



Management – vývoj managementu; plánování a organizace

Ing. Bc. Marek Kouba

České Vysoké Učení Technické v Praze Fakulta dopravní



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Podstata managementu

- Z anglického slovesa TO MANAGE – řídit, dokázat
- Definice:
 - Management podniku je věda o řízení organizací pomocí manažerských vlastností za účelem stanovit a dosáhnout cíle podniku při použití všech jeho zdrojů (finančních, personálních, a věcných).
 - Management je procesem plánování, organizování, vedení a kontroly lidí a dalších zdrojů za účelem efektivního dosažení cílů organizace.
- Schopnosti manažera:
 - koordinovat zdroje a to především lidské
 - schopnost rozdělit a delegovat práci
 - schopnost sledovat a usilovat o cíle organizace
 - dělat správné věci a dělat je správně



Historie managementu jako disciplíny

- Důsledek dělby práce

- v pracích řeckých filozofů – Aristoteles, Plato, Xenofon

- **Adam Smith (1723-1790, VB)**

- *O podstatě a původu bohatství národů (1776)*
- *příklad se špendlíky*
- pojem manažer a management pro řídící pracovníky firem obchodovaných na burze

- **Eli Whitney (1765-1825, USA)**

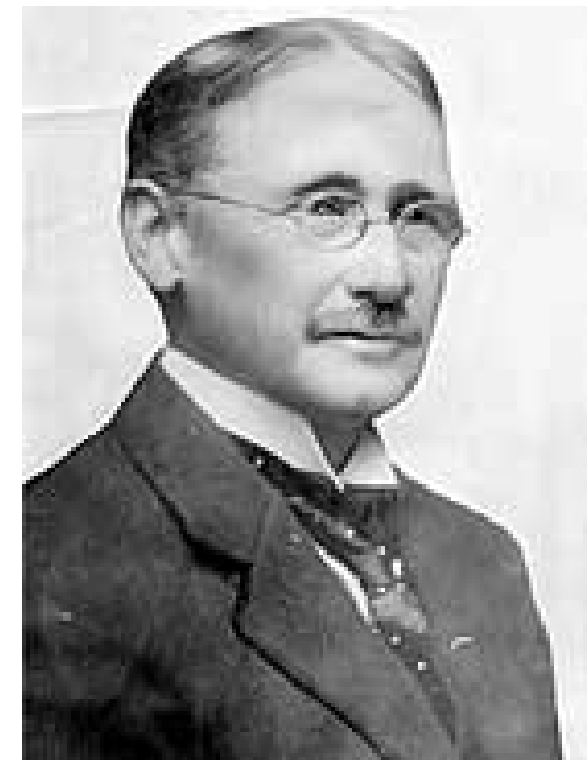
- 1793 – vynálezce stroje na vyzrňování bavlny
- 1798 – vládní objednávka na 5.000 mušket, předtím jeden puškař 6 mušket ročně, nyní zaměnitelné díly a sériová výroba



Zrod managementu

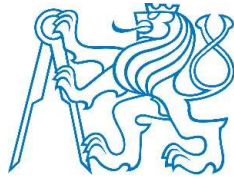
- **Frederick Winslow Taylor (1856-1915)**

- považován za zakladatele vědeckého managementu
- autor několik desítek patentů a vynálezů
- *The Principles of Scientific Management (1911)*
- nástroj: stopky



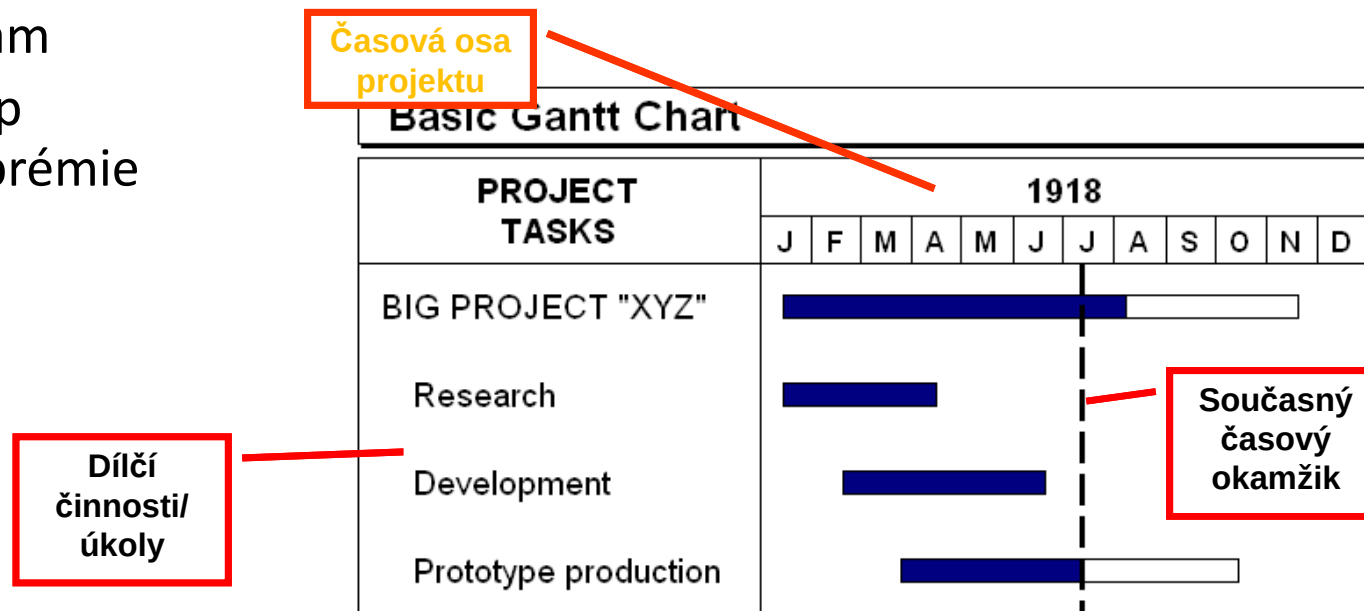
Myšlenky vztahující se k managementu:

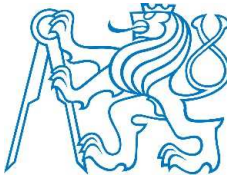
- Normování (úkolová mzda)
- Rozdělení práce a zodpovědnosti mezi vedení a dělníky – úloha předáků ve výrobě
- Důraz na zručnost, výkonnost, kvalitu a proškolení



Henry Laurence Gantt (1861-1919)

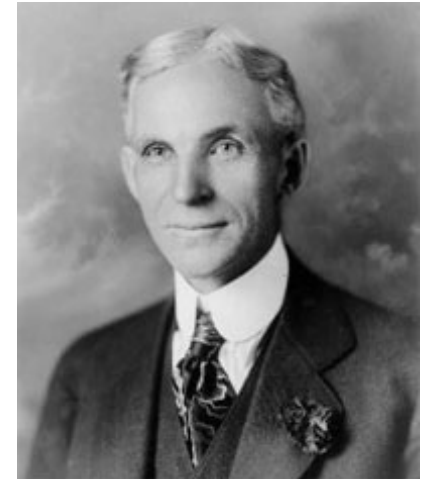
- 1887 – 1893 – pracoval po boku F.W. Taylora v Betlehem Steel
- zaměření na produktivitu, přínosy managementu:
 - Ganttův diagram
 - princip úkol-prémie





Henry Ford (1863-1947)

- 1903 – založil Ford Motor Company
- 1913 – Ford Model T -
 - pásová výroba navržena dělníky
 - důraz na efektivnost
 - zkrácení pracovní doby (z 9 na 8 hodin)
 - podíl na zisku jen pro dělníky s morálním způsobem života (Sociological Department – až 150 inspektorů)
 - potlačování odborového hnutí



Gilbrethovi



- Frank Bunker Gilbreth (1868-1924)
 - *Motion Study (1911)*
 - nástroj: fotoaparát
 - odhalování zbytečných pohybů, rozložení všech pohybů na 17 základních prvků
- Lillian Moller Gilbreth (1878-1972)
 - *Psychology of Management (1914)*
 - za vším nutno vidět člověka
 - psychologické atributy při výběru, rozmisťování, zaškolování a tvorbě sociálního klimatu

Tomáš Baťa (1876-1932)



- Zásady managementu v Baťových závodech:
 - plánování (pololetní předpoklady, týdenní výrobní plány)
 - samosprávná hospodářská střediska (zúčtovací mezistřediskové ceny)
 - účast na zisku (podniková banka)
 - pravomoc i zodpovědnost řídících pracovníků
 - důraz na pořádek a disciplínu

Administrativní management



- **Henri Fayol (1841-1925, Francie)**
 - *Administration industrielle et générale (1917)*
 - 6 skupin podnikových činností
 - technické, obchodní, finanční, správní, účetní a ochranné
 - 14 principů managementu
 - specializace práce, autorita, disciplína, jednota příkazů, jednota řízení, podřízenost individuálních zájmů, odměňování, centralizace, linie autority (hierarchie), pořádek, spravedlnost, stabilita personálu, iniciativa, esprit de corps (duch organizace, harmonie, soulad)
 - 5 funkcí managementu:
 - plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrola

