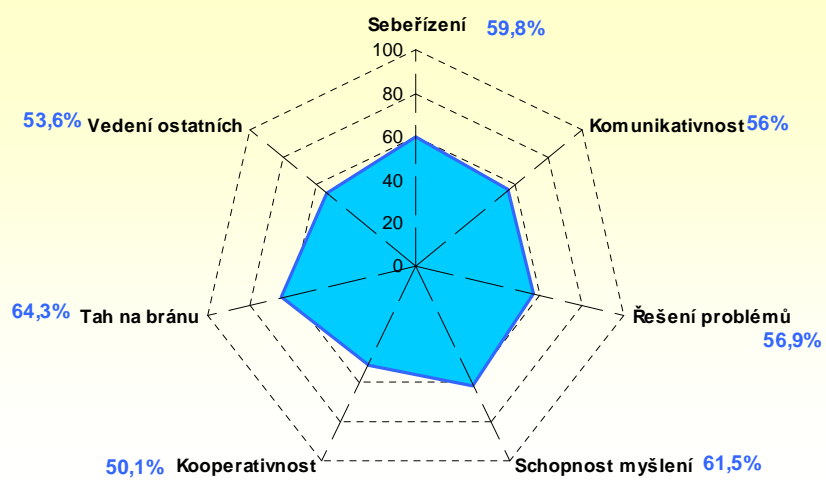
6 klíčových kompetencí



Průměrné výsledky za



Průměrné výsledky za



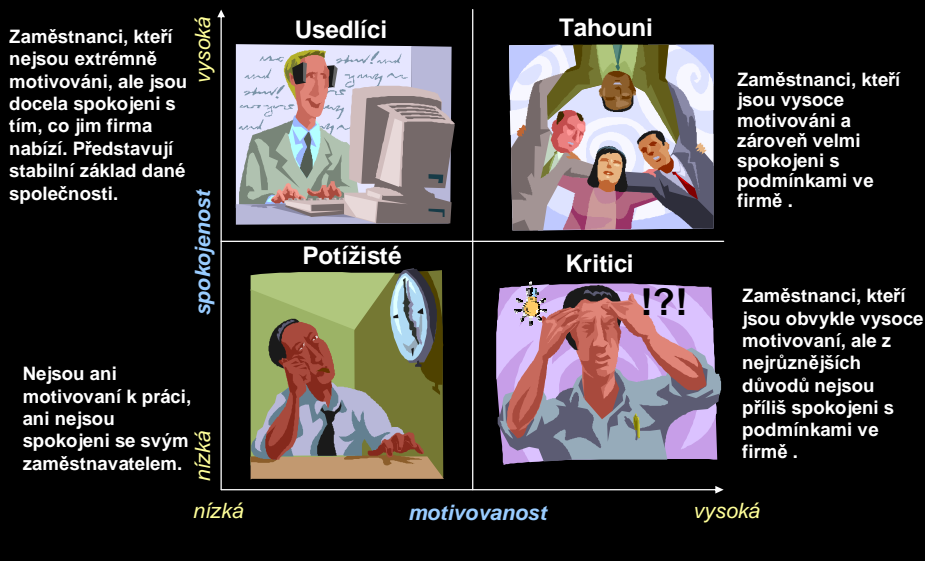
Téma III. Ostatní personální analýzy a nástroje k jejich realizaci

