



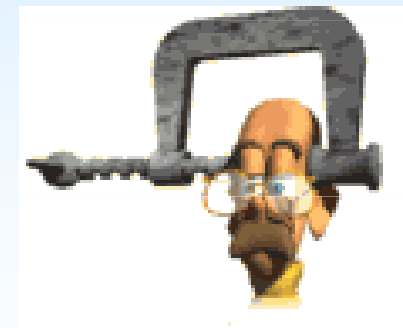
Personální analýza, plánování, strategie

Principy personálního řízení

SPP 423

7. lekce – Analýza lidského potenciálu v organizaci

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












Obsah dnešního tématu:

1. Analýza stávajících lidských zdrojů-počet a struktura zaměstnanců
2. Analýza vnější a vnitřní mobility, využívání kvalifikace zaměstnanců
3. Analýza manažerských kompetencí a kompetencí klíčových zaměstnanců
4. Integrace manažerských standardů s nástroji personálního managementu
5. Pracovní tým, typy pracovních týmů, analýza rolí v týmu



Literatura k lekci 8.

-  M. Amstrong: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002
-  J. Stýblo: *Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy*. 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. Kubeš, D. Spillerová, R. Kurnický: *Manažerské kompetence*, Praha: Grada Publishing, 2004
-  J. Plamínek, R. Fisher: *Řízení podle kompetencí*, Praha: Grada Publishing, 2005

