

# Management

## Obsah

---

- Vymezení pojmu management
  - Hlavní úkoly managementu
  - Vývojové etapy managementu
  - Osobnost manažera
  - Role manažera
  - Manažerské kompetence
- Rozhodovací proces
  - Řešení problému z pozice manažera
  - Manažerské techniky pro podporu rozhodování
- Základní funkce managementu
  - Plánování
  - Organizování
  - Stimulace
  - Kontrola
  - Parametry plnění základních funkcí na různých úrovních řízení
  - Metoda SMART(ER)
- Organizační struktura
  - Typy organizačních struktur podle jednotlivých hledisek
  - Organizační struktury
  - Nástroje organizování v podniku
- Management v kontextu firemního prostředí
  - Styly řízení
  - Řízení vs. vedení
  - Leadership
  - Determinanty firemní kultury
- Strategické řízení lidských zdrojů
  - Vývoj
  - Hlavní úkoly a cíle
  - Klíčové procesy řízení lidských zdrojů
  - Péče o zaměstnance

- Analýza pracovních míst
  - Pracovní pozice
  - Pracovní role
  - Personální plánování
- Vyhledávání zaměstnanců
  - Získávání zaměstnanců
  - Výběr a přijímání zaměstnanců
- Adaptace nových zaměstnanců
  - Cíle a průběh procesu
  - Formy a nástroje adaptace
  - Rizika adaptace
  - Ukončení adaptačního procesu
- Pracovní výkon
  - Pracovní výkonnost
  - Řízení a hodnocení pracovního výkonu
  - Hodnocení zaměstnanců
  - Postupy a metody
- Motivace zaměstnanců
  - Motiv vs. stimul
  - Motivační teorie a jejich aplikace do praxe
- Odměňování zaměstnanců
  - Způsoby odměňování
  - Péče o zaměstnance
  - Zaměstnanecké výhody
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
  - Metody vzdělávání
  - Specifika rozvoje manažerských kompetencí
  - Rozvoj jako motivační nástroj
- Strategický management
  - Strategické směry podniku
  - Generické strategie
  - Implementace strategie
- Postup a nástroje strategické analýzy
  - Analýza podnikatelského prostředí
  - Strategická analýza trhu
  - Ostatní analýzy
  - Strategická analýza podniku

- SWOT analýza
- Konkurence podniku na trhu
  - Konkurenční výhoda
  - Klasifikace konkurenčních výhod
  - Hledání a rozvíjení konkurenčních výhod v tržním prostředí
- Marketingový mix a jeho složky
  - Přístup 4P -> 10P
  - Přístup 4C
    - Marketingové prostředí podniku
- Spotřebitelské chování
  - Potřeby (lidí a zákazníků)
  - Rozhodovací proces spotřebitele
  - Model chování spotřebitele
  - Faktory ovlivňující nákupní chování spotřebitelů
  - Černá skříňka spotřebitele
- Segmentace trhu
  - Charakteristiky segmentů trhu
  - Charakteristika cílové skupiny zákazníků
- Etika v managementu
  - Legitimita a legalita
  - Společenská a individuální etika managementu
  - Dobrovolné závazky
  - Strategické plánování a etika
  - Neetické chování managementu

## Management

1. Vymezení pojmu management, *hlavní úkoly, vývojové etapy. Manažer, osobnost a role manažera. Manažerské kompetence.*
2. Rozhodovací proces, řešení problému z pozice manažera, manažerské techniky pro podporu rozhodování.
3. Funkce managementu – *plánování, organizování, stimulace a kontrola a jejich plnění na různých úrovních managementu.*
4. Organizační struktura, *jednotlivé typy, jejich přínosy versus limity, možnosti aplikace v praxi. Nástroje organizování v podniku.*
5. Management v kontextu firemního prostředí. *Styly řízení, řízení versus vedení. Leadership. Firemní kultura její determinanty.*

## Management lidských zdrojů

6. Strategické řízení lidských zdrojů – *vývoj, hlavní úlohy a cíle. Klíčové procesy řízení lidských zdrojů a jejich základní charakteristika.*
7. Analýza pracovních míst, *pracovní pozice, pracovní role. Personální plánování.*
8. Vyhledávání, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců.
9. Adaptace nových zaměstnanců, *podstata, cíle a průběh procesu. Formy a nástroje adaptace, její rizika.*
10. Pracovní výkon, *pracovní výkonnost, řízení a hodnocení pracovního výkonu. Hodnocení zaměstnanců: cíle, postupy a metody.*
11. Motivace zaměstnanců – *principy, účel, cíle. Motiv vs. stimul. Motivační teorie a jejich aplikace do praxe.*
12. Odměňování zaměstnanců: *základní zásady, způsoby odměňování. Péče o zaměstnance, zaměstnanecké výhody.*
13. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – *smysl, cíle proces, metody. Specifika rozvoje manažerských kompetencí, rozvoj jako motivační nástroj.*

## Strategický management

14. **Strategický management, postup, strategické směry podniku, generické strategie, záměr, cíle, implementace strategie do podniku.**
15. Postup a nástroje strategické analýzy podnikatelského prostředí, trhu a podniku.
16. Konkurenceschopnost podniku na trhu. *Konkurenční výhoda, klasifikace, hledání a rozvíjení v tržním prostředí.*

## Marketing

17. Marketingový mix a jeho složky (*přístup 4P/10 P vs. 4C*), *marketingové prostředí podniku (analýza makroprostředí vs. analýza mikroprostředí podniku)*.
18. Spotřebitelské chování (lidské potřeby/potřeby zákazníků, rozhodovací proces spotřebitele, model chování spotřebitele, faktory ovlivňující nákupní chování spotřebitelů, černá skříňka spotřebitele).
19. Segmentace trhu (*přístup k trhu, princip segmentace, charakteristiky segmentů trhu, koncentrovaný/diferencovaný marketing, homogenní/heterogenní skupina zákazníků, charakteristika cílové skupiny zákazníků, targeting (tržní zacílení), positioning (tržní umístění)*).

## Management

20. Etika v managementu – *vztah legitimacy a legality, společenská a individuální etika managementu (mikro a makro pohled), dobrovolné závazky, strategické plánování a etika, neetické chování managementu (příklady), compliance program*.

# Vymezení pojmu management

---

*Vymezení pojmu management, hlavní úkoly, vývojové etapy. Manažer, osobnost a role manažera. Manažerské kompetence.*

Management – věda zabývající se řízením organizací a lidských systémů. Soubor nástrojů, postupů a technik, které umožňují efektivní dosahování podnikových cílů.

## Hlavní úkoly managementu

---

Manažer je zodpovědný za zajištění zdrojů a podmínek pro optimální pracovní výkon jeho podřízených. kolem manažera je pomoci společnosti plnit cíle, úkoly a poslání. Manažer organizuje zdroje společnosti (finanční, lidský, materiální, znalostní) a využívá je.

## Vývojové etapy managementu

---

1. předklasický management (cokoliv před koncem 19. století – nezamyslel se nikdo, jak to má vypadat),
2. klasický management (průmyslová revoluce, strojová výroba, končí druhou světovou válkou),
  1. vědecký management – jak výrobu rozškátulkovat na nejmenší výkony a přemýšlet nad tím, jak to dělat efektivněji,
  2. škola lidských zdrojů – jednoduchá forma řízení zdrojů (TODO doplnit hlavní jména), Bostonský experiment,

3. škola správního řízení – TODO jméno, firma nejsou jenom lidi a výroba, ale jsou zde i další části a závisí na tom, jestli vše funguje dohromady,
4. byrokratický management – Max Weber, organizace musí mít jednoznačně stavěnou hierarchii, pravidla a pravomoci, zaměstnanci se nemají podílet na vlastnění podniku,
3. škola lidských vztahů (psychosociální přístup, 40. - 70. léta) - člověk není jenom zdroj, ale na jednotku zapojenou do společnosti a má emoce, teorie motivace,
4. moderní management (80. - 90. léta) - systémové přístupy (podnik je složitá struktura, nutnost procesů), nutnost zvážit celkový dopad (analýzy, procesní management),
5. empirický management (2000+) - zjišťujeme, kdo jsou úspěšní manažeři a předáváme zkušenosti dále.

## Osobnost manažera

---

Manažer zodpovídá za celou společnost, ale musí pracovat sám se sebou a musí pracovat s lidmi v organizaci.

Mezi vlastnosti, očekávané u lidí na vedoucích postech, patří zejména:

- Inteligence, schopnost zhodnotit situaci, schopnost přizpůsobit se, iniciativa,
- podnikavost, originalita, energičnost, houževnatost, rozhodnost, sebevědomí,
- sebeovládání, schopnost spolupracovat, schopnost podřídit se, odvaha, ctížádost,
- spravedlnost, výřečnost, odpovědnost.

Dále pak schopnost kompromisního jednání, loajalita, schopnost rozumět lidem, hodnotit je.

## Role manažera

---

1. interpersonální role – vytváření a správa vztahů mezi lidmi
2. informační role – sběr a vědomé šíření informací podnikem
3. rozhodovací role – odpovědnost za rozhodování, vůdcovská role

## Manažerské kompetence

---

Definice pracovní kompetence – co musí člověk mít, znát, umět, aby mohl danou práci vykonávat.

