

Osnova výuky – prosinec 2014

PhDr. Alena Lubasová, Ph.D.

Kurs : VPL 802

Personální analýza, plánování a strategie

Řešení projektů

Zadané úkoly v říjnu

1. Ustanovení 6-členných pracovních skupin, každá zpracovává jeden projekt podle vlastního záměru
2. **Definujte poslání, vizi a strategické cíle zvolené organizace.**
3. **Vytvořte její organizační strukturu**
4. **Definujte personální strategii**
5. **Navrhněte vhodný model personálního řízení**
6. Zpracujte **3 personální plány**, popište použité metody (výběr oblastí, které ve vaší organizaci vyžadují tvorbu plánu). **Povinný je a) plán potřeby zaměstnanců a b) plán osobních nákladů.**

Třetí plán je volitelný a to podle zvolené personální strategie

Zadání úkolu na projektu – prosinec

8. Popis a specifikace klíčových pracovních pozic

9. Test týmových rolí v pracovním týmu a jeho vyhodnocení

10. Zhodnocení spolupráce na projektu – přínosy, nedostatky práce na projektu

Připomínky k projektům

- ❑ Dodržet doporučený postup, včetně číslování kapitol(1-10)
 - ❑ Dodržet požadovanou formu – písmo, zápatí atd.
 - ❑ Pracovat s organizačním schématem – tzv. pavouk
 - ❑ Vybilancovat používání česko-angličtiny např. v názvech útvarů
 - ❑ Konkretizovat závěry pro danou organizaci – vyhnout se popisu úkonu, ale konkretizovat. Práce nesmí mít popisný, ale řešící charakter
-

Úprava projektu – doporučení

- ❑ Písmo velikost 10 bodů
 - ❑ V zápatí/záhlaví uvést datum zpracování jednotlivých částí , jméno a příjmení členů týmu
 - ❑ Dbát na grafickou úpravu
 - ❑ Jednotlivé úkoly vypracovat co nejjasněji, nejstručněji a nejsrozumitelněji
 - ❑ Závěrečné prohlášení o týmové práci a naskenovaný **podpis jednotlivých členů týmů**
-

Způsob odevzdání

- ❑ Projekt odevzdat nejpozději 31.12. 2014 do odevzdavárny.
 - ❑ Bez odevzdání projektu nemůžete být připuštěni ke zkoušce/testu
-

Zadání úkolu ke zkoušce

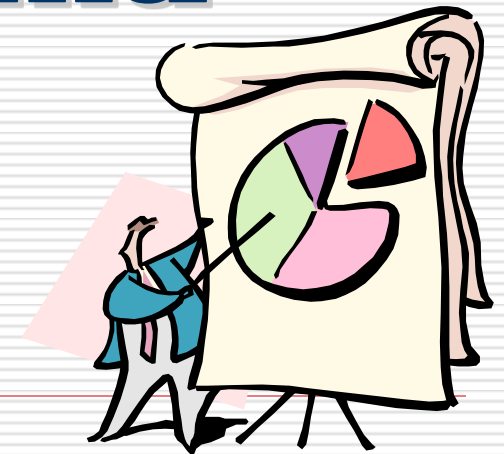
Zkouška probíhá formou písemného testu-
ověření získaných znalostí (více forem):

- Test bude bodován**
- V případě dosažení požadovaného počtu bodů bude zapsána do IS známka, vycházející i z hodnocení práce na projektu**
- Při nedosažení limitu bodů se test opakuje**
- Při nesouhlasu se známkou bude následovat ústní zkouška v dalším termínu**

