

Přeji Vám všem úspěšný start do nového studijního ročníku.





Osnova výuky – říjen 2011

Personální strategie, analýza, a plánování

SPP + VPL 802
PhDr. Alena Lubasová, Ph.D.
lubasova@brno-konsens.cz

PhDr. Alena LUBASOVÁ, Ph.D.

VZDĚLÁNÍ :

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

PRAXE :

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

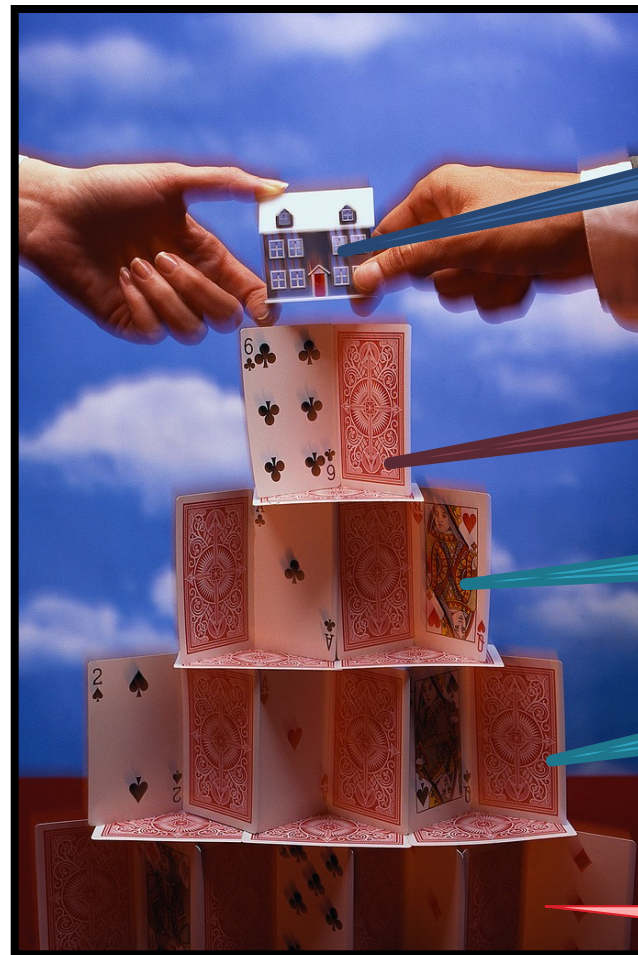
Cíl výuky

Kurz Personální analýza, plánování a strategie tvoří základní rámec personálního řízení

Celý kurz je rozdělen do 4 tematických celků:

- A. Lidský faktor v systému řízení organizace – převážně teoretická část výuky
- B. Plánování v oblasti lidských zdrojů
- C. Personální analýza – budou spojena v jedno na příští konzultaci
- D. Vybrané procesy personálního řízení

Schéma výuky



Projekt „Personální řízení
vybrané organizace“

Vybrané personální
procesy

Personální analýzy

Personální plánování

Strategie a personální
management

Pravidla „hry“

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

Známka = aktivita při práci na projektu + výsledek kontrolního testu

Studijní materiály

- ▶ **Sylabus** – osnova a literatura
- ▶ **Prezentace přednášek** – v IS –použité z prezenčního studia)
- ▶ **Manuál** – průvodce studiem kurzu – základ studijního materiálu – dosud nepublikované materiály, obtížně dostupné informace , klíčová slova, kontrolní otázky a cvičení – základ pro otázky ke zkoušce

- ▶ **Čítanka** – texty ke studiu – usnadní shánění literatury

- ▶ **Povinná literatura** – J. Koubek – Řízení lidských zdrojů, ze které lze čerpat maximum informací pro studium
Doplňující literatura – Werther, Davis – Lidský faktor a personální management,
Armstrong – Řízení lidských zdrojů , která je hůře dosažitelná , proto jsou nejdůležitější pasáže uvedeny v čítance
- ▶ **Prameny** , ze kterých bylo čerpáno při tvorbě manuálu – pro hlubší pochopení konkrétní problematiky

Způsob komunikace

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

Prostor pro dotazy



Tematický celek A.



Lidský faktor v systému řízení organizace

Téma I. Strategie – formulace záměrů a cílů

Obsah tématu :

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

Srovnání obecných nominů

Záměr
Naše představy

organizace tady

Vize
hceme být
udoucnu

Cíle
Čeho chceme
dosáhnout

Strategie
Cesty , kterými
půjdeme

Strategické operace
Kroky vedoucí k dosažení
cíle

Vysvětlení obecných pojmů

Základní záměr – stojí na samém začátku vzniku organizace .

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

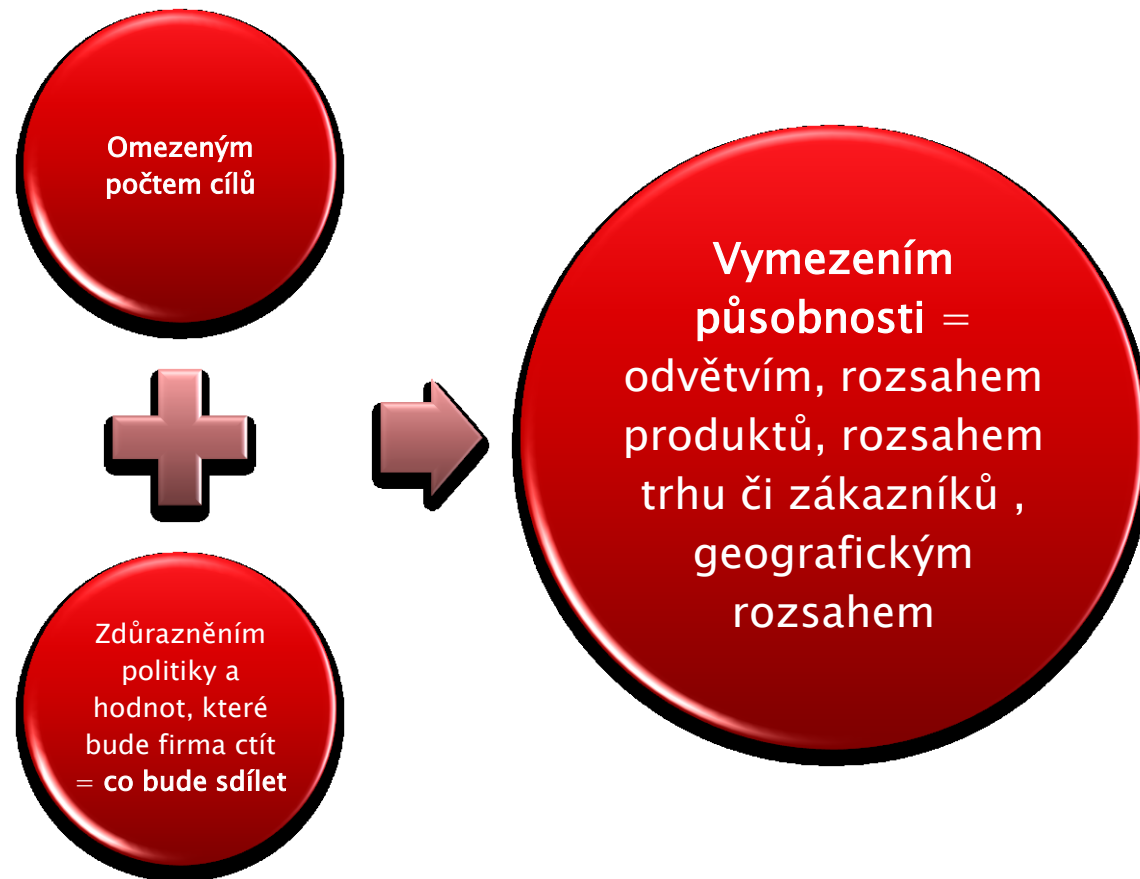
1. Čím se budeme zabývat – jaké budou naše produkty (výrobky, služby)?
2. Jaký bude trh a kdo budou zákazníci/klienti?
3. Kde budeme geograficky působit?
4. Kdy začneme ?

Správný základní záměr je předpoklad každého dobrého plánu organizace.

Jak formulovat poslání?

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

Dobré poslání se vyznačuje :



Ukázka mise – poslání firmy

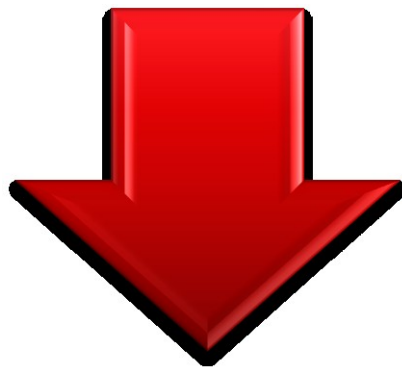
Cokoliv vyrobíme musí sloužit zákazníkovi dobře bez ohledu na cenu .

