

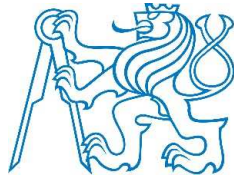
# Management – vývoj managementu; plánování a organizace

Ing. Bc. Marek Kouba

České Vysoké Učení Technické v Praze Fakulta dopravní

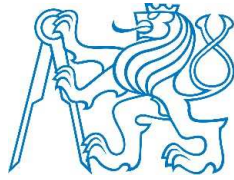


INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



# 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



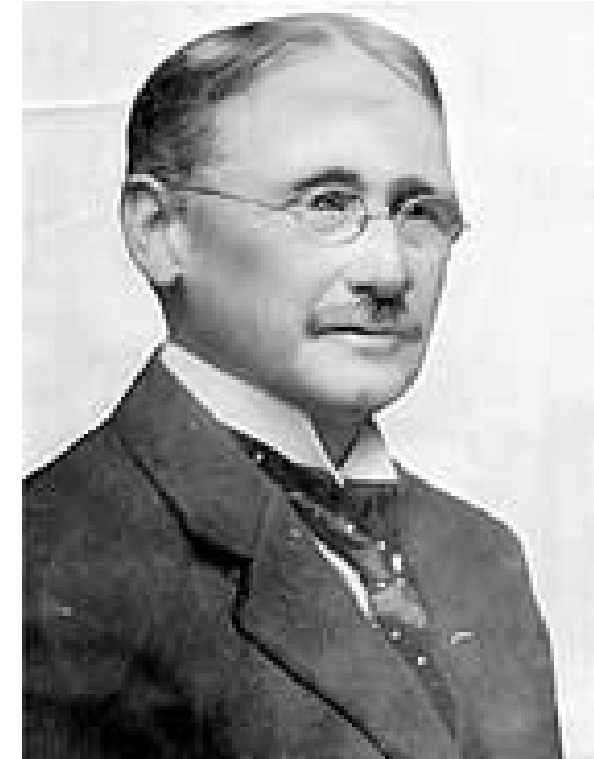
# Historie managementu jako disciplíny

- Důsledek dělbý 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 řídicí 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:

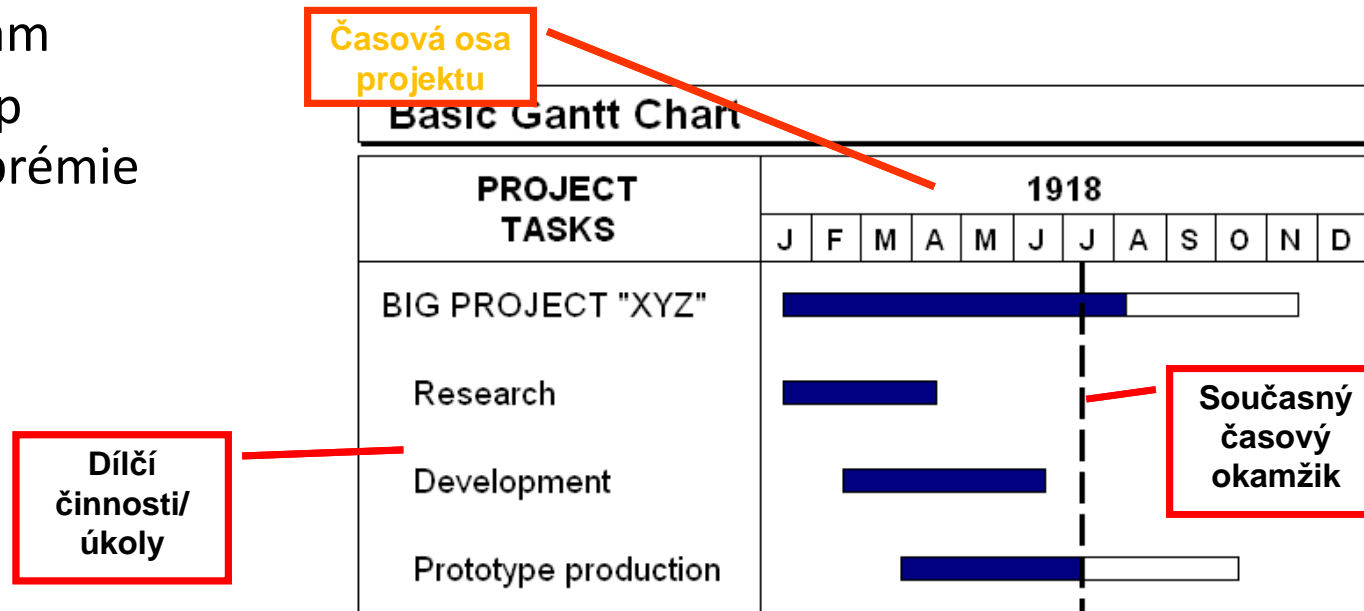
- Normování (úkolová mzda)
- Rozdělení práce a zodpovědnosti mezi vedení a dělníky – úloha předáků ve výrobě
- Důraz na zručnost, výkonnost, kvalitu a proškolení

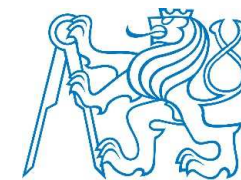


# Henry Laurence Gantt (1861-1919)



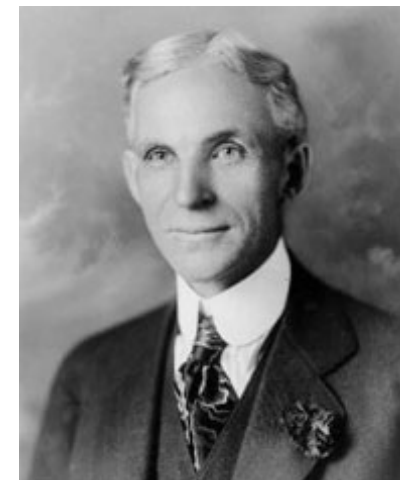
- 1887 – 1893 – pracoval po boku F.W. Taylora v Betlehem Steel
- zaměření na produktivitu, přínosy managementu:
  - Ganttův diagram
  - princip úkol-prémie





# 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 řídicích pracovníků
  - důraz na pořádek a disciplínu



# Administrativní management

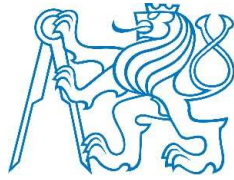


- **Henri Fayol (1841-1925, Francie)**
  - *Administration industrielle et générale (1917)*
  - 6 skupin podnikových činností
    - technické, obchodní, finanční, správní, účetní a ochranné
  - 14 principů managementu
    - specializace práce, autorita, disciplína, jednota příkazů, jednota řízení, podřízenost 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