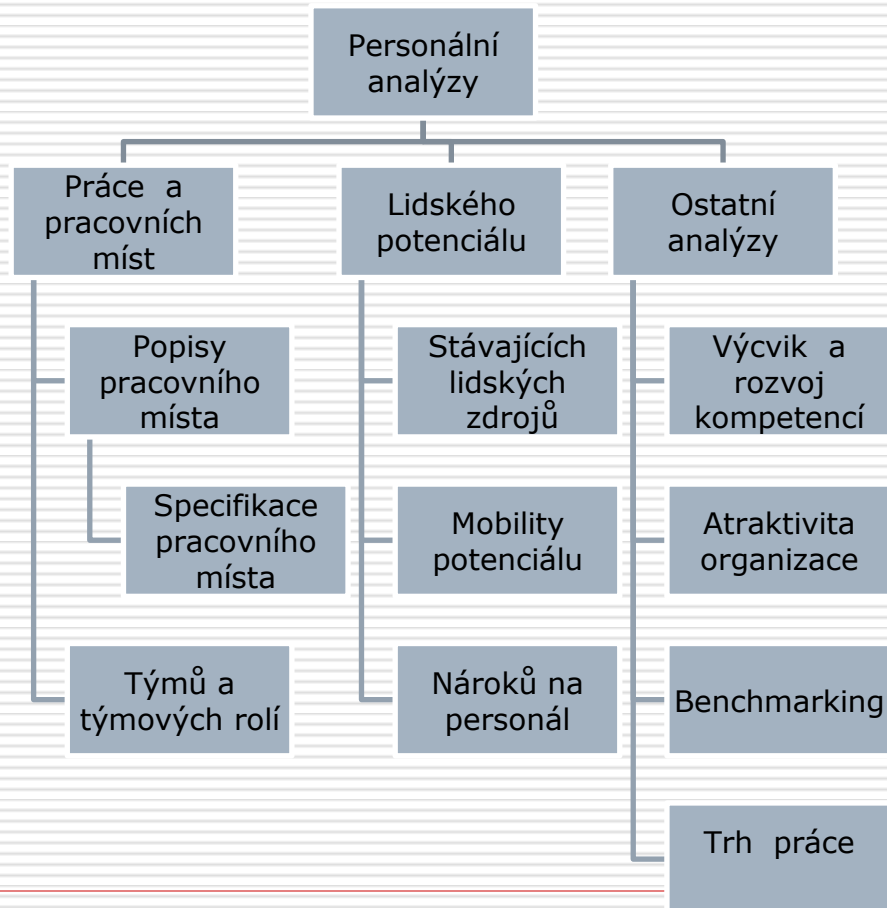
Prostor na vaše dotazy

Tématický celek C. –
pokračování

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



Struktura personálních analýz



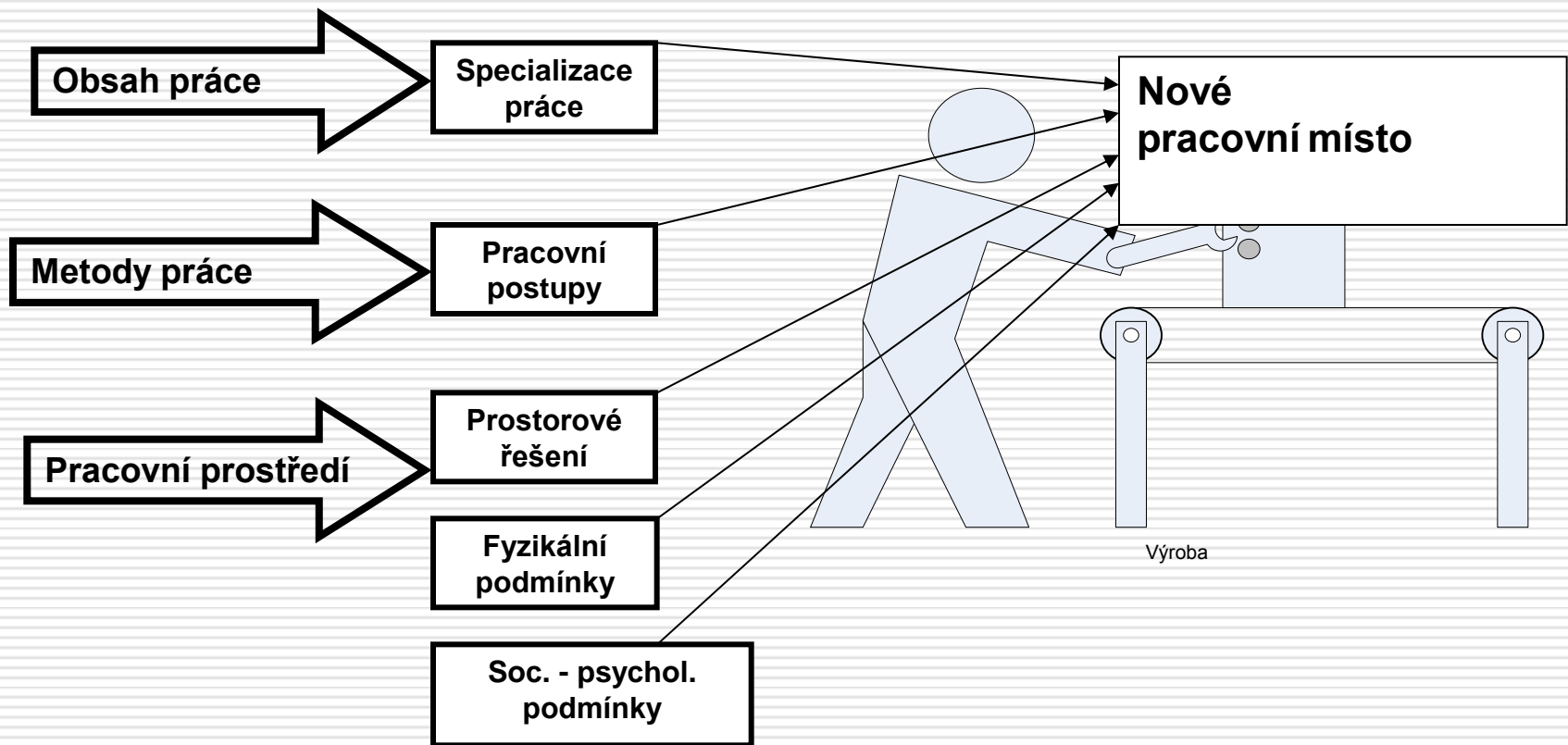
Téma I.

Analýzy práce, pracovních míst, pracovních týmů a týmových rolí

Analýzy práce a pracovních míst

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

Schéma tvorby nového pracovního místa



Typy pracovních týmů

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

Typy pracovních týmů

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

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

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

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

Analýza týmových rolí

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

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

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 = **tým dosahoval synergického efektu.**
-

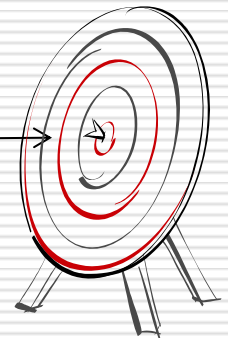
Co je smyslem analýzy týmu?

1. Poznat tým !



Takto ideální stav téměř nikdy neexistuje.

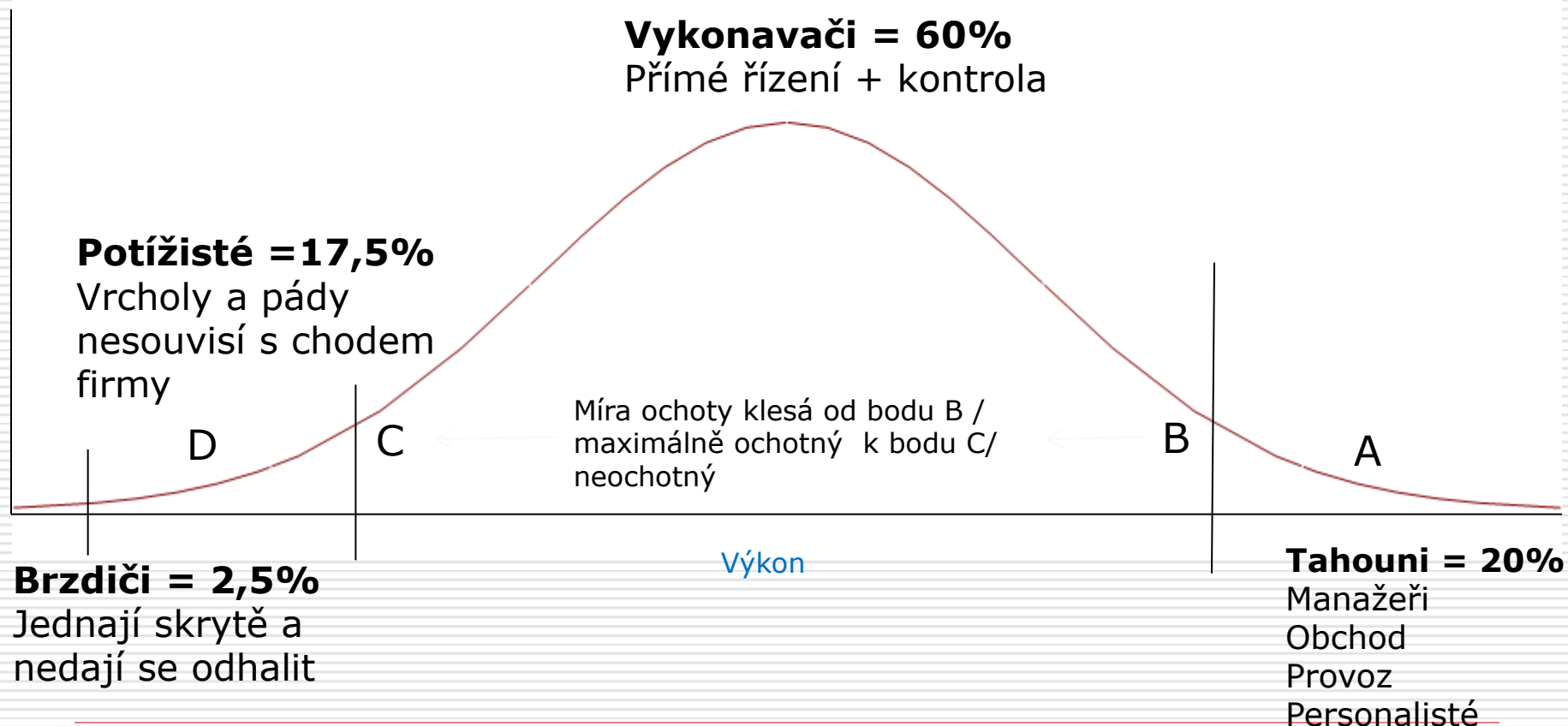
Zjednodušené týmové role

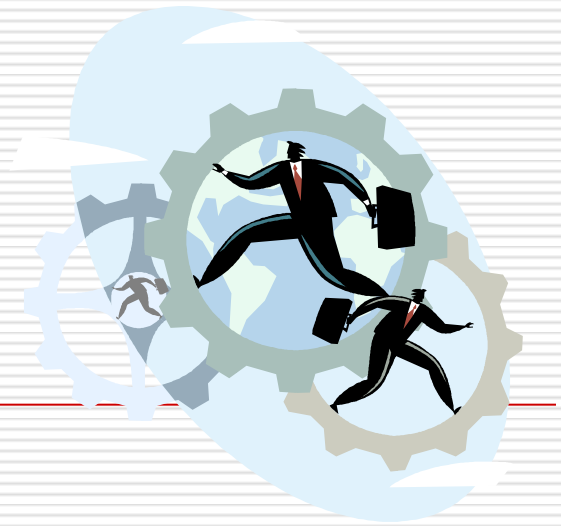


Čím je od cíle
člověk vzdálenější,
tím méně je
efektivní a pro tým
přínosný.

Rozložení v organizaci

Počet lidí





Téma II.

Analýzy lidského potenciálu

Analýzy lidského potenciálu v organizaci

1. Analýzy stávajících lidských zdrojů

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

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 kriteria:

- 1. Evidenční počet zaměstnanců k určitému datu** (např. k 31.10.2011)
- 2. Průměrný počet zaměstnanců za určité období** (např. Od 1.1.2011 do 31.10.2011) bez ohledu na zkrácený úvazek
- 3. ! Průměrný přepočtený stav vnímá zkrácené úvazky zaměstnanců** za určité období (např. za říjen 2011)

Téma II. Analýzy lidského potenciálu v organizaci

2. Analýzy mobility

- Indexy a ukazatele , obdobné v demografických statistikách (Míra odchodů, index stability, míra přežití, analýza délky zaměstnání, míra fluktuace , intenzita odchodů)
 - Analýza využívání kvalifikace zaměstnanců
 - Využívání fondu pracovní doby
-

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 % . Zdravá míra 5-7%.