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

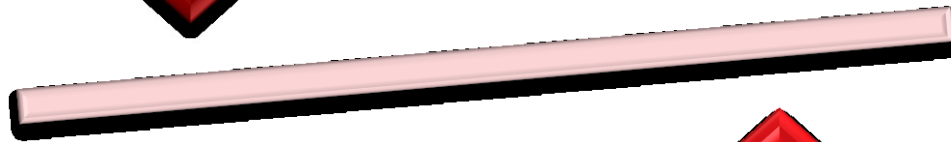
Tam , kde je kostel a četníci, musí být i naše prodejna .

Baťovy zásady podnikání

Rozdíl mezi posláním a vizí



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



Vize představuje budoucí chování organizace = „vytváření budoucnosti“ .



Formulace SMART cílů

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

Strategie

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

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

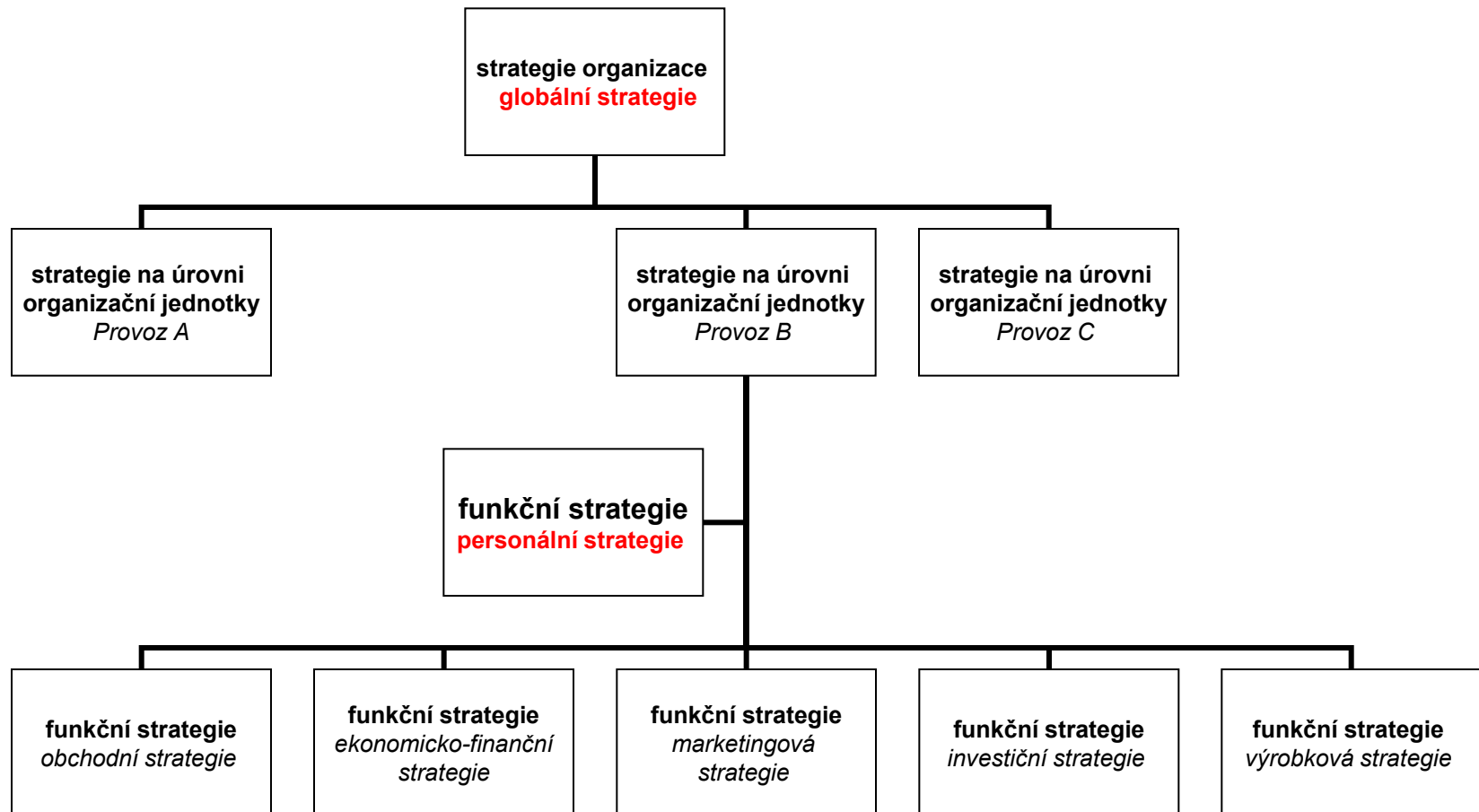
Rozdíl mezi cíli a strategií

Cíle určují, čeho chceme dosáhnout
Strategie říká, co proto uděláme.

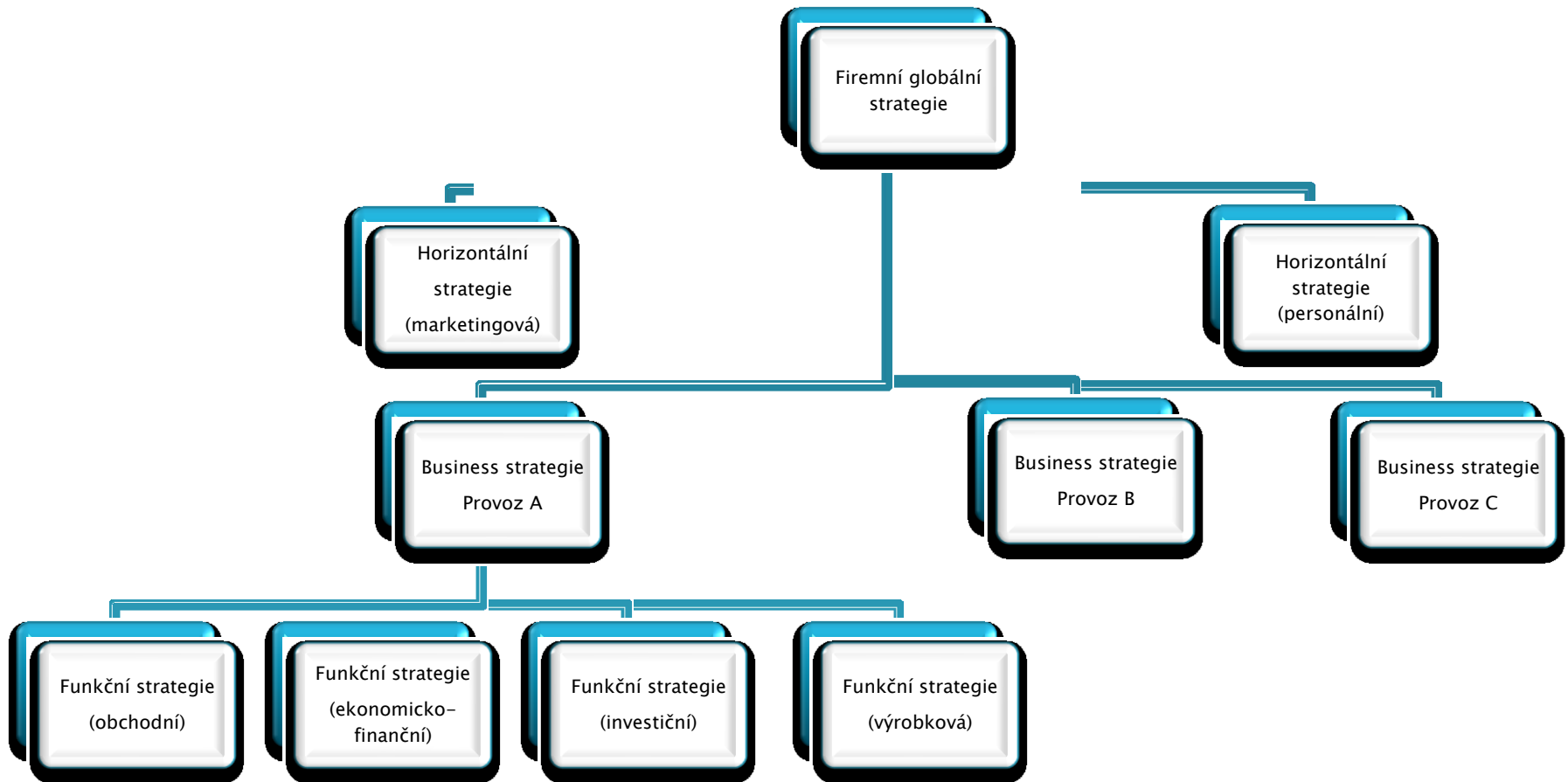
Pokud nemáme strategii , nemůžeme dlouhodobě dosahovat svých cílů .