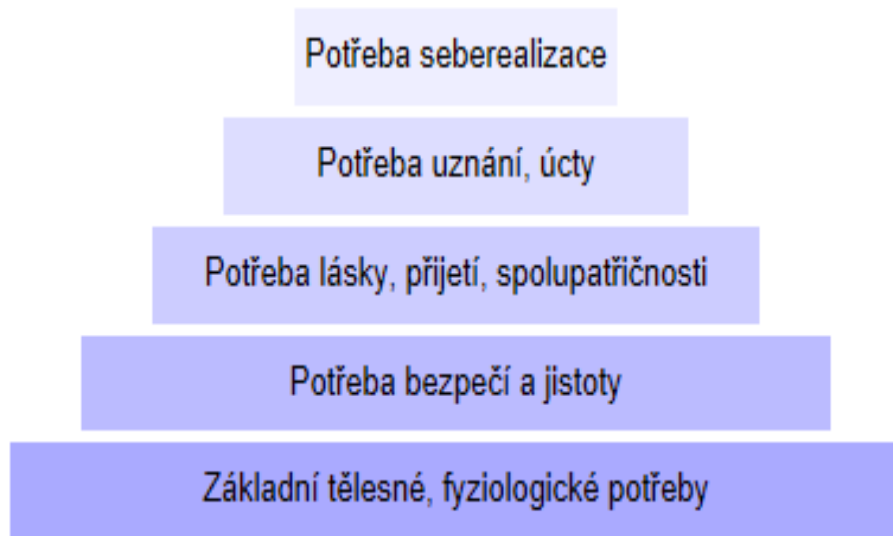
- **Max Weber (1864-1920, Německo)**
  - *otec* sociologie
  - *Wirtschaft und Gesellschaft (1925)*
  - 7 principů byrokratické organizace:
    1. Specifikace pracovních míst, popis práv, povinností, odpovědnosti a rozsahu autority
    2. Systém nadřízenosti a podřízenosti
    3. Jednota příkazů
    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

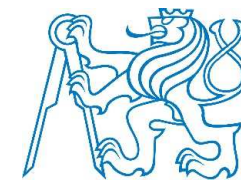
## Teorie Y:

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





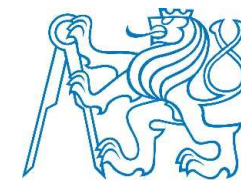
# Shrnutí historických proudů managementu

- **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

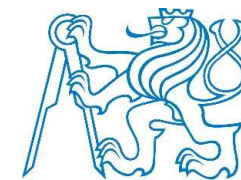
- Plánování
  - Vize, mise, cíle
  - SWOT
  - Úrovně plánování
- Organizování
  - Pravomoc/zodpovědnost
  - Delegování
  - Úrovně a rozpětí řízení
  - Typy organizačních struktur



# Plánování

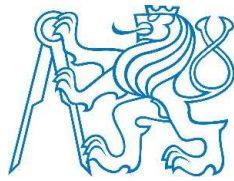
- Cílevědomá činnost, která se zabývá budoucností organizace
- Stanovení budoucích cílů a prostředků, kterými má být těchto cílů dosaženo
- Plánování:
  - strategické – dlouhodobý charakter – roky, většinou pro celý podnik – obecný směr
  - taktické – střednědobý charakter – měsíce, většinou funkční 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

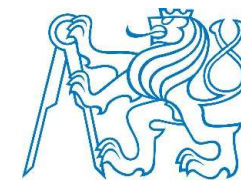
- Obecné (společné většině firem)
  - typické - zisk, obrat, podíl na trhu, hodnota firmy
  - alternativní - maximalizace manažerského příjmu, zaměstnanost, přežití
- Specifické (rozdílné pro každou firmu)
  - zavést nový výrobek, získat zakázku, rozšířit podnik



# 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. Glocalizace;  
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)

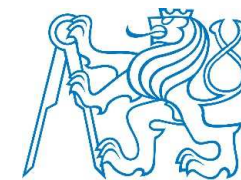
Vize: Být vedoucí společností ve světě - zákaznickovou první volbou - ve stavebních službách a vývoji projektů.

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

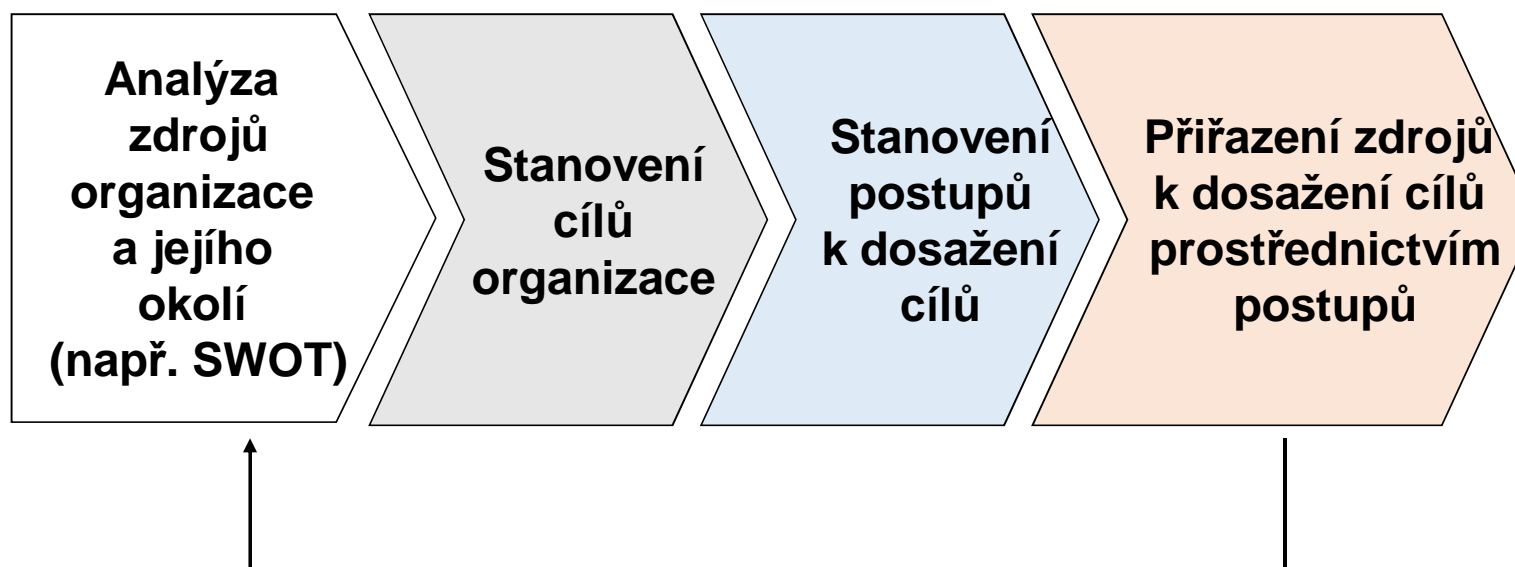


# Plán

- 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



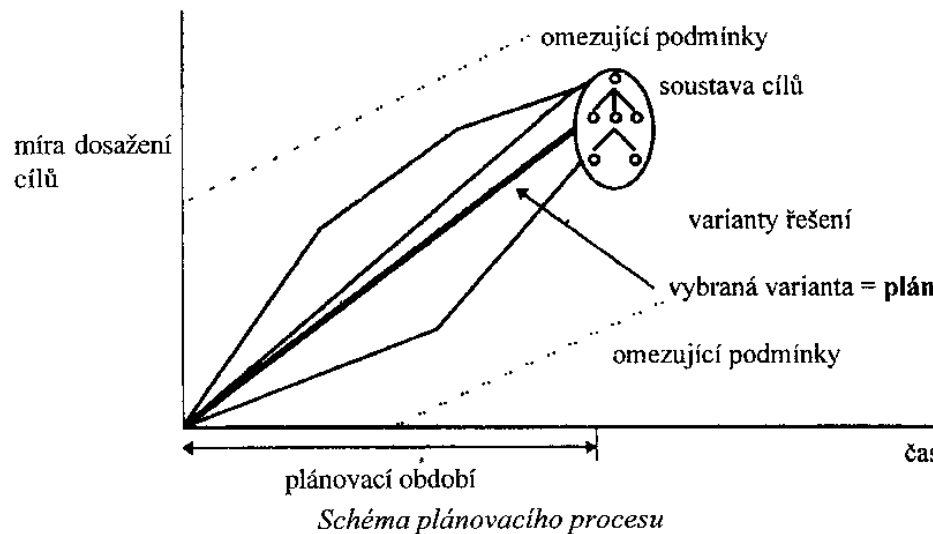
# Plánovací proces (postup při plánování)