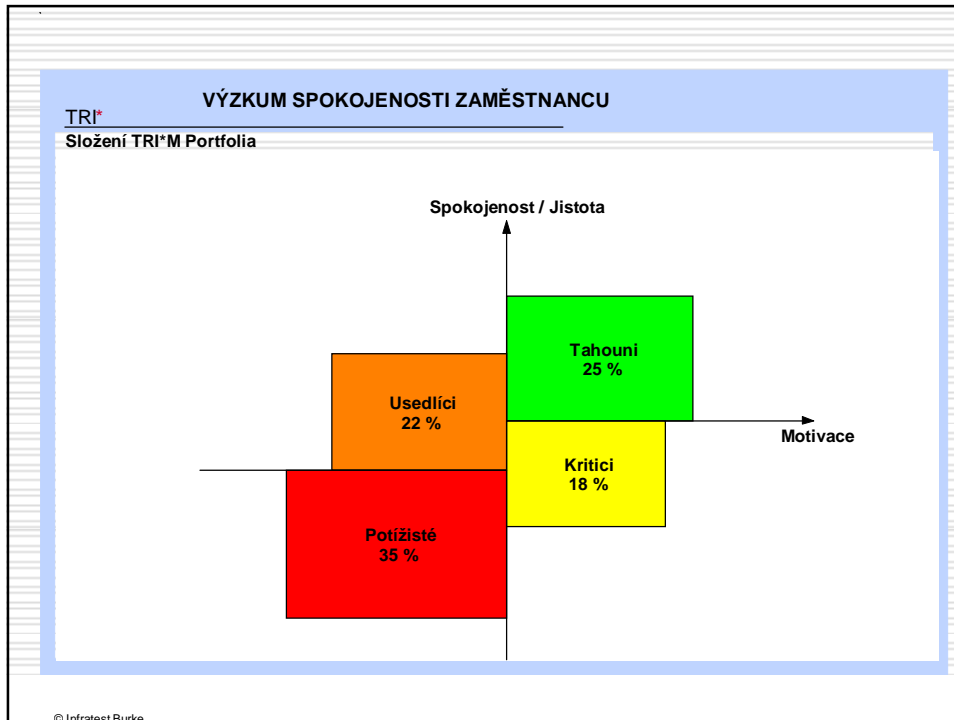
2. Analýzy trhu práce a personální marketing

Zavedení marketingových činností do oblasti personalistiky, využívání swot analýzy, propagace a prezentace organizace, sledování klíčových informací, dělení útvarů /zaměstnanců do portfolia apod.

3. Analýzy atraktivity organizace – tj. sledování obrazu organizace v očích spolupracovníků, bližšího a širšího okolí např. v pojmech – historie, značka, název, grafické image, organizační kultura, spokojenost, kvalita zaměstnanců

Portfolio zaměstnanců





uspokojení

vztahy

jistotu

prachy

seberealizace

Každou změnu ve firmě chápu jako další možnou příležitost pro svůj rozvoj

Přál bych si, abych se mohl ve firmě více uplatnit

Uvítal bych, kdyby byla má práce pravidelně a systematicky hodnocena

Chybí mi otevřený pohled nadřízeného na výkon mé práce

Domnívám se, že by si náš tým vyžádal jistou rekonstrukci

Uvítal bych, kdyby se vedení firmy pravidelně zabývalo funkčností komunikačního systému

Domnívám se, že současná doba není příliš nakloněna sociálním jistotám

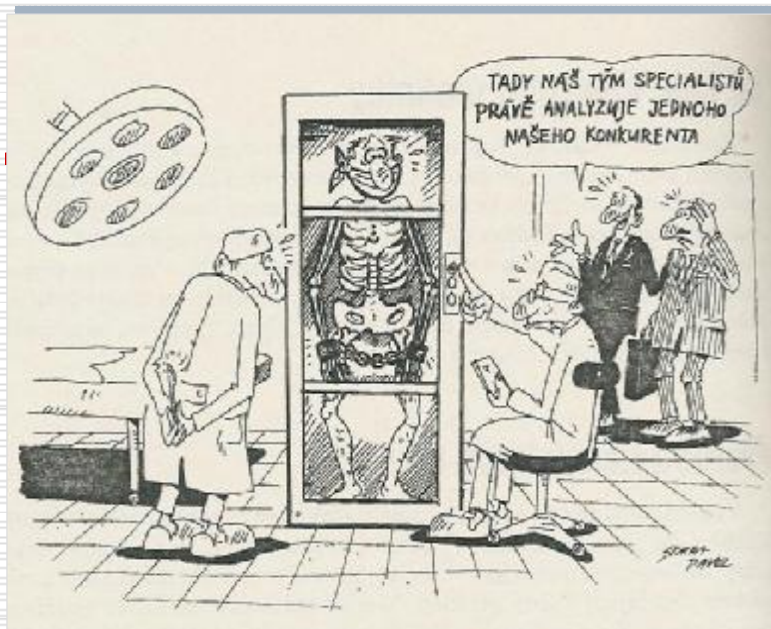
Jsem toho názoru, že by se pracovní podmínky ve firmě měly zlepšit