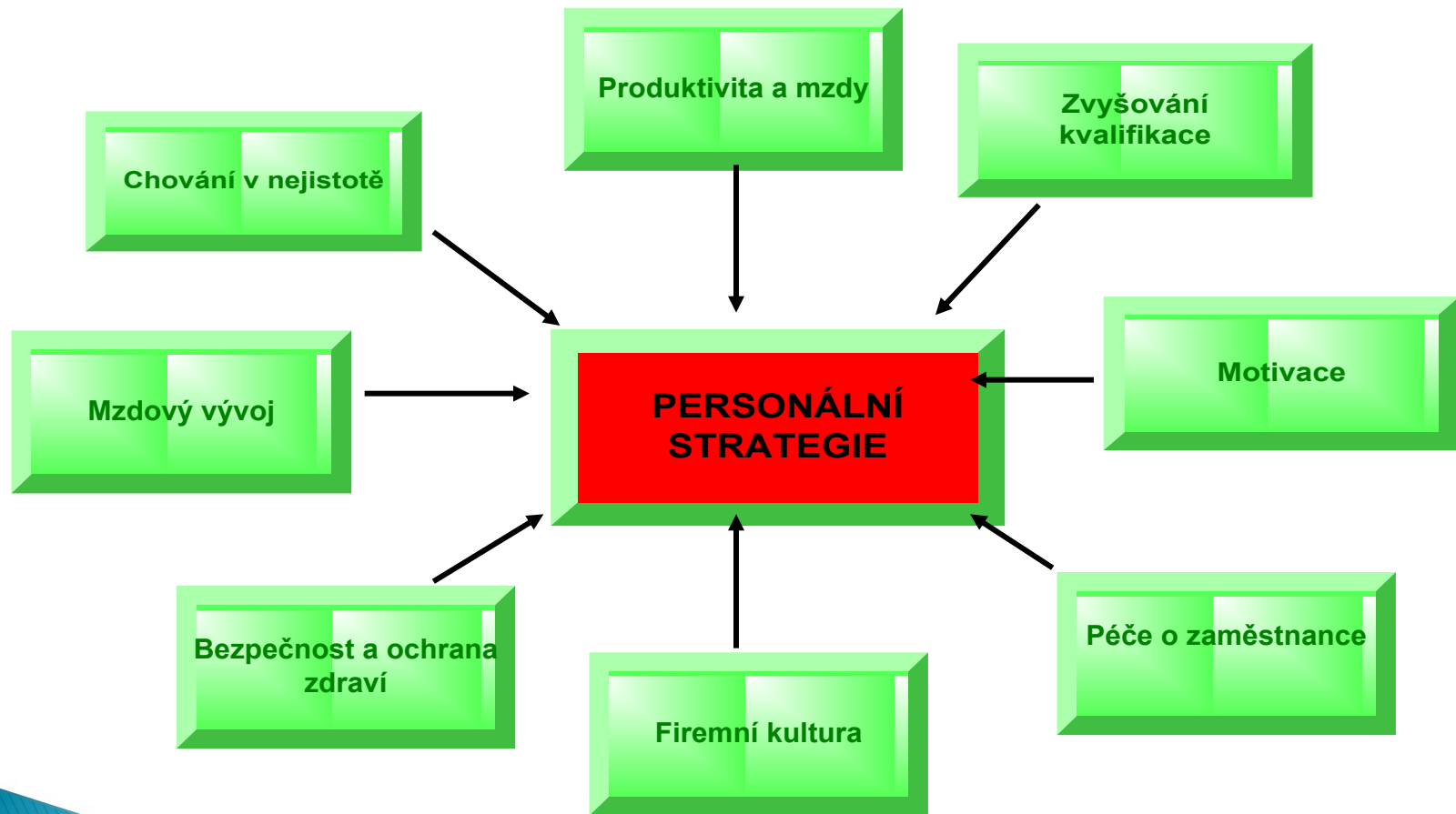
Hierarchické členění strategií - verze 1



Hierarchické členění – verze 2



Příklad obsahového vymezení personální strategie



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

Obsah tématu :

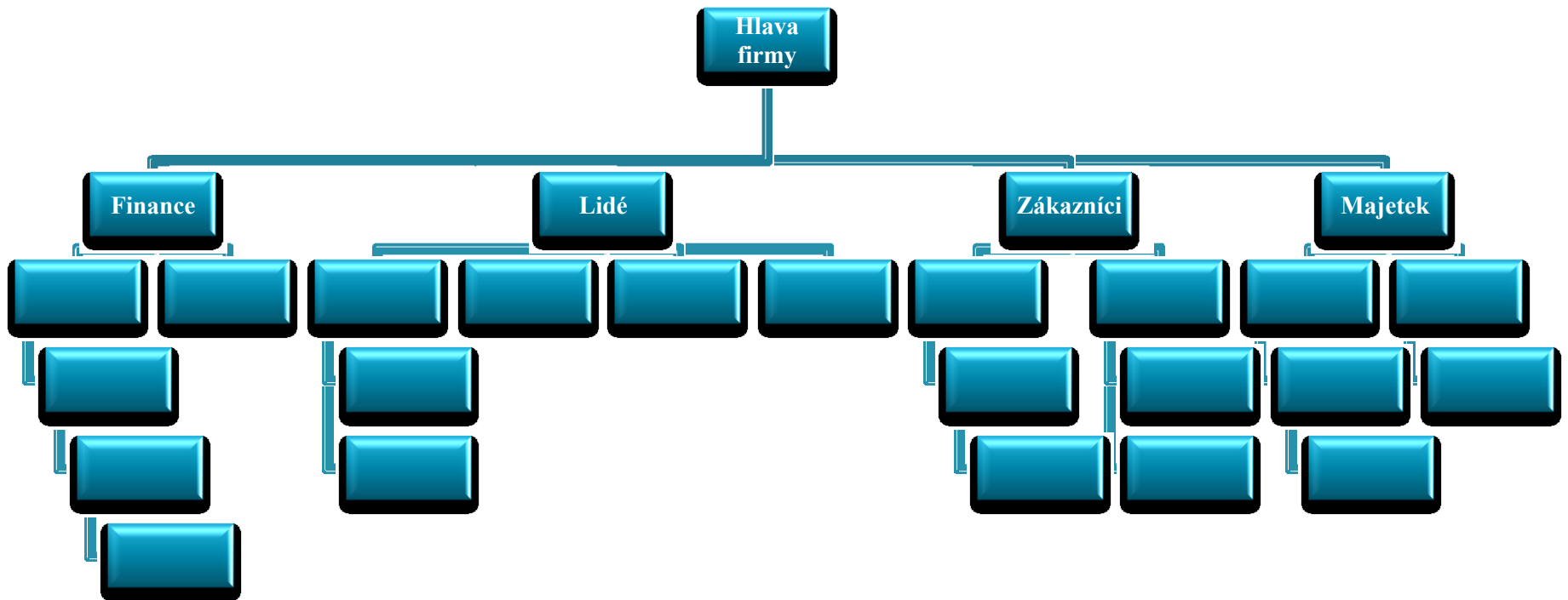
- ▶ Vztah mezi personálním řízením a organizací jako objektem tohoto řízení.
- ▶ Proč organizace vznikají, k jakému účelu a jakými subsystemy jsou tvořeny – vysvětlení vztahů mezi těmito dvěma pojmy
- ▶ Typy organizace, co je to organizační struktura, jak jsou organizační struktury utvářeny, jaká je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