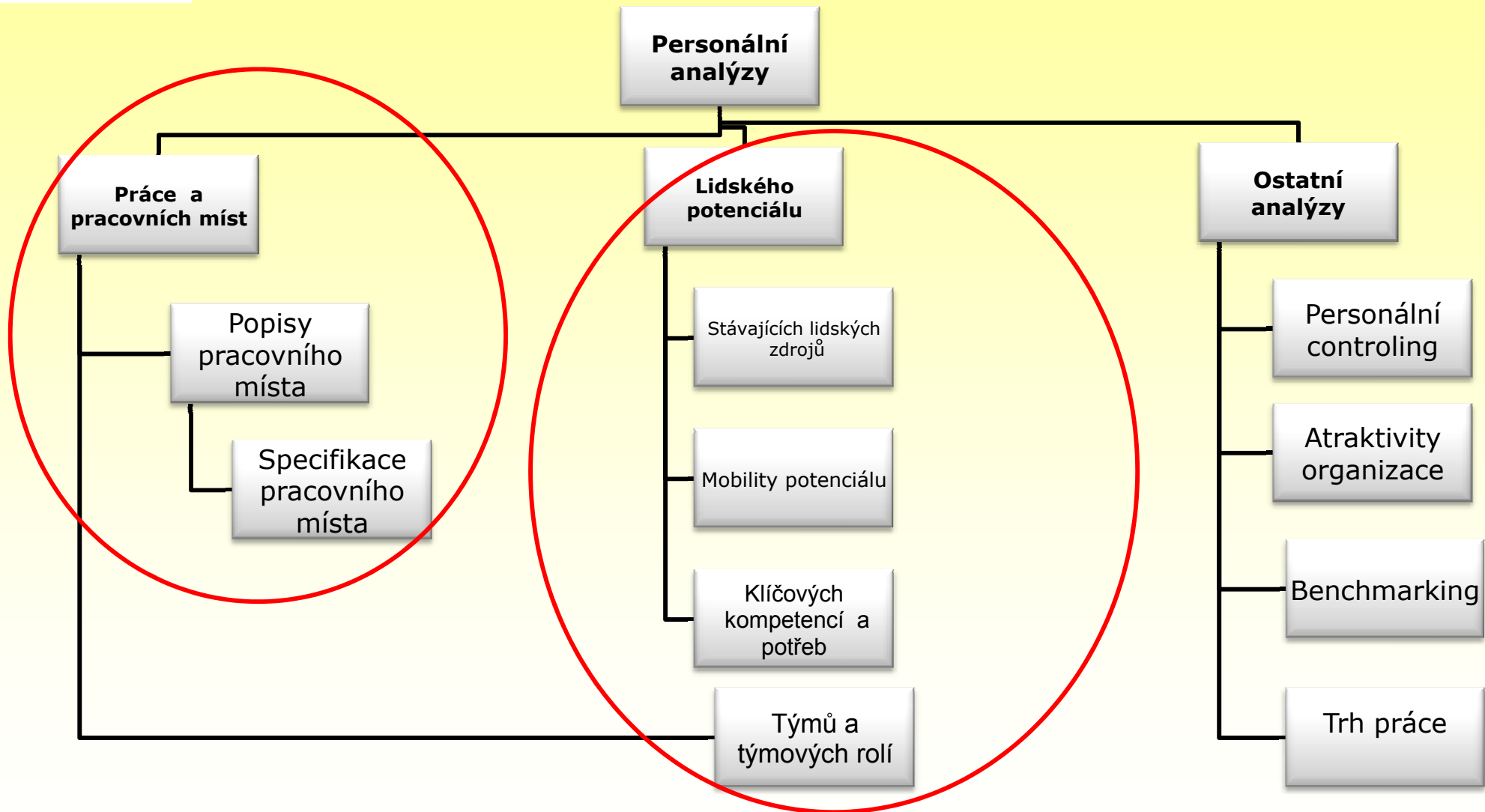
@ Přednáška



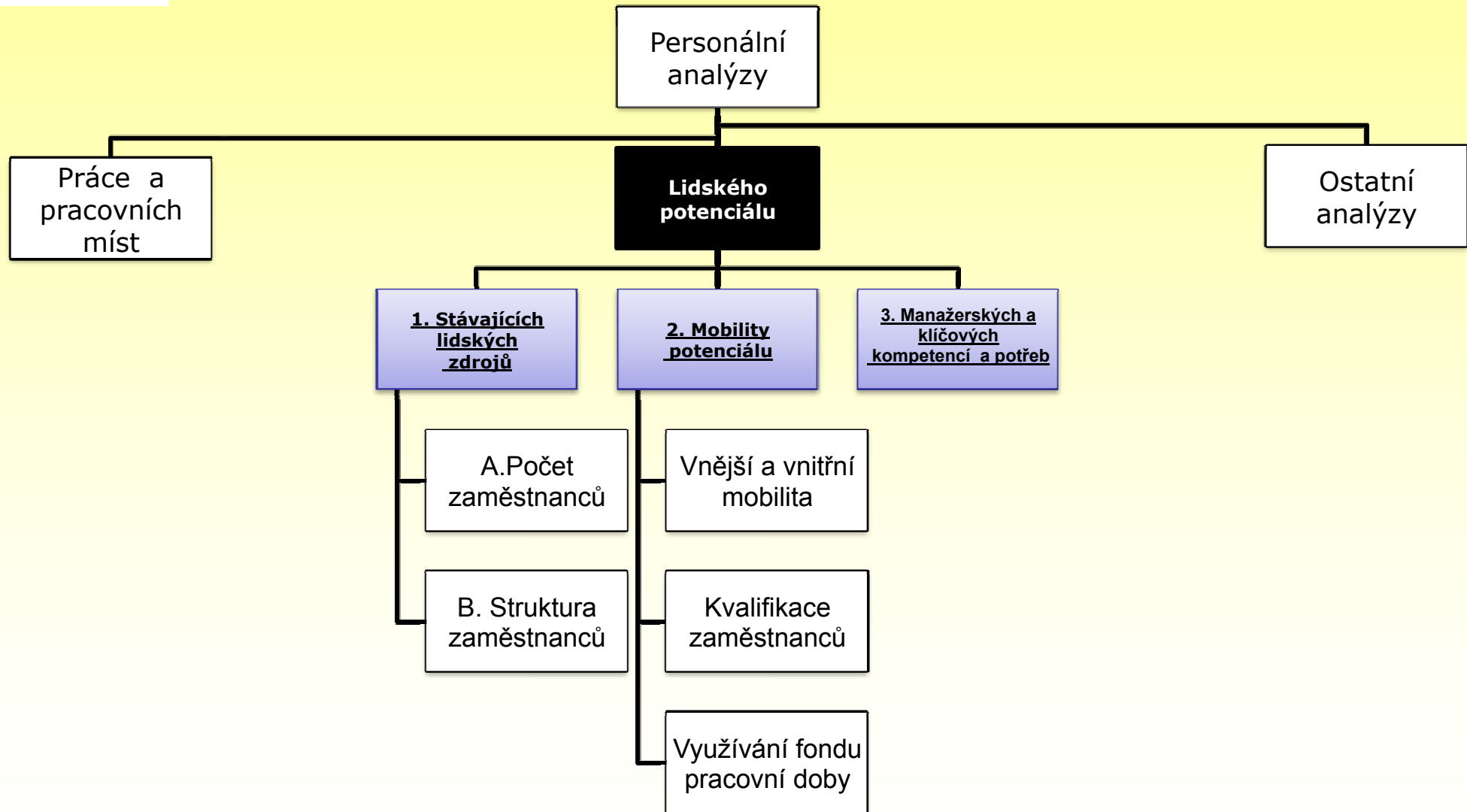
Cíle tématu

- Popsat jednotlivé druhy personálních analýz, týkající se lidí v organizaci
- Pochopit jejich význam pro ostatní personální činnosti
- Vysvětlit jaký vztah existuje mezi kvalifikací zaměstnanců a jejím využitím v rámci organizace
- Objasnit postup při provádění analýzy využívání fondu pracovní doby
- Orientovat se v pojmech manažerské kompetence a kompetenční řád
- Zpracovat standardy manažerských a klíčových kompetencí pro pracovní pozice vaší organizace
- Pochopit smysl a fungování týmové spolupráce uvnitř organizace

Struktura personálních analýz



Struktura personálních analýz





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 cílů.



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 .



1. 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.

A. 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 , které je i v souladu se statistickým vykazováním, **měsíční.**
- 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.**

A. Analýzy počtu zaměstnanců

V praxi se nejčastěji používají kriteria:

- 1. Evidenční počet** zaměstnanců k určitému datu (např. k 31.10.2008)
- 2. Průměrný počet** zaměstnanců za určité období (např. Od 1.1.2008 do 31.10.2008)
- 3. ! Průměrný přepočtený stav** zaměstnanců za určité období (např. za říjen 2008) vyjadřuje jako podíl skutečně odpracovaných hodin v organizaci (! **bez** vyloučení nemocnosti, zkrácených úvazků, ostatních absencí, atd., navýšené o přesčasovou práci)

a celkově stanovené pracovní doby bez svátků připadající na jednoho zaměstnance pracujícího po stanovenou pracovní dobu.



B. Analýzy struktury zaměstnanců

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

1. Demografická struktura zaměstnanců –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 vývojové grafy v ročním časovém horizontu.

B. Analýzy struktury zaměstnanců

2. Analýza ekonomické struktury – zahrnuje strukturu zaměstnanců podle kategorií – THP, dělníci, provozní a obslužný personál, management, klíčová zaměstnanci atd. U zahraničních výrobních organizací se často používá dělení zaměstnanců 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 zaměstnanci , 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 zaměstnanci , vykonávající obslužné, pomocné , zajišťovací a kontrolní činnosti
Manažeři, obchodníci, správci informačních systémů, administrativa, personalisté, finančníci apod.

Jiné členění zaměstnanců bývá podle **povolání** (činnost na kterou byli vyškoleni), **pracovních funkcí** (činnost, kterou vykonávají), podle **profese**, případně podle **doby, kterou v organizaci pracují**.
Opět se využívá nejen absolutních, ale i poměrových čísel .

B. Analýzy struktury zaměstnanců

3. Analýza sociální struktury – věnuje pozornost těm znakům, které mají význam pro chod organizace, protože mohou diferencovat výkonnost zaměstnanců, 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.

Analýzy struktury zaměstnanců

4. Prostorová struktura zaměstnanců

- **vnitřní** – sleduje **rozmístění zaměstnanců uvnitř organizace**, na jednotlivých pracovištích či v územních celcích. Současně s počty zaměstnanců 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 zaměstnanců je sledovaná proto, abychom dokázali předpovědět **budoucí ztráty** zaměstnanců 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** zaměstnanců.



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:

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

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 setrávání v organizaci.

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

Výpočet :

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

Analýzy vnitřní mobility

Vnitřní pohyb zaměstnanců 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 : \longrightarrow

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

Základní sledované ukazatele vertikální mobility : \uparrow \downarrow

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



Využívání kvalifikace zaměstnanců

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

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** lidmi.



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 zaměstnanci než dosud
2. K **přípravě plánu vzdělávání** – je-li potřeba kvalifikaci zaměstnanců posílit
3. K **plánům získávání a výběru** a následně plánu snižování zaměstnanců, bude-li se jevit nutnost kvalifikační strukturu zaměstnanců obměnit .