# 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**

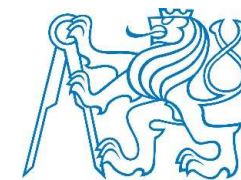
- Vysoká kapitálová náročnost výroby
- Nepružnost
- Obsluha méně početných tržních segmentů

## **Opportunities - příležitosti**

- Automobily příznivé životnímu prostředí
- Rozvoj trhu

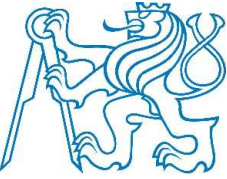
## **Threats – hrozby**

- 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)



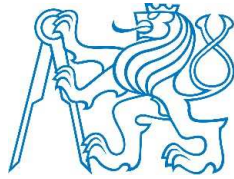
# Členění plánů

- 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



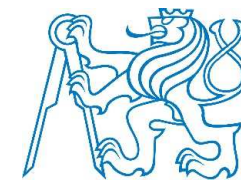
# Strategické cíle

- 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



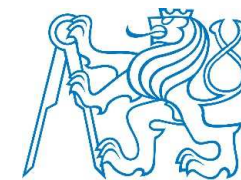
# Taktické cíle

- 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

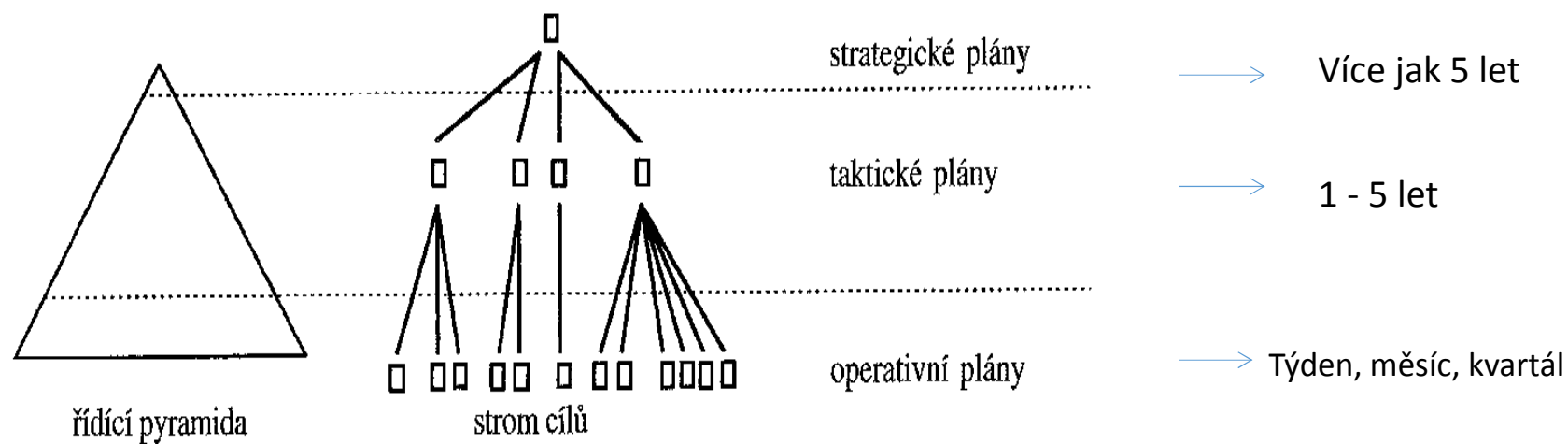


# Operativní cíle

- 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 manažerského řízení

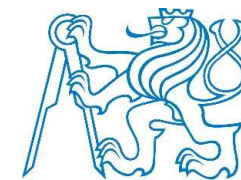
- Řízení – Činnosti zaměřené na získání, rozvoj a udržení efektivních pracovních sil podniku
- Řízení je závislé na osobnosti manažera a druh práce a složení pracovního kolektivu
- 3 typy řízení:
  - Autokratický styl řízení
  - Demokratický styl řízení
  - Liberální styl řízení



# 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 stylů 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



# Liberální 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 použit pouze tam, kde podřízení pracují samostatně a iniciativně a není zapotřebí je k práci nutit
- Uplatnění autokratického stylu řízení:
  - Akademická půda
  - Výzkumné ústavy



# Porovnání stylů řízení

## Autokratický styl řízení

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

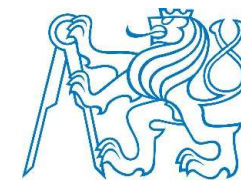
## Demokratický styl

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

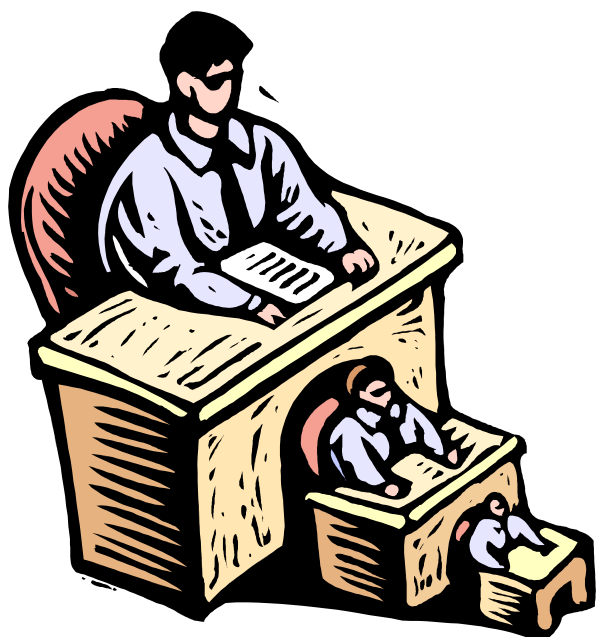
## Liberalistický styl

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

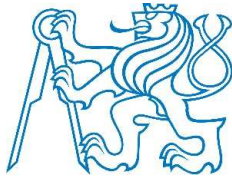


# Organizování



- 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**

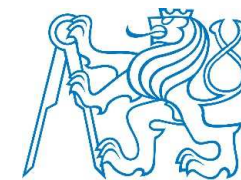
- volnost rozhodování a možnost vynutit určité chování