Organizace a organizační struktura

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

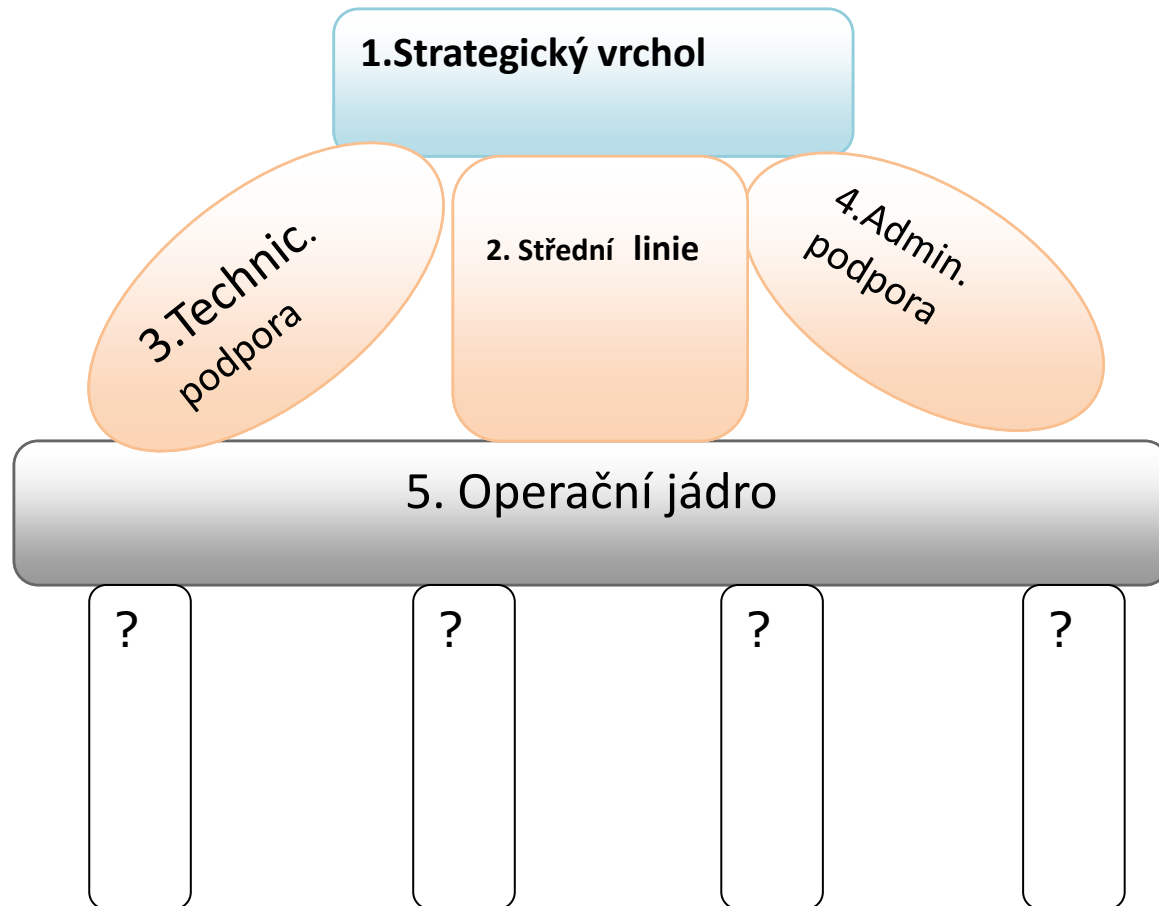
Základní organizační struktura

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



Organizační struktura a organizační architektura

Základní části organizace tvoří 5 základních bloků:



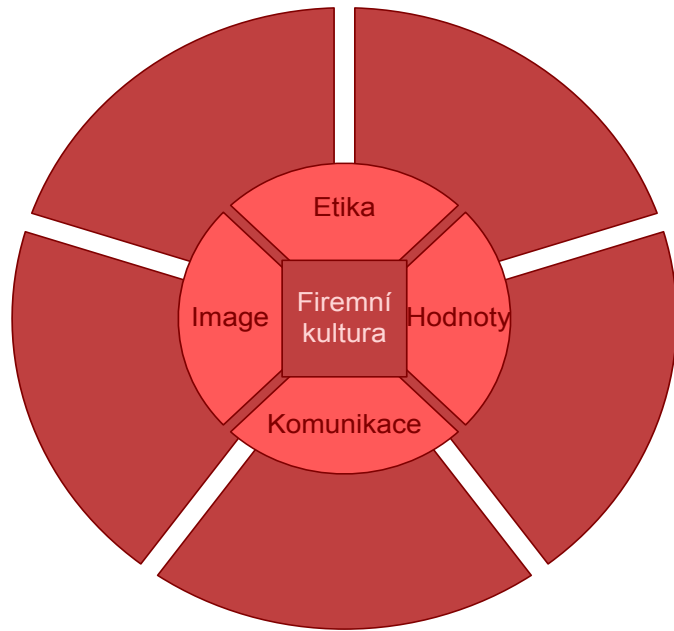
Organizační architektura

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

Organizační architektura

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

Firemní kultura jako celek



Jak působíme navenek ?

Posiluje vědomí my - naše organizace

Jak se chováme ?

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

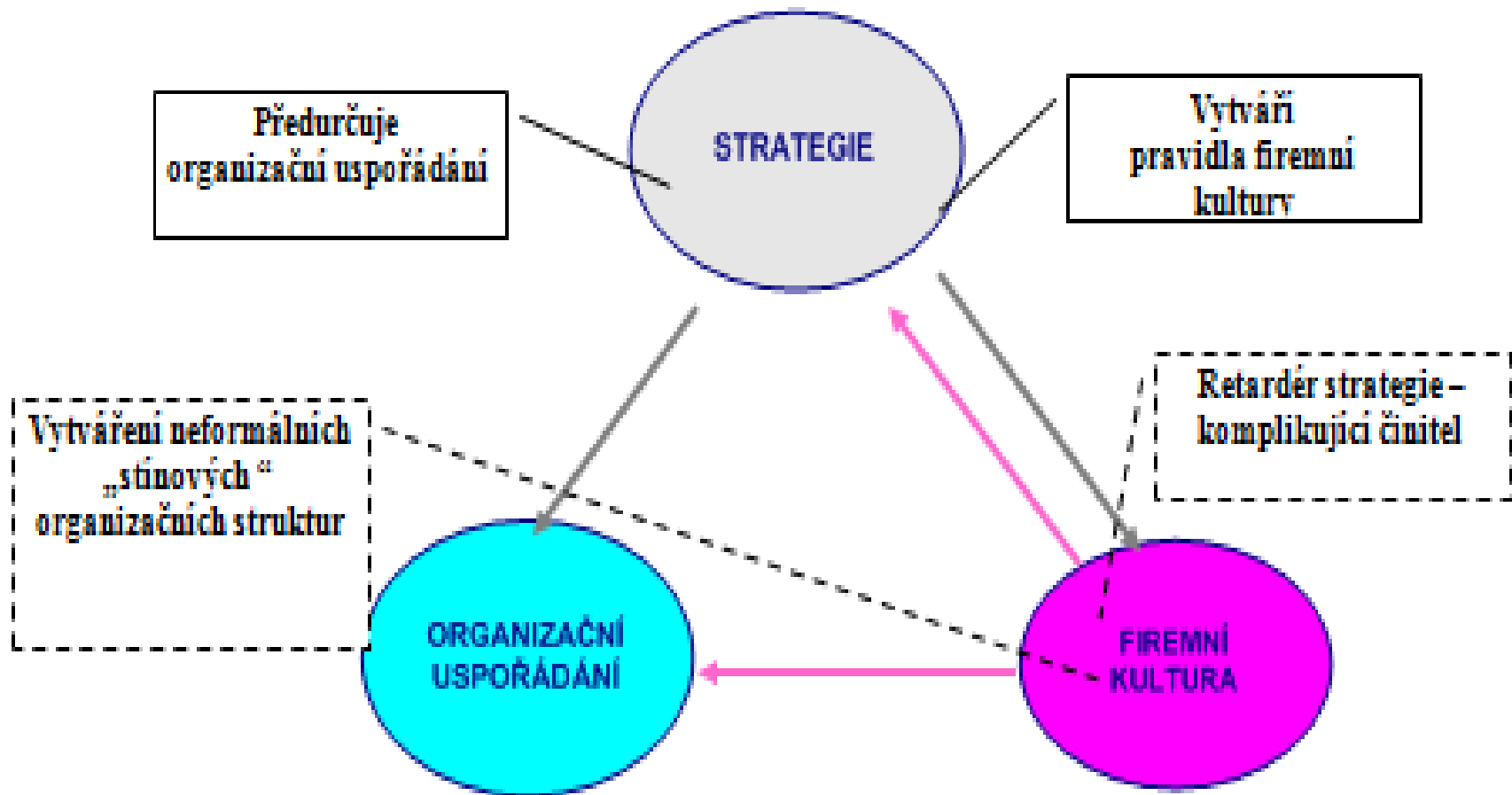
Co se vyznává?