Využívání fondu pracovní doby

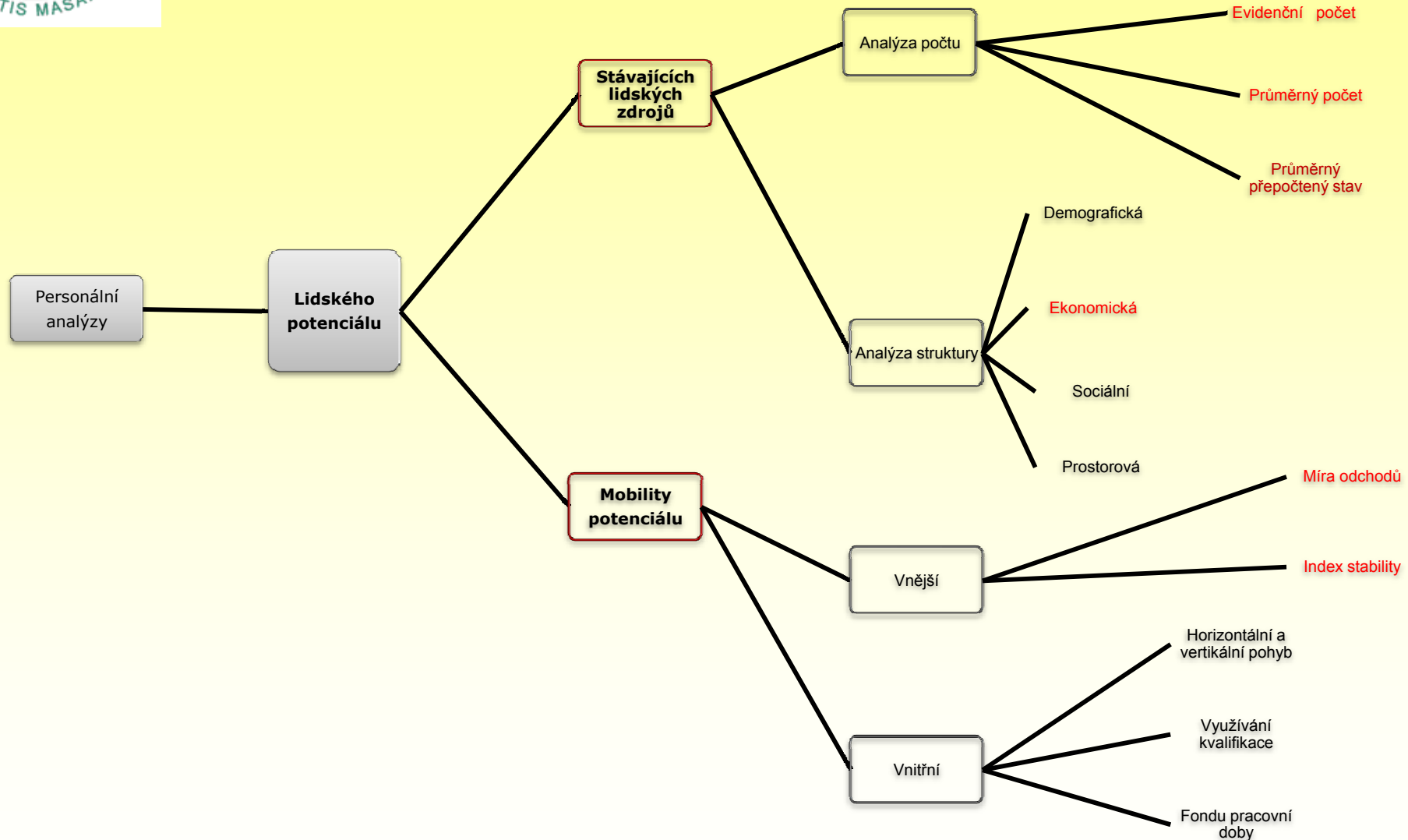
Vychází z vymezení pracovní doby, která by měla být lidským potenciálem organizace odpracována.

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.

Struktura personálních analýz





Analýzy potřeb kompetencí manažerských a klíčových pozic

V rámci Evropské unie platí jedna z podmínek při vstupu do struktur evropských podniků = **kvalifikační srovnání managementu.**

To znamená, že managementy evropských podniků budou plnit tzv. **standardy manažerských kompetencí**, jejichž soupis je uveden v Kompetenčním řádu organizace.

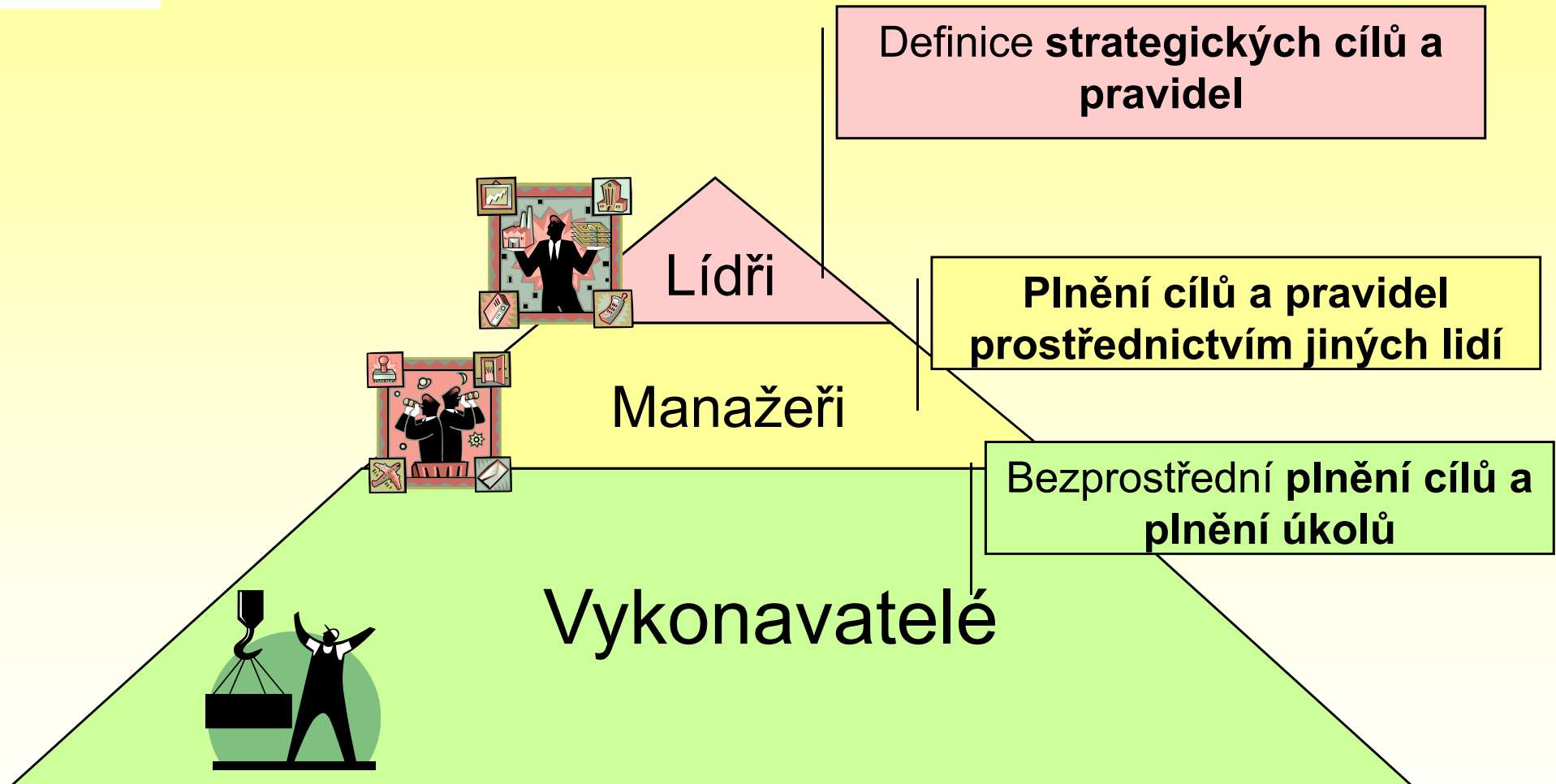
Tímto požadavkem bude zajištěn předpoklad kvalifikovaného řízení organizací managementem, plně vybaveným svěřenými kompetencemi.