**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 :

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

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
- Absence z důvodu vzdělávání

Téma III.

Analýza nároků na kompetence zaměstnanců



Téma III:

Analýza nároků na kompetence zaměstnanců

Analýza vychází ze **strategických cílů a** v oblasti lidských zdrojů a **definice nároků** na danou pozici.

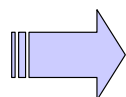
Obecně se na každé pracovní pozici sleduje:

- 1. Produktivita** (orientace zaměstnance na konkrétní přínos práce-musí znát svůj produkt)
- 2. Osobnost** (Hodí se do FK = zůstane + spolupracuje)
- 3. Flexibilita**/přizpůsobení (multifunkčnost)
- 4. Motivace** (Inflow nebo outflow)
- 5. Odborné znalosti** (alespoň požadovaný základ)

Metody pro výběr nebo hodnocení zaměstnanců/triangulace

- ❑ Strukturovaný rozhovor s předem připravenými otázkami nic nenahradí
- ❑ Posouzení celkového dojmu, kterým zaměstnanec působí /pozorování
- ❑ Osobní SWOT analýza /písemný projev

Ukázka



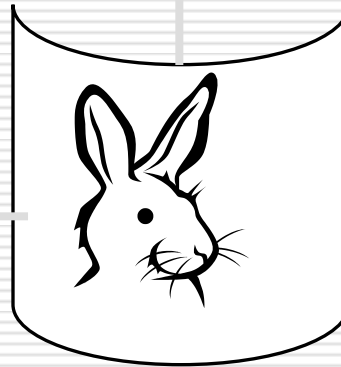
CELKOVÝ DOJEM

Rozsah bodů / Kriterium	10 - 9	8 - 7	6 - 5	4 - 3	2 - 1
Vystupování	sympatický	zaujme	nenápadný	všední	nesympatický
Zralost	zkušený	vypělý	přiměřeně zralý	nevyzrálý	dětský
Vyjadřovací schopnost	pohotový	výmluvný	srozumitelný	nepohotový	těžkopádný
Vzhled	pečlivý zevnějšek	upravený	zevnějšek bez závad	lhostejný zevnějšek	nedbalý zevnějšek

Ukázka – osobní SWOT – jednoduchá

CO SE MI NA SOBĚ LÍBÍ : (Mé silné stránky)

CO BYCH CHTĚL NA SOBĚ ZMĚNIT?
(Mé slabé stránky)



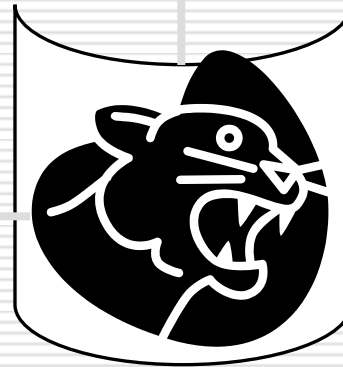
JAK TOHO MŮŽU V BUDOUCNU VYUŽÍT
(Mých silných stránek)

CO MI TO MŮŽE ZPŮSOBIT? (Mé slabé stránky)