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

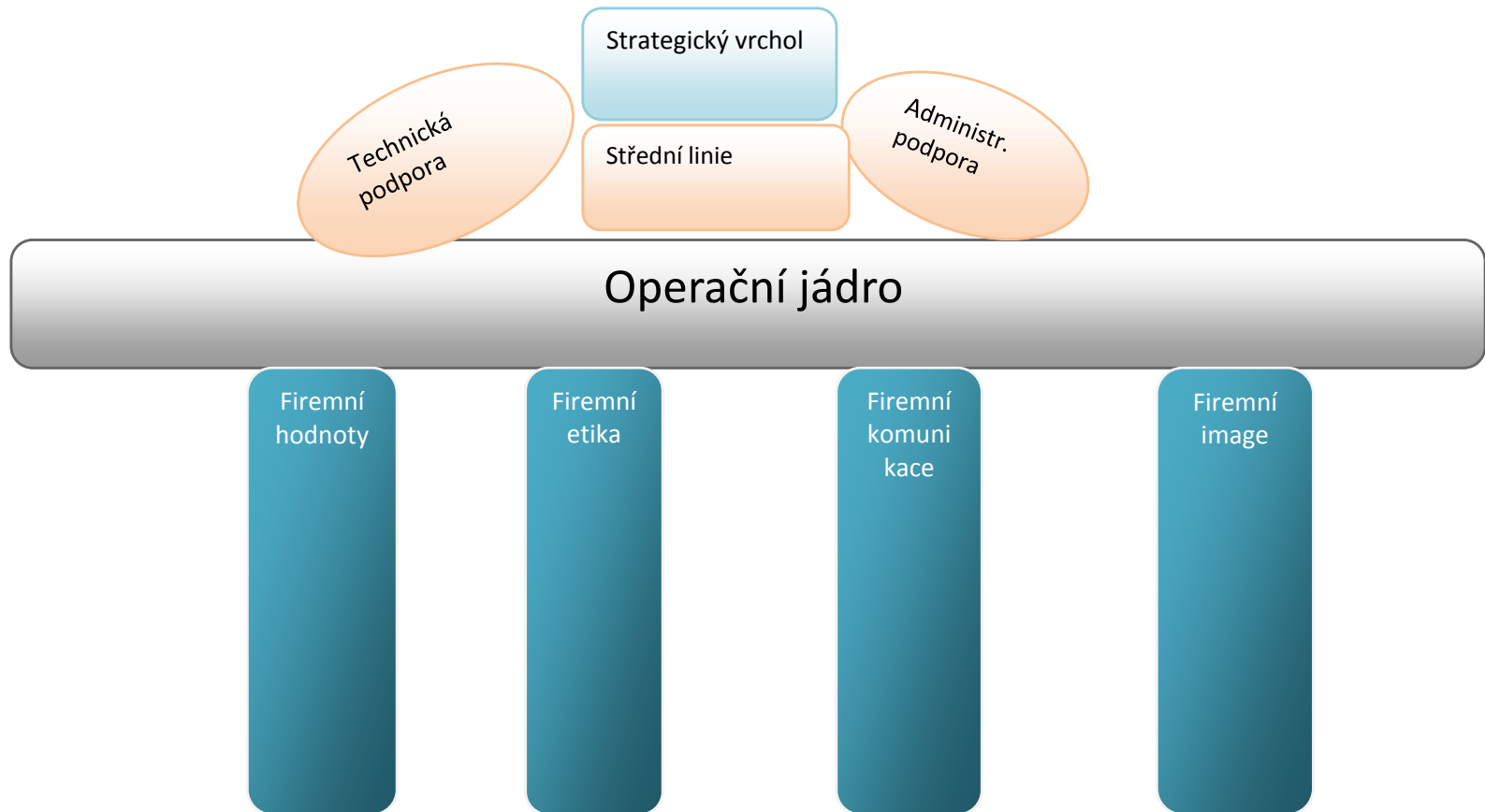
Jak se sdělují informace ?

Utváření vnitřního pocitu sounáležitosti a odpovědnosti spolupracovníků vůči organizaci a naopak

Vztah strategie, organizační struktury a organizační kultury



Prvky firemní kultury



Technický a sociální subsystém

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

Technický subsystém

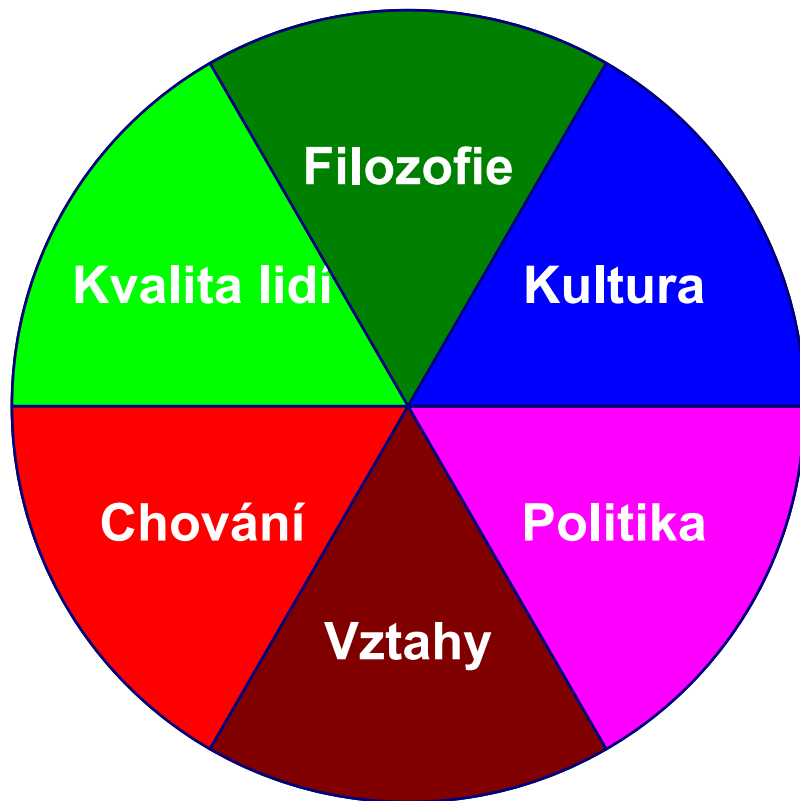


Materiální i nemateriální

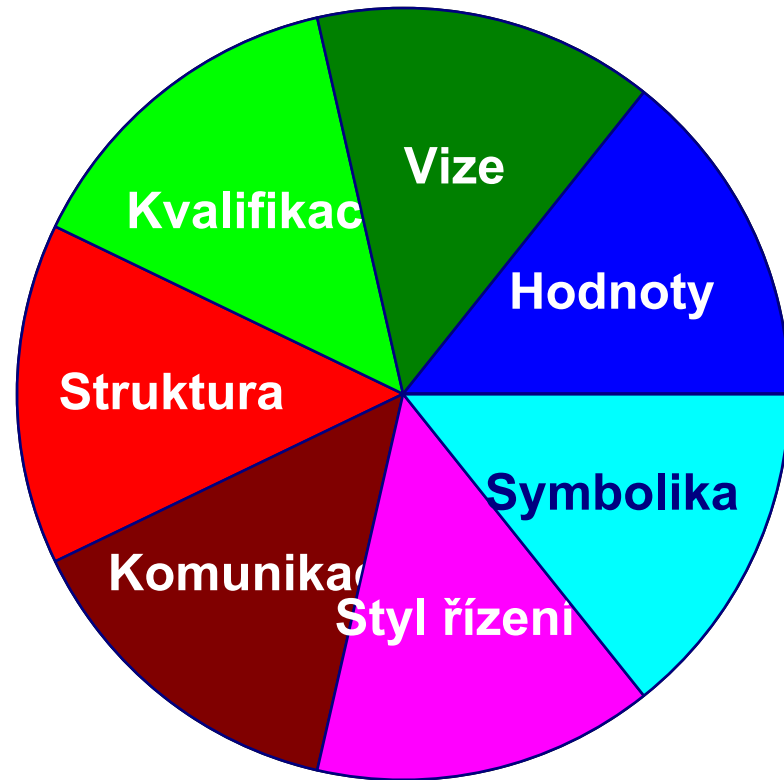


Organizační

Sociální subsystém



Vybavení organizace - nemateriální



Prvky sociálního subsystému

Vztah mezi subsystemy

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

Porovnání lidských potřeb a potřeb organizace dle A. Kopčaje



Definice strategického řízení

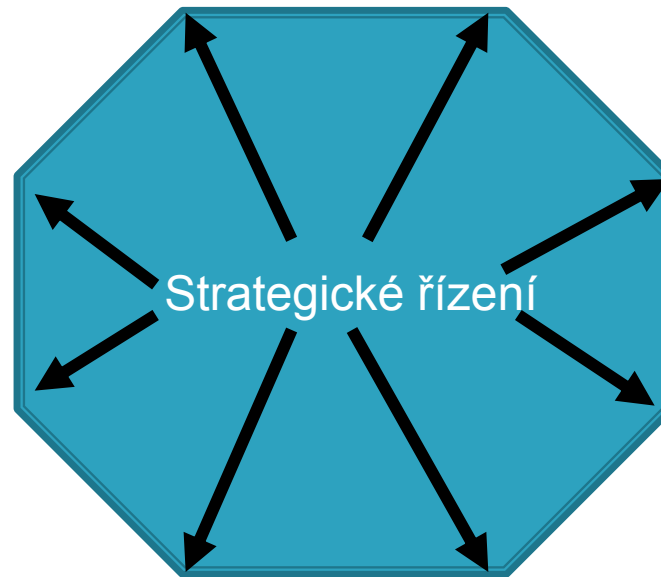
Strategické řízení je proces , jímž firma prostřednictvím managementu deklaruje:

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

Strategické řízení vyžaduje naučit se myslet ve variantách!