Slabiny českých manažerů

| Znalosti | Dovednosti | Postoje |
|-------------------------|-----------------------------|---|
| Strategické řízení | Vedení lidí | Hodnotový systém |
| Ekonomické znalosti | Efektivní komunikace | Odvaha, ochota riskovat |
| Práce s informacemi | Zavádění poznatků do praxe | Konceptualizace/ tvorba souhrnných závěrů |
| Analýzy | Delegování | Partikulární zájmy, egocentrismus |
| Firemní kultura | Kreativita | Rigidita, formalismus |
| Moderní trendy v řízení | Přesvědčování a ovlivňování | Sebereflexe, seberozvoj |

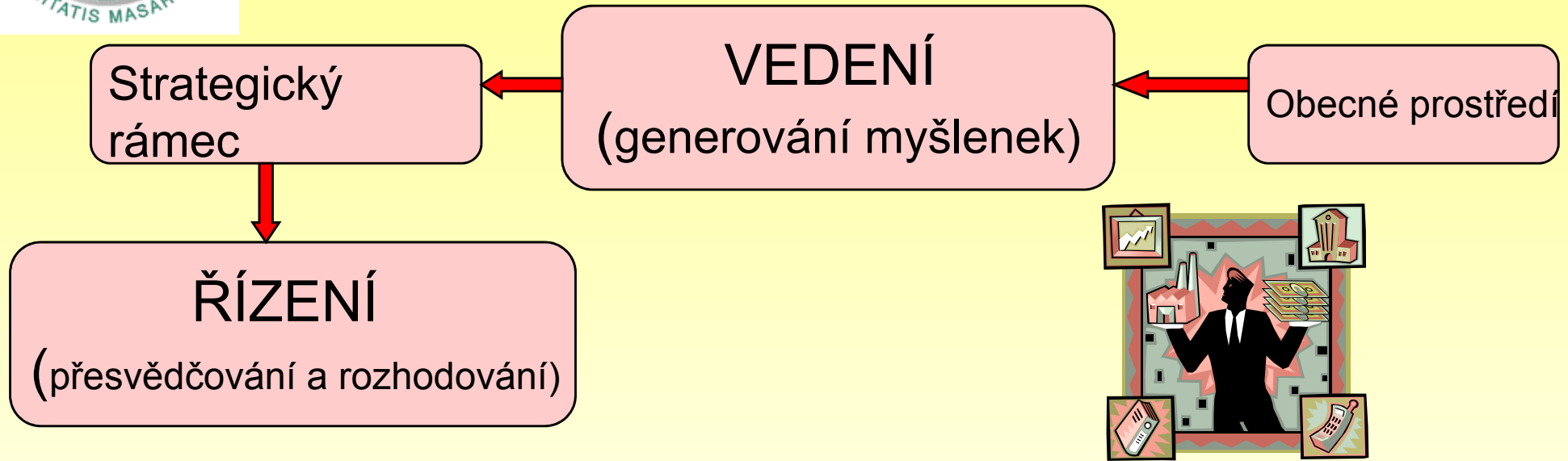
Z průzkumu subjektů, usilujících vstoupit do evropských struktur - 1998

Obecný kompetenční model



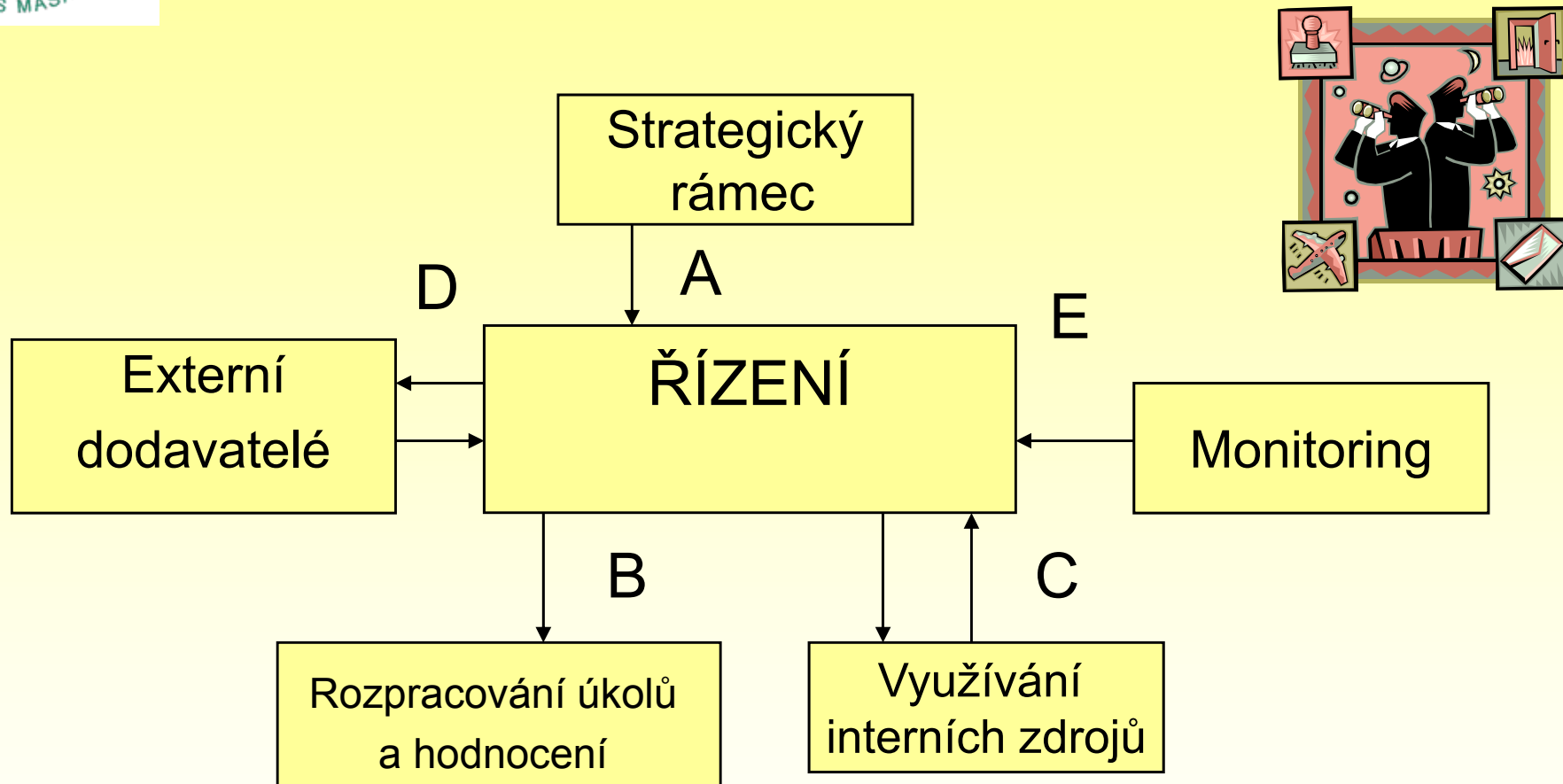
Jak funguje obecný kompetenční model v jednotlivých typech organizací ?

Kompetence lídrů



Definice **strategického rámce a jeho prodej do nitra firmy** jsou dvě klíčové úlohy lídra .
Jejich podstatou je **přijímání a hodnocení informací, generování myšlenek , schopnost rozhodovat a přesvědčit .**

Kompetence manažerů





Kompetence manažerů

Nejkomplikovanější role v celé organizaci s řadou vstupů a výstupů a velkým množstvím nezbytných aktivit .

