

Otázka č. 1

Vymezení pojmu management

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.

Vývojové etapy managementu

- a) předklasický management,
- b) klasický management,
- c) škola lidských vztahů,
- d) moderní management,
- e) empirický management.

Osobnost manažera

Mezi vlastnosti, očekávané u lidí na vedoucích postech, patří zejména: Inteligence, schopnost zhodnotit situaci, schopnost přizpůsobit se, iniciativa, podnikavost, originalita, energičnost, houževnatost, rozhodnost, sebedůvěra, sebeovládání, schopnost spolupracovat, schopnost podřídit se, odvaha, ctižádost, spravedlnost, výřečnost, odpovědnost. Dále pak schopnost kompromisního jednání, loajalita, schopnost rozumět lidem, hodnotit je.

Role manažera

- f) interpersonální role – vytváření a správa vztahů mezi lidmi
- g) informační role – sběr a vědomé šíření informací podnikem
- h) rozhodovací role – odpovědnost za rozhodování, vůdcovská role

Manažerské kompetence

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

- cíl rozhodování – velikost, vzdálenost, ... , reaktivita vs. proaktivita,
- kritéria rozhodování – potenciální dopady, možnost ovlivnění, informace
- subjekt a objekt rozhodování – rozhodovatel, vykonavatel, názorový vůdce,
- varianty rozhodování – programované, neprogramované
- stav prostředí – nálada, firemní kultura,
- faktory rizika - odhad pravděpodobnosti důsledků různých variant rozhodnutí,
- pravidla rozhodování – intuitivní, analytické, expertní, delphi ...

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

Programované rozhodování, strukturace manažerských problémů, analýza silových polí, mince ☺

Základní funkce managementu

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, Coordination, 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

Stimulace představuje soubor nástrojů, kterými mohou manažeři ovlivňovat pracovní motivaci podřízených. Dělíme je na hmotné, nehmotné, pozitivní a negativní.

Kontrola

Zajišťuje ověření souladu výsledků s plány. Cílem je identifikace případných odchylek a jejich korekce.

Parametry plnění základních funkcí na různých úrovních řízení

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

Otázka č.4

Organizační struktura

Organizační struktura je hierarchické uspořádání prvků organizace zajišťující účelné vykonávání všech činností vedoucích k dosažení cílů organizace.

Typy organizačních struktur podle jednotlivých hledisek (v praxi se většinou vyskytuje kombinace několika nebo i všech přístupů):

- sdružování činností (funkcionální, výrobová, 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 výrobové 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.

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

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.

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 ...

Strategické řízení lidských zdrojů

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** (úkony a nástroje) k **řízení lidských zdrojů** (propojení se strategií podniku). V rámci současného podnikového managementu je stále více akcentován význam **osobnostního rozvoje, hodnotového a servant leadershipu 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.

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.

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.

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.

Pracovní pozice

Je to konkretizace konkrétního zaměstnání v naší organizační struktuře. Vytváří jasně ohrámenou 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 nej přesnější 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

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 prospěchu (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 3 měsíce.

Otázka č.9

Adaptace nových zaměstnanců - (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 kolektivitu 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.

Pracovní výkon

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 (BARS – Behaviourally anchored rating scale, BOS – Behaviour Observation Scale), metoda nuceného rozdělení (20,70,10), řízení podle cílů (MBO), 360 stupňová zpětná vazba, sebehodnocení.

Motivace zaměstnanců – principy, účel, cíle

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.

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).

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.

Jako doplněk lze uvést metodu cukru a biče.

Odměňování zaměstnanců – základní zásady

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**.

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

Kariérní postup (vertikální, horizontální)

Pochvala

Benefitní systémy - kafetéria

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 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:

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

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 učením

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

Soubor přístupů, nástrojů a metod používaných pro efektivní řízení podniku v kontextu podnikatelského prostředí.

Postup strategického řízení zahrnuje následující kroky:

- Formulaci podnikatelského záměru (základní směřování, východiska)
- Strategickou analýzu (obecné okolí, oborové okolí, vnitřní prostor podniku)
- Výběr vhodné strategie (generické strategie, strategické směry)
- Implementace strategie

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

- vedení v nízkých nákladech (meníčka)
- diferenciací (zážitkové restaurace)
- strategie zaměření (kebab, ryby...)