Schéma strategického řízení

Poslání organizace



Prostředí organizace

Strategické cíle

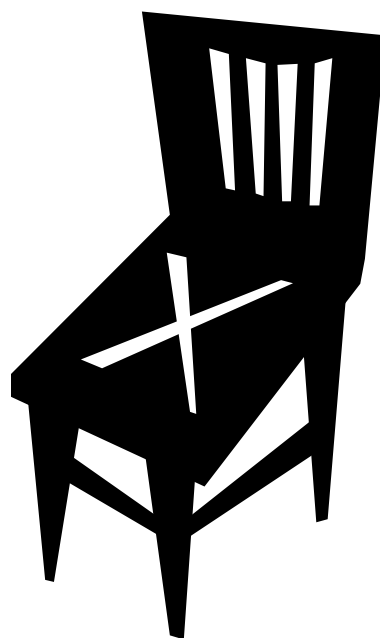
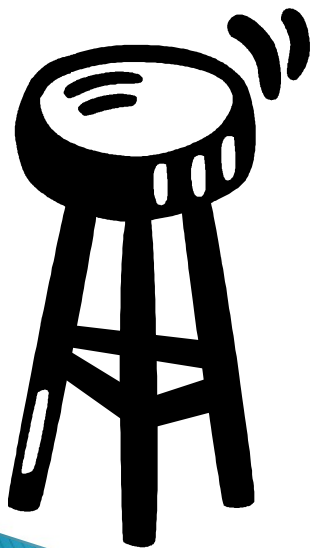
Disponibilní zdroje

Magická čísla strategického řízení

3

4

5



4 vývojové fáze strategického řízení

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

Vztah nejdůležitějších pojmů v personálním řízení



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

Obsah tématu:

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



Lidský potenciál organizace

Mezi lidským potenciálem a organizací existuje vzájemná závislost.



Lidský potenciál organizace

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

Faktory výkonnosti

Které lze ovlivňovat
pouze okrajově

Závislé na
Personálním řízení

zdraví, zdatnost

postoje, motivace

dovednosti, vědomosti,
znalosti

Míra požadavků na
kvalifikovaný výkon a
kompetence

Psychologická smlouva

Posuzování společenských
vlivů na jedince

Teorie atribuce



Faktory výkonnosti závislé na efektivitě personální řízení

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

Psychologická smlouva

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

Zaměstnanecké aspekty psychologické smlouvy

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

Aspekty psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele

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

Kontrolní otázka :



Na co má psychologická smlouva v organizaci největší vliv ?

Stav člověka v průběhu pracovního procesu

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

Kontrolní otázka :

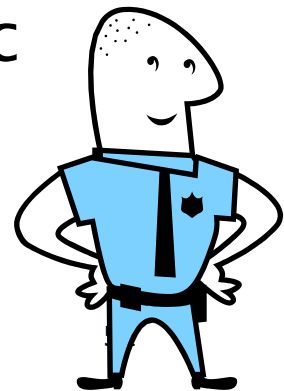


Jak tyto jednotlivé faktory spolu souvisí a ovlivňují odvedený výkon zaměstnance a celé organizace ?

Stav člověka v průběhu pracovního procesu



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



Stav člověka v průběhu pracovního procesu

3. Stav plnění – člověk – plnič

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



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



Stav člověka v průběhu pracovního procesu



5. Stav podnikání –

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

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

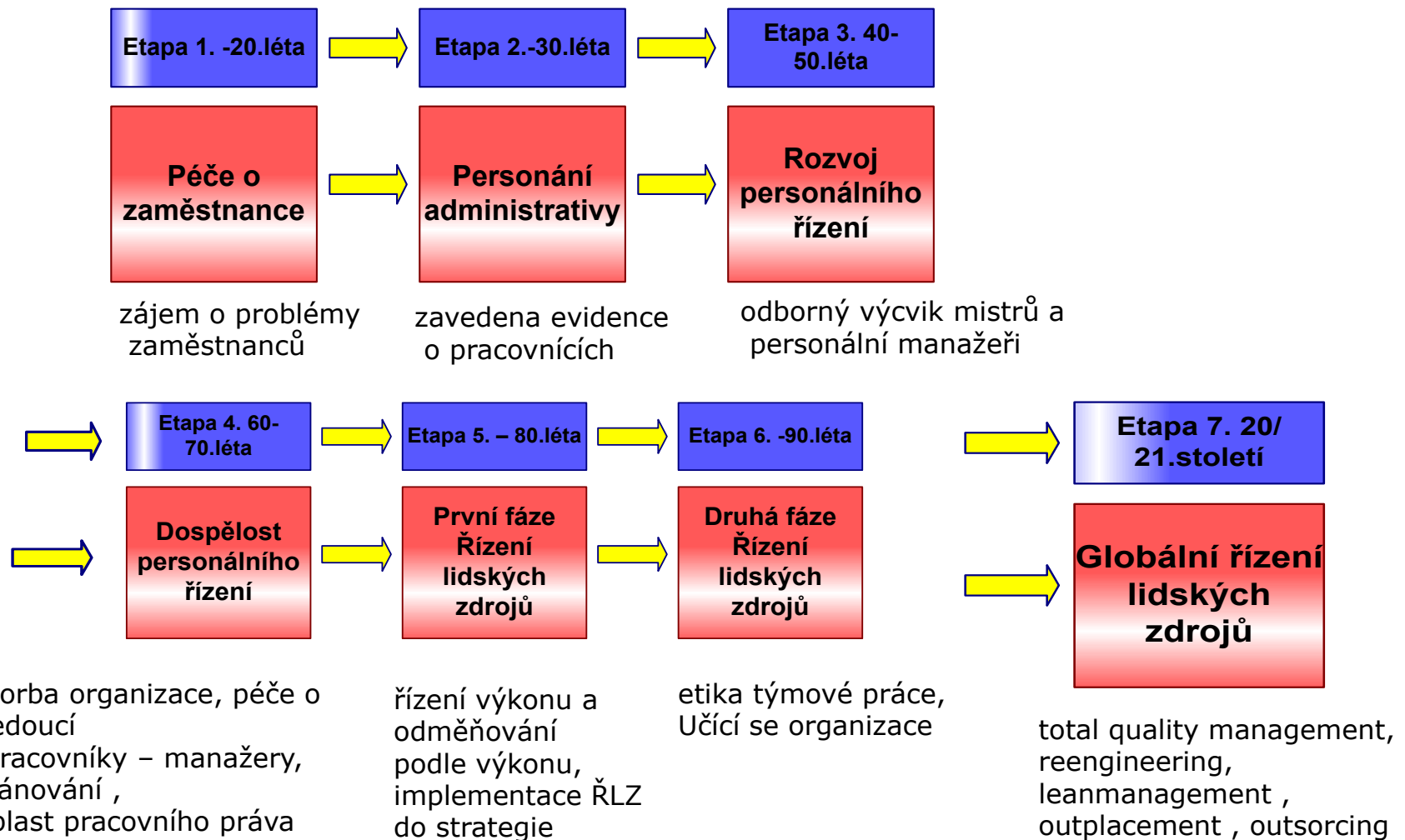
Personální řízení a řízení lidských zdrojů