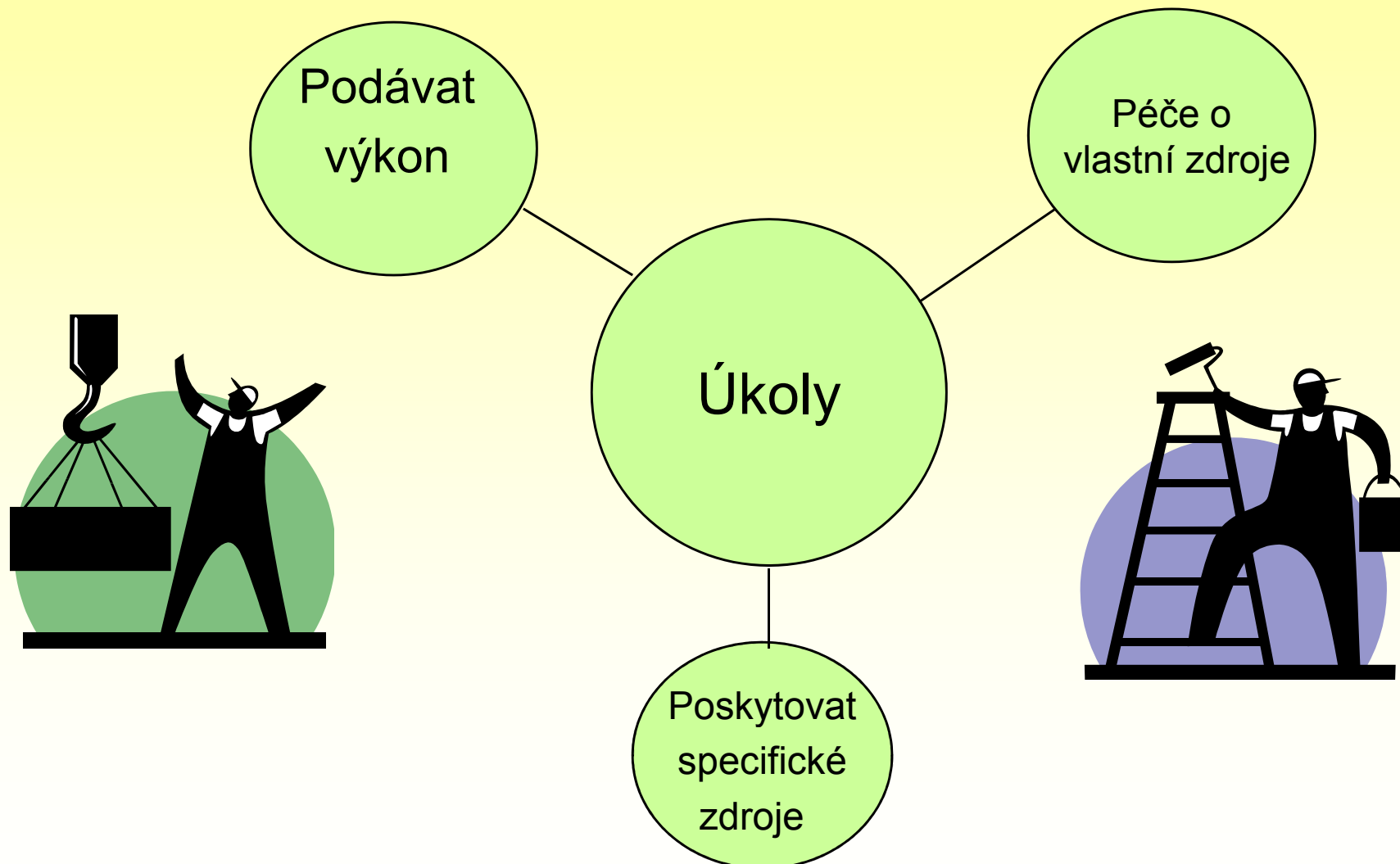
- A. **Příjem a vyhodnocování myšlenek** strategického rámce - Akceptace strategie (rozhodování) nebo vyjádření pochybnosti (**schopnost principiálního vyjednávání**)
- B. **Dekompozice strategických cílů** do jednotlivých úkolů a hodnocení jejich plnění (**organizace, delegování, motivace, komunikace**)
- C.-D. Využívání existujících **interních či externích zdrojů** - lidských, finančních, materiálových (**způsob myšlení, předvídavost**)
- E. Práce s **relevantními informacemi** – (**schopnost získávat a předávat potřebné informace pro práci /provádět selekci, time-management**)



12 úloh manažera

1. Definice produktů (**co**)
2. Definice procesů (**jak**)
3. Definice zdrojů (**čím**)
4. Definice struktur (**kdo**)
5. Definice zpětné vazby (hodnocení výsledků)
6. Definice dopředné vazby (předvídání, ovlivňování a kontrola změn nebo vývoje)
7. Definice úloh a kompetencí lidí (**co se od nich očekává**)
8. Orientace lidí (**přesvědčení o správnosti**)
9. Motivace lidí
10. Zdokonalování lidí
11. Synergizace lidí
12. Integrace lidí (**sjednocení kolektivu**)

Kompetence vykonavatelů





Kompetence vykonavatelů

- Mění bezprostředně **vstupy na výstupy**
- Jsou nositelé **speciálních zdrojů** dovedností (odbornosti)
- Musí mít schopnost **porozumět zadání**
- Při neakceptování zadání musí provádět **rozhodovací proces** (vyjádřit nesouhlas nebo raději mlčet ?)
- Musí mít schopnost „**prodat**“ **vlastní řešení**