- **Odpovědnost**

- ručení za svěřené zdroje a splnění úkolů

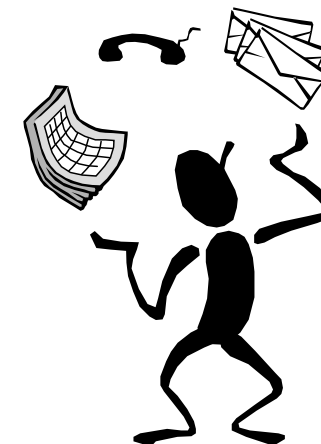
- **Kompetence**

- 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





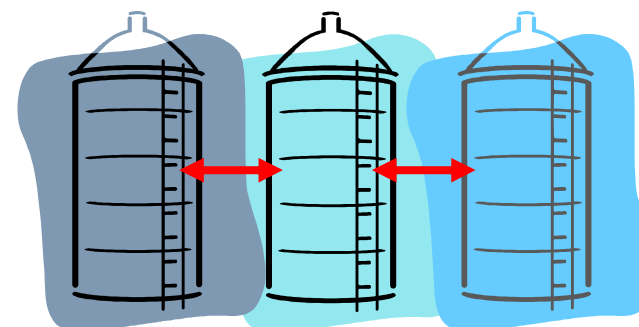
# Delegování

- **Proč delegovat:**

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

- **Proč nedelegovat:**

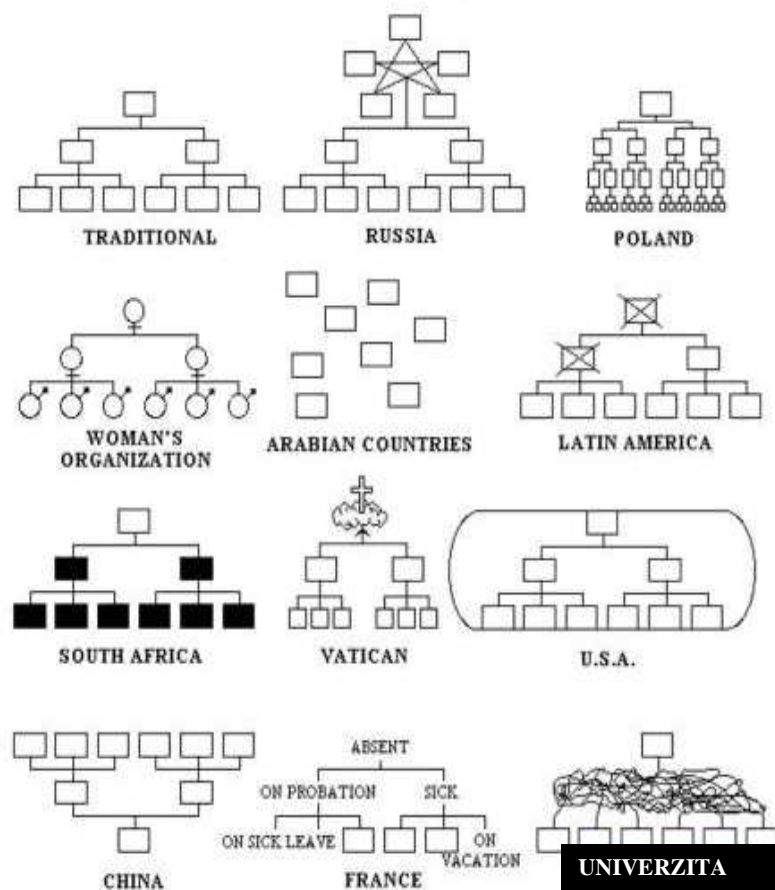
- zvýšení kvalifikačních nároků
- zvýšení koordinačních nároků
- efekt sila (nedostatek komunikace a společných cílů napříč odděleními)



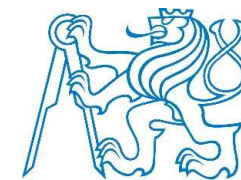


# Tvorba organizační struktury

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



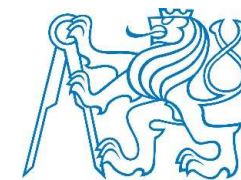




# Uspořádání pracovních míst do skupin

- 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

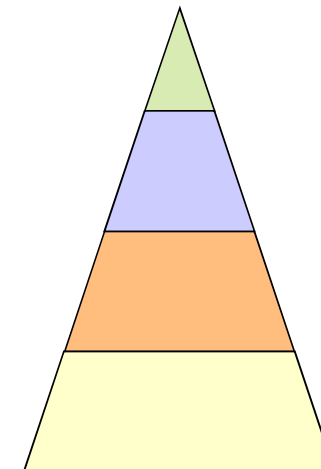




# Strmá a plochá organizační struktura

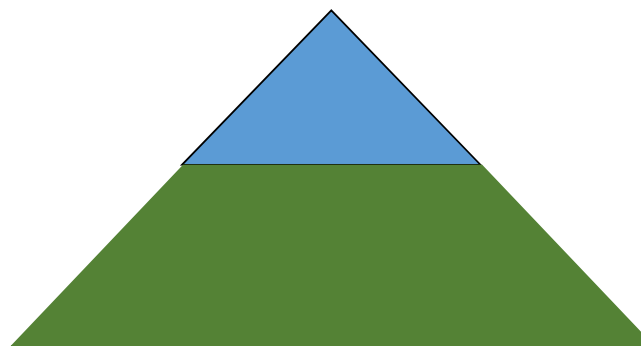
- Strmá organizační struktura

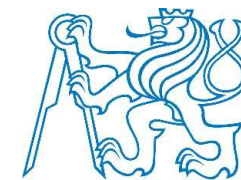
- nízké rozpětí řízení
- vysoký počet stupňů (úrovní) řízení



- Plochá organizační struktura

- vysoké rozpětí řízení
- nízký počet stupňů (úrovní) řízení

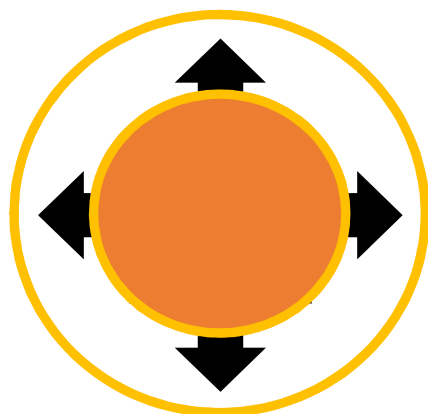




# Rozdělení pravomocí

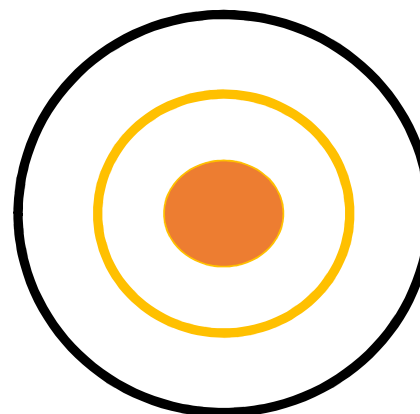
- **Centralizace**

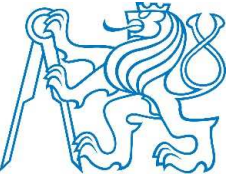
– soustředění kompetencí do centra, méně delegování