Soubor požadavků kladených na jednotlivce, který má úspěšně vykonávat roli manažera, představuje manažerskou kompetentnost jednotlivce, která má tři hlavní složky:

- **Technická složka** – představuje objem jeho odborných znalostí, dovedností i schopností nezbytných pro správný výkon manažerských činností. Znalost konkrétních nástrojů plánování, organizování.
- **Humanitní složka** – představuje jeho schopnost jednat s lidmi a aktivně ovlivňovat jejich pracovní chování v různých situacích.
- **Koncepční složka** – čím větším dílem je zastoupena tato složka v kompetentnosti manažera, tím vyšší jsou jeho schopnosti vidět širší systémové souvislosti v dopadech a vývoji důsledků jím přijímaných manažerských rozhodnutí.

## Rozhodovací proces

---

*Rozhodovací proces, řešení problému z pozice manažera, manažerské techniky pro podporu rozhodování.*

Manažer je ve firmě, aby vytvářel rozhodování. Rozlišujeme **dobře strukturované problémy** (opakované situace, plná znalost informací – můžeme naprogramovat algoritmus rozhodování) a **hůř strukturované problémy** (existuje řada proměnných, neopakují se).

Je třeba vždy provést:

- cíl rozhodování – velikost, vzdálenost, ..., reaktivita vs. proaktivita,
- analýza možnosti rozhodování – SWOT, PASTEL, Porterova analýza, 7S
- kritéria rozhodování a úspěchu – potenciální dopady, možnost ovlivnění, informace
- varianty rozhodování – programované, neprogramované (metody generování – pohled do minulosti nebo brainstorming)
- faktory rizika – odhad pravděpodobnosti důsledků různých variant rozhodnutí,
- pravidla rozhodování – intuitivní, analytické, expertní (výběr nejlepší možné varianty)
- realizace rozhodnutí
- zpětné vyhodnocení provedeného rozhodnutí

## Řešení problému z pozice manažera

---

Souvisí nejvíce se zkušeností a postavením manažera v rámci organizace a také s uplatňovaným manažerským stylem.

Styly rozhodování souvisí především se dvěma základními faktory – s **tolerancí k nejednoznačnosti** (tj. jak moc potřebuje manažer pro své rozhodování strukturované informace) a **způsob myšlení** (tj. zaměření

manažera buď na přísnou logiku nebo na intuici). Kombinací těchto faktorů vzniká několik základních rozhodovacích stylů:

- **Direktivní styl** je logický a efektivní, rychlý ale riskantní, protože probíhá na základě neúplných informací.
- **Analytický styl** je pomalejší, ale důkladný a umožňuje řešit jedinečné situace.
- **Koncepční styl** je zaměřený na hledání dlouhodobě optimálních výsledků, na druhou stranu může být problematický, když je potřeba učinit rychlé, operativní rozhodnutí.
- **Behaviorální styl** je typický pro ty, kdo se chtějí vyhýbat konfliktům a hledají konsenzus.

Přednosti individuálního rozhodování:

- kratší doba přípravy a provedení v porovnání s kolektivním,
- možnost operativního přizpůsobení změně situace,
- větší rozhodnost v jednání,
- vyloučení vzájemného ovlivňování,
- menší pozornost nevýznamným, ale atraktivním problémům,
- jednoduché ujasnění kompetencí a odpovědností.

Přednosti kolektivního rozhodování:

- možnost rychlejšího získání dalších informací,
- možnost dobré koordinací dílčích rozhodnutí,
- menší pravděpodobnost nesprávného rozhodnutí,
- procesu rozhodování se mohou účastnit jak řešitelé, tak uživatelé,
- účinnější prosazení realizace rozhodnutí.

## Manažerské techniky pro podporu rozhodování

---

- manažerské informační systémy (předvídání stavu, vyhodnocení statistiky, umělá inteligence),
- historie obdobných rozhodnutí a jejich dopadů,
- hod mincí.



# Základní funkce managementu

---

*Funkce managementu – plánování, organizování, stimulace a kontrola a jejich plnění na různých úrovních managementu.*

Henry Faio a kniha o správě podniku. Ten definoval základní funkce podniku – plánování, přikazování, organizování, kontrola. Vrcholový manager je povinen definovat poslání, vizi a strategické cíle podniku. Poté musí stanovit postup, jak cíle dosáhnout.

Střední management s danými zdroji plánuje dosažení těchto cílů. Nižší úroveň managementu poté řídí dennodenní aktivity, aby byly dodrženy.

## Plánování

---

- poslání či smysl – vytvářejí východiska a kontext pro cíle,
- úkoly či cíle – definovat pomocí SMART,
- strategie, taktiky, postupy – aktivity, pracovní balíky,
- pravidla – využití zdrojů, ošetření rizik,
- rozpočty – jsou číselným vyjádřením plánů.

## Organizování

---

Organizování vnímáme jako identifikaci a klasifikaci požadovaných činností pro dosažení cílů. Základní postup organizování popisuje zkratka **OSCAR** (Objectives, Specializations (co potřebujeme znát), Coordination (součinnost mezi složkami), Authority, Responsibility). Základními nástroji organizování jsou organizační struktury (vyjadřují vztahy nadřízenosti a podřízenosti) a organizační dokumenty (pracovní řád, etický kodex, popis pracovní činnosti apod.)

## Stimulace

---

Běžná poučka je, že 50 % času je potřeba pracovat s lidmi. Stimulace představuje soubor nástrojů, kterými mohou manažeři ovlivňovat pracovní motivaci podřízených. Dělíme je na hmotné, nehmotné, pozitivní a negativní. Manažer nemůže ovlivnit motivace, ale zvolit správnou stimulaci. Z toho důvodu volí situační management pro přizpůsobení nástrojů.

# Kontrola

Zajišťuje ověření souladu výsledků s plány. Cílem je identifikace případných odchylek a jejich korekce. Na vyšší úrovni nejde o kontrolu toho, zda pracovník pracuje – ale zda plány vedou k cílům a zda plány byly správně zrealizovány.

## Parametry plnění základních funkcí na různých úrovních řízení

| Úroveň     | Plánování   | Organizování          | Stimulace   | Kontrola                                       |
|------------|-------------|-----------------------|---|--|
| Vrcholová  | Dlouhodobé  | Organizační struktura | Legislativní a profesní odpovědnost. Podíl na výsledcích podniku. | Cíle podniku jako celku                        |
| Střední    | Střednědobé | Zajištění procesů     | Podíl na výsledky   | Obchodní, výrobní, finanční, marketingové cíle |
| Operativní | Krátkodobé  | Zajištění činností    | Mzda, jistoty, rozvoj   | Kvantitativní údaje výkonnosti (KPI)           |

## Metoda SMART(ER)

Metoda SMART je osvědčený přístup pro stanovování efektivních cílů, kde každé písmeno zkratky reprezentuje klíčovou charakteristiku dobře definovaného cíle.

- S (Specific) znamená, že cíl musí být konkrétní a jednoznačně definovaný – nestačí říct "zlepšíme prodeje", ale "zvýšíme prodeje našeho hlavního produktu".
- M (Measurable) vyžaduje měřitelnost cíle pomocí konkrétních metrik – například "o 20% oproti loňskému roku".
- A (Achievable) znamená, že cíl musí být dosažitelný v rámci dostupných zdrojů a možností – nerealistické cíle demotivují.
- R (Relevant) zajišťuje, že cíl je relevantní vzhledem k celkové strategii a směřování organizace – musí dávat smysl v širším kontextu.
- T (Time-bound) stanovuje jasný časový rámec pro dosažení cíle – například "do konce třetího kvartálu 2025".

*Správně definovaný SMART cíl by tedy mohl znít: "Zvýšíme prodeje našeho hlavního produktu o 20 % oproti loňskému roku do konce třetího kvartálu 2025 pomocí rozšíření distribuční sítě a optimalizace marketingové strategie."*

# Organizační struktura

---

*Organizační struktura, jednotlivé typy, jejich přínosy versus limity, možnosti aplikace v praxi.  
Nástroje organizování v podniku.*

Organizační struktura je hierarchické uspořádání prvků organizace zajišťující účelné vykonávání všech činností vedoucích k dosažení cílů organizace. Cílem je zajistit, že zdroje budou ve správnou chvíli na správném místě a pro správný účel.

## Typy organizačních struktur podle jednotlivých hledisek

---

(v praxi se většinou vyskytuje kombinace několika nebo i všech přístupů)

- sdružování činností (funkcionální, výrobková, ostatní účelové struktury);
- rozhodovací pravomoc (liniová, štábní, kombinovaná); Štáb nemá rozhodovací pravomoc – je pouze podpůrným prvkem linie!
- míra delegace pravomocí (centralizovaná a decentralizovaná);
- míra členitosti (plochá, úzká/vysoká);
- časové trvání (stabilní, dočasné);
- způsob vzniku (formální, neformální).

Maticová organizační struktura je hybridem funkcionální a výrobkové struktury. Nejčastěji je využívána jako dočasná struktura pro realizaci izolovaných projektů v rámci organizace.

Kritéria pro volbu organizační struktury: velikost firmy, počet zaměstnanců, kvalifikace zaměstnanců, trvalost zakázek, význam zákazníků, složitost výroby, dostupnost dodavatelských a odběratelských trhů, rozvojová fáze organizace, vliv okolí, uplatňovaný manažerský styl.

