

MANAGEMENT II

SOCIÁLNÍ A ETICKÁ ÚLOHA MANAGEMENTU

- Sociální zodpovědnost
- Manažerská etika

SOCIÁLNÍ ZODPOVĚDNOST

“Za sociálně zodpovědnou není možné považovat firmu, která se snaží s co nejmenším úsilím vyhovět literě zákona... Mít sociální zodpovědnost znamená jít o krok dále. Sociálně zodpovědná je ta firma, která svým dobrovolným sociálním chováním povinnosti dané zákonem překračuje.”

■ Sociální opatření

- budování bytových podmínek
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- zkvalitňování životního a pracovního prostředí
- finanční podpora uměleckých aktivit, sociálních programů
- výroba ekologicky šetrných prostředků
- přizpůsobení pracovních podmínek matkám s dětmi

MANAŽERSKÁ ETIKA

etika

- soubor principů a zásad, které umožňují rozlišovat mezi tím, co je dobré, špatné, či nesprávné

smysl etiky

- umožnit jednotlivci, aby mohl volit některou z možných alternativ chování

Co je etika v podnikání?

- Etika je to, co mi mé pocity říkají, že je správné nebo špatné
- Etika je o mé náboženské víře
- Být etický znamená dělat to, co požaduje zákon/právo
- Etika se skládá z norem chování, které akceptuje naše společnost
- Nevím, co to slovo znamená

Co je etika v podnikání?

- Etika vs. vlastní cit
- Etika vs. náboženství
- Etika vs. dodržování zákonů
- Etika vs. společensky akceptovatelné chování

Co tedy můžeme považovat za etiku?

1.

Etika se vztahuje k dobře založeným normám toho, co je správné a co špatné, popisujících, co by lidé měli dělat, obvykle formou zákonů, povinností, závazků, užitku pro společenství, čestnosti či dalších specifických ctností.

Co tedy můžeme považovat za etiku?

1.

Etika např. zahrnuje ty normy, které vynucují přiměřené povinnosti bránící:

loupeži, násilí, krádeži, vraždě, napadání, urážkám a pomluvám či podvodu.

Co tedy můžeme považovat za etiku?

1.

Etické normy také zahrnují standardy vztahující se

k právům jako je:

právo na život, právo na soukromí nebo právo na nápravu křivdy.

Co tedy můžeme považovat za etiku?

2.

Etika se vztahuje ke studiu a rozvoji etických norem každého.

Co tedy můžeme považovat za etiku?

Filosofická nauka o správném jednání,
která hodnotí činnost člověka z hlediska
kategorií dobra a zla.

SOCIÁLNÍ A ETICKÁ ÚLOHA MANAGEMENTU

- **Autonomní etika** (etické zásady si stanovuje člověk sám, popř. sama společnost)
- **Heteronomní etika** (mravní zásady a pravidla jsou chápány jako dané zvnějšku (např. Vyšší inteligencí, Bohem...))
- **Deskriptivní etika** (klade si za cíl popsat co nejpřesněji mravní jednání a hodnoty v rozmanitých kulturních podobách)
- **Normativní etika** (usiluje o nalezení a analýzu normy lidského chování. Hledá kritéria pro stanovení „morálně dobrého“ a „morálně špatného“ chování a na jejich základě formulovat určité zákazy, příkazy nebo tabu)
- **Individuální etika** (zabývá se morálními otázkami jednotlivce při jeho úsilí o vlastní blaho)
- **Sociální etika** (zaměřuje se na společné, obecné dobro, která hledá univerzální lidské hodnoty)
- **Profesní etika** (aplikuje obecná etická pravidla na poměry konkrétních oborů lidské činnosti (lékařství, novinářství, poradenství apod.))
- **Environmentální etika** (řeší vztah člověka (jedince i lidstva) vůči všemu „nelidskému“ (ve smyslu prostředí)