Byrokratický management



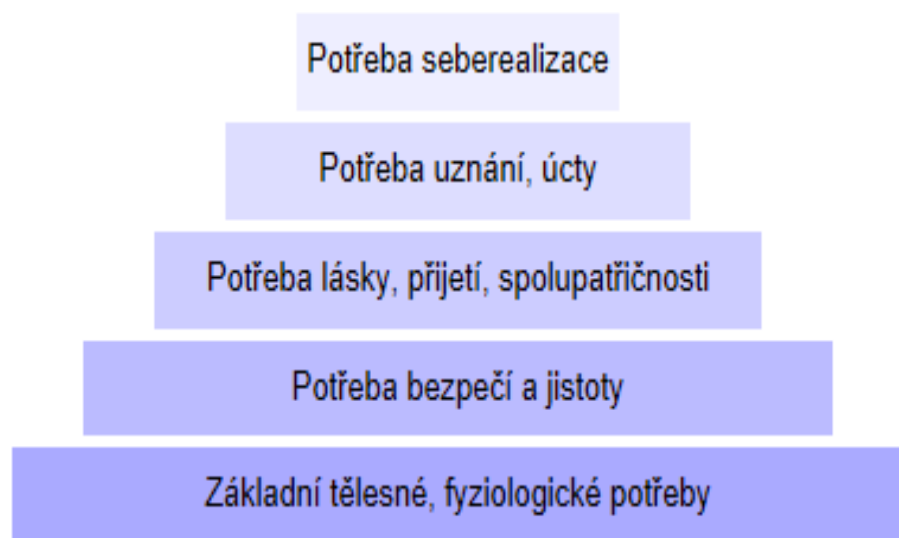
- **Max Weber (1864-1920, Německo)**
 - otec sociologie
 - *Wirtschaft und Gesellschaft (1925)*
 - 7 principů byrokratické organizace:
 1. Specifikace pracovních míst, popis práv, povinností, odpovědnosti a rozsahu autority
 2. Systém nadřízenosti a podřízenosti
 3. Jednota příkazů
 4. Nutnost používání psaných dokumentů
 5. Vzdělávání v dovednostech nutných k výkonu práce
 6. Aplikování konzistentních a úplných pravidel (psaný manuál)
 7. Přidělování práce a najímání personálu na základě kompetence a zkušenosti



Management zaměřený na chování lidí v práci

- Abraham Harold Maslow
(1908-1970, USA)

Maslowova pyramida potřeb



- *A Theory of Human Motivation (1943), Psychological Review, 50, pp. 370-396*
- Maslowova hierarchie potřeb
 - Člověk je entitou uspokojující své potřeby
 - Potřeby jsou uspořádány od základny směrem k vrcholu

Douglas McGregor (1906-1964, USA)



- *The Human Side of Enterprise (1957),
The Management Review 46 (11), pp. 22-28*

Teorie X:

Lidé pracují neradi a práci se vyhýbají

Lidé musí být nuceni, aby pod hrozbou plnili cíle organizace

Průměrný pracovník se vyhýbá zodpovědnosti, chce být řízen, není ambiciózní a žádá hlavně jistoty

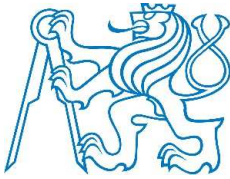
Teorie Y:

Práce je pro lidi něco přirozeného, co přináší potěšení

Lidé se raději řídí a kontrolují sami, nemají rádi práci pod tlakem

Průměrný pracovník rád přijímá a vyhledává odpovědnost, je v práci důvtipný a kreativní

Potenciál průměrného člověka je organizací využit jen částečně

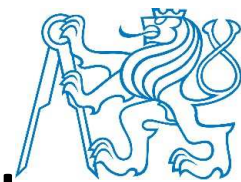


Ostatní přístupy managementu

Tzv. japonský management

- **Kaizen**
 - nepřetržité zlepšování, kroužky kvality, systém zaměstnaneckých návrhů
- **Kanban**
 - znamená nápis nebo ceduli (štítky na boxes)
 - dodávky právě včas
- Tři svaté poklady japonského managementu
 - princip seniority
 - celoživotní zaměstnání
 - jednota firmy a odborů





Shrnutí historických proudů managementu

- **Vědecký management**
 - manažer má působit na efektivnost organizace
- **Administrativní management**
 - manažer má spravovat organizaci
- **Byrokratický management**
 - manažer má vymezovat jasné odpovědnostní vztahy
- **Škola lidských vztahů**
 - manažer má vytvářet vhodné sociální prostředí



Plánování a organizování

- Plánování
 - Vize, mise, cíle
 - SWOT
 - Úrovně plánování
- Organizování
 - Pravomoc/zodpovědnost
 - Delegování
 - Úrovně a rozpětí řízení
 - Typy organizačních struktur



Plánování

- Cílevědomá činnost, která se zabývá budoucností organizace
- Stanovení budoucích cílů a prostředků, kterými má být těchto cílů dosaženo
- Plánování:
 - strategické – dlouhodobý charakter – roky, většinou pro celý podnik – obecný směr
 - taktické – střednědobý charakter – měsíce, většinou funkční charakter – plán výroby, finanční plán
 - operativní – krátkodobý charakter – hodiny, dny, týdny, většinou charakter dílčí – plán denní produkce, plán úklidu, plán rozvozu



Cíle

- Cíl
 - popis určitého žádoucího konečného stavu, k němuž se směřuje
- Cíle (**SMART**) – charakteristické znaky
 - Konkrétní (Specific)
 - Měřitelné (Measurable)
 - Dosažitelné (Attainable)
 - Realistické (Realistic)
 - Časově ohraničené (Timed)



Cíle podniku

- Obecné (společné většině firem)
 - typické - zisk, obrat, podíl na trhu, hodnota firmy
 - alternativní - maximalizace manažerského příjmu, zaměstnanost, přežití
- Specifické (rozdílné pro každou firmu)
 - zavést nový výrobek, získat zakázku, rozšířit podnik



Vize a mise

- **Vize**
 - motivace, odpověď na otázku *co v budoucnosti chceme*
- **Mise**
 - důvod existence, odpověď na otázku *proč tu jsme*
- **Příklad Honda (2008)**
 - Vize: 1. Vytváření hodnoty;
2. Globalizace;
3. Oddanost budoucnosti
 - Mise: Sdílet sny se zákazníky
a proměňovat je v realitu.





Vize a mise



- Příklad Sara Lee/Douwe Egberts (2008)

Vize: Být první, po čem spotřebitelé a zákazníci po celém světě sáhnou, protože spojujeme novátorské myšlenky, neustálé zdokonalování metod a lidí, kteří umějí uvést věci do chodu.

Mise: Prostě Vás potěšit... a to každý den



- Příklad Skanska CZ (2008)

Vize: Být vedoucí společností ve světě - zákaznickovou první volbou - ve stavebních službách a vývoji projektů.

Mise: Vyvíjet, budovat a udržovat prostředí pro bydlení, práci a cestování.