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

Vliv vnějších a vnitřních podmínek na řízení lidských zdrojů

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

Historie vývoje personálního řízení

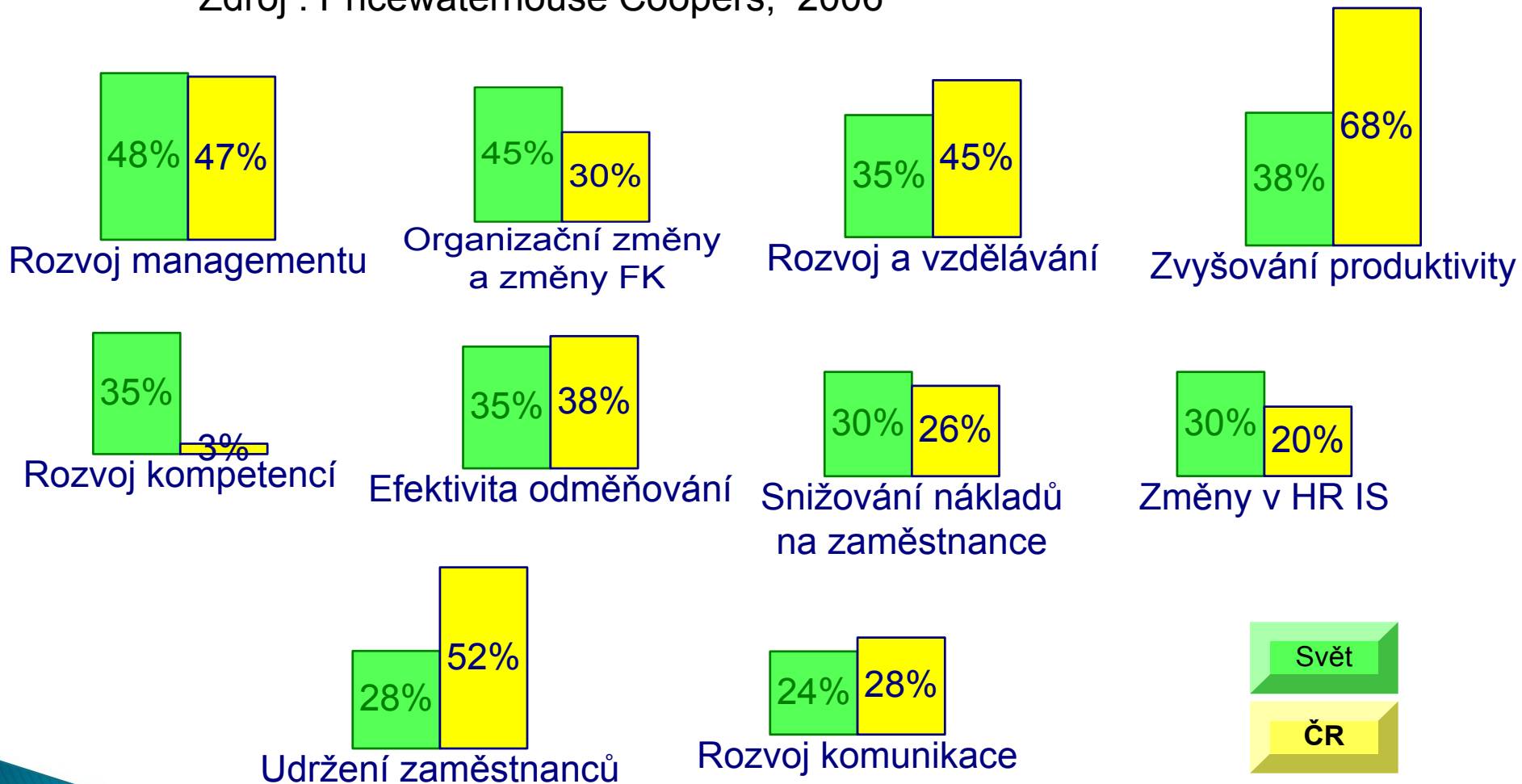


Jednotlivé etapy vývoje personálního řízení

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

Personální priority ve světě a ČR

Zdroj : Pricewaterhouse Coopers, 2006



Strategické řízení lidských zdrojů

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

Pozn. :

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

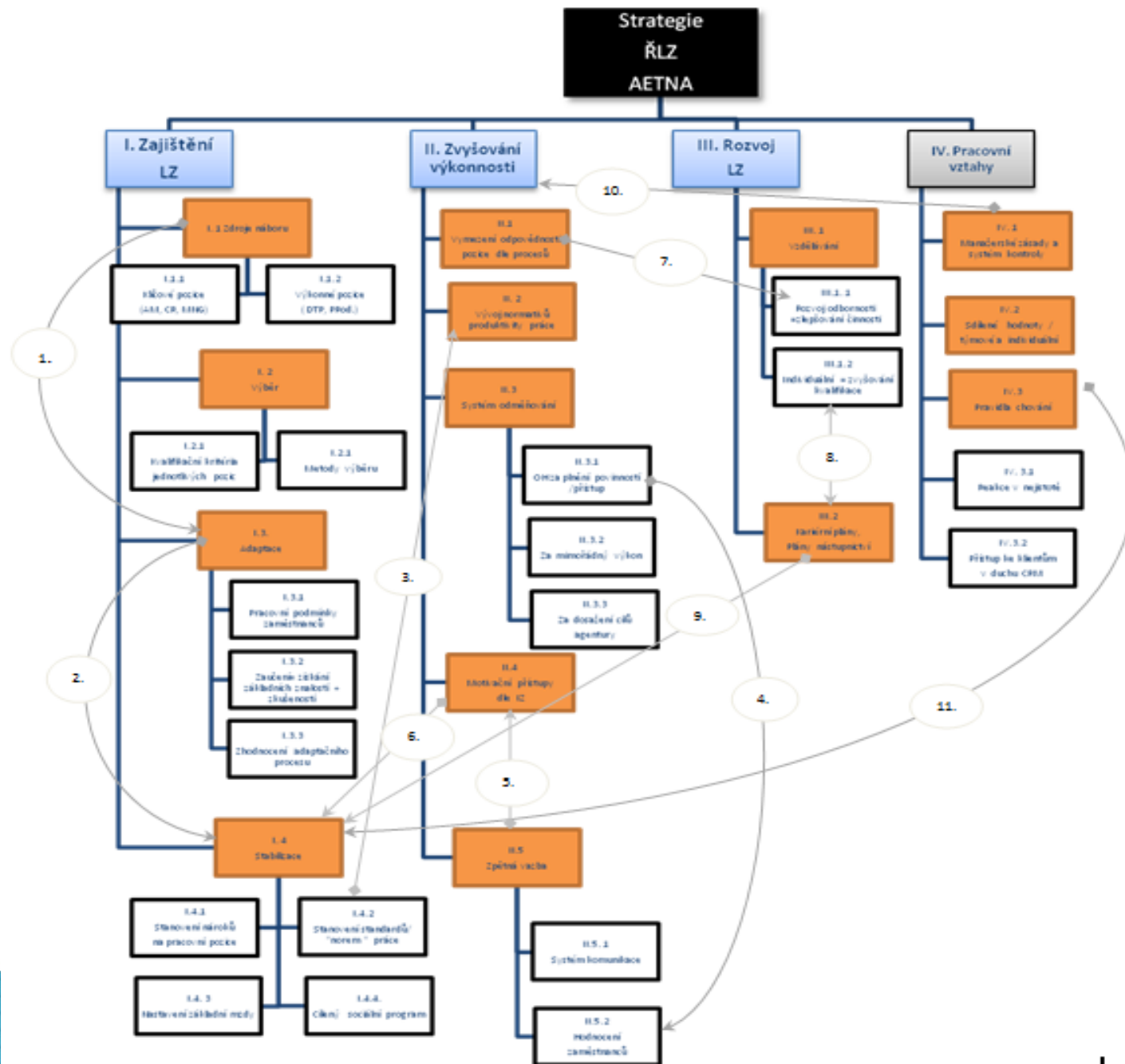
Ukázka:

Strategické řízení lidských zdrojů

Základní cíl personální strategie = Zabezpečení plánované výkonnosti lidskými zdroji



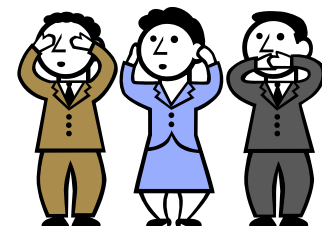
Návrh postupu ve strategickém řízení lidských zdrojů (ŘLZ) AETNA



Výkon personálního řízení/ŘLZ

Je tvořen tzv. dvojí odpovědností :

1. Odpovědností personálního útvaru
2. Pravomocemi vedoucích pracovníků

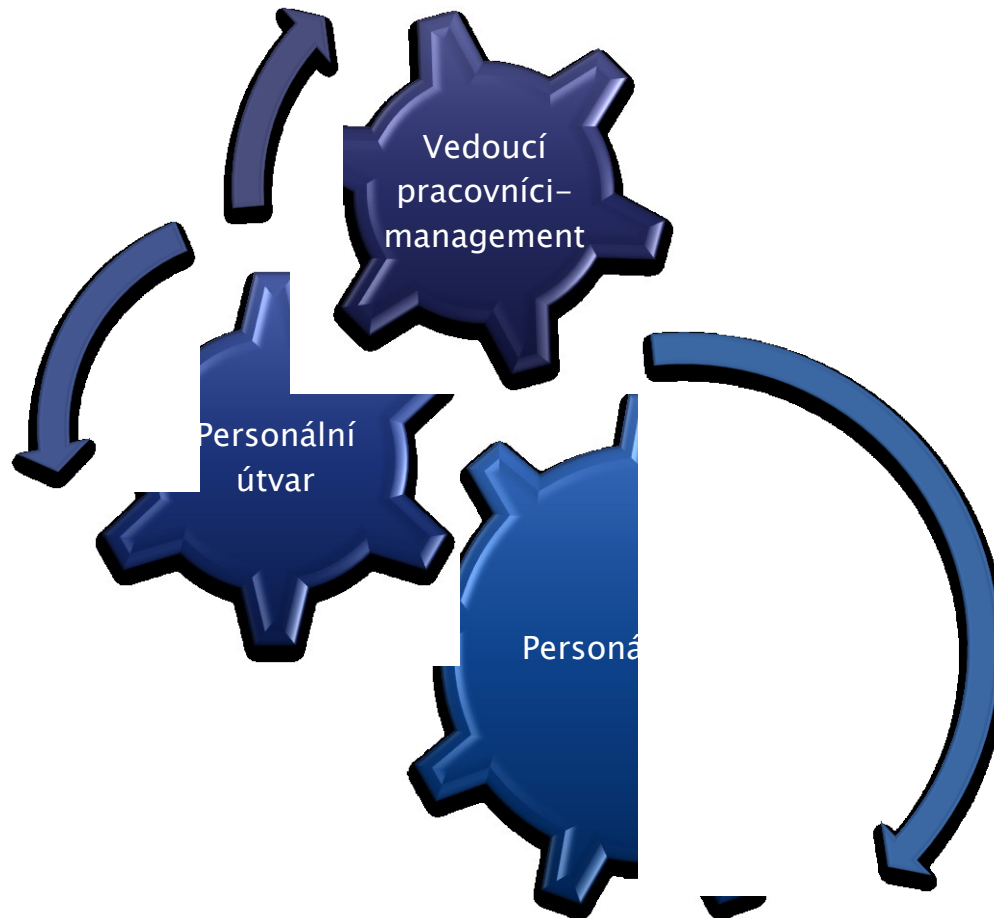


Rozdělení těchto pravomocí není dána žádným diktátem , ale záleží na tom, jak která organizace se této úlohy zhostí.