SOCIÁLNÍ A ETICKÁ ÚLOHA MANAGEMENTU

■ Podnikatelská etika

- je normativní etikou
- je to snaha o aplikaci etických zásad do podnikání, s cílem zlepšit podnikatelskou praxi ve veškerých podnikatelských aktivitách
- zabývá se rozhodováním morální povahy
- zdůrazňuje teoretické znalosti a snahu o pravdivé poznání skutečnosti
- odmítá překrucování skutečnosti
- není v rozporu s ekonomii a nelze ji redukovat na respektování práva

SOCIÁLNÍ A ETICKÁ ÚLOHA MANAGEMENTU

The Institute of Business Ethics (Webley)

- osobní etika
- diskriminace
- kodexy chování
- práva zaměstnanců
- ochrana spotřebitelů
- využívání energií
- využívání utajených informací
- výhody poskytované organizacemi
- vztahy s odbory
- odpovědnost zaměstnanců
- odpovědnost organizace
- reakce zaměstnanců na neetické chování
- ochrana osobních údajů
- ochrana zvířat a výzkum
- průmyslová špionáž
- korupce
- odměny pro vrcholové manažery
- hladomor, země třetího světa

SOCIÁLNÍ A ETICKÁ ÚLOHA MANAGEMENTU

Proč rozvíjet podnikatelskou etiku?

- Ekonomické aktivity lidí tvoří velmi složitý sociální systém. Způsob, jakým se podnik chová k okolnímu prostředí má velký vliv na jeho tržní postavení a finanční výsledky.
- Právo nemůže poskytnout konkrétní odpověď na každou otázku. Zde se otevírá prostor pro podnikatelskou etiku.
- Globalizace navzájem propojuje různé kultury a je důležité najít společný jazyk pro řešení problémů. Čím je větší rozsah ekonomických aktivit, tím větší je morální zodpovědnost.
- Roste tlak na společenskou odpovědnost podniku a dodržování etických standardů. Při dnešní šíři a hloubce sortimentu produktů si může spotřebitel vybírat a odpovědný přístup k okolí se stává důležitou součástí hodnoty výrobku nebo služby.

SOCIÁLNÍ A ETICKÁ ÚLOHA MANAGEMENTU

Nástroje pro institucionalizaci etiky

- kodexy chování
- etické kodexy
- úřad ombudsmana
- etické výbory
- etický audit

SOCIÁLNÍ A ETICKÁ ÚLOHA MANAGEMENTU

Test pomocí 4 otázek (**Herbertem B. Taylor**):

1. Je to **PRAVDA**?
2. Je to **ČESTNÉ** vůči všem jichž se to týká?
3. Podpoří to **PŘÁTELSTVÍ** a **VZÁJEMNOU DŮVĚRU**?
4. Bude to **PROSPĚŠNÉ** pro všechny zúčastněné?

SOCIÁLNÍ A ETICKÁ ÚLOHA MANAGEMENTU

Deklarace rotariánů v profesi a povolání :

- Povolání chápat jako příležitost ke službě
- Být věrný liteře i duchu etických kodexů povolání, zákonům země, morálním standardům společenství
- Být příkladem nejvyšších etických norem v povolání
- Být poctivý vůči zaměstnavateli, zaměstnancům, kolegům, konkurentům, zákazníkům, veřejnosti a všem, k nimž má rotarián podnikatelské nebo profesní vztahy
- Mít v úctě a respektovat všechna povolání, užitečná pro společnost
- Profesní talent využít ve prospěch mladých lidí, ve směru potřeb ostatních a ke zlepšení kvality života společenství
- V obchodních a profesních vztazích s ostatními rotariány nehledat výhody, které normálně nemají ostatní

ETICKÉ STANDARDY

etický kodex

- důvěrnost
- konflikt zájmů
- přijímání darů
- sexuální obtěžování
- rovnocenná práva zaměstnanců
- ekologie
- bezpečnost práce
- péče o zdraví zaměstnanců
- zájmy akcionářů