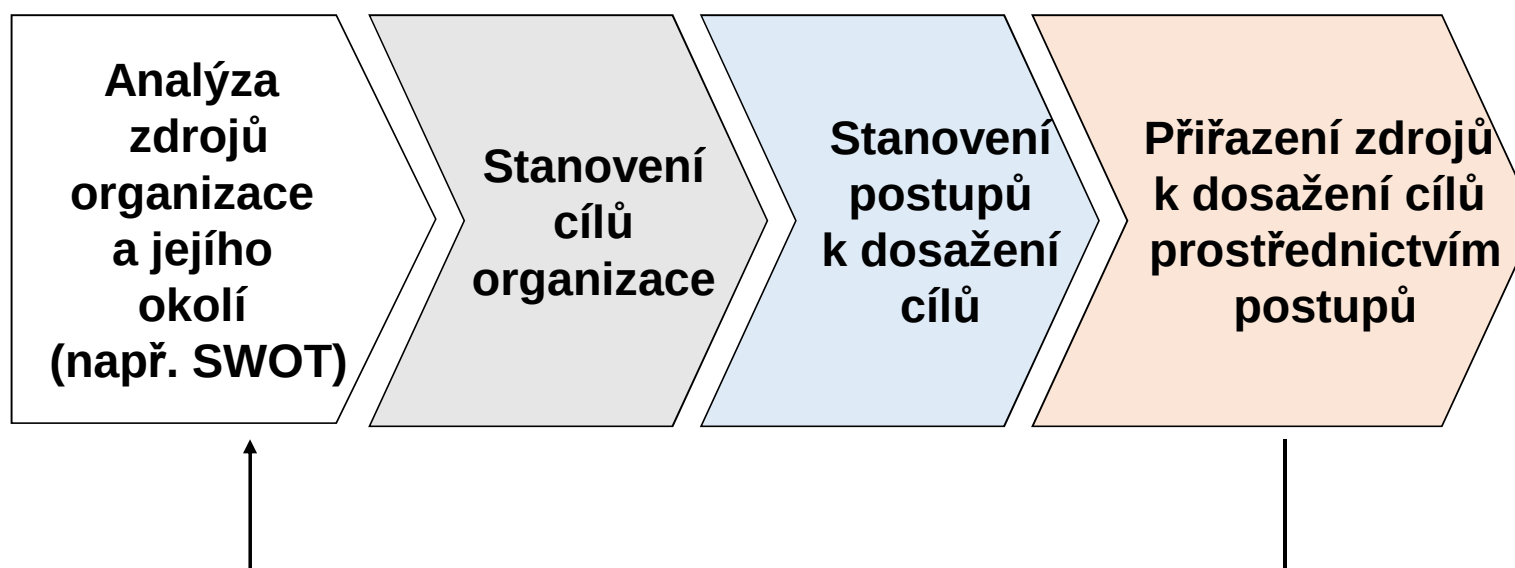


Plán

- Plán je racionální postup k dosažení stanovených cílů. Nedílnou součástí je stanovení struktury, přiřazení zdrojů a časové určení plnění.
 - Plán je popisem toho, co by se mělo stát, nikoli popisem toho, co se stane...
- Druhy plánovacích dokumentů
 - Strategie – dlouhodobý výhled
 - Politiky - určité vodítko, návod k chování, doporučení
 - Programy – systematizace uplatňování politik
 - Pravidla - obecné zásady chování všech zaměstnanců



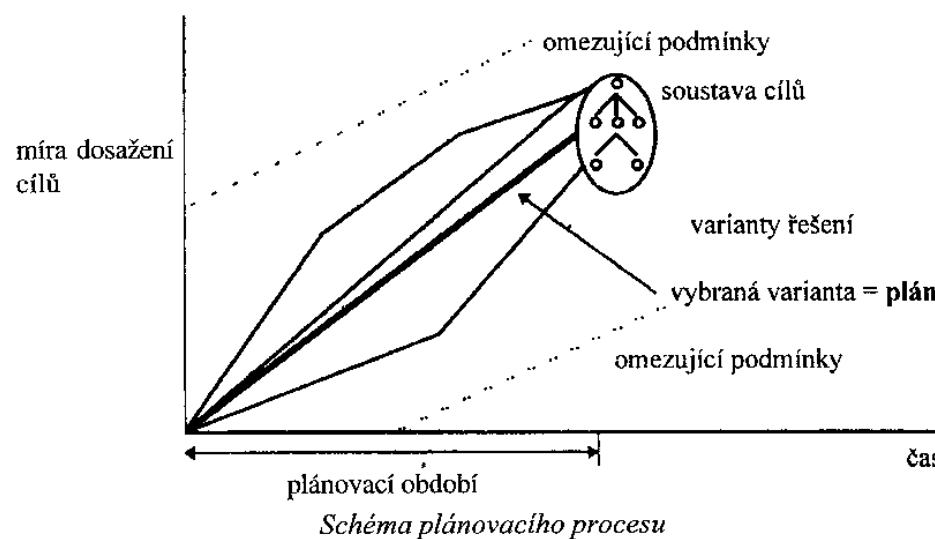
Plánovací proces (postup při plánování)





Postup tvorby plánu

1. Stanovení cíle
2. Vymezení cesty jejich dosažení
3. Zvolit variantu -> plán





SWOT analýza

- Albert S. Humphrey (†2005)
 - 60. léta, Stanford University
 - původně SOFT
(Satisfactory, Opportunity, Failure, Threat)
- (S)trengths – silné stránky
 - udržet, budovat a posilovat
- (W)eaknesses – slabé stránky
 - napravit nebo opustit
- (O)pportunities – příležitosti
 - stanovit priority a optimalizovat
- (T)hreats – hrozby
 - postavit protiútok





SWOT analýza - Toyota

Strengths – silné stránky

- Profitabilita nad průměrem odvětví
- Dostatek výrobních kapacit
- Cílené a segmentované produkty
- Výrobní postupy a řízení kvality (Toyota Production System)
- Technologická vyspělost produktů (hybridní vozy)

Weaknesses – slabé stránky

- Vysoká kapitálová náročnost výroby
- Nepružnost
- Obsluha méně početných tržních segmentů

Opportunities - příležitosti

- Automobily příznivé životnímu prostředí
- Rozvoj trhu

Threats – hrozby

- Problémy s kvalitou
 - recalls - 880 tis. aut v roce 2005, 700 tis. aut v roce 2009
- Závislost na ekonomickém cyklu
- Rostoucí ceny pohonných hmot
- Konkurence korejských a čínských výrobců
- Ceny vstupů (ocel)



Členění plánů

- Z hlediska času:
 - Dlouhodobé
 - Střednědobé
 - Krátkodobé
- Z hlediska dopadu rozhodnutí:
 - Strategické
 - Taktické
 - Operativní
- Z hlediska věcné příslušnosti:
 - Marketingový
 - Personální
 - Investiční
 - Finanční
- Z hlediska organizace:
 - Celopodnikové
 - Útvarové, divizní



Strategické cíle

- Jedná se většinou o plány na 5 let a více
- Délka období, na které se plánuje závisí na typu podnikání
- Tímto plánováním se zabývá top management firmy
- Plány vycházejí z analýzy firmy a z okolí firmy
- Zabývají se zejména posláním firmy, stanovení hlavních strategických cílů



Taktické cíle

- Jedná se o plány v časovém horizontu 1 – 5 let
- Bývají výsledkem práce středního managementu
- Většinou se jedná o jednoroční plány (plán výroby, plán odbytu, personální plány atd.)
- Tyto plány slouží zejména k předběžnému stanovení nákladů a výnosů firmy

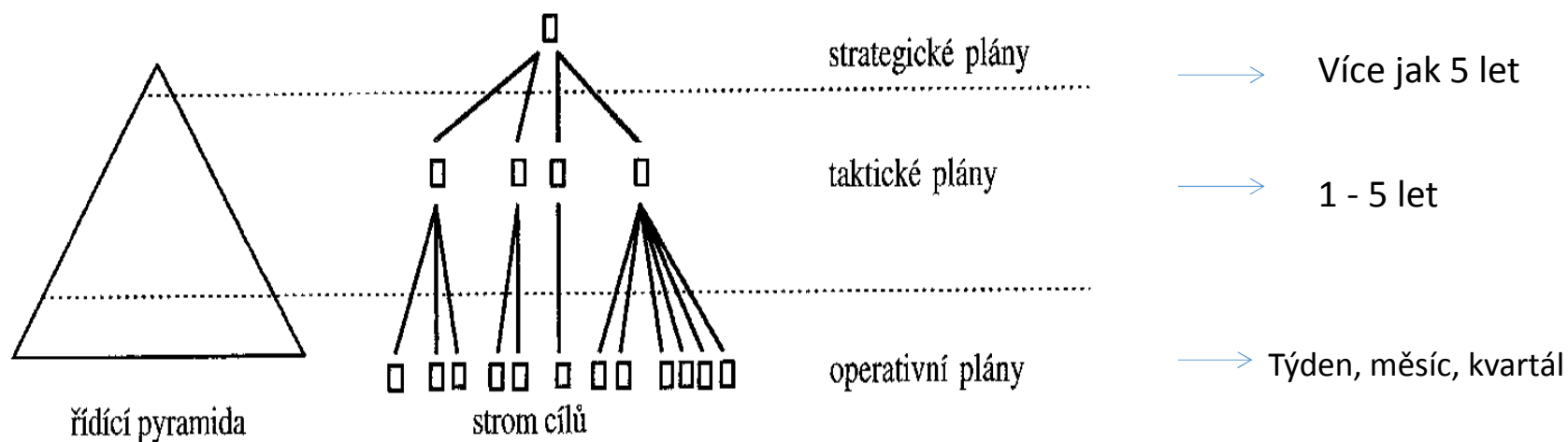


Operativní cíle

- Jedná se o plány sestavené na týden, měsíc, kvartál
- Tímto plánováním se zabývá management nejnižší úrovně
- Nejčastěji bývá plán výroby



Porovnání managementu a cílů



Vztah řídicích úrovní a plánování



Styly managerského řízení

- Řízení – Činnosti zaměřené na získání, rozvoj a udržení efektivních pracovních sil podniku
- Řízení je závislé na osobnosti managera a druh práce a složení pracovního kolektivu
- 3 typy řízení:
 - Autokratický styl řízení
 - Demokratický styl řízení
 - Liberální styl řízení