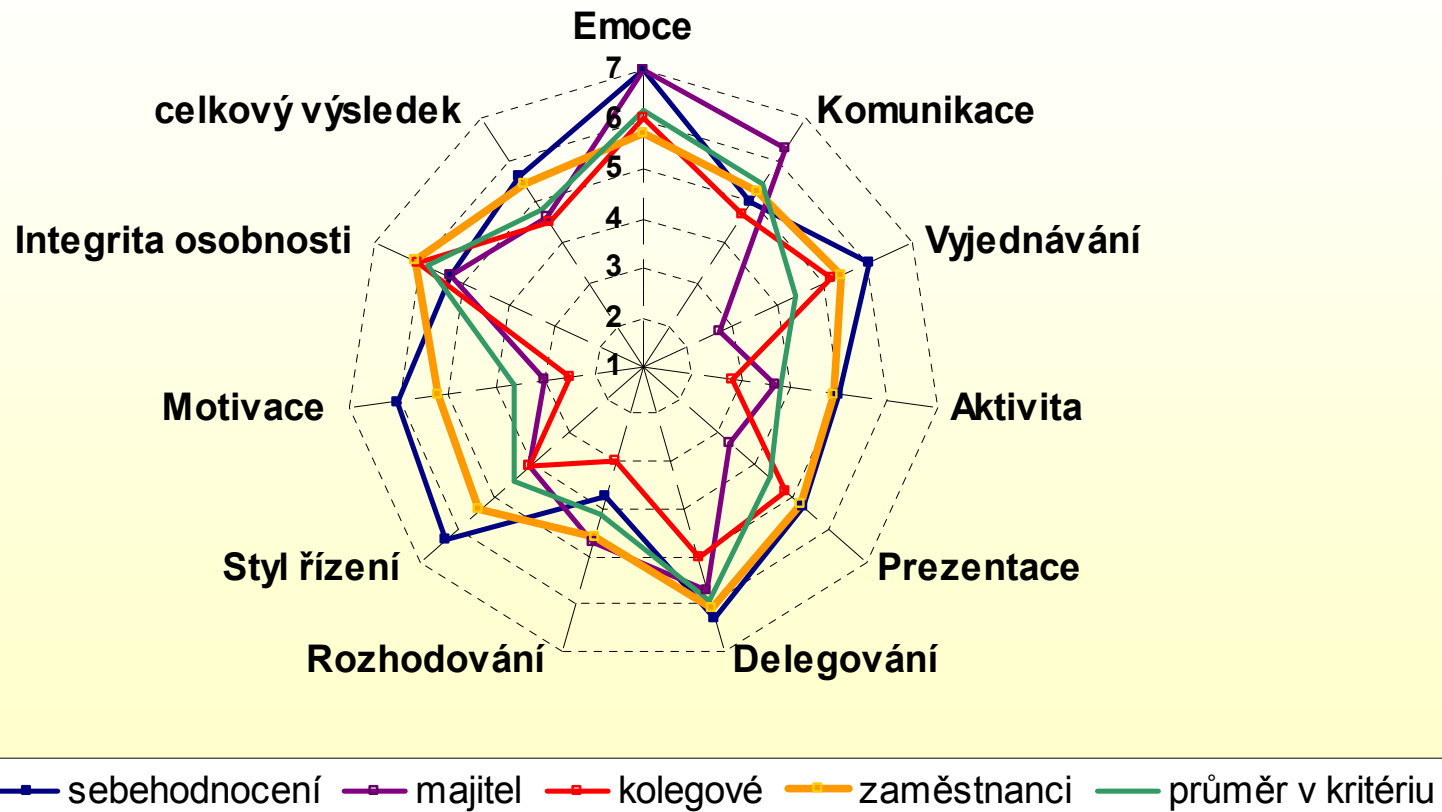
Analýzy potřeb kompetencí

Standardy manažerských a klíčových kompetencí:

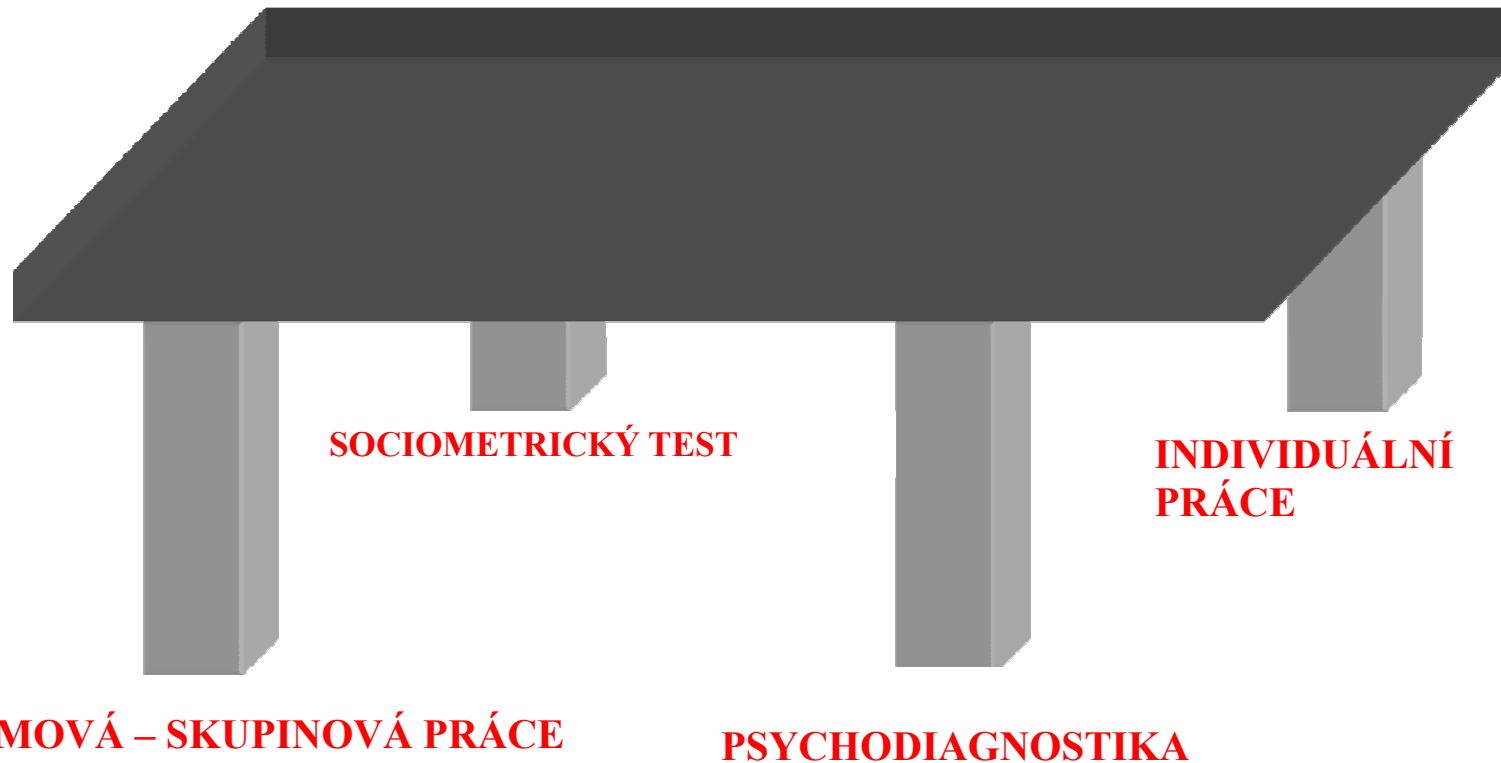
- **profesní nároky** a kvalifikace (technické, ekonomické, marketingové, právní.....)
- **osobní dispozice** (odpovědnost, energičnost, týmová spolupráce, předvídavost, rozhodnost)
- **schopnosti a profesní způsobilosti** (sektorové know-how, manažerské nástroje a metody, řízení a rozvoj LZ, organizace, jazyk, počítačová gramotnost)
- **intelektuální nástroje a metody** (strateg. myšlení, komunikace, prezentace, kreativní myšlení, zpracování informací, autorita)

Zpětná vazba - hodnocení 360°

Výsledky manažerského auditu.....