VYUŽÍVÁNÍ MOCI A ODPOVĚDNOSTI

- kontrola** Lidé rozhodujícím způsobem určují svůj život a nesou odpovědnost za jeho utváření
- harmonie** Snaha o dosažení rovnováhy a souladu s přirozeným stavem věcí
- pokora** Akceptování nevyhnutelných přirozených omezení

KONTROLA

“Jenom velmi málo věcí v životě člověka je daných, jenom málo okolností nebo věcí musíme přijímat takové, jaké jsou, a nemůžeme je změnit. Neexistují žádná omezení toho, co můžeme dělat nebo čím se můžeme stát, pokud vynaložíme potřebné úsilí a jdeme za svým cílem.”

Craig Storti

KONTROLA

jedinec nese odpovědnost sám za sebe

→ proaktivní sebenaplňující jednání (“můžeme dosáhnout všeho, čeho chceme”)

→ v případě neúspěchu – pocit viny

Pokud jsme udělali, co bylo v našich silách, můžeme se naučit pociťovat klid a mír bez ohledu na to, jak věci dopadly.

SOCIÁLNÍ A ETICKÁ ÚLOHA MANAGEMENTU

HARMONIE usiluje o rovnováhu...

Paradox toho, když necháme věci být:

- když si nebudu dělat starost s tím, kým jsem, nestanu se tím, čím mohu být
- když si nebudu dělat starosti s tím, co mám, získám, co potřebuji
- tím, že ustoupím, vytrvám
- když dám sám sebe, obohatí mě to
- když po ničem netoužím, stanou se skvělé věci
- když se přestanu snažit vyvolat dojem, vyvolám dojem
- když vyhovím přání druhých, nesetkám se s žádným odporem

POKORA

- je mnoho věcí, které člověk nemá pod kontrolou
- existují limity, které nemůžeme a neměli bychom překračovat
- pokora nás zbavuje břemene pocitů viny za to, že nemáme vše pod kontrolou, že jsme nedosáhli odpovídajících výsledků
- pozor na pasivní přijímání osudu
- pokora – inspirující (naučíte se přijímat, co život přináší)

Dobrý manažer se musí umět bránit časovým ztrátám a nadměrnému působení pracovního stresu.

Odlišné přístupy k řízení času

vzácný: Čas je vzácným zdrojem. Nakládejte s ním podle toho!

hojný: Času je dost. Uvolněte se!

monochronní: Koncentrujte se na jednu aktivitu/vztah v jednu dobu.

polychronní: Souběžně se koncentrujte na více úkolů/vtahů

minulost: Poučte se z minulosti. Přítomnost je v podstatě pokračováním nebo opakováním toho, co se stalo dříve.

budoucnost: Zaujetí pro dlouhodobý prospěch. Podporujte dalekosáhlé vize.

současnost: Soustředte se na “ted’ a tady”.

VZÁCNÝ / HOJNÝ ČAS

kultury, které vnímají čas jako vzácný

- mnoho věcí, které je třeba udělat a málo času
- globální konkurence + technologický pokrok + usilovná práce = “generace rychlosti
- “odlišujte důležité od toho, co je naléhavé”, Paretův zákon
- je třeba plánovat, delegovat, naučit se říkat ne, stanovovat priority

kultury, které mají za to, že času je dostatek

- zpomalí, jednají v souladu s přirozenými rytmy

VZÁCNÝ / HOJNÝ ČAS

Je dobré mít na mysli oba přístupy k času a oba co nejlépe využít.

“Podřidte rychlost cílům, smyslu, jež chcete vtisknout Vaším individuálním a kolektivním činům.”

Joël de Rosnay

MONOCHRONNÍ / POLYCHRONNÍ

- Kultury / osoby vyznačující se monochronním pojetím času dávají přednost tomu, plně se soustředit v určitém čase na jednu věc.
- Kultury / osoby vyznačující se polychronním pojetím času mají sklon přerušovat práci na ukolu, jednání a věnovat se další.