- **Decentralizace**

– přenášení kompetencí na nižší úrovně řízení, více delegování





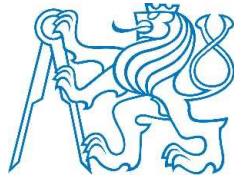
# Typy organizačních struktur

- **Podle dělby pravomocí**

- Liniová
- Funkcionální
- Liniově štábní

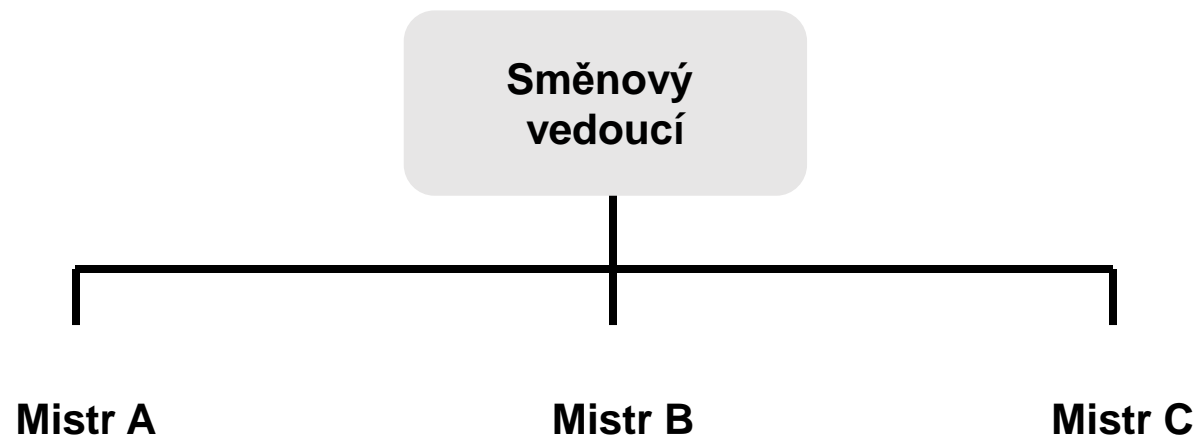
- **Podle činností**

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



# Liniová organizační struktura

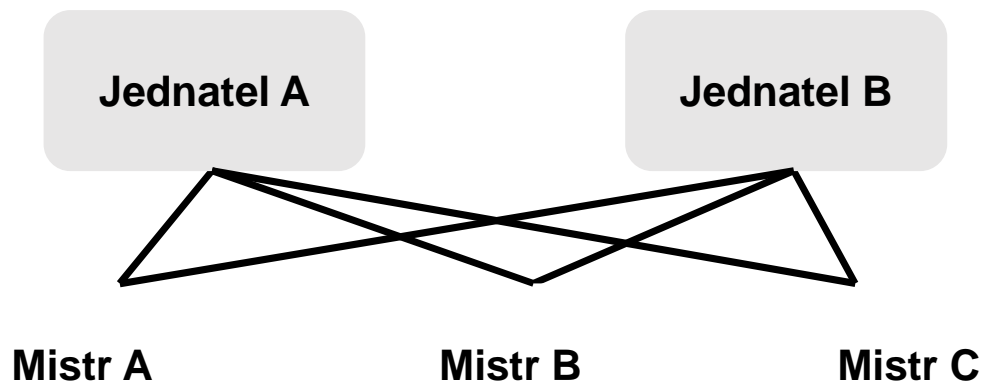
- Jednoznačná vazba mezi podřízenými a nadřízenými
  - podřízený má jen jednoho nadřízeného
- Vedoucí mají přímou pravomoc a disponují komplexní působností nad svěřenou organizační jednotkou
- Typická pro menší organizace





# Funkcionální organizační struktura

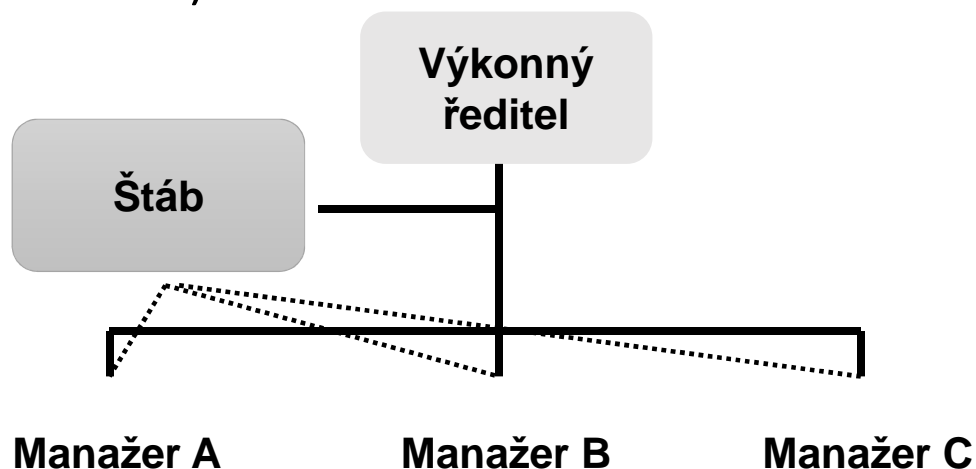
- Násobná vazba mezi podřízenými a nadřízenými
  - podřízený má více než jednoho nadřízeného
- Překrývání kompetencí
- Vedoucí má kompetenci v rámci příslušné funkce
- Někdy také označována jako „víceliniová“



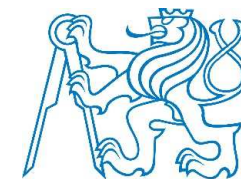


# Liniově-štábní organizační struktura

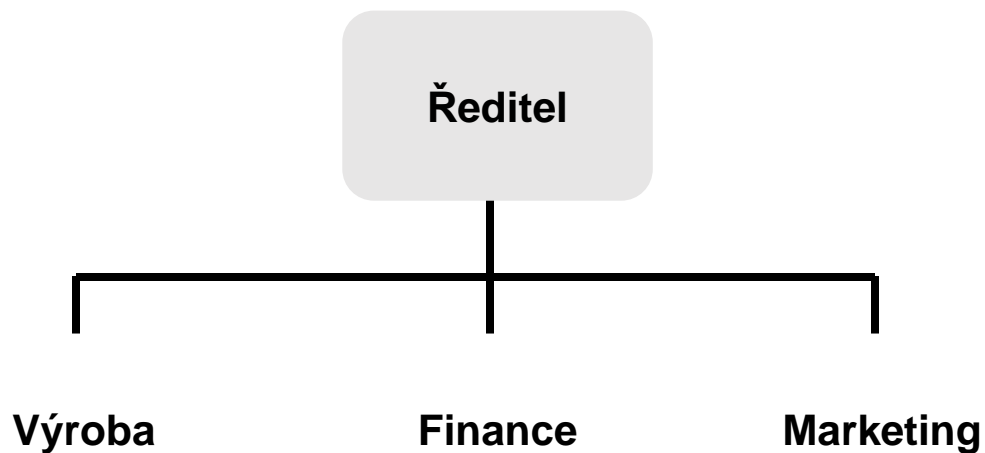
- Směs liniové a funkcionální struktury
  - jednoznačná podřízenost při současné existenci specializovaných štábů
  - podřízený má jen jednoho nadřízeného
- Štábní útvary nemají rozhodovací pravomoc (poradní role)