## Organizační struktury

---

1. Liniová – rozdělení na výrobu, obchod, řízení lidských zdrojů, apod. Vychází z principů Maxe Webera a byrokratického řízení.
2. Kombinovaná / maticová – kromě liniové struktury existuje kolmá projektová struktura na konkrétní aktivity. Výhodou je flexibilita, nevýhodou je syndrom více šéfů.
3. Štábní – štáb je poradní orgán bez rozhodné a výkonné pravomoci.
4. Amébní – pouze se specialisté domluví, je-li potřeba.

5. Start-upová - vše se točí kolem zakladatele, který je poté slabým článkem.

6. Holdingová – struktura rozdělená na divize a/nebo dceřiné společnosti.

## Nástroje organizování v podniku

---

- Organizační normy statutární
- Organizační řád
- Působnost vedení
- Stanovy
- Organizační normy procesní
- Organizační směrnice, pokyny a normy
- Pracovní řád
- BOZP ...

## Management v kontextu firemního prostředí

---

*Management v kontextu firemního prostředí. Styly řízení, řízení versus vedení. Leadership. Firemní kultura její determinanty.*

Za firemní prostředí považujeme jednak fyzické rozdělení prostor, vybavenost pracovišť apod., ale také úroveň mezilidských vztahů, osobnostní a odbornou vyzrálост pracovníků i manažerů. Firemní prostředí pak ovlivní volbu manažerského stylu.

Rozlišujeme vnitřní prostředí (budovy, pozemky, auta, lidi – vše, nad čím má firma moc), vnější mikroprostředí (situace mimo firmu, ale firma na ni má vliv - místní organizace, rodiny, spolky, zákazníci, dodavatelé) a vnější makroprostředí (ovlivňuje podnik a všechny ostatní, firma jej nemůže ovlivnit - stát, životní prostředí).

- Pro makroprostředí používáme PESTEL
  - PESTEL je analytický nástroj používaný k posouzení vnějšího prostředí organizace, kde každé písmeno představuje jednu klíčovou oblast analýzy: Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Ekologické (Environmentální) a Legislativní faktory
- Pro mikroprostředí Model Pěti Sil
  - Pro analýzu vnějšího mikroprostředí se nejčastěji používá Porterův model pěti konkurenčních sil (Porter's Five Forces), který analyzuje:

- Stávající konkurenci v odvětví,
  - Potenciální novou konkurenci,
  - Vyjednávací sílu dodavatelů,
  - Vyjednávací sílu odběratelů (zákazníků),
  - Hrozbu substitučních produktů
- Pro vnitřní prostředí McKinsey 7S
    - Model 7S od McKinsey analyzuje sedm vzájemně provázaných vnitrofiremních faktorů: strategii, strukturu, systémy, styl řízení, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty, přičemž všechny musí být v harmonii pro úspěšné fungování organizace

## Styly řízení

---

### **Direktivní (autokratický) styl** – vysoce aktivní vedoucí

- Manažer je velice aktivní ve své činnosti, soustřeďuje se především na svůj názor a pojetí. Často zasahuje do rozhodování. Vydává příkazy a rozkazy. V direktivním stylu vedení do všeho zasahuje a rozhoduje a ostatní mají omezenou možnost do řízení zasahovat. Tento styl je vhodný, pokud se vzdalujete od stanovených cílů, pokud na poradě někdo odvádí téma jinam apod.). Direktivní buďte tehdy, pokud hrozí krize.

### **Demokratický styl** – prostor i pro druhé

- Vedoucí osoba je ve svém snažení velice aktivní, ale ráda si nechává sdělit názor druhých. Nechává jim prostor k vyjádření svých představ. Při závěrečném rozhodování má hlavní slovo manažer. Jeho slovo padne jako poslední a má největší váhu. V tomto stylu používá otevřené otázky (Jaký na to máte názor?)

### **Liberální styl** – nepřijímat odpovědnost

- Manažer nemusí být aktivní a může se zříci své zodpovědnosti. Často přenechává zodpovědnost na ostatních (rozhodněte se dle sebe). Tento styl je vhodný když máte vysoce angažované a velice zkušené podřízené.

### **Participativní styl** – rozvoj týmové práce

- Manažer se může držet v pozadí a nemusí se aktivně projevovat. Může dávat prostor všem zúčastněným k projevení názorů a připomínek. Snaží se docílit toho, aby je neustále vedl k osobnímu rozvoji.

## Řízení vs. vedení

---

Za řízení považujeme, když druzí plní naše úkoly. Odpovědnost zůstává na manažerovi a ten musí daleko důsledněji kontrolovat.

Vedení znamená, když druhým dáváme prostor k vyjádření a rozhodujeme společně. Vedení lidé jsou samostatnější a cítí zodpovědnost za svěřené úkoly.

## Leadership

---

Leadership pak představuje vedení lidí, při kterém lidé za lídrem přirozeně jdou proto, že je nadchnul pro společnou vizi a jde jim sám příkladem. Zároveň lídrovi pod rukama rostou jeho nástupci, protože lidem nebrání v rozletu, ale naopak je rozvíjí a podporuje.

## Determinanty firemní kultury

---

Komunikační pravidla a zvyklosti, vztahy, standardy oblečení, prostor ...

Kultura má tři úrovně:

1. Přesvědčení o tom, co je správně a jak mají věci být.
2. Hodnoty společnosti – co vzájemně považujeme za důležité a čím se chceme řídit.
3. Artefakty – věci, které začínají být vidět (oblečení, podoba kanceláře, logo).

## Strategické řízení lidských zdrojů

---

*Strategické řízení lidských zdrojů – vývoj, hlavní úlohy a cíle. Klíčové procesy řízení lidských zdrojů a jejich základní charakteristika.*

Souvisí s přizpůsobením činností v oblasti personální práce aktuálně uplatňované strategii podniku – expanzivní (nábor, zaškolování, rozvoj), stabilizační (zvyšování kvalifikace, osobnostní růst), omezení (propouštění, outplacement).

## Vývoj

---

Od **personální práce** (úkoly a nástroje – smlouva, BOZP, nutnost) k **řízení lidských zdrojů** (propojení se strategií podniku – kolik zaměstnanců, jak odměnit). V rámci současného podnikového managementu je stále více akcentován význam **osobnostního rozvoje, hodnotového a servant leadership a svobodných organizací**.

# Hlavní úkoly a cíle

---

Cílem je, v každém vývojovém stádiu podniku, zajistit optimální pracovní prostředí zaplněné kvalifikovanými a motivovanými pracovníky.

## Klíčové procesy řízení lidských zdrojů

---

**Plánování lidských zdrojů** - se zabývá analyzováním mezer mezi definovaným cílovým stavem lidských zdrojů a jejich současným stavem. K tomuto se užívá množství nástrojů a souvisí se strategií podniku.

**Analýza pracovních míst** - zahrnuje shromažďování informací o pracovních místech v organizaci, jejich popis a specifikaci požadavků jednotlivých pracovních míst na pracovníky. Je základem popisu konkrétního pracovního místa.

**Získávání a výběr zaměstnanců** – slouží k zaplnění volných pozic v organizaci. Souvisí s činnostmi jako je personální marketing (atraktivita zaměstnavatele), metodami výběru (analýza životopisů, přijímací pohovor, assessment centrum, trainee program ...)

**Vzdělávání a rozvoj** – pokrývá procesy od vstupního zaškolení (onboarding) přes hromadné a pravidelné školení (vzdělávání) zaměstnanců až po rozvoj manažerských a specializovaných dovedností a schopností u vybraných jedinců ve společnosti (rozvoj). Rozvoj pracuje pouze s vybranými zaměstnanci, do kterých směřuje nepoměrně větší procento finančních a časových investic tak, aby si organizace zajistila kvalifikované zaměstnance do budoucnosti.

**Odměňování a zaměstnanecké výhody** – cílem je spravovat prostředky mzdového rozpočtu tak, aby zaměstnanci podávali maximální výkon a měli i vysokou míru motivace. Odměňování nastavuje výši základní mzdy, připravuje bonusové programy, incentivní programy pro zaměstnance v obchodních útvarech a motivační programy pro zaměstnance v Back Office.

**Personální administrativa** – má za cíl spravovat data o zaměstnancích, starat se, aby se veškeré změny u zaměstnanců promítly do systémů a personálních složek a celkově bylo řízení lidských zdrojů v souladu se zákony.

**Reporting** – poskytuje informace o fluktuaci, vývoji mezd, výši nákladů na školení a provádí i odborný komentář k jednotlivým reportům a trendům v oblasti řízení lidských zdrojů.

## Péče o zaměstnance

---

1. Povinná – dovolená, mzda
2. Smluvní – vychází z pracovní nebo kolektivní smlouvy



# Analýza pracovních míst

---

*Analýza pracovních míst, pracovní pozice, pracovní role. Personální plánování.*

Zahrnuje shromažďování informací o pracovních místech v organizaci, jejich popis a specifikaci požadavků jednotlivých pracovních míst na pracovníky. Je základem popisu konkrétního pracovního místa.

Klíčový zdroj informací je přímo nadřízený pracovník, který musí mít jasnou představu o tom, jaký je účel pracovního místa, jaké jsou hlavní kvalifikační požadavky, hlavní vykonávané činnosti, pravomoci a odpovědnosti daného pracovního místa.