Ukázka – osobní SWOT – klasická

Vaše silné profesionální stránky

Rezervy, které Vám brání v kariéře



Profesní cíle, kterých byste rád v průběhu roku dosáhl

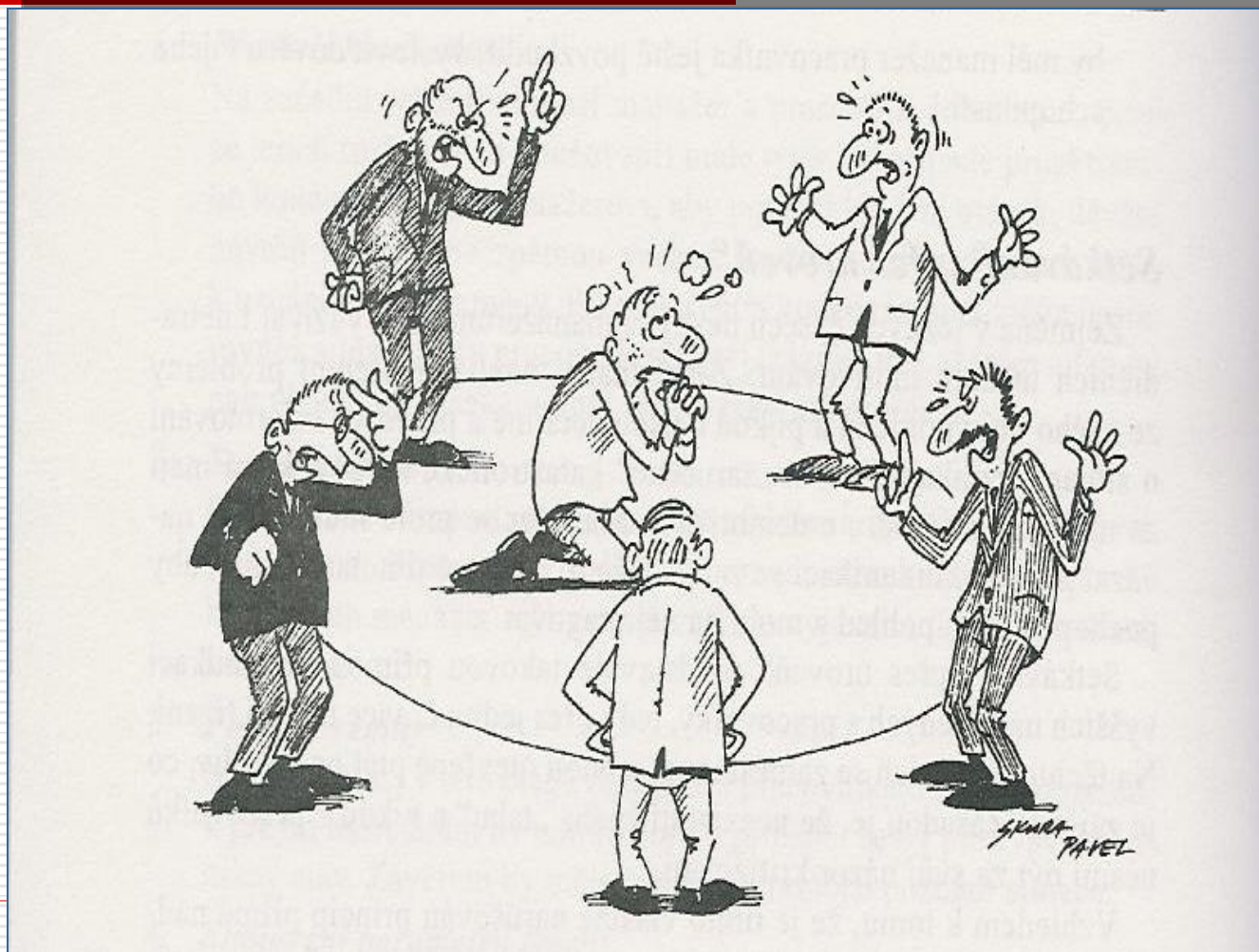
Co Vaše profesionální zájmy ohrožuje

Analýzy potřeb manažerských kompetencí

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

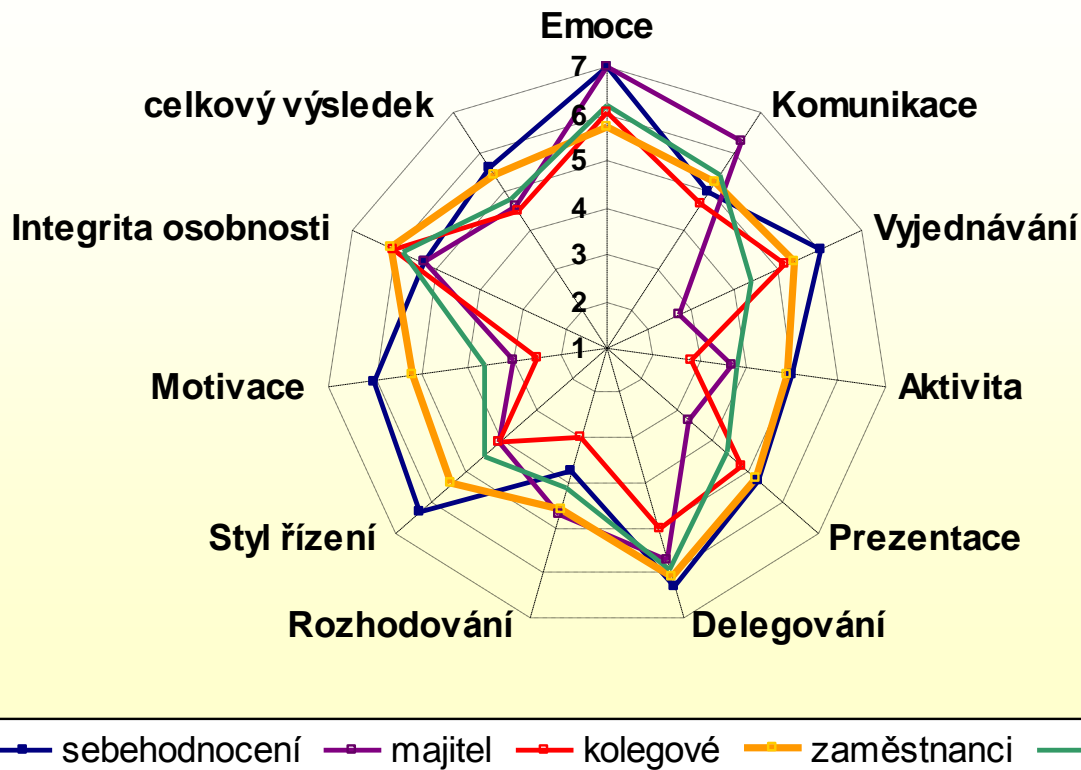
- **profesních nároků** a kvalifikace (technické, ekonomické, marketingové, právní) : **znalostní testy**
- **osobních dispozic** (odpovědnost, energičnost, týmová spolupráce, předvídavost, rozhodnost) : **AC/DC**
- **schopnosti a profesní způsobilosti** (sektorové know-how, manažerské nástroje a metody,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

Moderní metoda - hodnocení 360°



Zpětná vazba = hodnocení 360°

Výsledky manažerského auditu.....



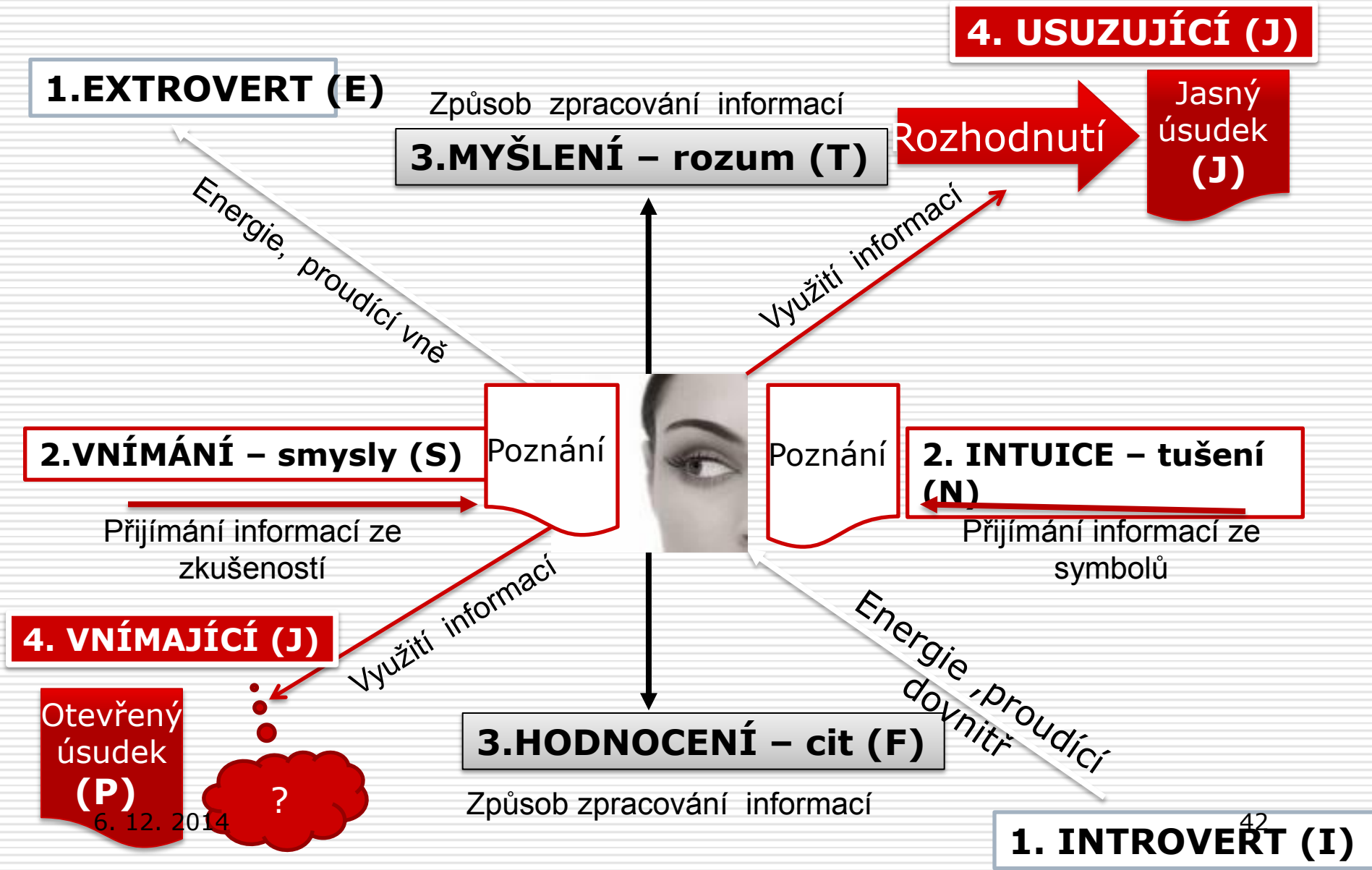
Vývojové metody pro predikci úspěšnosti

Co nás zajímá z pohledu personalistiky: Bude člověk úspěšný na dané pozici a v dané organizaci?

Komparace typologie osobnosti uchazeče s charakteristikou prostředí dle metodiky MBTI

(Komparace osobnostní typologie a charakteristiky prostředí vytváří 256 různých variant, na jejichž základě lze predikovat úspěšnost jedince)

Schéma osobnosti v pojetí MBTI



Výsledky testu MBTI

<p>ISTJ Voják 6%</p>	<p>ISFJ Obětavec 5%</p>	<p>INFJ Tajemný vlivný 1%</p>	<p>INTJ Stratég 1%</p>
<p>ISTP Dobrodruh 7%</p>	<p>ISFP Idealista 5%</p>	<p>INFP Misionář 1%</p>	<p>INTP Architekt myšlenek 1%</p>
<p>ESTP Praktik 13%</p>	<p>ESFP Vrba 13%</p>	<p>ENFP Bojovník za dokonalost a svobodu 5%</p>	<p>ENTP Inovátor s pomníčky 5%</p>
<p>ESTJ Loajální realista 13%</p>	<p>ESFJ Laskavý harmonizátor 13%</p>	<p>ENFJ Charismatický vůdce 5%</p>	<p>ENTJ Maršál méně než 5%</p>

Orientace organizace navenek směrem k trhům a konkurenci

Neosobní zpracování informací, rozhodování na základě následku, schopnosti, výkonnosti