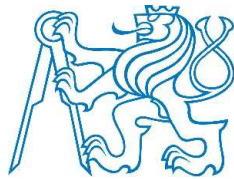
Autokratický styl řízení

- Moc a rozhodování jsou soustředěny do rukou vedoucího
- Manager nebere ohled na názory či nápady podřízených
- Autokrat vždy důsledně kontroluje, zda bylo vše splněno dle jeho příkazu (odměna X trest)
- Uplatnění autokratického stylu řízení:
 - Armáda a ochrana státu
 - Firmy, kde pracovníci nemají zájem o práci



Demokratický styl řízení

- Vedoucí deleguje značnou část své authority, ale ponechává si svou odpovědnost v konečných rozhodnutích
- Uplatnění demokratického stylů řízení:
 - Škola



Liberalní styl řízení

- Vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících
- Manager nepoužívá přímých příkazů vůči svým podřízeným
- Úkolem managera je zejména vytvářet podřízeným podmínky pro nerušenou práci
- Úspěšně je použít pouze tam, kde podřízení pracují samostatně a iniciativně a není zapotřebí je k práci nutit
- Uplatnění autokratického stylů řízení:
 - Akademická půda
 - Výzkumné ústavy



Porovnání stylů řízení

Autokratický styl řízení

Manager	Členové
dominantní	závislí
nerespektuje druhé	pasivní
rozhoduje sám	nesamostatní
velká kontrola	

Demokratický styl

Manager	Členové
málo přikazuje	aktivní
podporuje iniciativu	samostatní
působí příkladem	iniciativní
zpětná vazba	podílejí se na rozhodování
podporuje komunikaci	
naslouchá	
diskutuje	

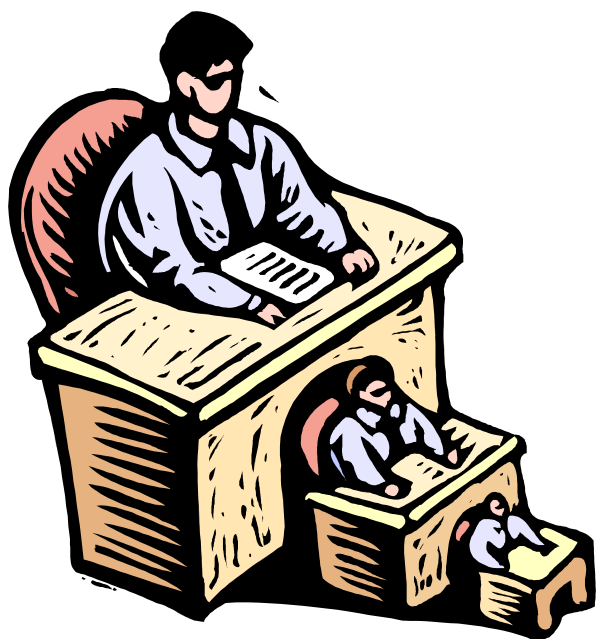
Liberealistický styl

Manager	Členové
pasivní	málo závislí
nezasahuje	samostaní
nekontroluje	tvořiví
	vysoce zainteresovaní

- Každý z těchto stylů řízení má za určitých okolností své opodstatnění, často je přímo závislý na osobnosti manažera



Organizování



- Cílevědomá činnost, která uspořádává prvky systému do pracovních míst a stanovuje mezi nimi vazby
 - Organizace **formální** – určení vztahů podřízenosti a nadřízenosti, komunikačních vazeb, pravomoci, odpovědnosti a úkolů pracovníků
 - Organizace **neformální** – osobní vazby, mezilidské vazby a sociální klima na pracovišti



Organizování

- **Pracovní místo**

- je definováno pravomocí, odpovědností, kompetencí, typickými úkoly, zdroji, kvalifikací, odměnou, dobou trvání

- **Pravomoc**

- volnost rozhodování a možnost vynutit určité chování

- **Odpovědnost**

- ručení za svěřené zdroje a splnění úkolů

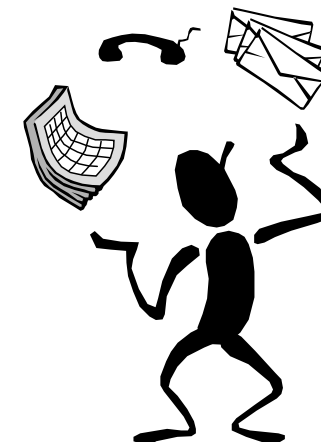
- **Kompetence**

- rozsah pravomoci a odpovědnosti



Delegování

- Svěření části kompetence někomu jinému
- Účelem je zajistit splnění části kompetence prostřednictvím někoho jiného
- Předpoklady:
 - svěřená část kompetence je jasně vymezena
 - dotyčná osoba je schopna tuto kompetenci vykonávat
 - dotyčná osoba ví, jak tuto kompetenci vykonávat





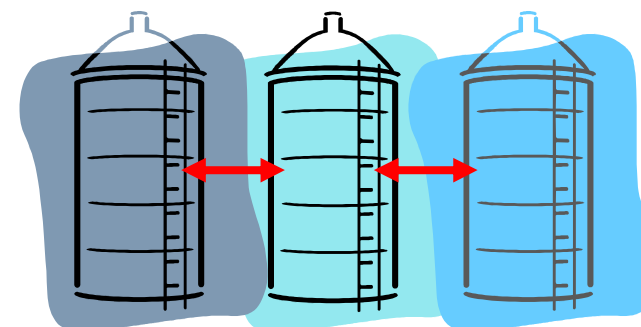
Delegování

- **Proč delegovat:**

- odlehčení se tím rozhodovacím místům
- zásada rozhodování na té úrovni, kde problém vzniká
- výchova manažerů

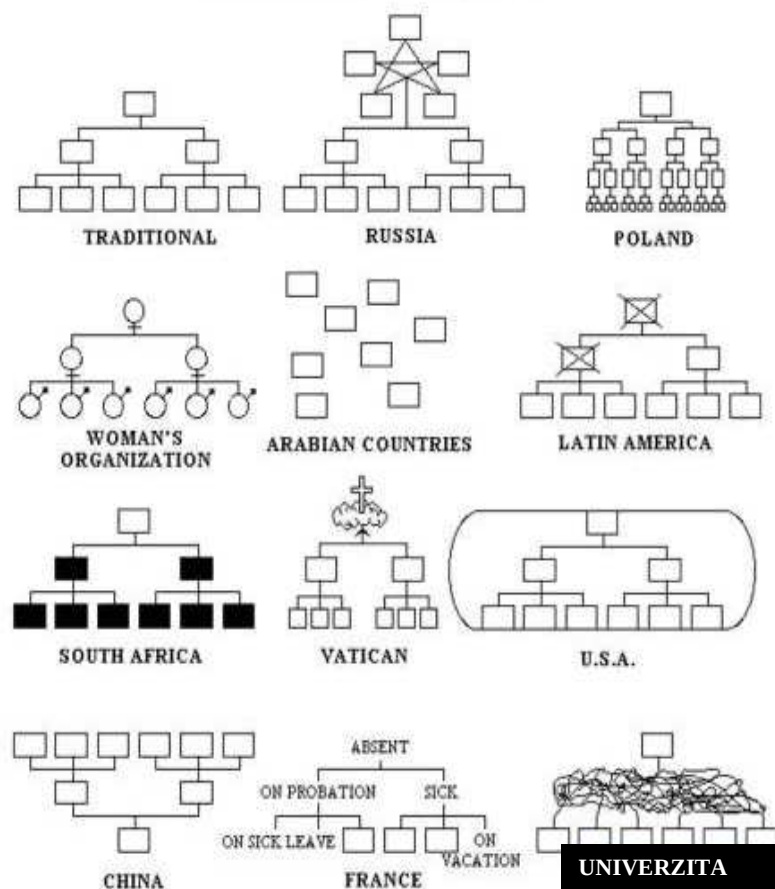
- **Proč nedelegovat:**

- zvýšení kvalifikačních nároků
- zvýšení koordinačních nároků
- efekt sila (nedostatek komunikace a společných cílů napříč odděleními)





Tvorba organizační struktury



1. Tvorba pracovních míst
2. Uspořádání pracovních míst do skupin
3. Stanovení rozpětí řízení
4. Rozdělení pravomocí



Uspořádání pracovních míst do skupin

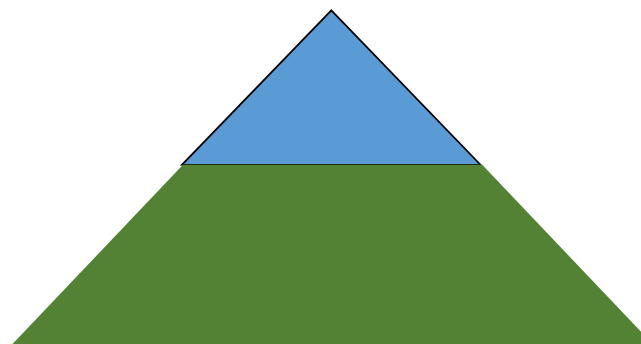
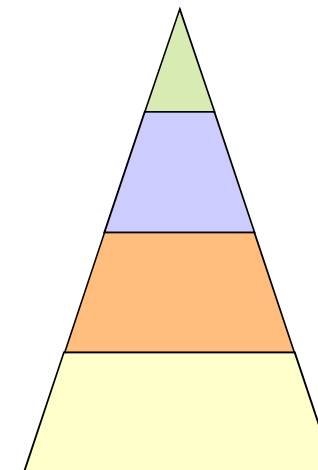
- Logické shlukování pracovních míst, která jsou si podobná z hlediska:
 - zaměření či kvalifikace pracovníků
 - funkce (např. marketing, finance, výroba)
 - času (např. projekt A)
 - zákazníka
 - produktu
 - místa práce