Analýza klíčových kompetencí – metoda Assessment centra



6 klíčových kompetencí



Co skrývá kompetence



Co skrývá kompetence



Co skrývá kompetence



Co skrývá kompetence



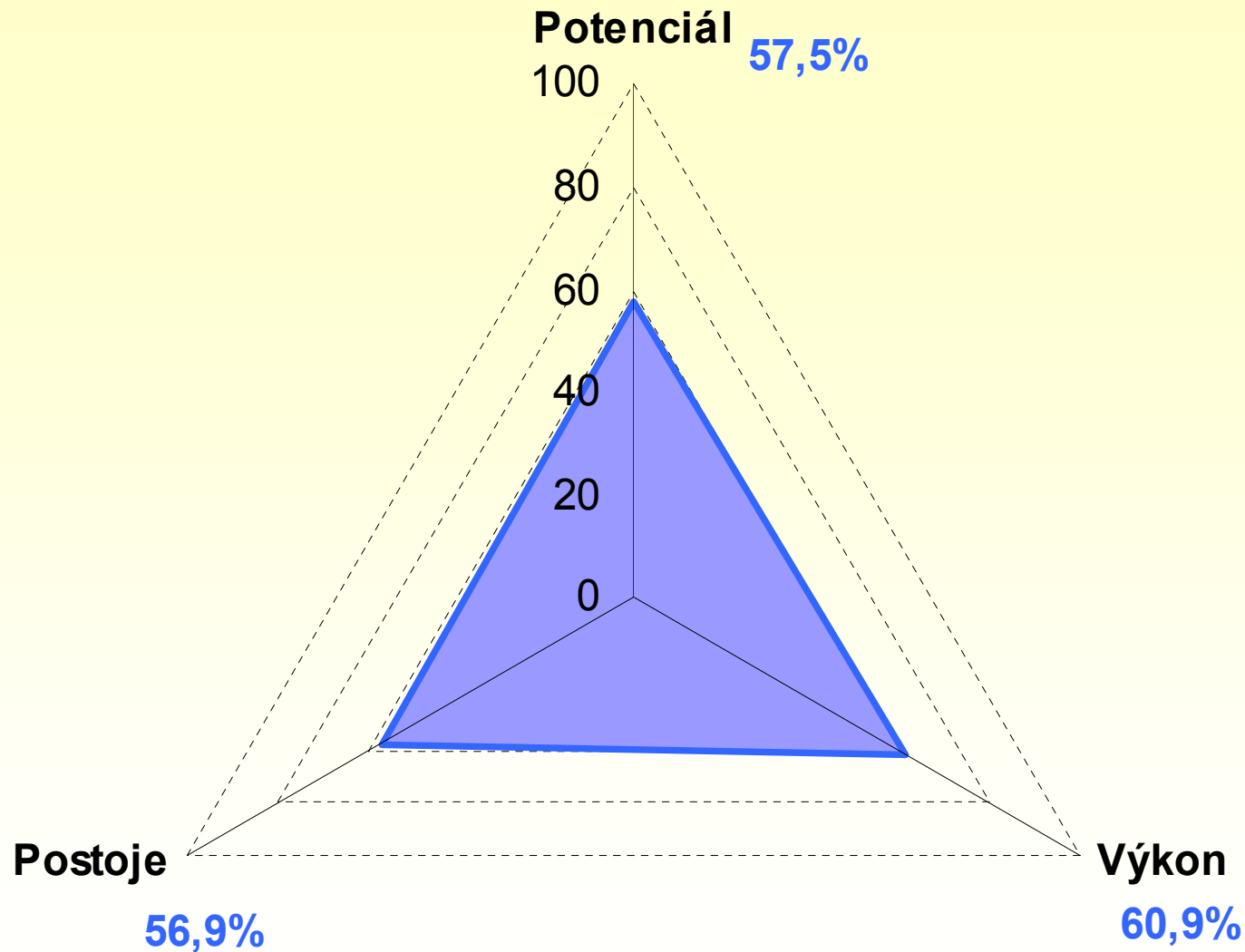
Co skrývá kompetence



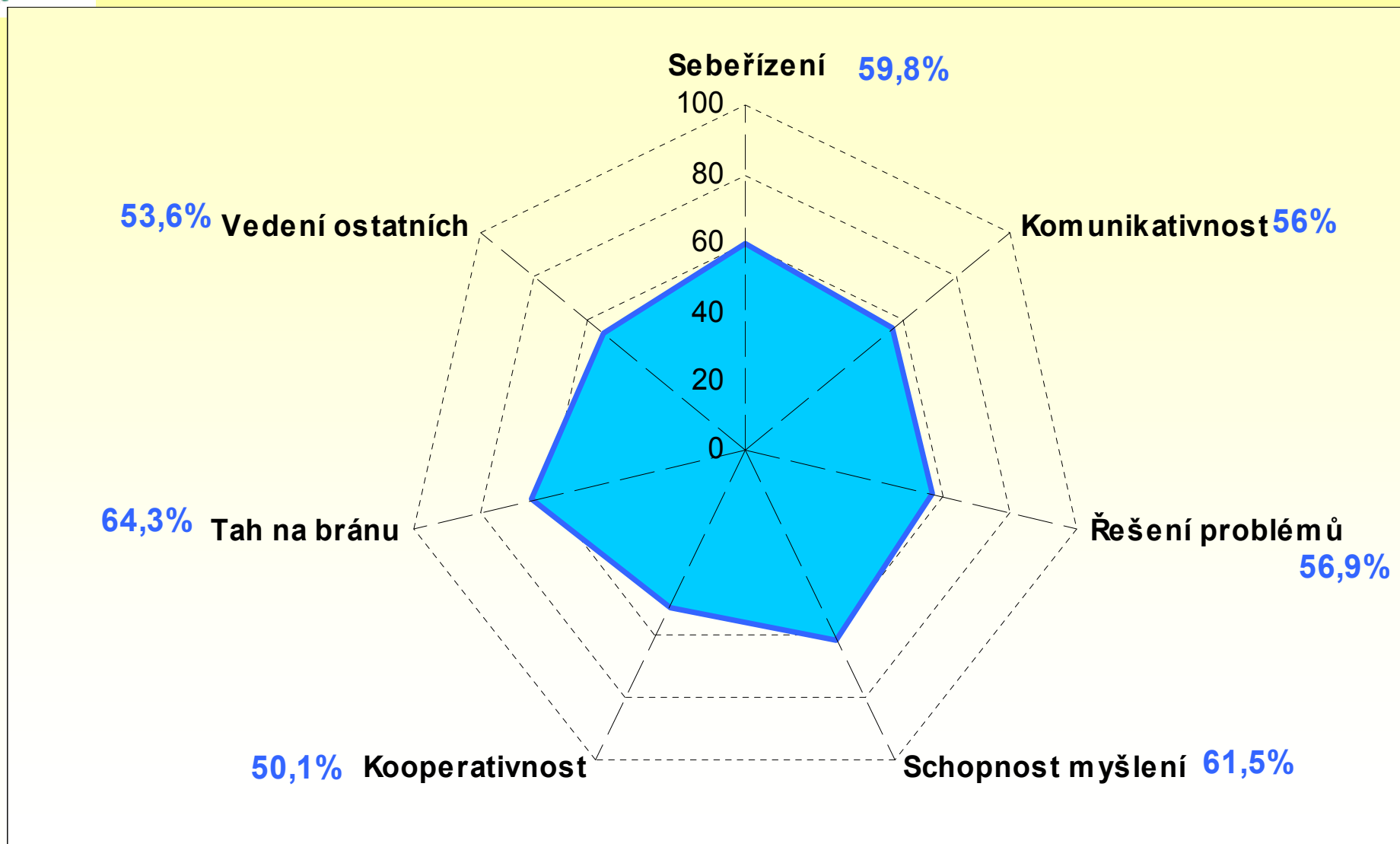
Co skrývá kompetence



Celkové zpracování výsledků AC



Jednotlivě zpracování výsledků AC





Integrace standardů s nástroji personálního managementu

Výsledky těchto analýz jsou zapracovány do **standardů manažerských a klíčových kompetencí**, které představují ideální stav, požadovaný pro danou funkci.

Rozvoj kompetencí se stává **nástrojem efektivního řízení organizace**.

Dalším krokem je zapracování standard manažerských kompetencí jednotlivých funkcí do **Kompetenčního řádu**, který na základě provedených analýz činností a procesů organizace vymezuje kompetence, stanoví pravomoci a odpovědnosti manažera v příslušné funkci.