Realizace firemních rozhodnutí, jasné definice věcí, řešení problémů

1. EXTROVERTNÍ

3. MYSLÍCÍ - rozum

Úsudek

Rozhodnutí

Energie, proudící vně

2. SMYSLOVĚ VNÍMAJÍCÍ

Přijímání informací, zaměřených na současnost, detaily, realitu

Poznání

4. USUZUJÍCÍ

Přijímání informací zaměřených na budoucnost, celkový obraz a možnosti

Poznání

3. INTUITIVNÍ

Energie, proudící dovnitř

4. VNÍMAJÍCÍ

Hledání více vstupů, věcem nechává volný průběh, často zůstávají otevřené

Úsudek

3. CÍTÍCÍ - vztahy

Zpracování informací závislé na osobním přístupu, hodnotách, tvořivosti

1. INTROVERTNÍ

Orientace organizace dovnitř na vlastní technologie, sny šéfů a vlastní kulturu



6. 12. 2014

Charakteristika prostředí

I - Spoléhání na své know-how

E - Orientace na trhy

<p>ISTJ (Voják 6%) <i>Zaměstnanec v průmyslu Justice Státní instituce</i></p>	<p>ISFJ (Obětavec 5%) <i>Pedagogická sféra</i></p>	<p>INFJ (Tajemný vlivný 1%)</p>	<p>INTJ (Stratég 1%) <i>Odborné lékařství</i></p>
<p>ISTP (Dobrodruh 7%) <i>Zaměstnanec ve službách Policie Výzkumné ústavy</i></p>	<p>ISFP (Idealista 5%)</p>	<p>INFP (Misionář 1%)</p>	<p>INTP (Architekt myšlenek 1%) <i>Vývojové organizace Parlamentní a senátní politická sféra</i></p>
<p>ESTP (Praktik 13%)</p>	<p>ESFP (Vrba 13%) <i>Umělecká sféra Diplomacie</i></p>	<p>ENFP (Bojovník za dokonalost a svobodu 5%) <i>Podnikání ve službách Sportovní oblast</i></p>	<p>ENTP (Inovátor s pomníčky 5%)</p>
<p>ESTJ (Loajální realista 13%)</p>	<p>ESFJ (Laskavý harmonizátor 13%) <i>Podnikání v obchodní organizaci Státní úřady Všeobecné lékařství Komunální politika</i></p>	<p>ENFJ (Charismatický vůdce 5%)</p>	<p>ENTJ (Maršál - méně než 5%) <i>Bankovníctví Podnikání ve výrobní organizaci Organizace se zahraničním kapitálem</i></p>

Význam srovnávání typologií

- ▶ Rozpoznání typologie prostředí je důležitým prvkem pro efektivní manažerskou činnost, neboť její způsob bude významně determinován **podobností a rozdílností osobnosti manažera a typologie organizace.**
- ▶ V případě, že je situace v **organizaci stabilizovaná**, pak za úspěšného bude považován ten, kdo je jejím **reprezentačním vůdcem**, tzn., že jeho osobnostní typologie respektuje přirozený charakter organizace.
- ▶ Výrazná odlišnost mezi osobnostním typem a charakterem organizace může být předpokladem pro tzv. **kompensační vůdce**, jejichž činnost bude považována za úspěšnou tehdy, dokážou -li zrealizovat díky svým silným stránkám, zcela odlišným od dosavadního charakteru organizace, požadované změny v organizaci.

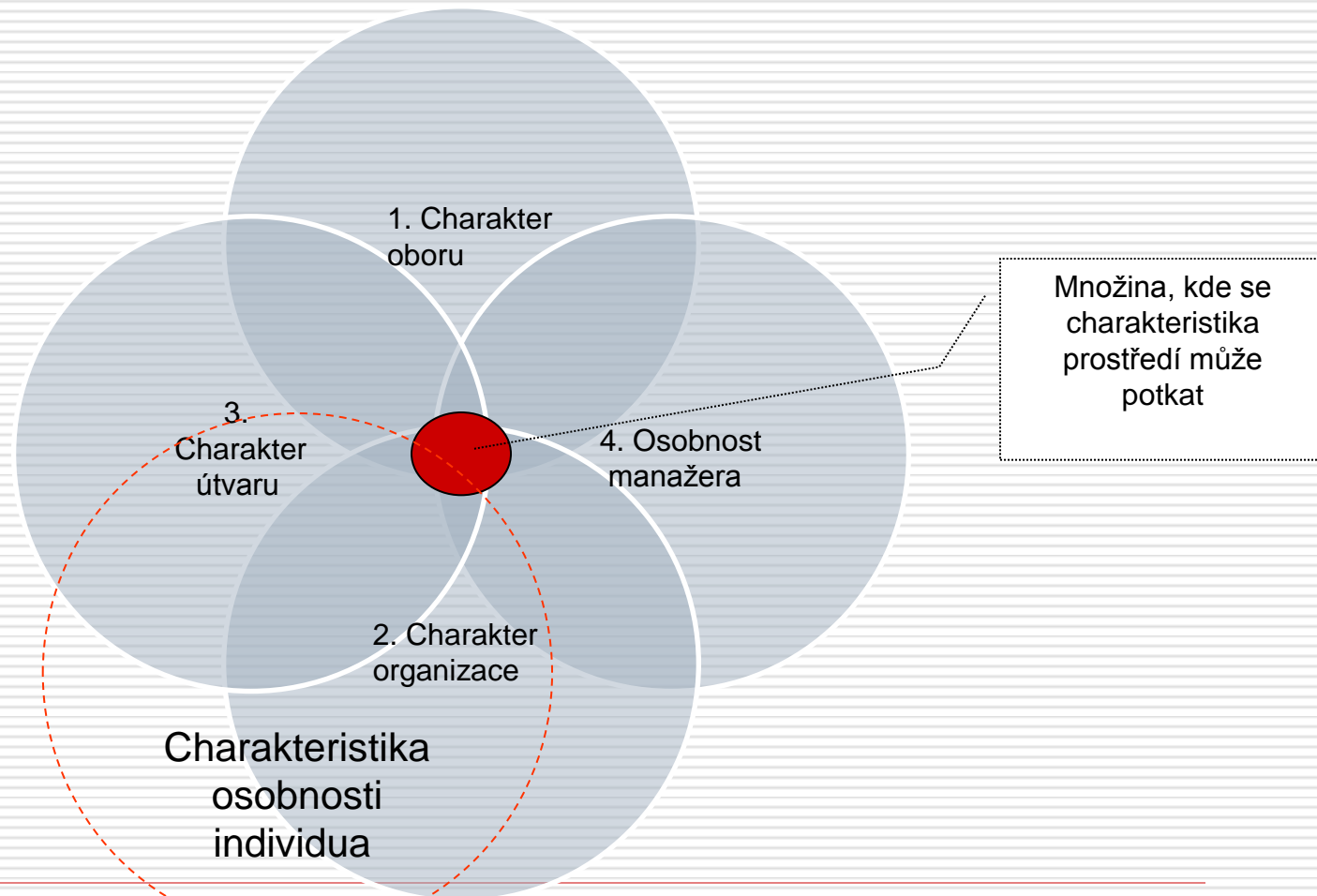
Komparace osobnostní typologie a charakteristiky prostředí – reprezentační vůdce/pro stabilizaci

Index intenzity	Extrovertní (E)	Intuitivní (N)	Myslíci (T)	Usuzující (J)	
3					Typologie osobnosti
2					
1					
1					Typologie prostředí
2					
3					
Index intenzity	Introvertní (I)	Smyslový (S)	Cíťící (F)	Vnímající (P)	

Komparace osobnostní typologie a charakteristiky prostředí – kompenzační vůdce /pro zavedení změn

Index intenzity	Extrovertní (E)	Intuitivní (N)	Myslíci (T)	Usuzující (J)	
3					Typologie osobnosti
2					
1					Typologie prostředí
1					
2					
3					
Index intenzity	Introvertní (I)	Smyslový (S)	Cíťící (F)	Vnímající (P)	

Co tvoří charakteristiku prostředí?