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

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 – sociální

L – legislativní

E – ekonomické

P – politické

T – technologické

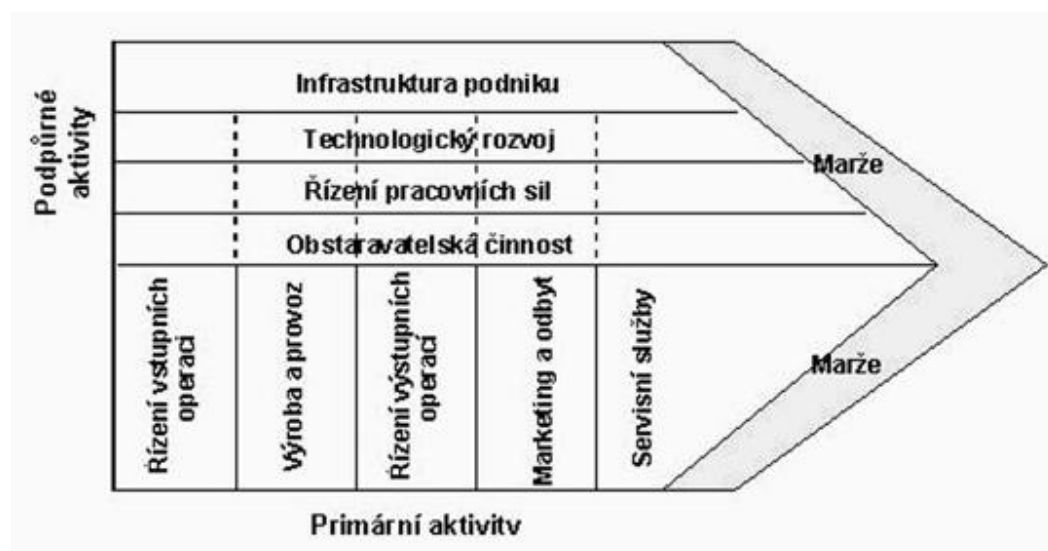
E – ekologické

Strategická analýza trhu

Porterův model 5-ti sil

1. Konkurenční rivalita
2. Nově vstupující (bariéry vstupu do odvětví)
3. Zákazníci
4. Dodavatelé
5. Substituty a komplementy

Strategická analýza podniku



+ BCG matice, marketingový mix, McKinsey 7S

Konkurenceschopnost podniku na trhu

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

Její 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 nespádají 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 a zvědomení 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, ...

Otázka č. 17

Marketingový mix a jeho složky

Přístup 4P ->10P

Product – produkt (základní, rozšířený, vnímaný ...)

Price – cenové strategie (skimming, konkurenční srovnání, potvrzení hodnoty ...)

Place – místa prodeje (sítě, společný prodej, automaty, eshop ...)

Promotion – komunikace s potenciálními zákazníky, vytváření a edukace trhu

People

Physical evidence

Packaging

Programming

Proces

Public opinion

Partnership

Politics

...

Přístup 4C

Consumer value – hodnota pro zákazníka (kromě vlastního produktu i značka, sociální status atd.

Consumer cost – TCO (total cost of ownership)

Convenience – dostupnost, pohodlí

Communication – komunikace (před nákupem, při nákupu, po nákupu)

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

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: **fáze rozpoznávání problému**, což znamená identifikaci něčeho co spotřebitel potřebuje. **Hledání informací**, což znamená, že bude hledat informace o produktu ze svých znalostí nebo z vnějších zdrojů. Možnost **alternativních variant**, což znamená, že existuje lepší nebo levnější produkt, který je k dispozici. **Rozhodnutí o koupi** produktu a pak konečně skutečný nákup produktu.

Model chování spotřebitele

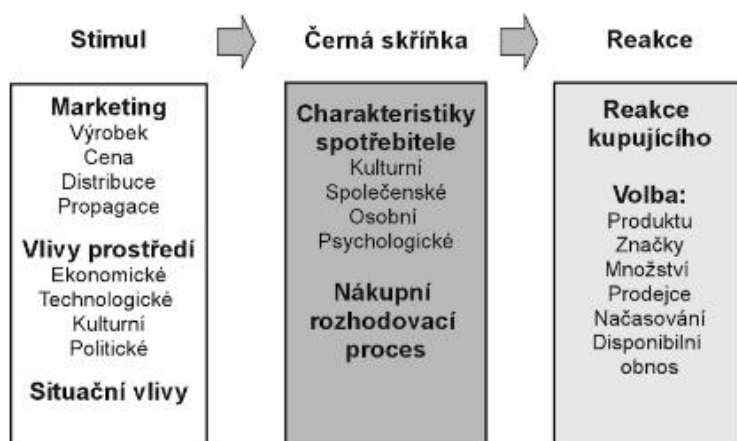
Impulzivní nákup, Stimul reakce, Racionální rozhodování, Automatický nákup

Faktory ovlivňující nákupní chování spotřebitelů

Kulturní, Společenské, Osobní, Psychologické ...

Černá skříňka spotřebitele

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



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 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.

Legitimita a legalita

Legalita je zákonnost, tzn. nejnutnější normy, které by člověk měl dodržovat a zároveň práva, která mu přináležejí. Legitimita je oprávněnost, což může znamenat větší okruh „lidských“ přístupů (je legitimní komunikovat určitým způsobem s kolegou ...)

Společenská a individuální etika managementu

Společenská odpovědnost podniků – ekonomický, ekologický a sociální pilíř

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

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 zástupců a zaměstnanců, za které by nesla odpovědnost právě společnost jako celek.