Pokud by byla možnost vyššího výtěžku, motivovalo by mě to ke zvýšení pracovního výkonu

Téma III. Ostatní personální analýzy a nástroje k jejich realizaci

4. Benchmarking – analýza konkurence, metoda srovnávání ve stanovených parametrech,

- vnitřní – mezidivizní, meziodborový
- vnější - se srovnatelnou organizací



Kontrolní nástroje

Personální controlling – jeden z nástrojů strategického řízení
Sleduje 5 základních ukazatelů :

- Ø vývoj a **struktura personálních nákladů** a personální statistika
 - Ø personální **ukazatele kvantitativní** = ukazatele pro benchmarking, **kvalitativní** + strategické aspekty = přidaná hodnota, počet řídicích pracovníků , počet dní věnovaný vzdělávání v kompetencích apod.
 - Ø **standards PC** - definuje hodnoty pro personální ukazatele např. 80% míst obsazeno z vnitřních zdrojů, 2 dny po poradách informovat ostatní zaměstnance
 - Ø **personální audit** - hodnotí dosažené výsledky personálních činností (interně, externě, podklady z analýz, benchmarkingu, rozhovory apod.)
 - Ø **zaměstnanecký audit** – posuzování výkonu personálního řízení vlastními zaměstnanci
-

Kontrolní nástroje personálních analýz

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 .
-

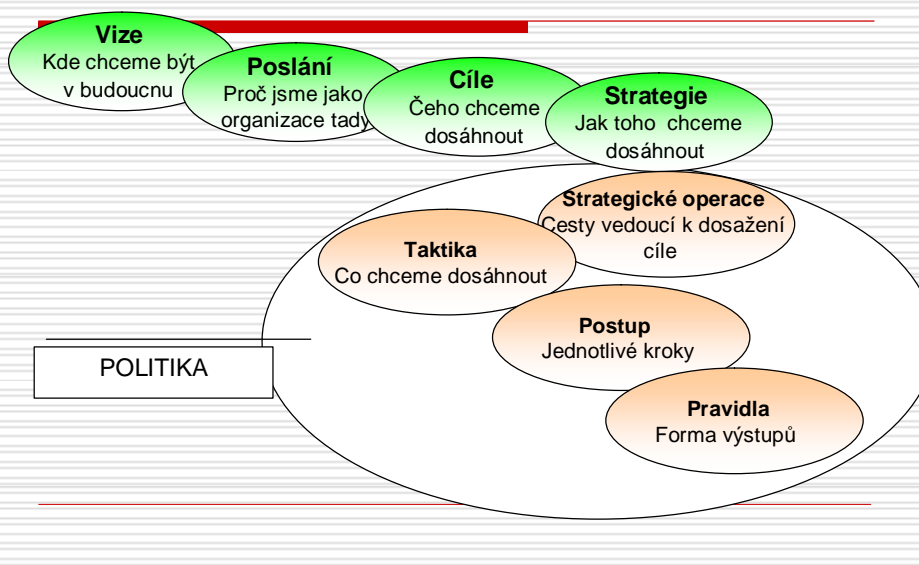
Ověření vašeho studia – pokračování práce na projektu



5. Návrh organizační struktury organizace ve formě organizačního schématu
6. Vytvoření konceptu personálního útvaru nebo personálního řízení organizace a formulace jeho etického kodexu
7. Rozpracování personální strategie do jednotlivých bodů personální politiky a vypracování 3 bodů personální politiky až do podoby pravidel
8. Příprava personálních plánů , popis použité metody
9. Formulace požadavků na kompetence manažerských a klíčových funkcí

Termín odevzdání 2. části práce na projektu
- nejpozději do 08.12.2006

Srovnání obecných pojmů



Možné oblasti politiky lidských zdrojů



Prostor pro dotazy





Děkuji Vám za pozornost