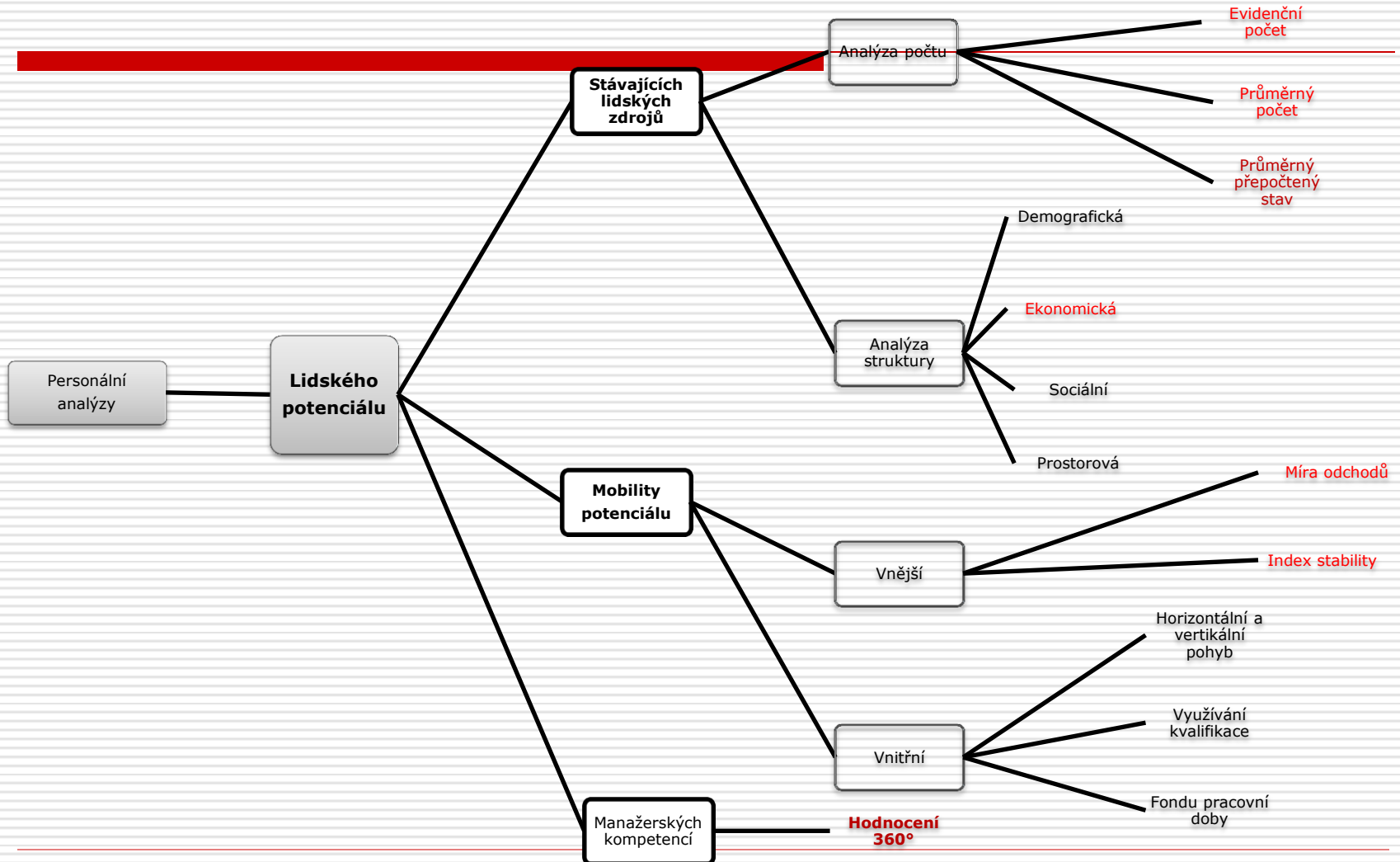


Souhrn 25 zjištěných faktorů důležitých pro úspěch

1. Vliv osoby
2. Životní vzor
3. Životní filosofie
4. Touhy/přání
5. Sdílené vzorce jednání
6. Vliv obklopujícího prostředí
7. Role autority v prostředí nebo oboru
8. Množství příležitostí , které jedince v životě potkaly
9. Úspěšnost příležitostí , vyplývající ze schopnosti odhadnout pravděpodobnost
10. Vztah k bohatství
11. Vztah k uznání (ambice)
12. Důležitost spokojenosti
13. Vztah k seberealizaci
14. Porovnání typologie osobnosti dle MBTI s typologií oboru
15. Vlastnosti
16. Dosažení kompetence
17. Kondice a osobní image
18. Vliv persony
19. Vliv stínu
20. Cena za úspěch
21. Přístup k life-managementu
22. Volba nástupce
23. Přijetí nástupce okolím
24. Dosažení vnitřní-životní spokojenosti
25. Pocit naplnění životního poslání

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
--	--	+	--	+	-	0	+	++	--	--	0	--	-	-	-	++	++	--	--	-	--	0	--	--

Závěr tématu : Co musíte znát!

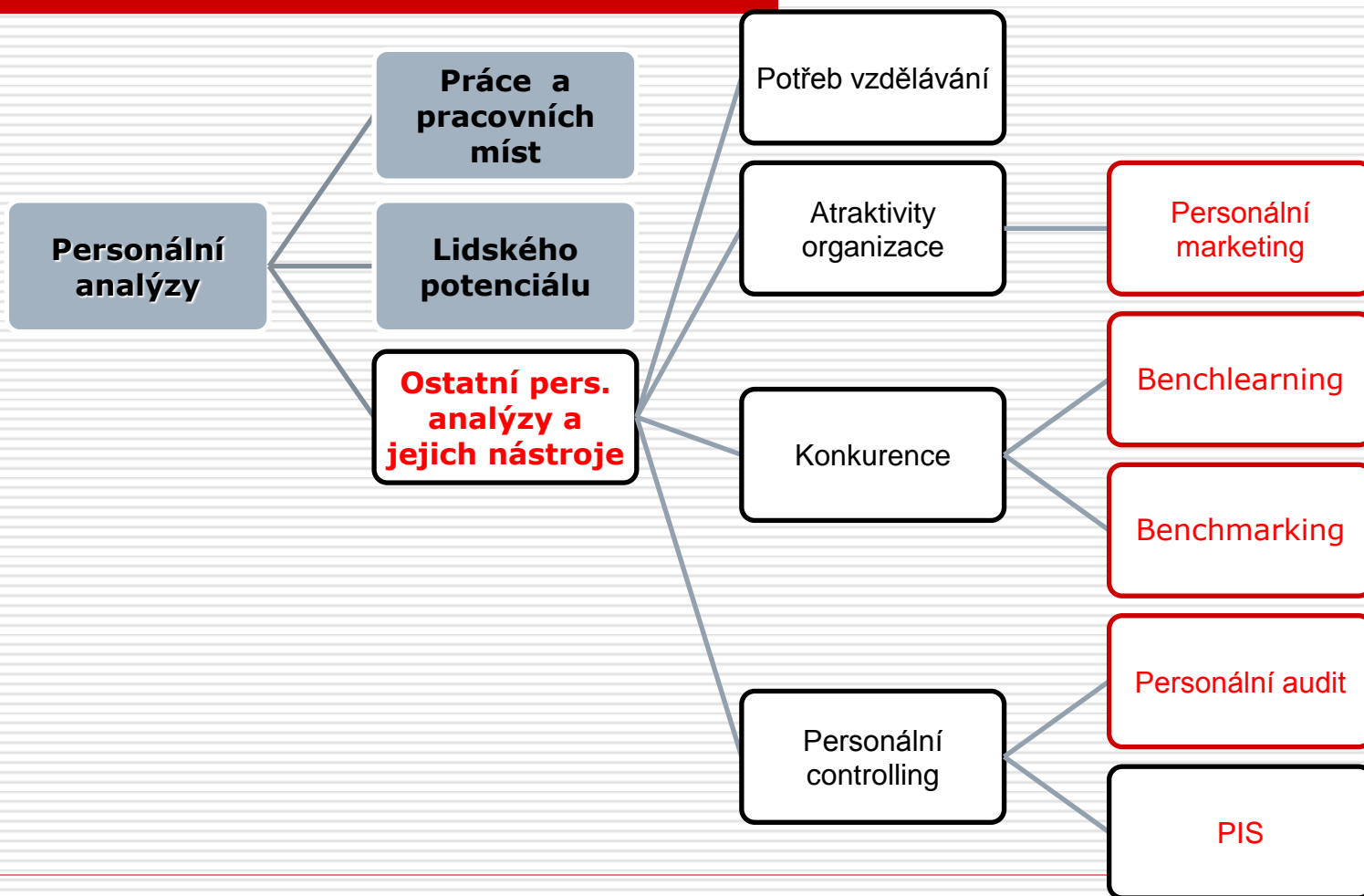




Téma III.