Je možno využít Národní soustavu typových pracovních pozic (standardizovaný katalog pracovních pozic v České republice, který popisuje požadavky, náplň práce a kvalifikační předpoklady pro různá povolání).

## Pracovní pozice

---

Typová pracovní pozice je Administrativní pracovník. Avšak různá oddělení mají různé potřeby - vzniká konkrétní pracovní pozice.

Je to konkretizace konkrétního zaměstnání v naší organizační struktuře. Vytváří jasně orámovanou a dlouhodobě definovanou představu o úkolech a postavení člověka v organizaci. Je unikátní pro konkrétního pracovníka s jasným vymezením jeho působení. Je to tedy také pojem zaměstnaneckého právního vztahu – konkrétní pracovní místo je uvedeno v pracovní smlouvě. Příkladem pracovní pozice je Programátor, Personalista, IT manažer a další.

Aby bylo možné pracovní pozici dobře obsadit, je klíčové ji umět dobře popsat:

- Název pracovní pozice
- Pracovní náplň – předmětem práce (tedy pomocí procesů a činností), ale také
- Místo výkonu práce (lokalita), pracovní prostředí
- Další požadavky, kvalifikace (certifikáty), pracovní podmínky (flexibilita času), odpovědnosti (pokladna) a pravomoci (samostatné rozhodování)
- Postavení či umístění pracovního místa v organizaci
- Výše pracovní odměny

## Pracovní role

---

Řada firem, zejména malé a střední podniky, používá spíše pracovní role, které jsou pro popis v rychle se měnícím prostředí pružnější a také vhodnější pro situace, kdy konkrétní role nevyžaduje plný úvazek.



Pracovní role je souhrn pracovních úkolů při vykonávání určité práce. Pracovní role je dána rozsahem odpovědností, pravomocí, úkolů a popisem pracovní náplně, organizačními vztahy, kvalifikačními předpoklady a využívanými zdroji.

## Personální plánování

---

Smyslem personálního plánování je především určit, jaké lidské zdroje bude organizace potřebovat a kde je získá – zda z vnitřních zdrojů, nebo z vnějších, případně jak je bude muset vzdělávat, školit a rozvíjet. Součástí personální strategie by tedy měla být co možná nejpřesnější prognóza potřeby pracovní síly po kvalitativní i kvantitativní stránce a současně prognóza budoucí situace na trhu práce. A samozřejmě realistické srovnání obou prognóz.

## Vyhledávání zaměstnanců

---

*Vyhledávání, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců.*

Zahrnuje postupy a nástroje pro efektivní analýzu dostupných pracovníků na trhu práce. Důležité je znát potenciální zdroje volných lidí:

- inzertní portály – LMC
- vlastní web – zejména pokud máme silnou značku
- LinkedIn – i jiné sociální sítě
- Pracovní veletrhy – zejména absolventi
- Doporučení – ideálně od stávajících zaměstnanců
- Personální agentury – mají smysl při headhuntingu nebo outsourcingu zaměstnanců
- Rodina a přátelé – řada rizik
- Úřad práce – když už jste zkusili všechno

Kromě zdrojů je nutné zamýšlet se nad motivací jednotlivých zdrojů dodat vám kvalitní pracovníky. Motivací je vždy dosažení úspěchu (finančního či jiného), proto je nutné zamýšlet se nad konstrukcí odměňovacích systémů.

## Získávání zaměstnanců

---

Získávání zaměstnanců se dělí na metody interní a externí, což znamená, kým budou pracovníci vybíráni. Zda samotnou firmou či zda tato firma přenechá výběr externí personální agentuře. V praxi je vhodné tyto dvě

metody kombinovat. Podobně se rozlišují i zdroje zaměstnanců, tedy jestli se jedná o interní kandidáty (povýšení, doporučení nadřízenými, zájemci z řad stávajících pracovníků apod.), což je finančně velmi výhodné, jelikož jsou náklady na výběrové řízení a popřípadě i na zaučení na novou pozici velmi nízké. Druhým typem jsou externí uchazeči dostupní na trhu práce.

## Výběr a přijímání zaměstnanců

---

Vlastní výběr sestává z několika fází:

- **Zjišťování základních informací** – pomocí na míru vytvořených dotazníků, dokladů o vzdělání, pomocí strukturovaného životopisu. Může být vyžadován i motivační dopis či reference od předchozího zaměstnavatele.
- **Odborné testování** – osobní pohovory, ukázka praktických dovedností, znalostní testy, jazykové schopnosti psychodiagnostické testování, týmová práce. Jsou využívány individuální či skupinové metody (assessment centrum).

Metody dělíme na:

- **didaktické** – zaměřeny na znalosti,
- **postojové** – získání přehledu o hodnotové orientaci uchazeče,
- **výkonové**, resp. manipulační – zaměřují se na reálné výkonové charakteristiky uchazeče,
- **funkční** – spojené s dílčími osobnostními faktory a funkcemi (např. testy inteligence, pozornosti, vědomostí).

**Finální výběr** – do tohoto kola postupují nejvhodnější kandidáti, mezi kterými je dále rozhodováno. Výběr často probíhá formou pohovoru, kterého se účastní personalisté dané firmy, budoucí nadřízení, vedení společnosti apod.

**Adaptace pracovníka** – zaměstnanec se zapracovává a sžívá s kolektivem. Adaptace bývá vymezena jako zkušební doba trvající 4 měsíce (u manažerů 8).

## Adaptace nových zaměstnanců

---

*Adaptace nových zaměstnanců, podstata, cíle a průběh procesu. Formy a nástroje adaptace, její rizika.*

Adaptace (anglicky Onboarding) je proces adaptace, který umožňuje novým zaměstnancům jejich rychlou orientaci a začlenění do firmy, týmu spolupracovníků i pracovního procesu.

# Cíle a průběh procesu

---

Cílem adaptace je, aby nový zaměstnanec našel rychle požadovaný vztah k práci a kolektivu a rychle maximalizoval svoji pracovní výkonnost.

Aby byl proces nástupu úspěšný, měl by zahrnovat minimálně tyto věci:

- Podepsání pracovní smlouvy
- Pořízení a podpis formálních náležitostí plynoucích z platné legislativy (mzdový a evidenční list)
- Pořízení dalších informací k zaměstnanci plynoucích ze zvyklostí evidence zaměstnance v dané firmě
- Informace o firmě, základních pravidlech, o firemní kultuře, včetně toho jak se oblékat
- Informace o firemní strategii
- Detailní informace o své pracovní náplni
- Informace o způsobu hodnocení osobní výkonnosti
- Informace o běžných provozních procesech (nemoc, dovolená)
- Informace o základních povinnostech
- Informace o zaměstnaneckých benefitech
- Socializace a začlenění do kolektivu, seznámení s nejbližšími spolupracovníky a nadřízenými
- Další pracovní kontakty
- Nastavení základních pracovních podmínek – předání pracovního místa, pomůcek, vybavení, případně dalších oprávnění (např. hesla, klíče)
- Absolvování dalších zákonných, bezpečnostních nebo odborných školení

## Formy a nástroje adaptace

---

Adaptační programy jsou souhrnem formalizovaných opatření, která mají podpořit odbornou a sociální integraci skupiny nováčků v podniku.

Adaptační plány jsou jakýmsi návodem, který obsahuje všechny potřebné kroky adaptačního procesu uvedené v určitém časovém horizontu.

- Individuální adaptační plány – zohledňují možnosti a požadavky zaměstnance
- Vstupní školení – předání základních poznatků pro výkon práce
- Mentoring – zkušenější kolega „provází“ zaškolovaného pracovním procesem

- Vzdělávání při výkonu práce – doplňování odbornosti dle pokroků zaměstnance

## Rizika adaptace

---

Nesprávné informace podávané novým pracovníkům, vtahování do různých aliancí, ztráta zájmu o pracovníka po úvodním zaškolení, nezvládnutí sociální adaptace člověka.

## Ukončení adaptačního procesu

---

Na konci je potřeba projít proces se zaměstnancem, ať dostane zpětnou vazbu. Je vhodné to projít i s manažerem, aby byla zjištěna kvalita procesu.

## Pracovní výkon

---

*Pracovní výkon, pracovní výkonnost, řízení a hodnocení pracovního výkonu. Hodnocení zaměstnanců: cíle, postupy a metody.*

Zajišťuje soulad mezi podnikovými cíli a jejich rozpadem do cílů podnikových útvarů až na úroveň jednotlivých pracovníků.

## Pracovní výkonnost

---

Výsledek práce člověka ve vymezeném čase. Výkonnost ovlivňují:

- technické a organizační podmínky – technické vybavení, hygiena, bezpečnost práce, pracovní doba, směnnost, mzda
- společenské podmínky – úroveň a kvalita vedení lidí, vztahy, osobní a rodinný život, celospolečenské podmínky, způsob práce s lidmi
- osobní determinanty pracovníka – tělesné a duševní předpoklady, osobní, morální vlastnosti, odborná připravenost, motivace
- situační podmínky – celospolečensky významné události, mimořádné osobní události

# Řízení a hodnocení pracovního výkonu

---

Dekompozicí podnikových cílů, případně porovnáním s trhem získáme standardy pracovního výkonu. Následuje dohoda se zaměstnancem o pracovním výkonu, plánování pracovního výkonu a rozvoje, průběžná zpětná vazba k výkonu a chování, hodnocení způsobilosti, výkonu a pracovního chování.