Strmá a plochá organizační struktura

- Strmá organizační struktura
 - nízké rozpětí řízení
 - vysoký počet stupňů (úrovní) řízení
- Plochá organizační struktura
 - vysoké rozpětí řízení
 - nízký počet stupňů (úrovní) řízení

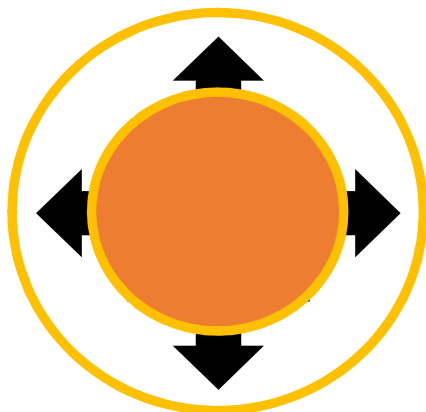




Rozdělení pravomocí

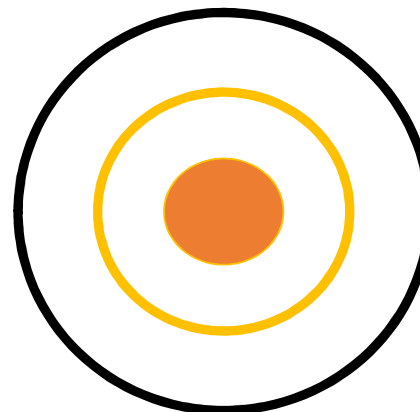
- **Centralizace**

– soustředění
kompetencí do centra,
méně delegování



- **Decentralizace**

– přenášení
kompetencí na nižší
úroveň řízení, více
delegování





Typy organizačních struktur

- **Podle dělby pravomocí**

- Liniová
- Funkcionální
- Liniově štábní

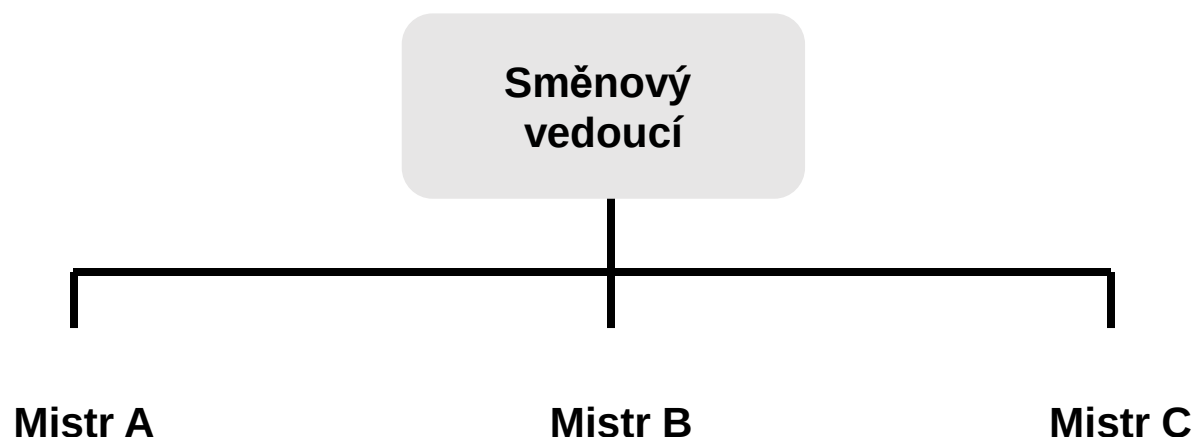
- **Podle činností**

- Funkční
- Divizní
 - dle výrobků
 - dle zákazníků
 - dle lokalit
- Ostatní



Liniová organizační struktura

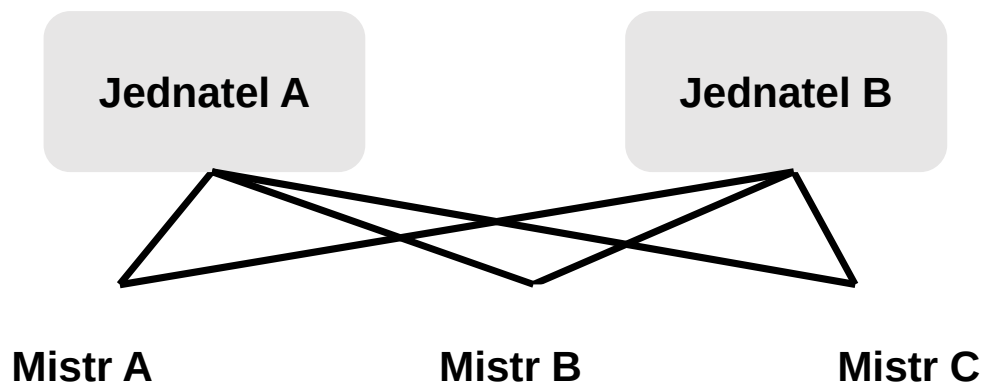
- Jednoznačná vazba mezi podřízenými a nadřízenými
 - podřízený má jen jednoho nadřízeného
- Vedoucí mají přímou pravomoc a disponují komplexní působností nad svěřenou organizační jednotkou
- Typická pro menší organizace





Funkcionální organizační struktura

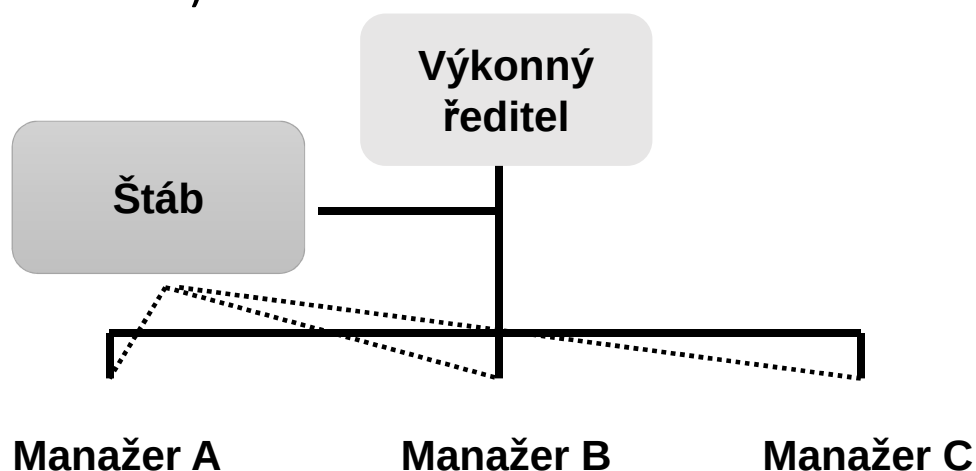
- Násobná vazba mezi podřízenými a nadřízenými
 - podřízený má více než jednoho nadřízeného
- Překrývání kompetencí
- Vedoucí má kompetenci v rámci příslušné funkce
- Někdy také označována jako „víceliniová“





Liniově-štábní organizační struktura

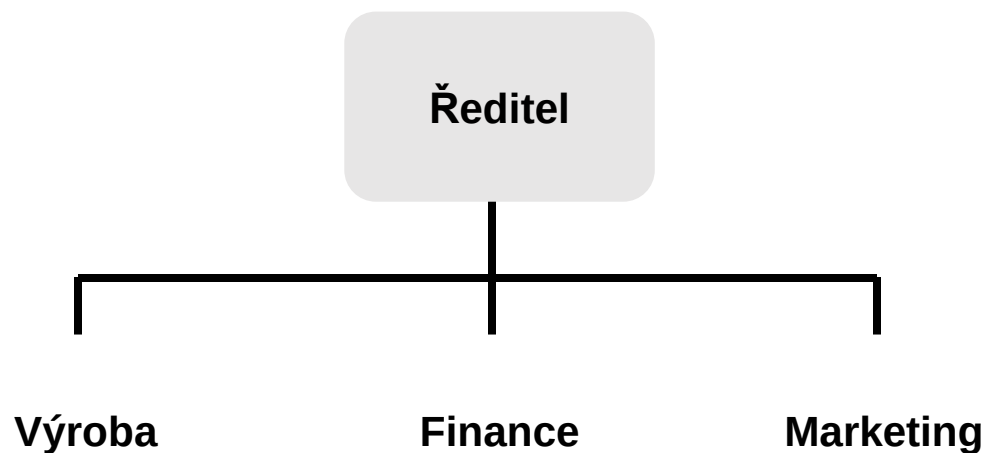
- Směs liniové a funkcionální struktury
 - jednoznačná podřízenost při současné existenci specializovaných štábů
 - podřízený má jen jednoho nadřízeného
- Štábní útvary nemají rozhodovací pravomoc (poradní role)