Pracovní tým

1. Tým je základní uznávanou jednotkou organizace práce.
2. Tým je jednotka , pracující se vzájemnou důvěrou na společném cíli
3. Charakteristika správně vytvořených týmů:
 - obrovský potenciál , vyplývající ze synergického efektu
 - úkoly plní důkladněji a efektivněji
 - lepší pracovní morálka
 - nižší fluktuace



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 <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

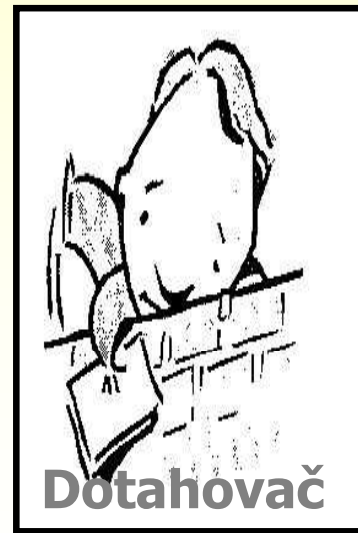
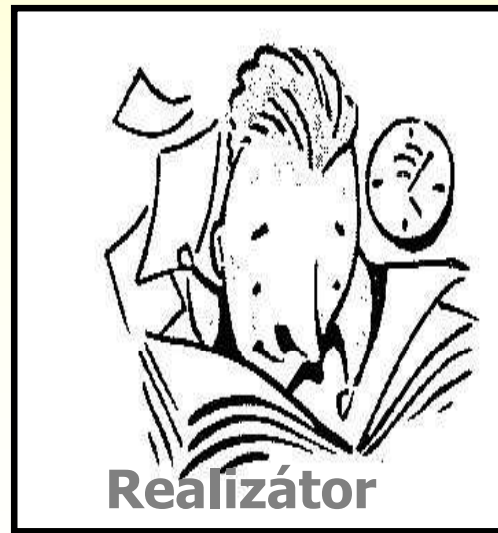
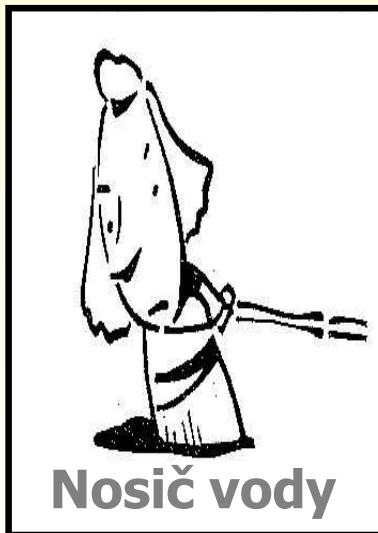
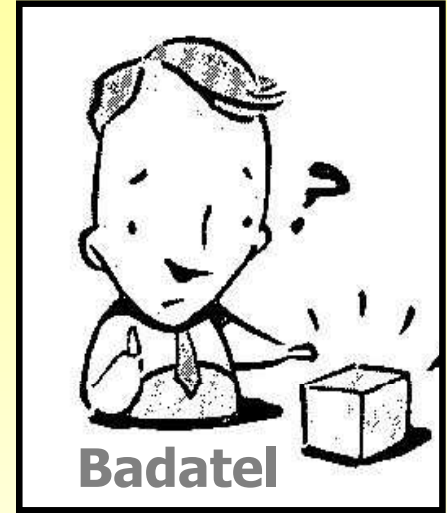
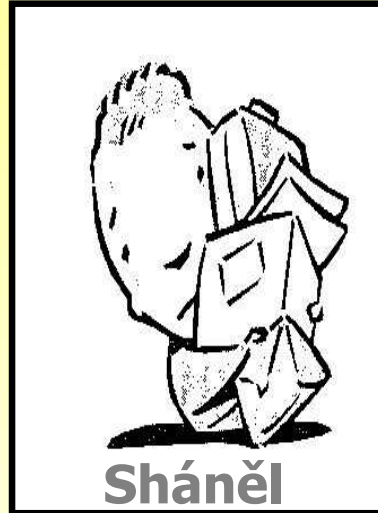
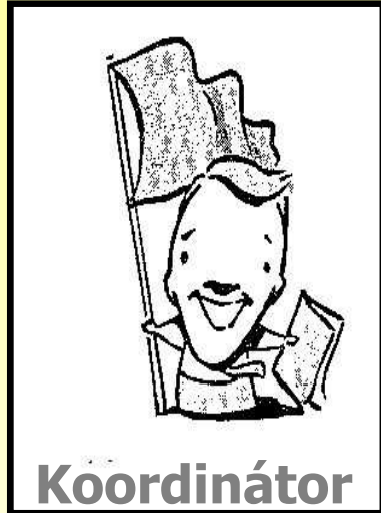
Další posun v ohnisku výzkumu organizace práce – od skupinových rolí k rolím týmovým:

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

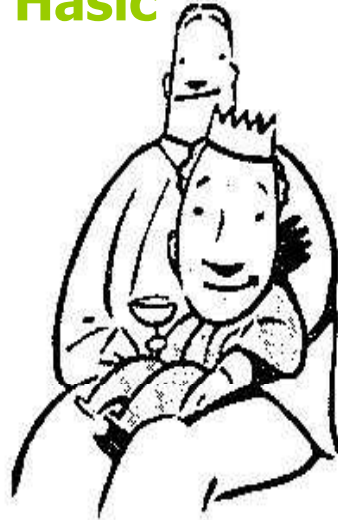
- **IN – CHRLIČ/INICIÁTOR** - role zaměřena jednoznačně na plnění úkolů a to přínosem nápadů při řešení obtížných a neobvyklých úkolů
- **VZ- SHÁNĚL/ZDROJAŘ** - role, která preferuje plnění úkolu tím, že dokáže vyhledat a zajistit potřebné zdroje pro splnění – např. nové příležitosti, informace, finance, 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

Týmové role – pomocné

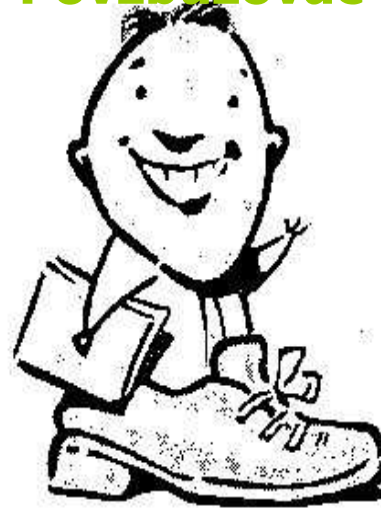
Specialista



Hasič



Povzbuzovač



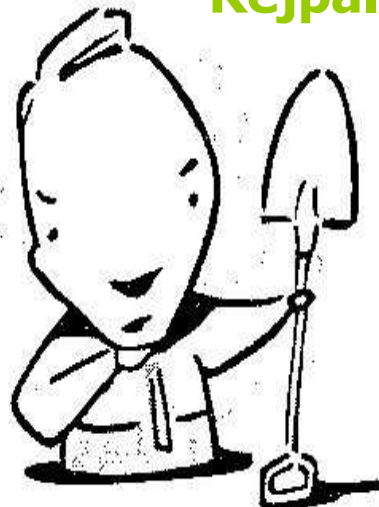
Perfekcionalista



Dobyvatel



Rejpal



Podporovač



Praktická část výuky – 7. lekce

Proveďte :

1. Zhodnocení **týmové spolupráce vašeho pracovního týmu na projektu** podle testu týmových rolí, uveďte silné a slabé stránky vaší spolupráce (dotazníky tvoří přílohu Vašeho projektu)
2. Formulujte **požadavky na kompetence** manažerských a klíčových pozic



28.11.2008