Užitečným ukazatelem pracovního výkonu je produktivita práce. Jedná se o objem přidané hodnoty na jednotku osobních nákladů.

## Hodnocení zaměstnanců

---

Smyslem hodnocení je motivování, kontrolování a korigování způsobu práce a pracovního chování pracovníka.

Cílem hodnocení pracovníků je získat podklady pro odměňování, zlepšování pracovního výkonu, rozmisťování, vzdělávání a motivování pracovníků apod.

## Postupy a metody

---

Volný popis, metoda kritických událostí, srovnávací hodnocení, hodnocení kompetencí, BOS – Behavior Observation Scale), metoda nuceného rozdělení (20,70,10), řízení podle cílů (MBO), 360stupňová zpětná vazba, sebehodnocení.

- BARS – Behaviorally anchored rating scale – metoda hodnocení pro výkon, které se nedají změřit. Nadefinuji škálu a pro každou škálu nadefinuji typové chování – poté výkon zaměstnance porovnávám s typovým chováním.
- 360 zpětná vazba

## Motivace zaměstnanců

---

*Motivace zaměstnanců – principy, účel, cíle. Motiv vs. stimul. Motivační teorie a jejich aplikace do praxe.*

Motivace je vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka k něčemu. Je to to, co nás pohání něco dělat. Motivace může být aktivována pomocí různých stimulů. Úzce souvisí s výkonností člověka – motivovaný člověk je výkonnější, více se soustředí na dosažení určitého cíle.

Aby motivace vznikala je dobré propojovat dosahování osobních cílů člověka s pomocí při dosahování podnikových cílů. Člověk chce být finančně zabezpečený, a proto mu firma vyplácí mzdu.

Motivace člověka se skládá ze tří složek (motivační pole):

- osobnostní – výchova a vnitřní nastavení člověka (perfekcionismus, levé ruce)
- prostředí – soustavný vliv okolí
- okamžitá – vliv okolí teď a tady

## Motiv vs. stimul

---

Stimul (Incentive) je podnět nebo motiv vycházející z okolního prostředí vedoucí k podnícení (nebo omezení) aktivity člověka. Stimul je pojem používaný v psychologii i v řízení firem, týmů či vedení lidí. Stimuly dělíme na pozitivní, negativní, hmotné a nehmotné.

## Motivační teorie a jejich aplikace do praxe

---

- **Herzbergerova dvoufaktorová teorie** – hygienické (pracovní podmínky, mezilidské vztahy, mzda, benefity) a motivační faktory (uznání, pochvala, osobní rozvoj, profesní růst, odpovědnost).
  - hygienické faktory musí být (umí člověka štvát, ale nenadchnou ho)
  - motivační jsou poté rozhodovací faktorem, a mohou být jak pozitivní, tak negativní
- **Maslowova pyramida potřeb** – Fyziologické potřeby (dýchání, žízeň, hlad, vyměšování atd.), potřeba bezpečí, jistoty, potřeba lásky, přijetí, sounáležitosti, potřeba uznání, úcty, potřeba seberealizace.
- **McGregorova teorie X a Y**
  - zaměstnanci X – Zaměstnanec nerad pracuje a vyhýbá se práci, motivace zaměstnanců je založena na donucovacích faktorech pomocí vnějších stimulů (tresty, odměny), práce zaměstnanců musí být kontrolována, zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti, zaměstnanci jsou raději řízeni a vedeni, aby nemuseli mít odpovědnost, zaměstnanci mají nechuť ke změnám.
  - zaměstnanci Y - Pro zaměstnance je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava či odpočinek, zaměstnanec rád přijímá samostatnost a odpovědnost a dokonce ji aktivně vyhledává, zaměstnanec se plně ztotožňuje s cíli organizace a činí v souladu s nimi, zaměstnanec má dostatek sebekázně a sebeřízení k plnění cílů organizace, zaměstnanec prokazuje aktivně tvořivý a inovační přístup k řešení úkolů organizace.
  - Později byla přidána kategorie Z, kde je zásadním motivem příslušnost ke skupině.
- **Adamsova teorie spravedlnosti** – pro spokojenost v práci lidé potřebují vědět, že jsou odměňováni stejně, jako ti, co dělají stejnou práci, a odměna je spravedlivá vůči odvedené práci.
- **Teorie očekávání** – zaměstnanec očekává, že za výkon dostane odměnu; odměna musí být adekvátně motivační; očekává, že úkol je splnitelný.

Jako doplněk lze uvést metodu cukru a biče.

# Odměňování zaměstnanců

---

*Odměňování zaměstnanců: základní zásady, způsoby odměňování. Péče o zaměstnance, zaměstnanecké výhody.*

Právní úprava odměňování pracovníků patří do oblasti personalistiky a lidských zdrojů a v České republice odměňování pracovníků za práci v pracovněprávních vztazích upravuje komplexně zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody.

Letošním rokem se mění pravidla – před tím byla mzda omezena minimální (a zaručenou) mzdou, plat měl rozpětí dané platovou třídou, nově existuje pouze minimální mzda.

Obecné zásady jako zásady přiměřenosti, zásada rovnosti (za stejnou práci stejná mzda) apod. jsou v praxi často diskutabilní. Odměna za práci by měla mít jednak „zabezpečovací“ efekt, jednak efekt motivační a stabilizační. Roli hraje situace na trhu stejně jako individuální schopnosti a možnosti konkrétního pracovníka.

## Způsoby odměňování

---

- Finanční
  - Základní mzda/plat (časová, úkolová, provizní)
  - Variabilní složky mzdy (odměna, osobní ohodnocení, prémie)
  - Příplatky (příplatek za vedení, příplatek za mentoring)
  - Funkční požitky (auta, technika, ubytování)
- Nefinanční (rozdělujeme materiální a nemateriální)
  - Kariérní postup (vertikální, horizontální)
  - Pochvala
  - Benefitní systémy – kafetérie

## Péče o zaměstnance

---

Účelem péče o zaměstnance a jejich pracovní podmínky je dosáhnout příznivých hodnot všech časových (pracovní doba), prostorových (pracovní prostředí), bezpečnostních (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a jiných (např. školení, stravování) faktorů, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu.

Kromě toho může být na dobrovolné bázi poskytnuta nadstandardní zdravotní péče, či jiné výhody.



# Zaměstnanecké výhody

---

Zaměstnanecké výhody jsou daňově výhodné pro obě strany, zvyšují loajalitu a působí stimulačně na trhu práce. Nemají však větší vliv na zvýšení pracovní motivace zaměstnanců. Nejrozšířenějším zaměstnaneckým benefitem jsou stravenky (65 % zaměstnavatelů). Dalšími široce využívanými výhodami mezi zaměstnavateli jsou poté příspěvky na sport a zdraví, vzdělávací kurzy, příspěvky na ubytování a dopravu, používání automobilu pro soukromé účely, dary či naturálie, příplatky k nemocenské, platby životního pojištění či penzijního připojištění, zaměstnanecké akcie, půjčky a mnoho dalších.

## Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

---

*Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – smysl, cíle proces, metody. Specifika rozvoje manažerských kompetencí, rozvoj jako motivační nástroj.*

Vzdělávání pracovníků se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu, tedy od zaškolení na obsluhu nového stroje až po rozvoj sociálních kompetencí.

Cílem je dosažení změn v chování a myšlení pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj podniku a udržení jeho konkurenceschopnosti. Nebo také rozvoj intelektuálního kapitálu podniku.

Proces vzdělávání zahrnuje:

- identifikací vzdělávacích potřeb (cíle)
- plánování vzdělávání (metody, techniky, místo, obsazení, náklady)
- realizace vzdělávání + sběr zpětné vazby od účastníků na průběh
- vyhodnocení vzdělávacího procesu (dosažení cíle)

Vzdělávací aktivity dělíme podle **místa** (on-the-job nebo off-the-job) a **délky** (jednorázové a dlouhodobé).

Existuje kvalifikační dohoda – pokud zajistím vzděláváním, musí zaměstnanec určitou dobu zůstat.

## Metody vzdělávání

---

**Na pracovišti** – instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counseling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady **Mimo pracoviště** - přednáška, seminář, demonstrování, případové studie a workshopy, brainstorming, simulace, hraní rolí, development centre, prožitkové vzdělávání.



# Specifika rozvoje manažerských kompetencí

---

Manažerské kompetence vycházejí z širšího rozsahu osobnostních předpokladů

- **Hard skills** – nástroje, získávají se učním
- **Soft skills** – schopnosti, dovednosti – získávají se tréninkem
- **Subtle skills** – přirozené potenciály – rozvíjejí se prožitkem a zpracováním zkušeností (práce se stresem, kritické myšlení, kreativita, efektivita, antifragilita)

## Rozvoj jako motivační nástroj

---

Odborný i osobnostní rozvoj zvyšuje kompetenční portfolio lidí, kteří se tak dokáží mnohem efektivněji pohybovat v pracovních i sociálních systémech. To má zásadní vliv na vnímanou kvalitu jejich života.

## Strategický management

---

*Strategický management, postup, strategické směry podniku, generické strategie, záměr, cíle, implementace strategie do podniku.*

Soubor přístupů, nástrojů a metod používaných pro efektivní řízení podniku v kontextu podnikatelského prostředí. Zlatou trojicí strategického managementu je:

- vize – dlouhodobý cíl firmy,
- mise – poslání, kvůli čemu tady ta firma je,
- strategie – plán toho, jak naplnit vizi a misi.