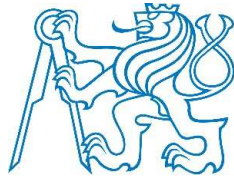
# Funkční organizační struktura



- Seskupování dle podobných funkcí

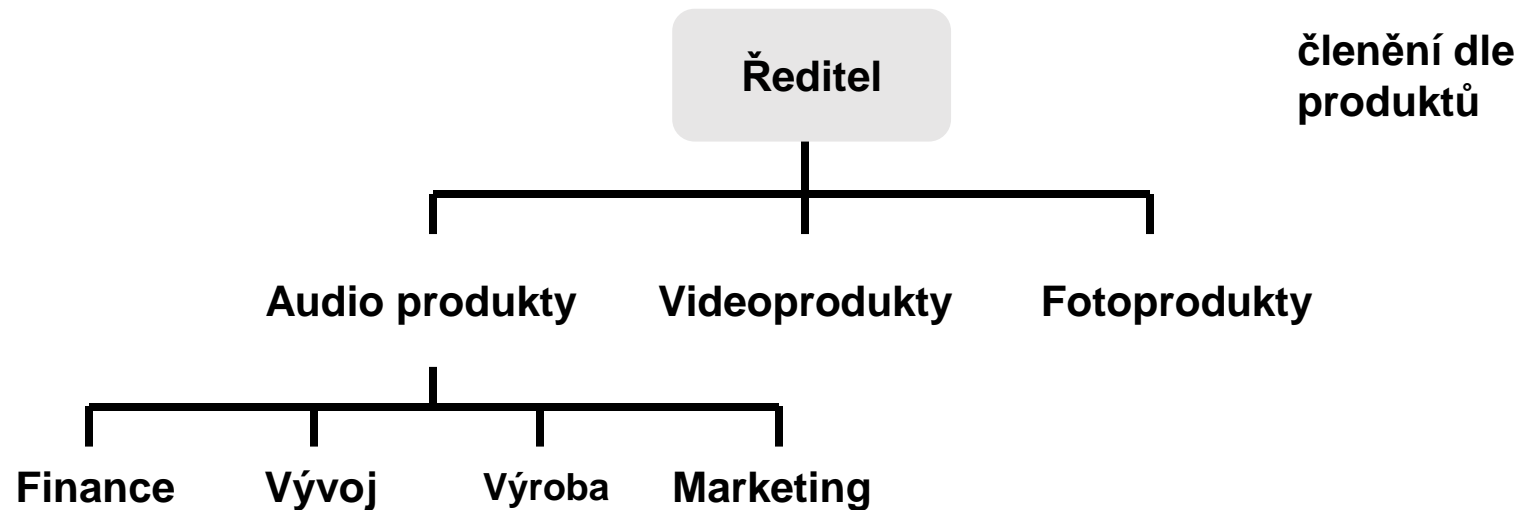


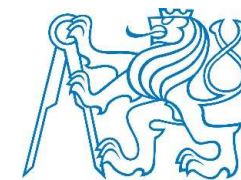




# Divizní organizační struktura

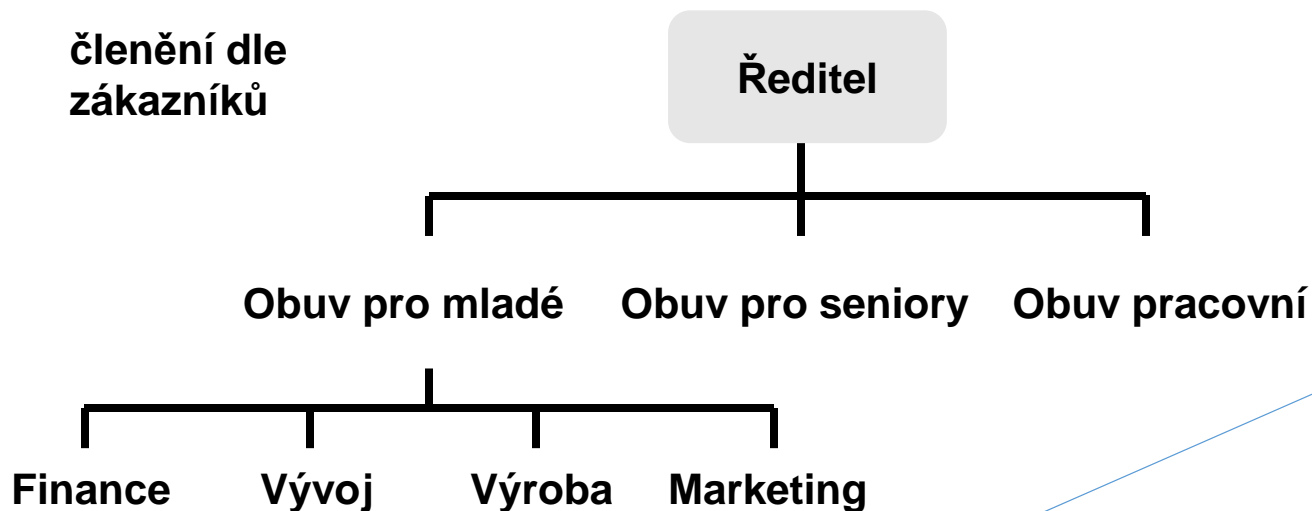
- Divize
  - ekonomicky samostatná autonomně fungující organizační jednotka
- Divize nejčastěji vyčleňovány
  - podle výrobků, podle zákazníků, podle geografických oblastí
- V rámci divizí většinou opět dochází k funkčnímu členění