Funkční organizační struktura

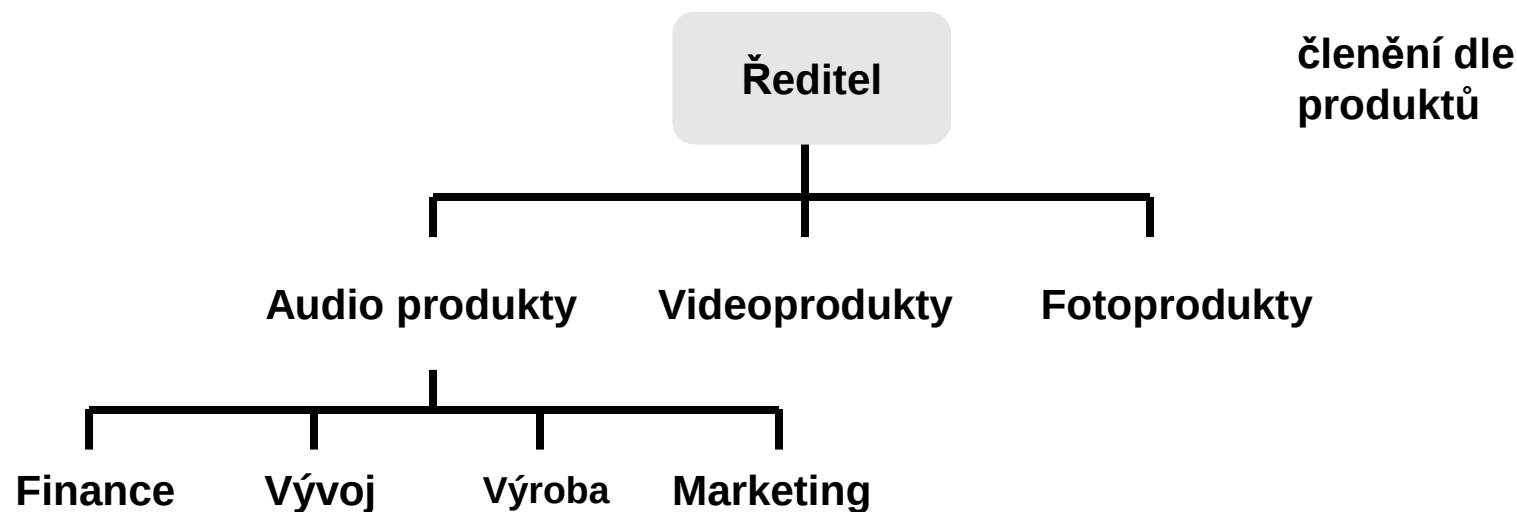
- Seskupování dle podobných funkcí





Divizní organizační struktura

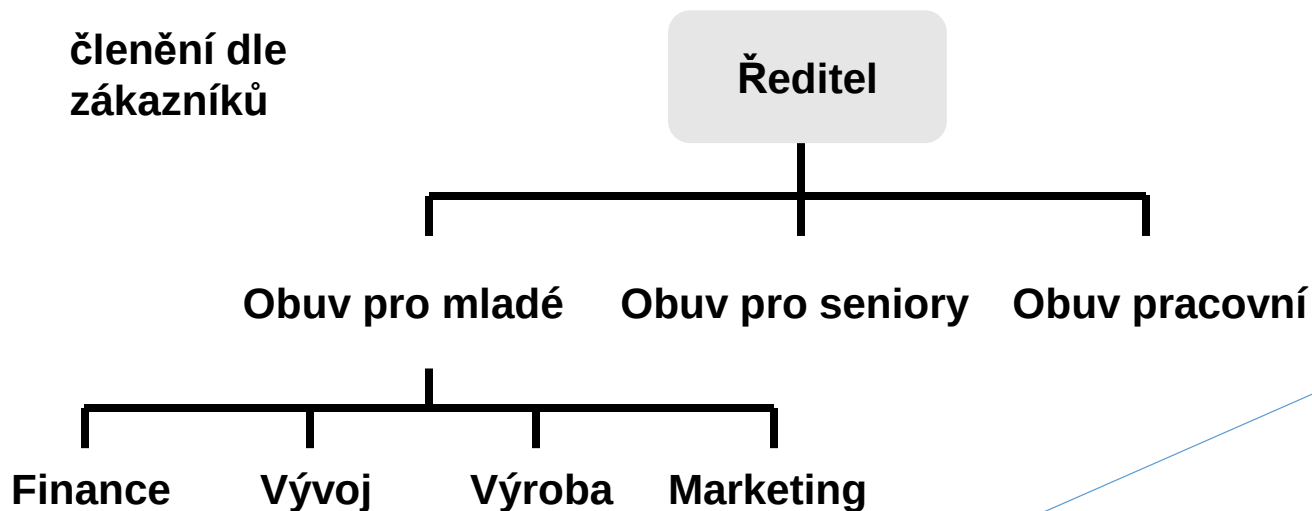
- Divize
 - ekonomicky samostatná autonomně fungující organizační jednotka
- Divize nejčastěji vyčleňovány
 - podle výrobků, podle zákazníků, podle geografických oblastí
- V rámci divizí většinou opět dochází k funkčnímu členění