**Postup strategického řízení zahrnuje následující kroky:**

- Formulaci podnikatelského záměru (základní směřování, východiska – vize a mise)
- Strategickou analýzu (obecné okolí, oborové okolí, vnitřní prostor podniku)
- Pro makroprostředí používáme PESTEL
  - PESTEL je analytický nástroj používaný k posouzení vnějšího prostředí organizace, kde každé písmeno představuje jednu klíčovou oblast analýzy: Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Ekologické (Environmentální) a Legislativní faktory
- Pro mikroprostředí Model Pěti Sil

- Pro analýzu vnějšího mikroprostředí se nejčastěji používá Porterův model pěti konkurenčních sil (Porter's Five Forces), který analyzuje:
  - Stávající konkurenci v odvětví,
  - Potenciální novou konkurenci,
  - Vyjednávací sílu dodavatelů,
  - Vyjednávací sílu odběratelů (zákazníků),
  - Hrozbu substitučních produktů
- Pro vnitřní prostředí McKinsey 7S
  - Model 7S od McKinsey analyzuje sedm vzájemně provázaných vnitrofiremních faktorů: strategii, strukturu, systémy, styl řízení, spolupracovníky, schopnosti a sdílené hodnoty, přičemž všechny musí být v harmonii pro úspěšné fungování organizace
- Stanovení cílů
- Výběr vhodné strategie (generické strategie, strategické směry)
- Implementace strategie
- Vyhodnocení cílů a stanovení nového směru

## Strategické směry podniku

---

- Expanze – pozornost směřuje do rozvoje trhu a schopnosti vyrábět
- Stabilita – pozornost směřuje do optimalizace procesů
- Omezení (útlum) – pozornost směřuje do snižování nákladů a minimalizace dopadů

## Generické strategie

---

- nákladová konkurence – jsem levnější než konkurence a budu ostatní drtit cenou (velké společnosti úsporami z rozsahu, vysoce efektivní společnosti s velkým know-how)
- konkurence diferenciací – odliším se od konkurence podstatou (strategie modrého oceánu pro nalezení diferenciací – třeba vezmu produkt a odeberu nějakou část/přidám část)
- konkurence zaměřením – na trhu vybraná specifická skupina, které nabízím pouze jediný

Lze také zmínit marketingové strategie podle Kotlera:

- tržní vůdce – obsadíme 40 % trhu a jsme na špici

- vyzyvatel – šlape na paty tržního vůdce, má 30 % trhu a tlačí tržního vůdce dopředu
- následovatel – kopíruje ty, na špičce, a drží si 20 % trhu
- příštípkaři – dokončují zbytek trhu a vykrývají díry

## Implementace strategie

---

- Vytvoření organizace (systém (organizační struktura), lidé)
- Alokace zdrojů (vymezení, dostupnost)
- Zajištění spolupráce (dohody, směrnice)
- Administrativní podpora (dokumentace, měřítka, standardy, kontrolní mechanismy)

## Postup a nástroje strategické analýzy

---

*Postup a nástroje strategické analýzy podnikatelského prostředí, trhu a podniku.*

Strategická analýza poskytuje vhled do širšího kontextu podnikání. Využívá nástroje, které přitahují pozornost manažerů k jednotlivým aspektům. Doporučený postup je od obecného ke konkrétnímu (obecné prostředí, oborové okolí, náš podnik) a následného shrnutí ve formě SWOT.

## Analýza podnikatelského prostředí

---

Nejčastěji využívá nástroje nazvaného zkratkou SLEPTE, PESTEL, PEST apod. tato zkratka je složena z počátečních písmen důležitých determinantů podnikatelského prostředí:

- S – společenské faktory (vzdělanost, zvyklosti, tradice, náboženství, kultura)
- L – legislativní faktory (právní kontext, vymahatelnost práva – lze zajistit plnění smluv? účinnost soudů)
- E – ekonomické faktory (makroekonomické ukazatele HDP, investice, pobídky, životní úroveň společnosti a obyvatelstva, stabilita bankovního systému)
- P – politické (politická stabilita, systém voleb a rozhodování, úroveň korupce)
- T – technologické (elektřina, doprava, datové sítě, logistické možnosti)
- E – ekologické

# Strategická analýza trhu

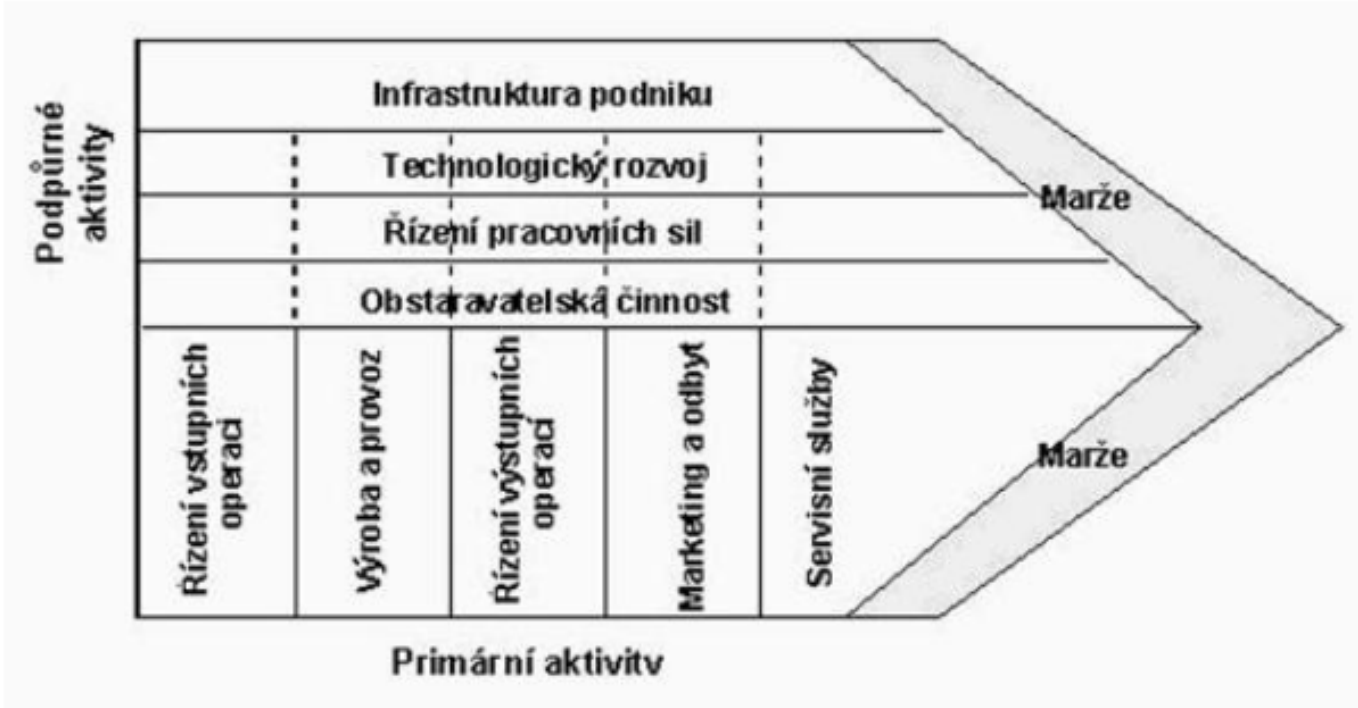
Porterův model 5-ti sil – uprostřed je firma a kolem ní je prstenec současné konkurence

- 1. Konkurenční rivalita (prstenec kolem firmy, je třeba znát jejich výhody a nevýhody)
- 2. Nově vstupující (tlačí ze shora, bariéry vstupu do odvětví)
- 3. Zákazníci (tlačí zprava, jaká je vyjednávací síla a elasticita poptávky)
- 4. Dodavatelé (tlačí zleva, jaká je vyjednávací síla a jaký je potenciál)
- 5. Substituty (tlačí ze spodu, náhrady našeho businessu, poměr cena výkon) a komplementy

## Ostatní analýzy

- **VRIO analýza** – jedinečnost a použití zdrojů (V=Valuable - cennost zdroje, R=Rare - vzácnost zdroje, I-imitability - napodobitelnost/nahraditelnost zdroje, O-organizability - využitelnost zdroje)
- **model čtyř rohů** - potenciální budoucí strategie konkurence (jaké má konkurence plány, jak se vnímá, jak je akční a jakou má strategii, jaké má schopnosti/potenciál)
- **Bostonská matice** - pozice produktu na trhu - otazníky, vycházející hvězdy, dojně krávy, underdogs
- **7S model**

## Strategická analýza podniku



# SWOT analýza

---

Shrnující nástroj, který propojí informace dohromady pro vytvoření rozhodnutí.

## Konkurence podniku na trhu

---

*Konkurenceschopnost podniku na trhu. Konkurenční výhoda, klasifikace, hledání a rozvíjení v tržním prostředí.*

Konkurenceschopnost je schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními. Zdrojem konkurenceschopnosti je konkurenční výhoda. Souvisejícím pojmem je **úspěchuschopnost**, tyto pojmy nejsou zcela zaměnitelné, neboť v případě tržních defektů nebo jednorázových příležitostí mohou uspět i firmy, které konkurenceschopné nejsou.