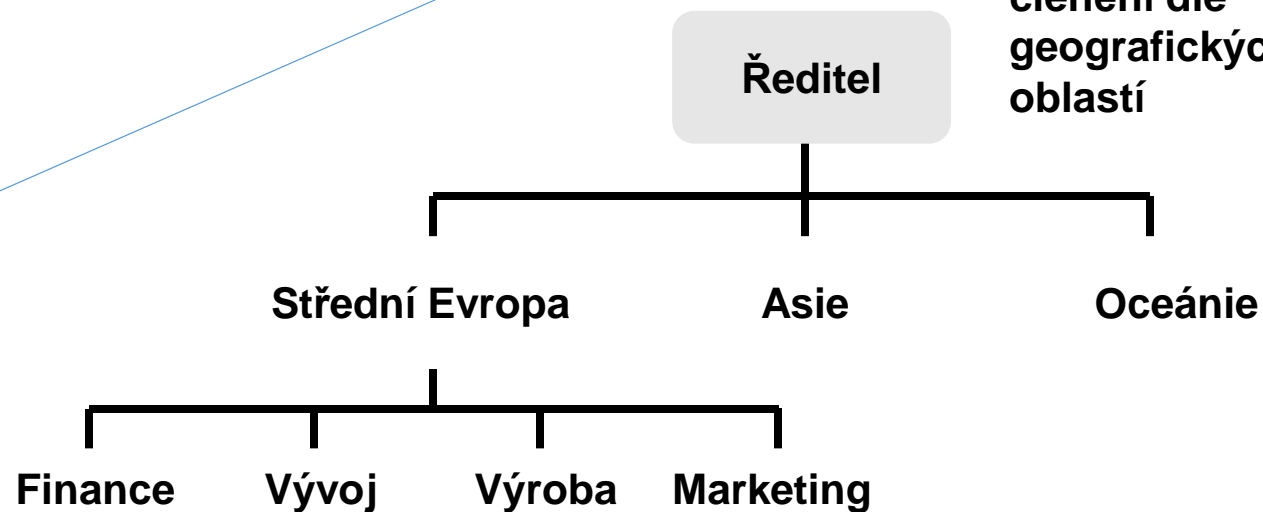


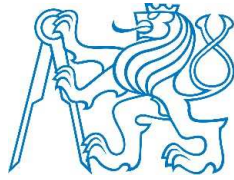
# Divizní organizační struktura

členění dle  
zákazníků



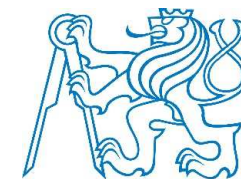
členění dle  
geografických  
oblastí



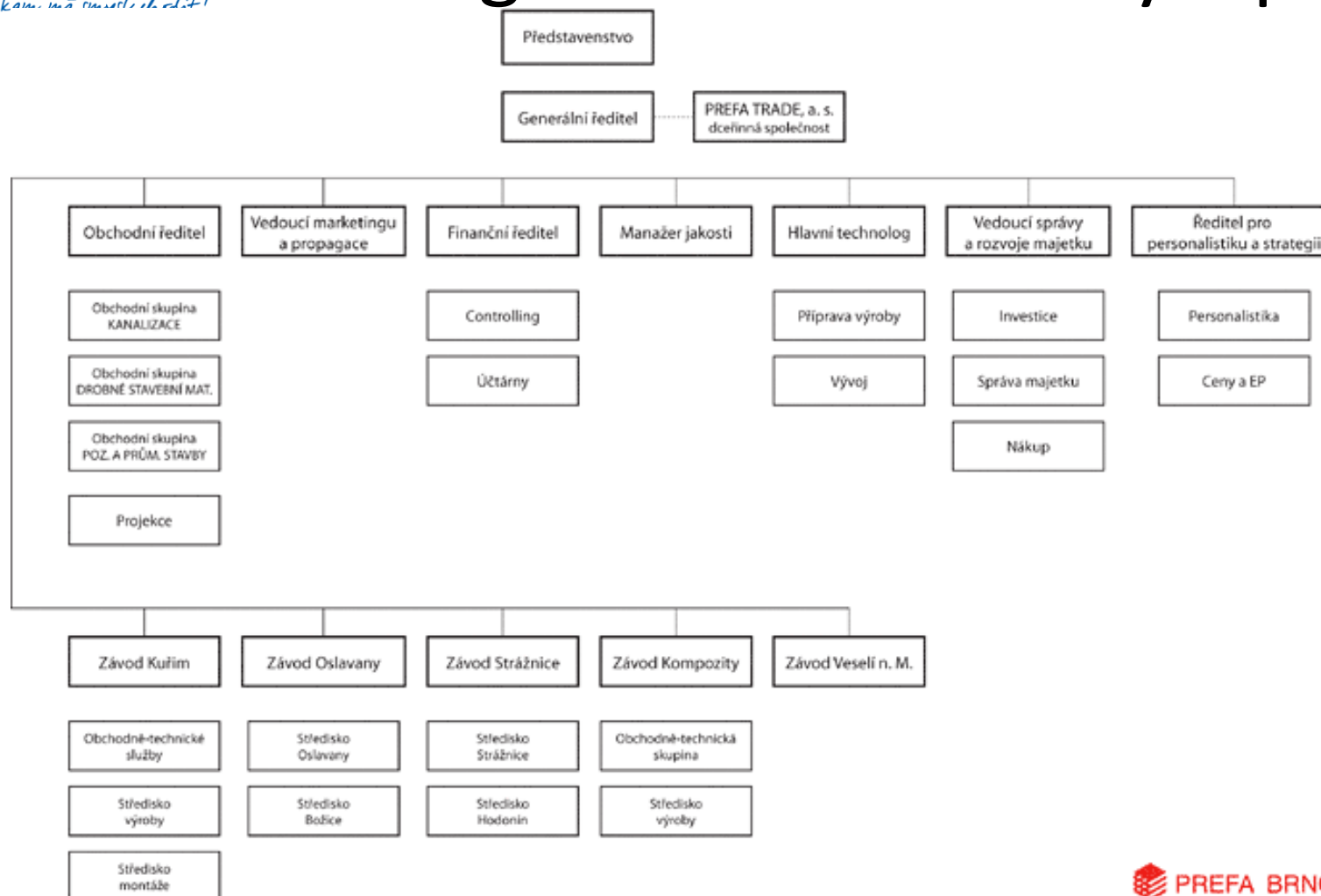


# Organizační struktury v praxi

- **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

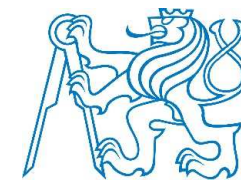


# Organizační struktury v praxi

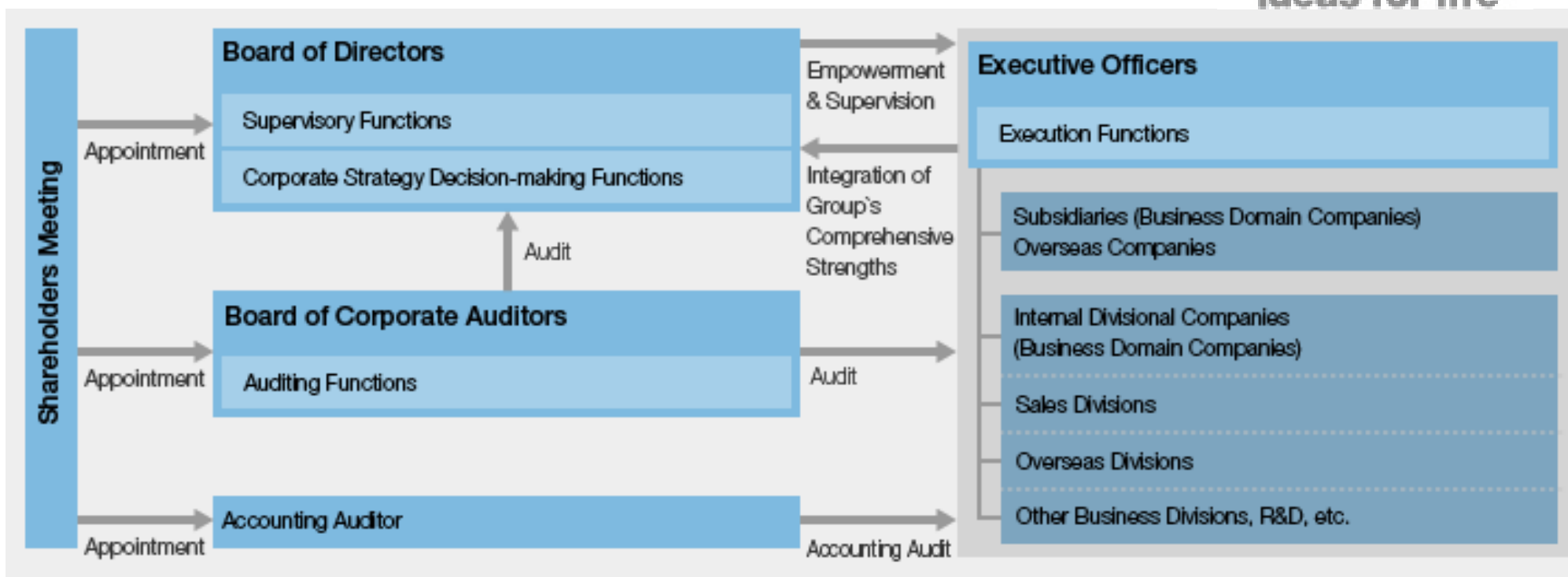


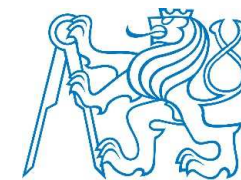
**Prefa Brno a.s. –**  
 výrobce betonových  
 a kompozitních  
 materiálů, dílců pro  
 pozemní stavby,  
 kanalizace,  
 komunikace a  
 ochranu životního  
 prostředí.