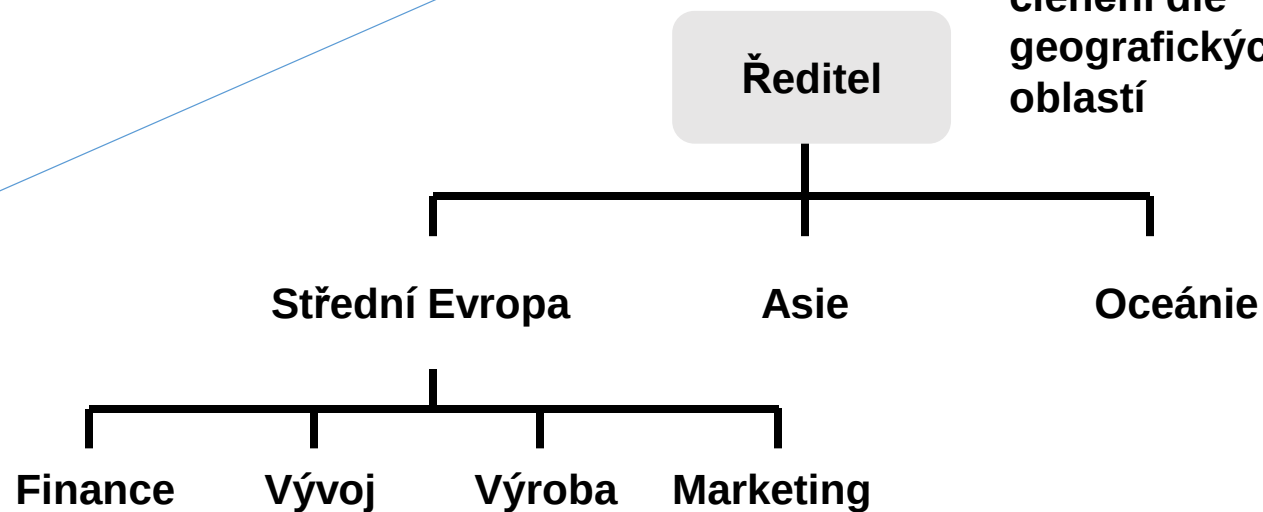


Divizní organizační struktura

členění dle
zákazníků



členění dle
geografických
oblastí

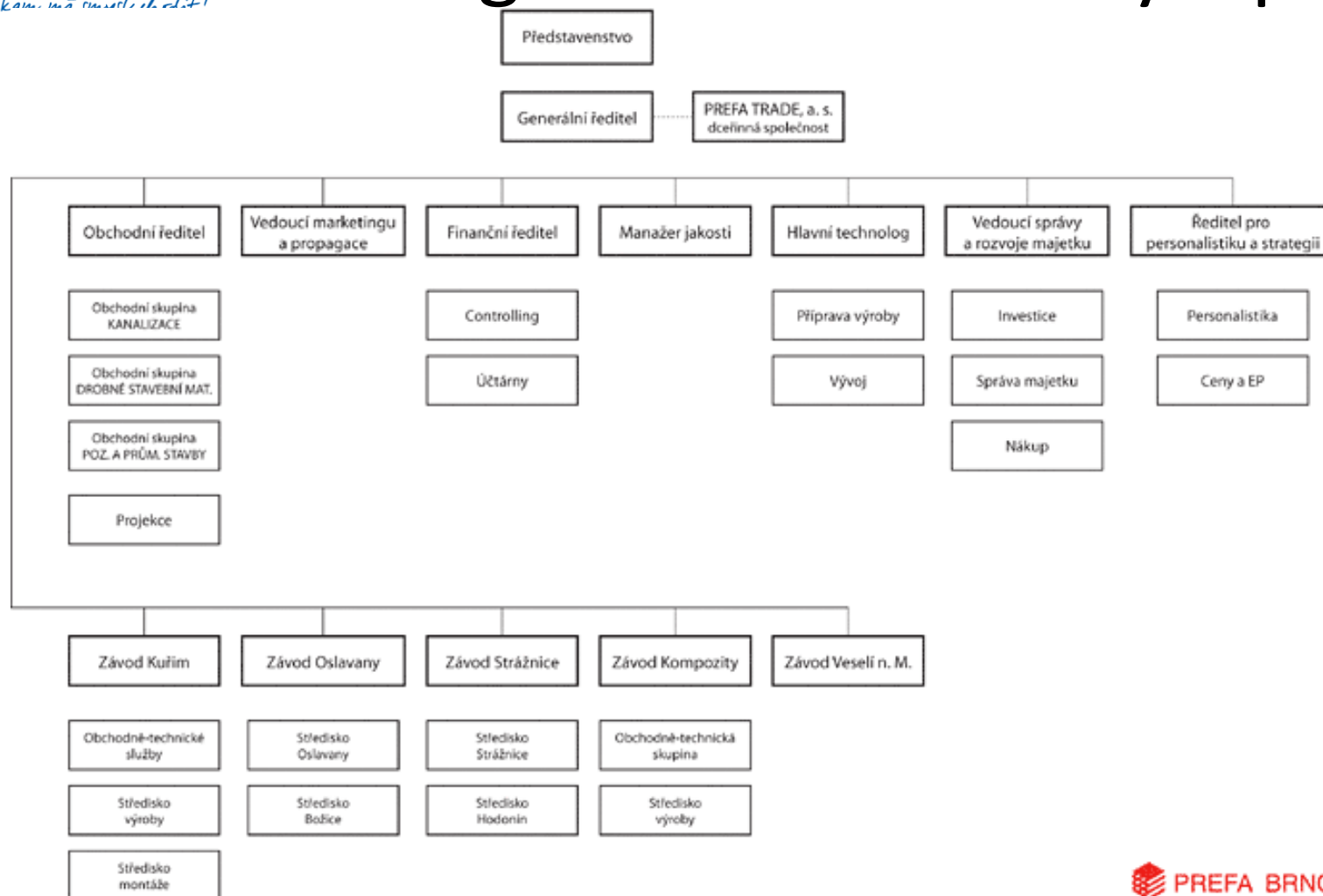




Organizační struktury v praxi

- **Hybridní** (smíšená) organizační struktura
 - kombinování různých organizačních prvků s ohledem na potřeby konkrétního podniku
- Organizační struktura by měla:
 - umožňovat efektivní plnění cílů podniku
 - umožňovat reakci na změny
 - přispívat k efektivní komunikaci
 - stanovovat účelné vazby mezi útvary
- Organizační schéma, organigram

Organizační struktury v praxi



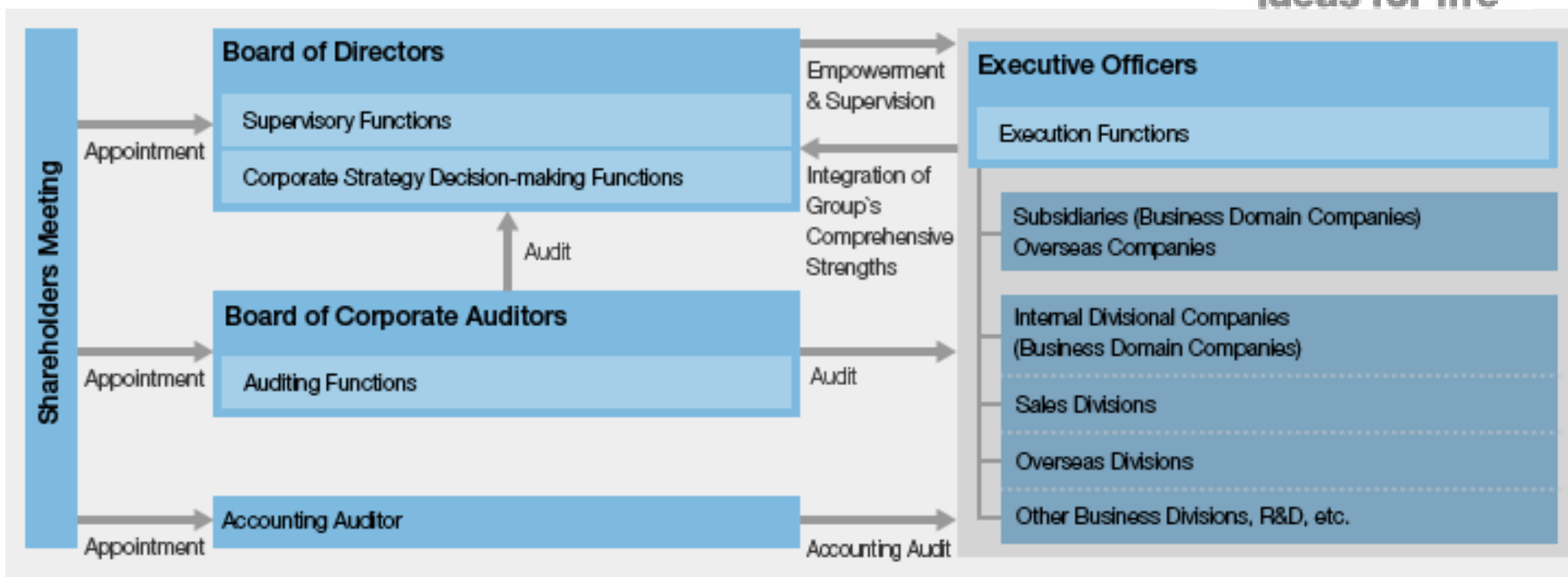
Prefa Brno a.s. –
 výrobce betonových
 a kompozitních
 materiálů, dílců pro
 pozemní stavby,
 kanalizace,
 komunikace a
 ochranu životního
 prostředí.





Organizační struktury v praxi

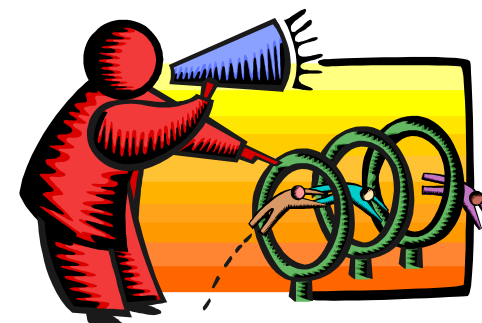
Panasonic
 ideas for life





Management lidských zdrojů - Plánování lidských zdrojů

- Předpověď současných a budoucích potřeb lidských zdrojů
- Předpověď **poptávky**
 - kolik pracovníků a s jakou kvalifikací bude firma potřebovat
- Předpověď **nabídky**
 - odhad dostupnosti a kvalifikací současných zaměstnanců a lidí dostupných na trhu práce





Plánování lidských zdrojů

- Outsourcing
 - používání vnějších dodavatelů a výrobců k zajištění výrobků, služeb nebo zaměstnanců
- Outsourcing zaměstnanců
 - používání nasmlouvaných zaměstnanců, tzv. temps (zprostředkovatelské agentury, dodavatelé)
 - Výhody– větší flexibilita pro firmu, náklady, odborové závazky
 - Nevýhody - ztráta kontroly a loajality, odpor odborů, nedostatečný trénink a kvalifikace
- Interim management
 - najímání manažerů na omezenou dobu
 - často pro krizové nebo změnové úkoly, v omezené míře jako zástup za manažery
 - využívání freelance manažerů, agentur nebo poradenských firem pro interim management



Získávání a výběr pracovníků

- **Získávání** pracovníků

- aktivity směřující k vytvoření kvalitní skupiny uchazečů o volná pracovní místa

- **Výběr** pracovníků

- proces určování relativních kvalifikačních předpokladů uchazečů za účelem zjištění jejich potenciálního výkonu na daném pracovním místě





Žádání zaměstnavatelé

Je snazší být přijat na
Harvard University
než získat místo
v továrně Toyota*

- v roce 2005 se ke studiu na Harvardu přihlásilo 19,752 uchazečů, přijato bylo 2,110 a nastoupilo 1,638
- v roce 2005 se během prvních dvou týdnů přihlásilo na 2,000 pracovních míst v nové továrně Toyota v San Antoniu 63,000 uchazečů



* McCormack, R. (2005) 63,000 People In San Antonio Seek To Fill 2,000 Jobs At Toyota's New Factory. Retrieved on 10 July 2006 from <http://www.manufacturingnews.com/news/05/0622/art1.html>