Ostatní personální analýzy a nástroje k jejich realizaci

Téma III. Ostatní personální analýzy a nástroje k jejich realizaci



Téma III. Ostatní personální analýzy a nástroje k jejich realizaci

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

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

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.**

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

Téma III. Ostatní personální analýzy a nástroje k jejich realizaci

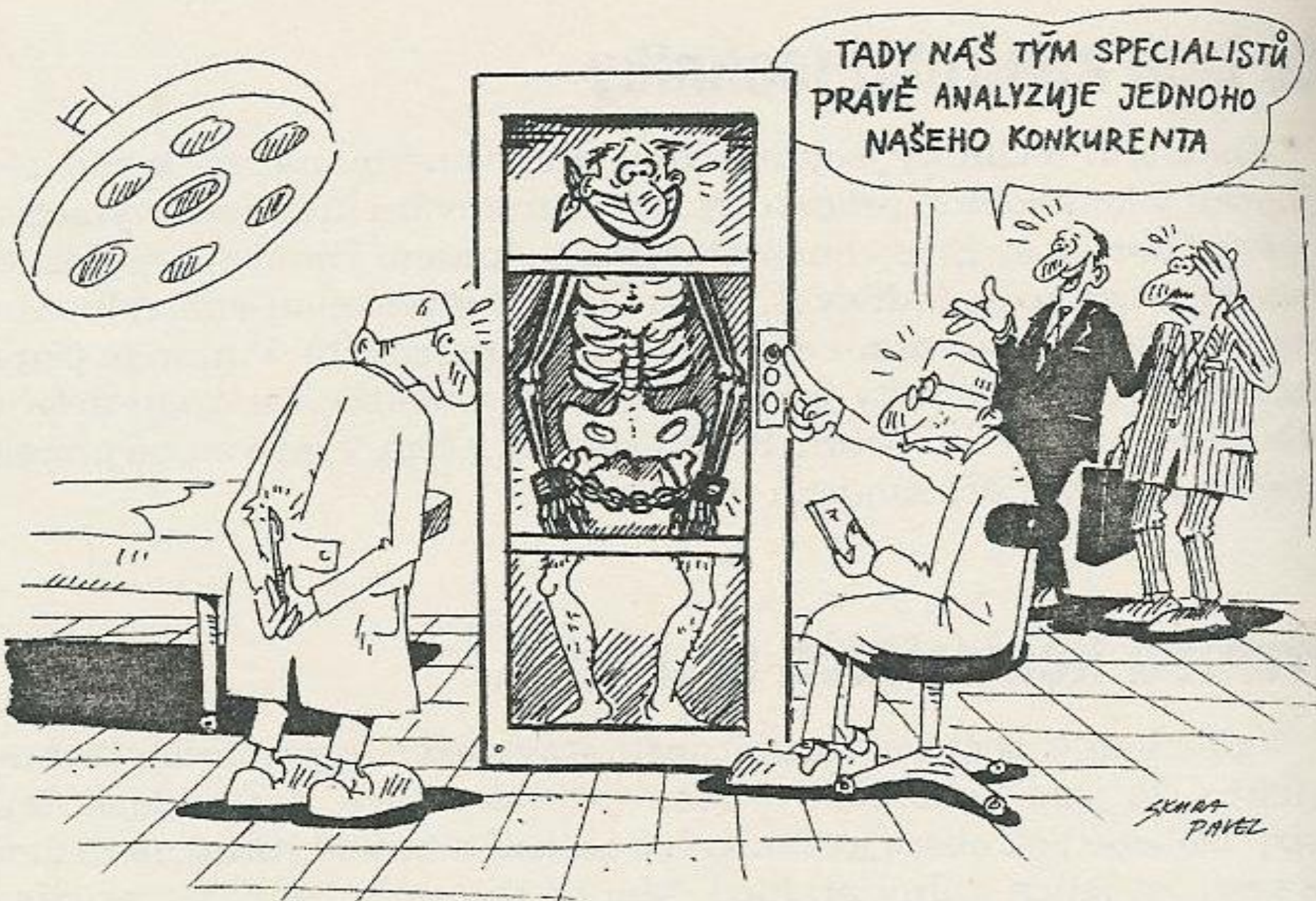
2. **Analýzy trhu práce a personální marketing**

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 spoluzaměstnanců, bližšího a širšího okolí např. v pojmech – historie, značka, název, grafické image , organizační kultura, spokojenost, kvalita zaměstnanců