## Konkurenční výhoda

---

Jejím základem je porovnání konkurenčních charakteristik sledovaných subjektů, kdy tyto rozdíly vedou k tomu, že nějaký subjekt má následně v něčem konkurenční výhodu oproti jinému subjektu nebo jejich skupině.

## Klasifikace konkurenčních výhod

---

1. **Strukturální** – jsou nezbytným předpokladem pro konkurenceschopnost. Jedná se o dílčí výhody, které vyplývají například z vlastnictví majetku či technologie, nebo z vlastnictví zdrojů (např. přírodních), případně z již dříve dosaženého úspěchu a v neposlední řadě také ve výhodě finanční představující například nízké náklady nebo dostupné zdroje.
2. **Funkční** – obvykle jsou souborem různých faktorů a jsou zpravidla úzce spjatý s fungováním firmy. Jedná se tedy nejčastěji o schopnosti lidí, respektive schopnosti firmy jako celku. Na rozdíl od strukturálních se nejedná o neměnné výhody, nýbrž o výhody, které jsou obvykle managementem cíleně rozvíjeny. A právě v tomto ohledu se firma může výrazně odlišit od konkurence, tedy ovlivnit svou konkurenceschopnost.
3. **Ostatní** - existují i další, které nespadají do předchozích kategorií, přesto mohou do konkurenceschopnosti významně zasáhnout. K těm nejvyužívanějším patří například dotační programy, různé způsoby ochrany trhu, případně spolupráce se silnějšími partnery nebo i čistě náhodný úspěch.

# Hledání a rozvíjení konkurenčních výhod v tržním prostředí

---

Nutným východiskem pro hledání konkurenčních výhod jsou nástroje strategické analýzy trhu a podniku.

Obecné okolí (SLEPT) – cena práce, překážky obchodu, technologická koncentrace, ... Oborové okolí – koncentrace konkurence, vytváření trhů -> strategie modrého oceánu Vnitřní prostředí podniku – lidé, technologie, náklady, ...

## Marketingový mix a jeho složky

---

*Marketingový mix a jeho složky (přístup 4P/10 P vs. 4C), marketingové prostředí podniku (analýza makroprostředí vs. analýza mikroprostředí podniku).*

### Přístup 4P -> 10P

---

- **Product (Produkt)**

- Produkt je základním stavebním kamenem marketingového mixu a představuje vše, co může být nabízeno na trhu k uspokojení potřeb nebo přání zákazníků. Zahrnuje jak fyzické předměty, tak služby, osoby, místa, organizace a myšlenky. Základní produkt představuje jádro nabídky a řeší primární potřebu zákazníka.
- Rozšířený produkt obsahuje dodatečné služby a benefity, které zvyšují jeho hodnotu pro zákazníka. Může jít například o záruku, servis, instalaci, poradenství nebo školení. Tyto prvky často představují klíčový diferenciator od konkurence a mohou být rozhodujícím faktorem při nákupním rozhodování.
- Vnímaný produkt je způsob, jakým zákazník vnímá celkovou hodnotu produktu včetně značky, image a asociací s ním spojených. To zahrnuje emocionální aspekty, jako je prestiž, důvěryhodnost nebo společenský status. Právě vnímaná hodnota produktu často určuje jeho úspěch na trhu více než jeho fyzické vlastnosti.

- **Price (Cena)**

- Cenová strategie je klíčovým nástrojem pro positioning produktu na trhu a přímo ovlivňuje jeho vnímání zákazníky. Skimmingová (smetáňková) strategie spočívá v nastavení vysoké počáteční ceny pro získání maximálního zisku od zákazníků, kteří jsou ochotni zaplatit prémiovou cenu za novinku nebo exkluzivitu.
- Konkurenční srovnání cen je přístup, kdy firma stanovuje ceny na základě analýzy konkurenčních nabídek. Může se rozhodnout pro nižší ceny k získání tržního podílu, nebo naopak vyšší ceny pro vytvoření image prémiového produktu. Strategie potvrzení hodnoty spočívá v nastavení ceny, která odpovídá vnímané hodnotě produktu zákazníkem.

- Cenová politika musí také zohledňovat dlouhodobé cíle firmy, náklady na výrobu a distribuci, elasticitu poptávky a životní cyklus produktu. Důležitou roli hrají také psychologické aspekty cenotvorby, jako jsou batovské ceny nebo vnímání ceny jako indikátoru kvality.

- **Place (Místo)**

- Distribuční strategie zahrnuje všechny aktivity, které zajišťují dostupnost produktu pro cílové zákazníky. Výběr distribučních kanálů musí odpovídat charakteru produktu, cílovému trhu a celkové marketingové strategii. Přímý prodej, maloobchodní sítě, velkoobchody nebo e-shopy představují různé možnosti, jak dostat produkt k zákazníkovi.
- Moderní doba přináší kombinaci tradičních a digitálních distribučních kanálů. Omnichannel přístup umožňuje zákazníkům seamless experience při nákupu napříč různými prodejními kanály. Automatizované prodejní systémy, jako jsou prodejní automaty nebo samoobslužné kiosky, představují efektivní způsob distribuce pro určité typy produktů.
- Společný prodej (co-selling) a strategická partnerství v distribuce mohou významně rozšířit dosah produktu a snížit náklady na distribuci. E-commerce platformy nabízejí globální dosah a možnost personalizace nákupního procesu, zatímco fyzické prodejny poskytují možnost přímého kontaktu s produktem a osobní interakce.

- **Promotion (Propagace)**

- Marketingová komunikace je komplexní proces, který zahrnuje informování, přesvědčování a připomínání produktu zákazníkům. Edukace trhu je klíčová zejména u inovativních produktů nebo při vstupu na nové trhy. Efektivní komunikační mix kombinuje různé nástroje jako reklamu, osobní prodej, podporu prodeje, public relations a přímý marketing.
- Digitální transformace významně rozšířila možnosti komunikace se zákazníky. Sociální média, obsahový marketing, influencer marketing a personalizované digitální kampaně umožňují přesnější cílení a měření efektivity komunikace. Důležitá je konzistence sdělení napříč všemi komunikačními kanály.
- Vytváření a edukace trhu vyžaduje dlouhodobý strategický přístup. Zahrnuje budování povědomí o produktu, vysvětlování jeho benefitů a vytváření důvěry. Post-nákupní komunikace je důležitá pro budování loajality zákazníků a získávání referencí.

- **People (Lidé)** - Lidský faktor je kritickým prvkem marketingového mixu, zejména ve službách. Zahrnuje všechny osoby zapojené do procesu poskytování služby nebo produktu - od zaměstnanců přes zákazníky až po ostatní stakeholdery. Kvalita, motivace a kompetence zaměstnanců přímo ovlivňují zákaznickou zkušenost a vnímání značky.

- **Physical Evidence** (Fyzické důkazy) - Fyzické důkazy představují materiální prostředí, ve kterém je služba poskytována, a zahrnují všechny hmotné prvky, které umožňují její realizaci. Patří sem vzhled budov, uniformy zaměstnanců, propagační materiály, webové stránky i design produktů. Tyto prvky pomáhají zhmotnit službu a vytvářejí první dojem.

- **Programming** (Programování) - Programování v marketingovém mixu zahrnuje vytváření časově omezených nabídek, speciálních akcí a událostí, které zvyšují atraktivitu produktu nebo služby. Tento



prvek je zvláště důležitý v cestovním ruchu, maloobchodě a službách, kde pomáhá řešit sezónnost a optimalizovat využití kapacit.

- **Process** (Proces) - Procesy zahrnují veškeré činnosti, postupy a mechanismy od vytvoření produktu až po jeho dodání zákazníkovi. Efektivní procesní řízení je klíčové pro zajištění konzistentní kvality, minimalizaci chyb a zvýšení zákaznické spokojenosti. Dobře nastavené procesy šetří čas, snižují náklady a zlepšují celkovou zákaznickou zkušenost.
- **Public Opinion** (Veřejné mínění) - Veřejné mínění představuje celkové vnímání značky, produktů a služeb společnosti veřejností. Zahrnuje reputaci firmy, její image a vztahy s různými zájmovými skupinami. Pozitivní veřejné mínění je klíčové pro dlouhodobý úspěch a vyžaduje aktivní práci s médii, transparentní komunikaci a společensky odpovědné chování.
- **Partnership** (Partnerství) - Strategická partnerství umožňují firmám sdílet zdroje, znalosti a distribuční kanály. Správně zvolená partnerství mohou vést k synergickým efektům, rozšíření nabídky produktů, vstupu na nové trhy a sdílení rizik. V moderním podnikatelském prostředí jsou partnerství často klíčem k inovacím a konkurenční výhodě.
- **Politics** (Politika) - Politické prostředí a regulační rámec významně ovlivňují marketingové možnosti firem. Zahrnuje legislativní omezení, daňovou politiku, pracovní právo a další regulace, které musí firmy respektovat při tvorbě marketingových strategií. Schopnost navigovat v politickém prostředí a předvídat změny je důležitou součástí strategického plánování.