Každá organizace má vlastní
MODEL PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

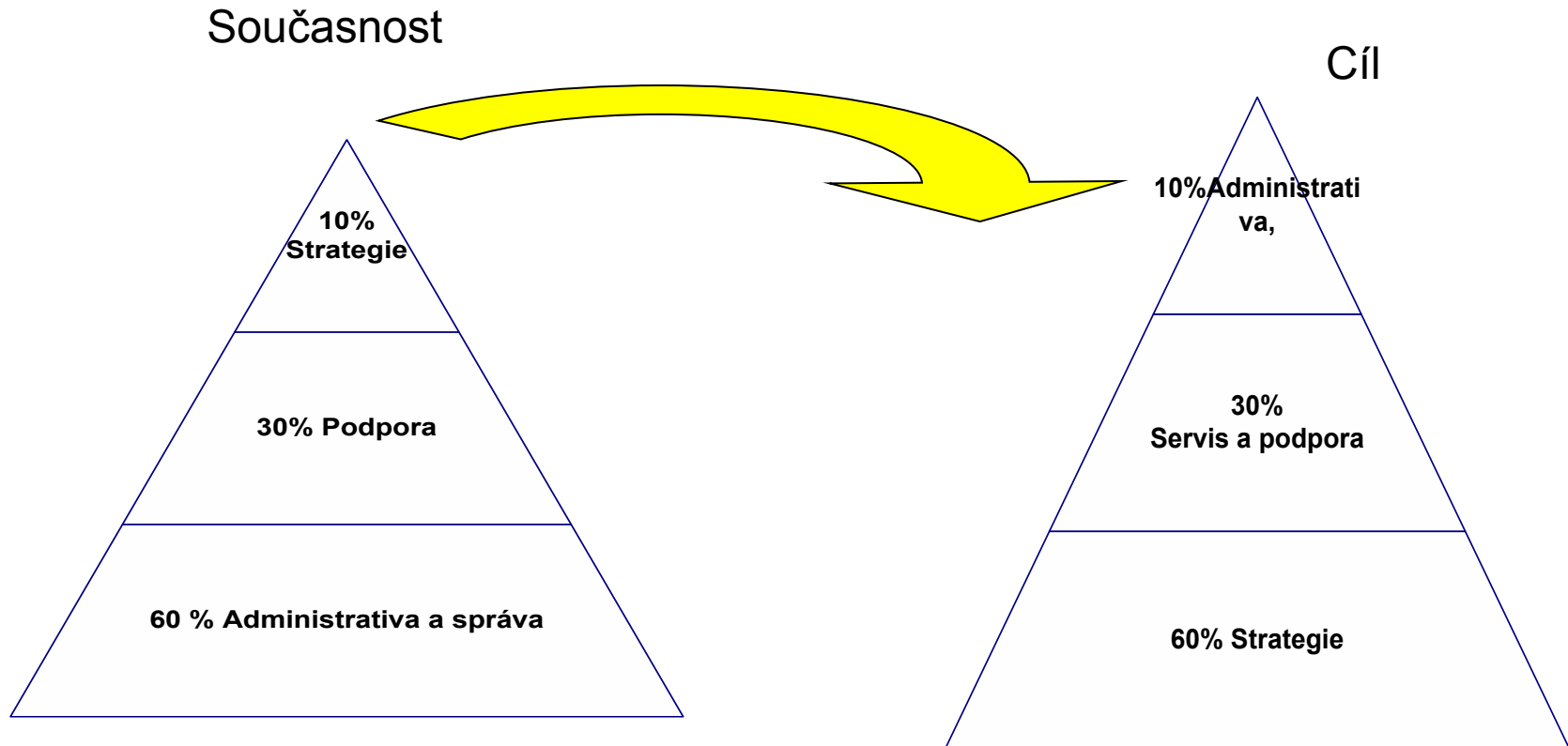
Modely personálního řízení



Pojednání o personálních útvarech

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

Transformace personálních útvarů



Současné požadavky na HR management

ODPOVĚDNOST za:

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

KLÍČOVÉ NÁROKY :

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

Nové role HR manažerů

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

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

Prostor pro dotazy

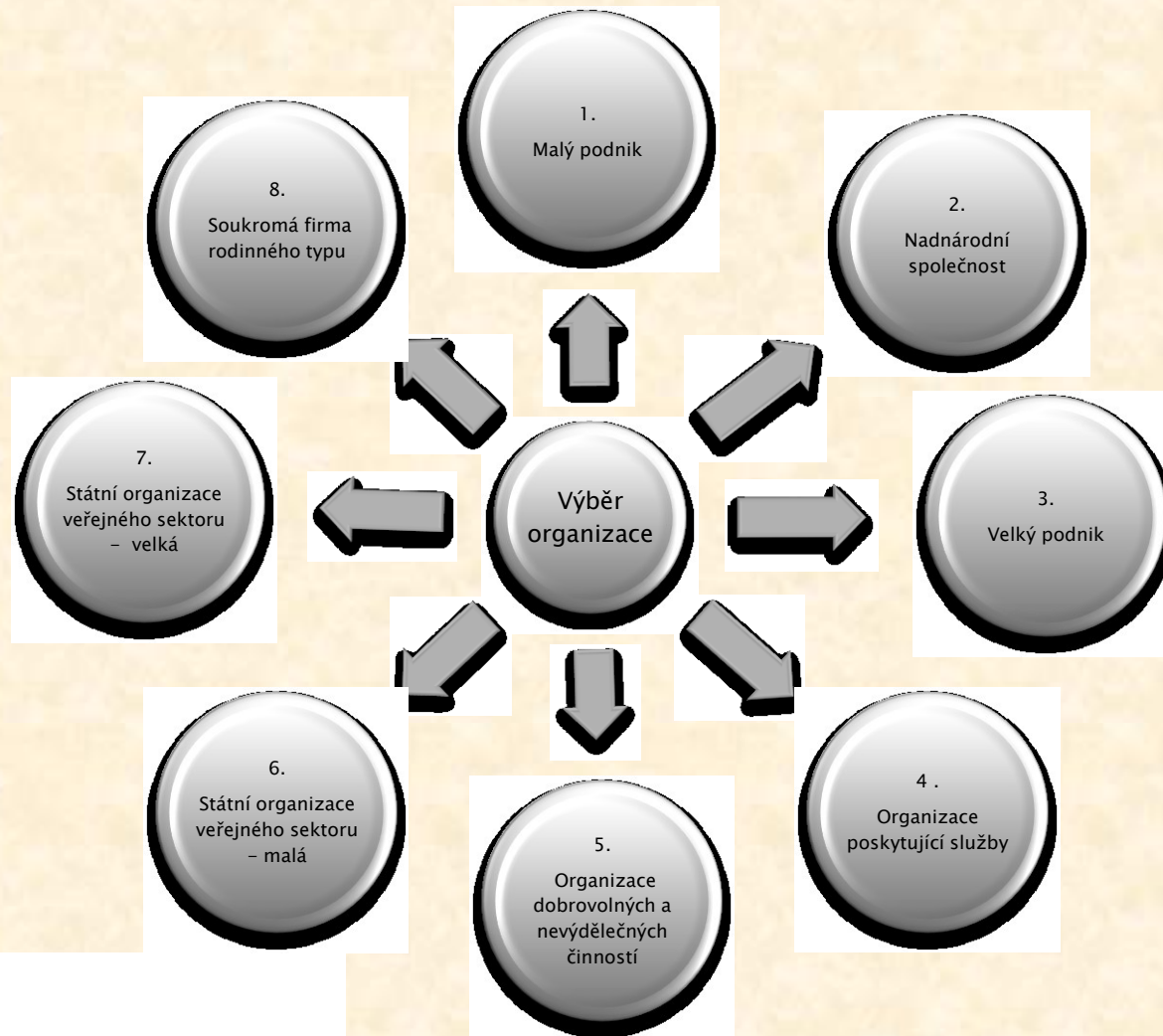


Ověření vašeho studia

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



Výběr organizace



Výběr organizace



1. Malý podnik (do 150 zaměstnanců)

Charakteristika:

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

Výběr organizace

2. Velká nadnárodní společnost

(nad 250 zaměstnanců)

Charakteristika :

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



Výběr organizace

3. Velký podnikatelský subjekt

(nad 250 zaměstnanců)

Charakteristika:

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



Výběr organizace



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

Výběr organizace



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

Výběr organizace



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

Výběr organizace



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

Výběr organizace



8. Soukromá firma rodinného typu :

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

Úprava projektu – doporučení

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

Protokol projektu – naleznete v IS

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



Typ vybrané organizace : popis + jméno
Zaslat e-mailem do 31.10.2011

Prostor pro dotazy





Děkuji Vám za pozornost