San Antonio map retrieved on 10 July 2006 from http://www.stmarytx.edu/admission/photos/us_state_map.jpg



Získávání pracovníků

- Externí
 - vyhledávání vhodných kandidátů na volné pozice na trhu práce, mimo okruh současných zaměstnanců
 - **Výhody** – získávání nové *krve* a vnějšího pohledu, možnost přilákat kandidáty kvalitnější než jsou současní zaměstnanci
 - **Nevýhody** – finanční a časová náročnost
- Interní
 - vyhledávání kandidátů na volné pozice mezi současnými zaměstnanci
 - **Výhody** – vlastnosti a kvalifikace kandidátů jsou firmě známy, kandidáti znají firmu a její organizační kulturu, motivační aspekt
 - **Nevýhody** – absence nových myšlenek a nápadů, omezení konkurenčního prostředí



Výběr pracovníků

- **Sekundární** informace o uchazeči
 - informace pocházející od uchazeče
 - CV, vč. vzdělání, kvalifikace a klíčových zkušeností
 - informace pocházejících z jiných zdrojů
 - reference, předchozí zaměstnavatelé, média, vzdělávací instituce, úřady
- **Primární** informace o uchazeči
 - interview (strukturovaná, nestrukturovaná)
 - testování uchazečů (*následující slide*)



Testování uchazečů

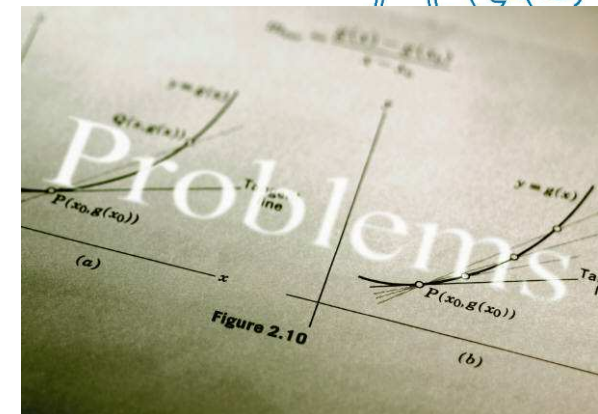
- Testy fyzických schopností
 - odolnost, síla, výdrž
 - testy barvocitlivosti, testy zručnosti
- Testy intelektuálních schopností
 - analytické myšlení, znalosti potřebné k práci
- Testy výkonnosti
 - týkají se specifických úkolů-výkonů nutných pro zaměstnání, např. test rychlosti psaní na stroji, zkušební jízda
- Psychologické testy
 - odolnost proti stresu, čestnost, orientace na službu zákazníkovi
- Ostatní (assessment centra, hry, demonstrační úkoly)





Testování uchazečů

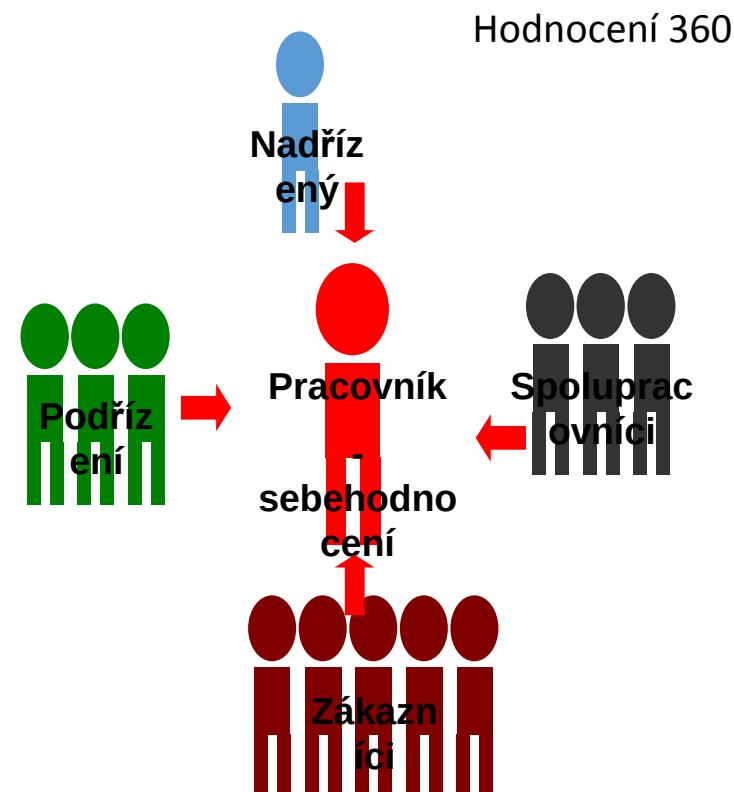
- Problémy testů:
 - spolehlivost (reliability)—
vyjadřuje schopnost testu měřit pokaždé totéž
 - platnost (validity) – vyjadřuje schopnost testu měřit to, co by měl měřit
- Účelem testování je vždy zkoumat jen vlastnosti a schopnosti relevantní pro výkon konkrétní pracovní pozice!





Hodnocení výkonu při práci

- Hodnocení výkonu pracovníka v dané pracovní pozici a jeho příspěvěk ke splnění cílů organizace
- *Nezbytnou součástí hodnocení výkonu je zpětná vazba*
- Druhy hodnocení:
 - interní X externí
 - objektivní X subjektivní
 - výsledků X chování X charakteru
 - formální X neformální





Odměňování

- **Hmotné (extrinsické)**

- přímé finanční odměny - mzdy a platy, příplatky, bonusy a prémie, podíl na zisku
- nepřímé finanční odměny a výhody – příplatky na důchodové či životní připojištění nebo na dovolenou, služební vůz, zaměstnanecké ceny za firemní produkty
- ostatní – vybavení pracoviště, parkování, stravování, dovolená, sick leave, vzdělání

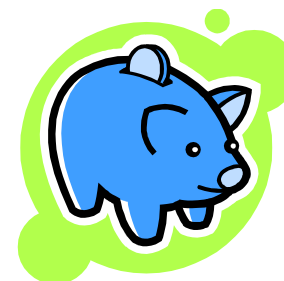
- **Nehmotné (intrinsické)**

- sociální povyšování - název pozice
- účast na rozhodování
- plány kariéry
- zvláštní sociální jistoty
- pochvala, ocenění



Odměňování

- Mzda
 - smluvní, úkolová, časová
 - podíl tarifních a nadtarifních složek
 - jaká je relativní pozice firmy vzhledem k podobným firmám v tomtéž odvětví
- Tarifní složka
 - reflexe kvalifikace, zkušenosti, hodnota pracovní pozice
- Mimotarifní složky
 - reflexe aktuálního výkonu, dosažených cílů či zvýšeného pracovního nasazení
 - prémie a bonusy – podíly na zisku, individuální vs. skupinové prémie
 - zákonné – práce přesčas, ve svátek, ve ztíženém pracovním prostředí apod.





Děkuji za pozornost



Zdroje

- Picture of Eli Whitney retrieved on 3 July 2006 from http://www.americanvision.org/images/Eli_Whitney.jpg
- Picture of Frederick Taylor retrieved on 3 July 2006 from <http://socserv2.socsci.mcmaster.ca/~econ/ugcm/3ll3/taylor>
- Picture of Henry Gantt retrieved on 4 July 2006 from <http://www.altagerencia.com.ar/Autor/VerAutor.asp?id=77>; Gantt diagram from <http://www.ganttchart.com/index.html>
- Photo of Henry Ford retrieved on 3 July 2006 from <http://it.wikipedia.org/wiki/Immagine:HenryFord-automobili.jpg>
- Photo of Gilbreths retrieved on 3 July 2006 from http://www.biz.colostate.edu/faculty/dennism/Management-Evolution_files/image020.gif
- Picture of Henri Fayol retrieved on 4 July 2006 from <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/evopen3.gif>
- Picture of Max Weber retrieved on 4 July 2006 from <http://www.china1900.info/menschen/imagesmenschen/weber.jpg>
- Photo of Douglas McGregor retrieved on 4 July 2006 from <http://www.antioch-college.edu/Antiochiana/McGregor.htm>
- Picture retrieved on 5 July 2006 from <http://www.waterloohonda.com/images/sign.gif>
- Logo of Sara Lee-DE retrieved on 5 July 2006 from http://www.beenen.nl/contents/referenties/refer/douwe_egberts.htm; Logo of Skanska from <http://www.midlothian.gov.uk/Article.aspx?TopicId=0&ArticleId=17846>
- Toyota SWOT analysis retrieved on 7 July 2006 from http://www.marketingteacher.com/SWOT/toyota_swot.htm; Toyota logo from http://www.supplychainer.com/50226711/images/toyota_logo_1.jpg
- The organizational chart of Prefa Brno retrieved on 8 July 2006 from http://www.prefa.cz/onas_struktura.php
- The organizational chart of Matsushita retrieved on 8 July 2006 from <http://panasonic.net/corporate/governance/>