## Přístup 4C

---

- **Consumer Value** (Hodnota pro zákazníka) - Hodnota pro zákazníka přesahuje základní užitnou hodnotu produktu a zahrnuje emocionální, sociální a symbolické benefity. Zákazníci hodnotí nejen samotný produkt, ale i značku, prestiž, příslušnost k určité sociální skupině a celkovou zákaznickou zkušenost. Úspěšné firmy dokáží identifikovat a komunikovat unikátní hodnotu své nabídky.
- **Consumer Cost** (Celkové náklady vlastnictví) - TCO zahrnuje všechny náklady spojené s pořízením, používáním a likvidací produktu. Kromě pořizovací ceny zde hrají roli provozní náklady, údržba, servis, spotřeba energií a další související výdaje. Pochopení TCO je klíčové pro správnou cenovou strategii a komunikaci hodnoty produktu.
- **Convenience** (Dostupnost) -
  - Dostupnost se týká nejen fyzické přítomnosti produktu, ale i pohodlí celého nákupního procesu. Zahrnuje lokaci, otevírací dobu, parkovací možnosti, online dostupnost, rychlost dodání a jednoduchost nákupu. V digitální éře je důraz kladen na omnichannel přístup a bezproblémovou integraci různých prodejních kanálů.
- **Communication** (Komunikace) - Komunikace musí být konzistentní ve všech fázích zákaznické cesty. Před nákupem se zaměřuje na budování povědomí a edukaci, během nákupu na podporu rozhodovacího procesu a po nákupu na budování loajality a získávání zpětné vazby. Efektivní komunikační strategie využívá mix tradičních a digitálních kanálů pro maximální dosah a engagement.



## Marketingové prostředí podniku

- **Analýza makroprostředí**
  - Ekonomické prostředí
  - Přírodní prostředí
  - Demografické prostředí
  - Technologické prostředí
- **Analýza mikroprostředí**
  - Zaměstnanci
  - Zákazníci
  - Dodavatelé
  - Zprostředkovatelé
  - Veřejnost
- Procesy (výroba, obchod, finance, ...)

## Spotřebitelské chování

---

*Spotřebitelské chování (lidské potřeby/potřeby zákazníků, rozhodovací proces spotřebitele, model chování spotřebitele, faktory ovlivňující nákupní chování spotřebitelů, černá skříňka spotřebitele).*

Chování spotřebitele při nákupu, kde zákazník hraje různé role – iniciátor, ovlivňovatel, rozhodovatel, kupující a uživatel.

## Potřeby (lidí a zákazníků)

---

Potřeby lidí lze demonstrovat například pomocí Maslowovy hierarchie potřeb. Potřeby zákazníků (anglicky Customer needs) jsou to, co zákazníci potřebují nebo chtějí. Tyto potřeby se firmy snaží uspokojit pomocí nabídky svých produktů nebo služeb. Pomocí marketingové komunikace se firmy snaží potřeby také zvědomovat (vyvolávat).

# Rozhodovací proces spotřebitele

5 fází procesu nákupu spotřebitelů:

- 1. fáze rozpoznávání problému, což znamená identifikaci něčeho, co spotřebitel potřebuje.
- 2. hledání informací, což znamená, že bude hledat informace o produktu ze svých znalostí nebo z vnějších zdrojů.
- 3. možnost alternativních variant, což znamená, že existuje lepší nebo levnější produkt, který je k dispozici.
- 4. rozhodnutí o koupi produktu
- 5. skutečný nákup produktu.

## Model chování spotřebitele

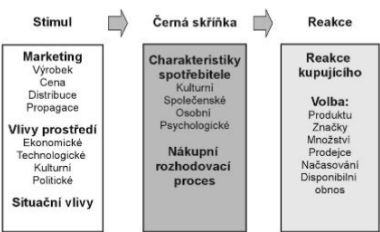
Impulzivní nákup, Stimul reakce, Racionální rozhodování, Automatický nákup

## Faktory ovlivňující nákupní chování spotřebitelů

Kulturní, Společenské, Osobní, Psychologické ...

## Černá skříňka spotřebitele

Model černé skříňky je spojen s teorií černé skříňky behaviorismu, kde důraz není kladen na procesy uvnitř spotřebitelů, ale na vztah mezi podněty a reakcí spotřebitelů.



# Segmentace trhu

---

*Segmentace trhu (přístup k trhu, princip segmentace, charakteristiky segmentů trhu, koncentrovaný/diferencovaný marketing, homogenní/heterogenní skupina zákazníků, charakteristika cílové skupiny zákazníků), targeting (tržní zacílení), positioning (tržní umístění).*

Segmentace trhu je metoda marketingového řízení, která se zabývá analýzou trhu, kdy se podnik snaží poznat a analyzovat strukturu trhu, kde chce svůj výrobek či službu nabízet.

Segmentace trhu lze využít například při plánování reklamních kampaní nebo internetových PPC reklamních kampaní, tvorbě reklamních textů a sloganů pro reklamu v tisku a médiích, věrnostních programů a spotřebitelských soutěží, obchodních textů pro www stránky, vývoji nových výrobků atd.

**Přístup k trhu** – Fyzický, komunikační, regulace, předpisy ...

**Princip segmentace** – Při segmentaci trhu se jedná o rozčlenění celkového trhu na jednotlivé skupiny zákazníků, které chce podnik svým výrobkem zaujmout. Před samotnou segmentací musí firma určit zásady k stanovení segmentů, aby nedošlo k oslovení nevhodného segmentu. Jedná se o tyto čtyři základní zásady: Měřitelnost, přístupnost, významnost a rozlišitelnost.

## Charakteristiky segmentů trhu

---

- Geografická kritéria
- Demografická kritéria
- Socioekonomická kritéria
- Etnografická kritéria
- Fyziografická kritéria
- Behaviorální kritéria
- Sociopsychologická kritéria

**Koncentrovaný marketing** - firma se specializuje na jeden či několik málo segmentů a vytváří jeden speciální marketingový mix.

**Diferencovaný marketing** - firma vybere všechny významné segmenty a pro každý z těchto segmentů vytváří speciální marketingový mix.

**Homogenní** (sourodá) / **heterogenní** (různorodá) skupina zákazníků -> homogenní / heterogenní kritéria komunikace.

# Charakteristika cílové skupiny zákazníků

---

Popis znaků, rozhodovacích modelů, bodů přístupu ... skupiny osob nebo firem, kterou chce obchodník nebo výrobce oslovit se svým produktem (výrobkem, službou).

**Targeting** - jde o výběr cílových segmentů trhu na základě provedené segmentace. (povolání: profesionální sportovci, věk: 17-32 let, atd.).

**Positioning** - má za cíl, aby značka zaujala odlišný postoj v mysli zákazníka, vzhledem ke konkurenčním značkám.

## Etika v managementu

---

*Etika v managementu – vztah legitimacy a legality, společenská a individuální etika managementu (mikro a makro pohled), dobrovolné závazky, strategické plánování a etika, neetické chování managementu (příklady), compliance program.*

Etika v podobě morálního nastavení se nám promítá do způsobů, jakým vedeme a řídíme lidské systémy. Nejčastěji se jedná o nepsaná pravidla, která nosíme v sobě, a která vycházejí z životních postojů, zkušeností a vnějších vlivů.

Je spojeno se CSR (společenská odpovědnost firem) - společnost se má chovat morálně a zodpovědně, stojí na těchto pilířích

- People – nevykořisťujeme, chováme se k lidem slušně, vynecháváme child labour, máme zpracované etické kodexy, podpora charity
- Profit – s penězi nakládám dobře a zodpovědně, platím včas a chovám se podle zásad dobrého hospodáře
- Planet – životní prostředí nechám ve stejném stavu, v jakém jsem ji převzal

CSR se dá zužitkovat marketingově, ale nesmí být zneužito. Je třeba znát greenwashing – jde o snahu podporovat společenskou odpovědnost jen na venek.

## Legitimita a legalita

---

Legalita je zákonnost, tzn. nejnutnější normy, které by člověk měl dodržovat a zároveň práva, která mu přináleží. Je to minimum morálky – to nejmenší, co musím udělat. Zákony jsou však nedokonalé.

Legitimita je oprávněnost, což může znamenat větší okruh „lidských“ přístupů (je legitimní komunikovat určitým způsobem s kolegy ...)

# Společenská a individuální etika managementu

---

Společenská odpovědnost podniků – ekonomický, ekologický a sociální pilíř

Individuální etika – standardy a normy chování uvnitř společnosti (code of ethics)

## Dobrovolné závazky

---

Hojně rozšířeno ve Skandinávii – podnik přijme dobrovolný závazek (snížit emise, omezit plýtvání jídlem, poskytnout volné kapacity ...) nad rámec legislativních opatření. Přínos je v oblasti publicity, sounáležitosti zaměstnanců, společenského přínosu, ekonomického přínosu ...

## Strategické plánování a etika

---

Úspěšné zavedení etiky do strategie podniku se uskuteční díky vzniku etické infrastruktury podniku. Jedná se zejména o zavedení kodexů etiky, etických vzorů, výcviku a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky.

## Neetické chování managementu

---

Podvádění, krádež, vyhrožování, násilné chování, zneužívání pravomocí, ...

**Compliance program** – nastavení vnitřních pravidel fungování společnosti (např. pravidel chování mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a mezi zaměstnanci navzájem) a pravidel jednání společnosti navenek. Řádně nastavená firemní kultura má zamezit především tomu, aby docházelo k porušování právních předpisů či etických pravidel jednáním společnosti či ze strany jejích zástupce.