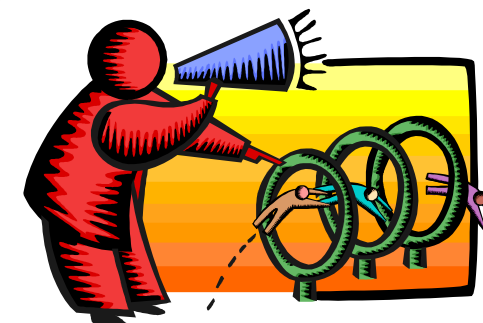
# Organizační struktury v praxi





# Management lidských zdrojů - Plánování lidských zdrojů

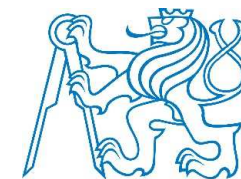
- Předpověď současných a budoucích potřeb lidských zdrojů
- Předpověď **poptávky**
  - kolik pracovníků a s jakou kvalifikací bude firma potřebovat
- Předpověď **nabídky**
  - odhad dostupnosti a kvalifikací současných zaměstnanců a lidí dostupných na trhu práce





# 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

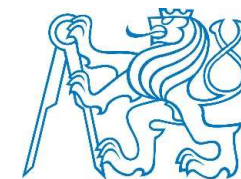


# Získávání a výběr pracovníků

- **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

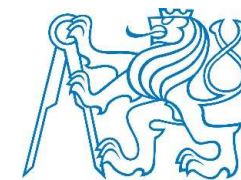
Je snazší být přijat na  
Harvard University  
než získat místo  
v továrně Toyoty\*

- 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 Toyoty v San Antoniu 63,000 uchazečů



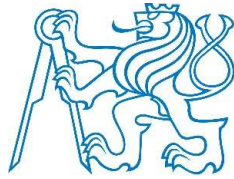
\* McCormack, R. (2005) 63,000 People In San Antonio Seek To Fill 2,000 Jobs At Toyota's New Factory. Retrieved on 10 July 2006 from <http://www.manufacturingnews.com/news/05/0622/art1.html>

San Antonio map retrieved on 10 July 2006 from [http://www.stmarytx.edu/admission/photos/us\\_state\\_map.jpg](http://www.stmarytx.edu/admission/photos/us_state_map.jpg)



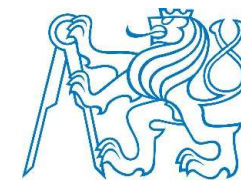
# Získávání pracovníků

- 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

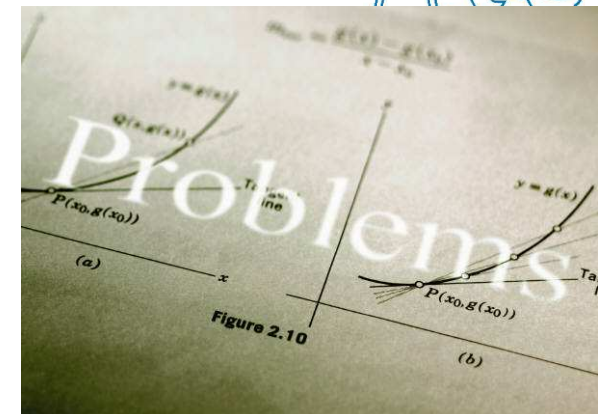
- Testy fyzických schopností
  - odolnost, síla, výdrž
  - testy barvocitlivosti, testy zručnosti
- Testy intelektuálních schopností
  - analytické myšlení, znalosti potřebné k práci
- Testy výkonnosti
  - týkají se specifických úkolů-výkonů nutných pro zaměstnání, např. test rychlosti psaní na stroji,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

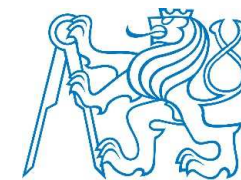




# Testování uchazečů

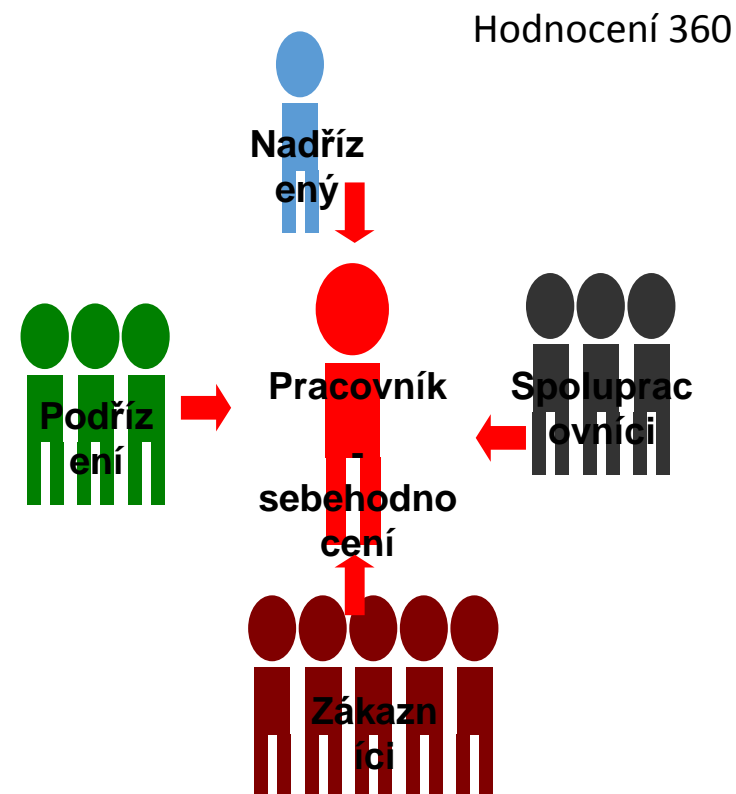
- Problémy testů:
  - spolehlivost (reliability)– vyjadřuje schopnost testu měřit pokaždé totéž
  - platnost (validity) – vyjadřuje schopnost testu měřit to, co by měl měřit
- Účelem testování je vždy zkoumat jen vlastnosti a schopnosti relevantní pro výkon konkrétní pracovní pozice!





# Hodnocení výkonu při práci

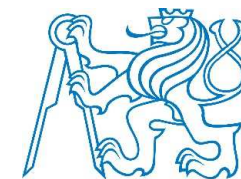
- Hodnocení výkonu pracovníka v dané pracovní pozici a jeho příspěví ke splnění cílů organizace
- *Nezbytnou součástí hodnocení výkonu je zpětná vazba*
- Druhy hodnocení:
  - interní X externí
  - objektivní X subjektivní
  - výsledků X chování X charakteru
  - formální X neformální





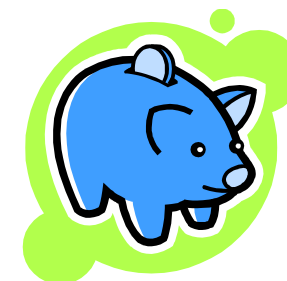
# Odměňování

- **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

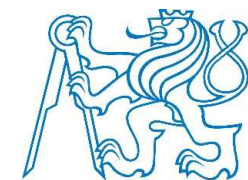


# Odměňování

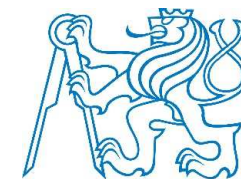
- Mzda
  - smluvní, úkolová, časová
  - podíl tarifních a nadtarifních složek
  - jaká je relativní pozice firmy vzhledem k podobným firmám v tomtéž odvětví
- Tarifní složka
  - reflexe kvalifikace, zkušenosti, hodnota pracovní pozice
- Mimotarifní složky
  - reflexe aktuálního výkonu, dosažených cílů 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](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](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](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](http://www.marketingteacher.com/SWOT/toyota_swot.htm); Toyota logo from [http://www.supplychainer.com/50226711/images/toyota\\_logo\\_1.jpg](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](http://www.prefa.cz/onas_struktura.php)
- The organizational chart of Matsushita retrieved on 8 July 2006 from <http://panasonic.net/corporate/governance/>