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
-

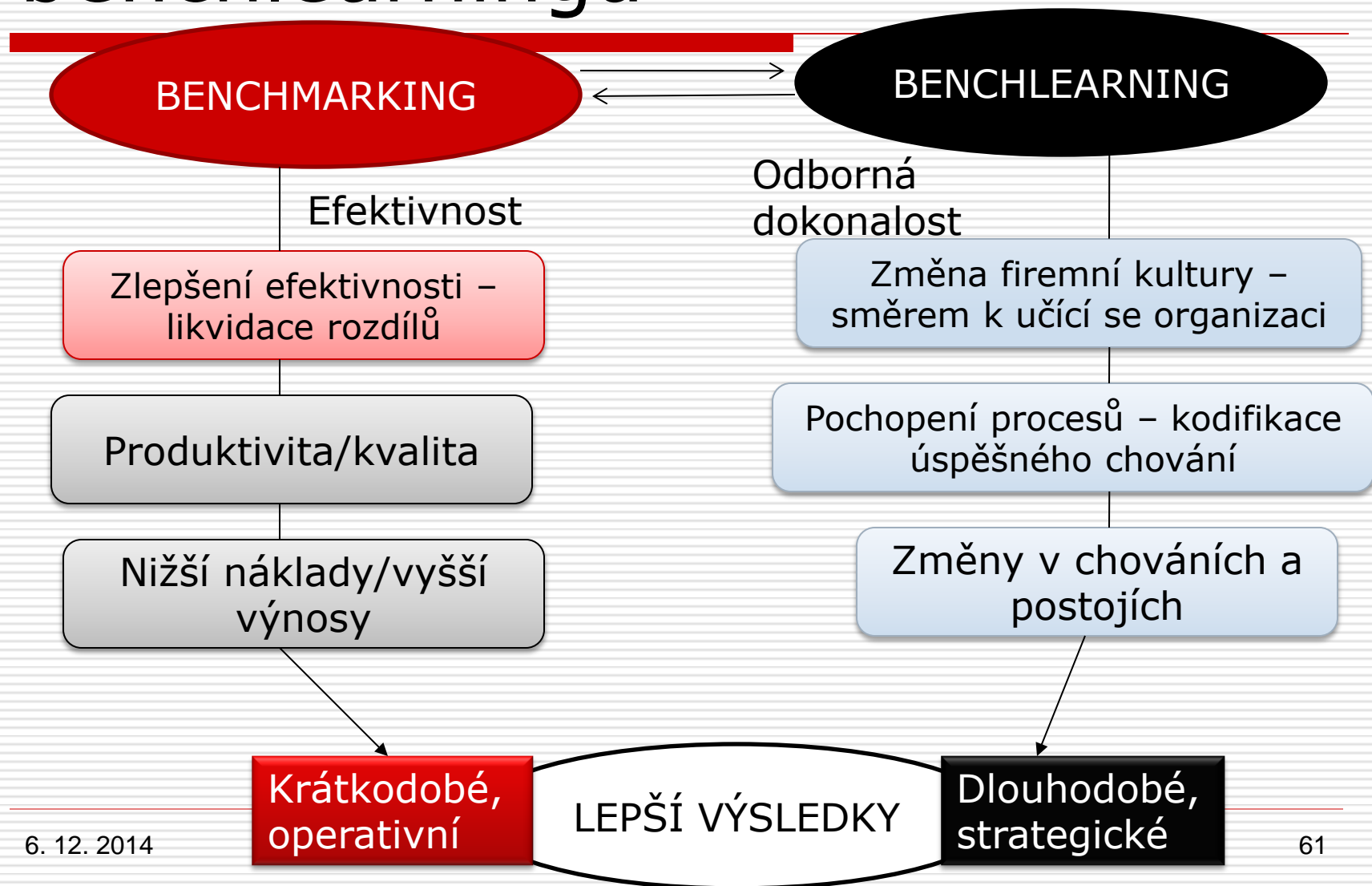


ŠKARPA
PAVEL

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



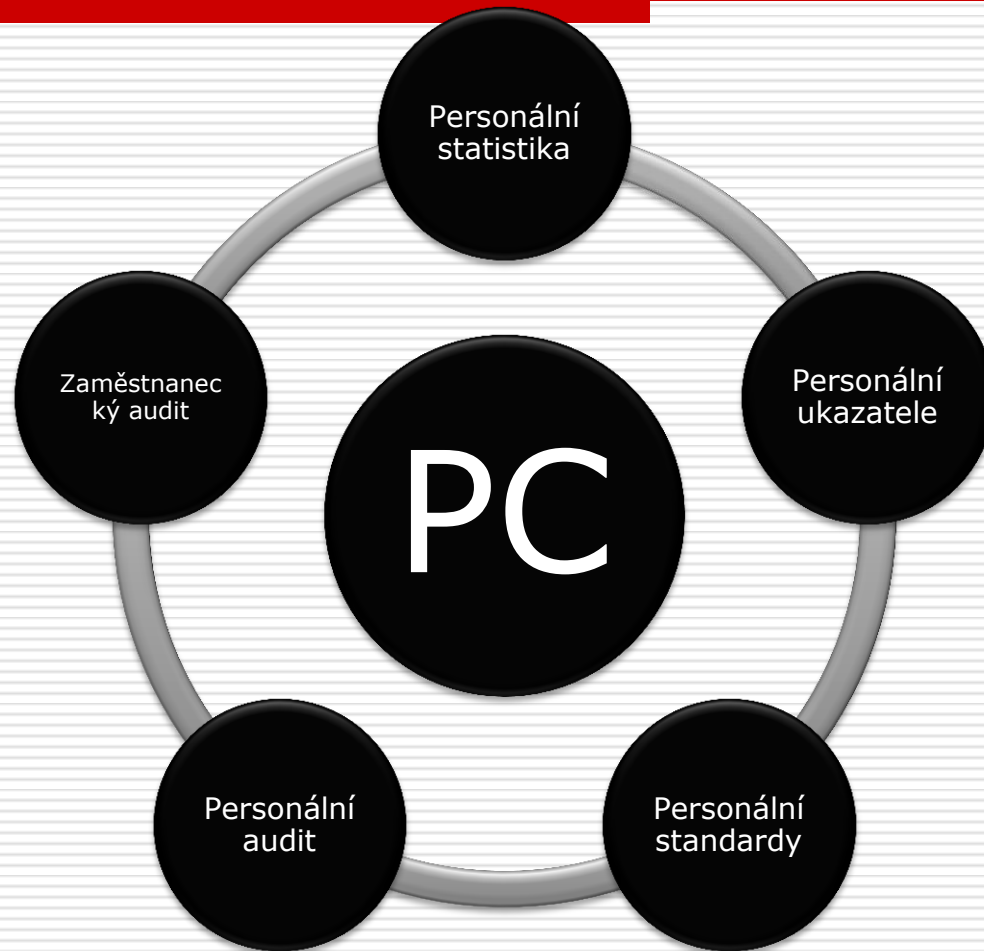
Kontrolní nástroje

Personální controlling – jeden z nástrojů strategického řízení

Sleduje 5 základních ukazatelů :

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

5 nástrojů personálního controllingu

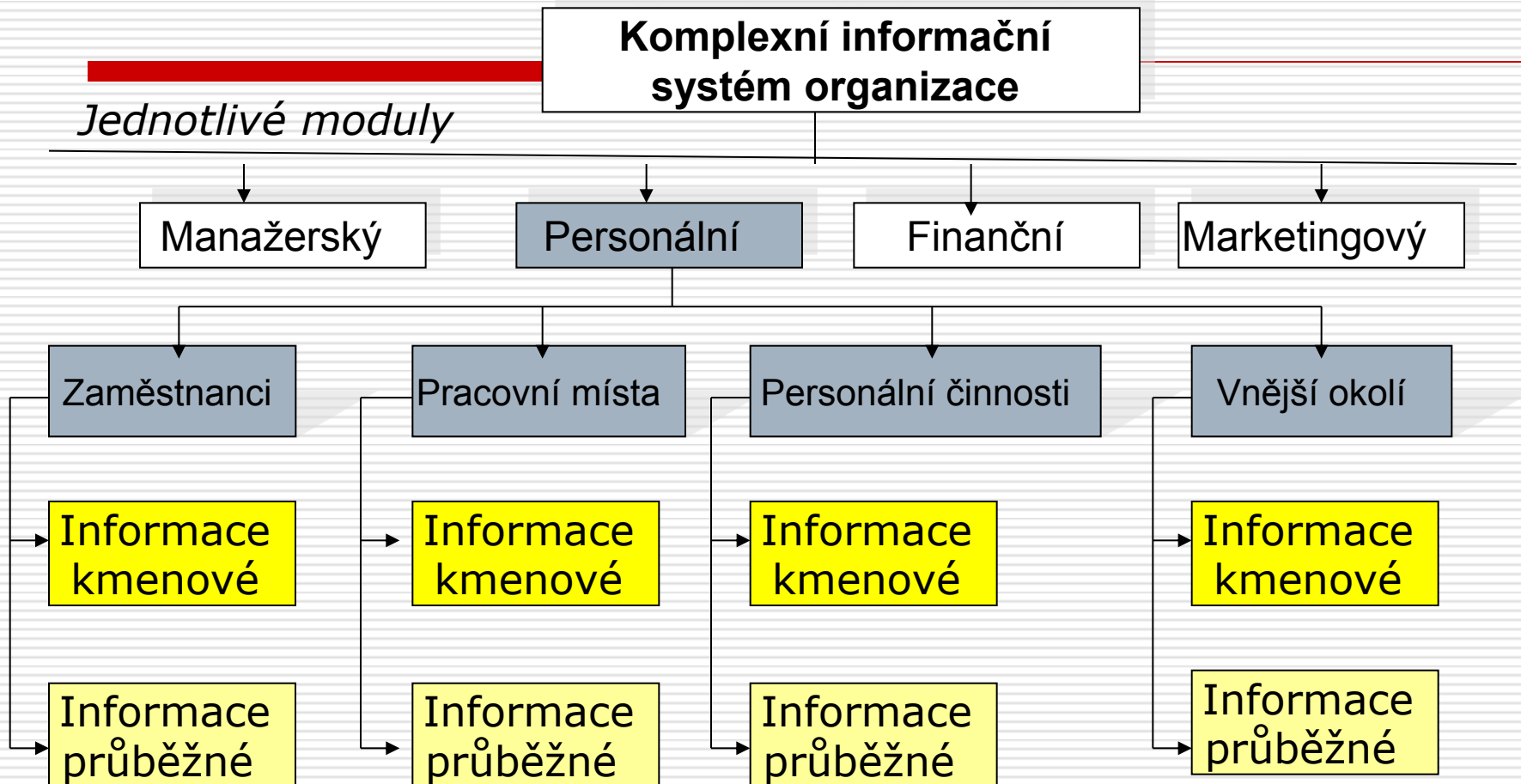


Kontrolní nástroje personálních analýz

Personální informační systém

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

Personální informační systém





Prostor na vaše dotazy

Závěr



**Krásné Vánoce
a
úspěšné složení
všech zkoušek**



Děkuji Vám za pozornost