MINULOST / PŘÍTOMNOST / BUDOUCNOST

minulost

- v zemích s dlouhou historií hraje minulost významnou roli
- poučení z chyb – řešení problémů současnosti
- Asie, Evropa – historický kontext hraje velkou roli

přítomnost

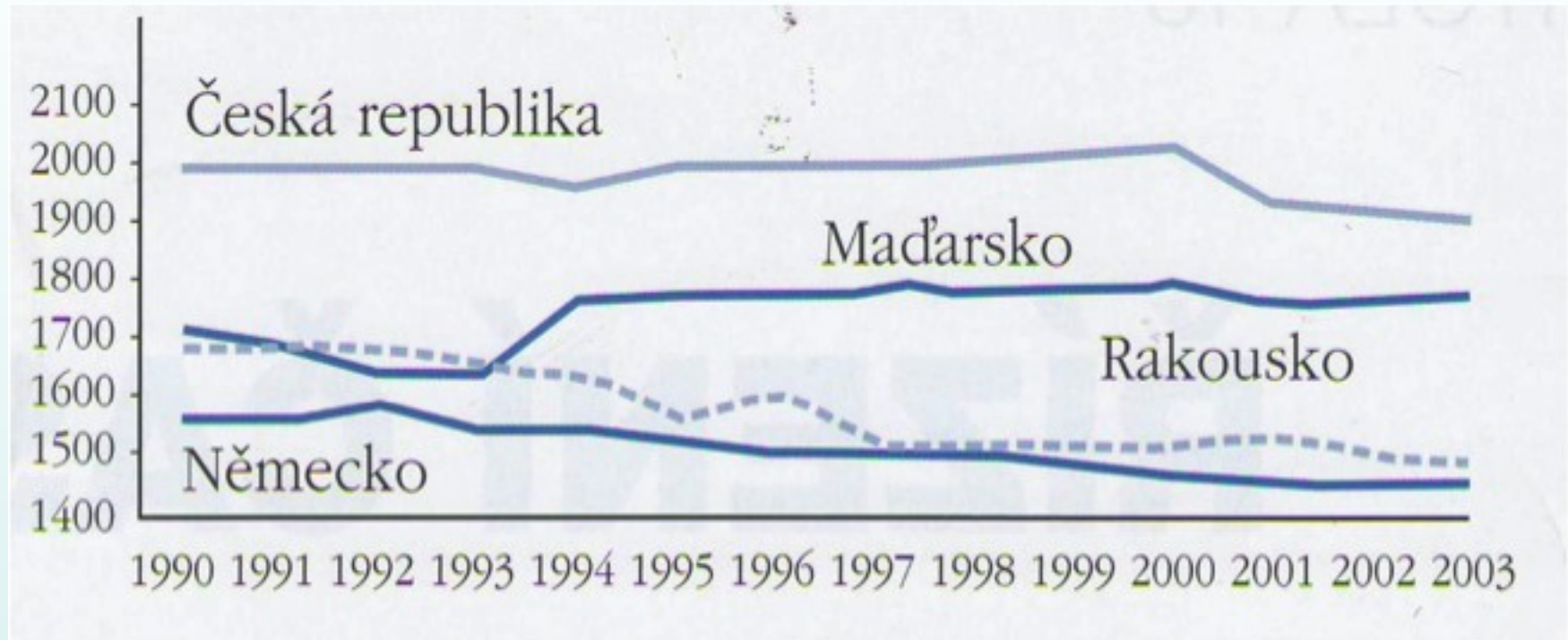
- orientace na současnost – tzv. tradiční kultury
- USA – okamžité uspokojení a krátkodobý prospěch

budoucnost

- kultury zaměřené na vztahy a povinnost (Čína, Japonsko)

TIME MANAGEMENT

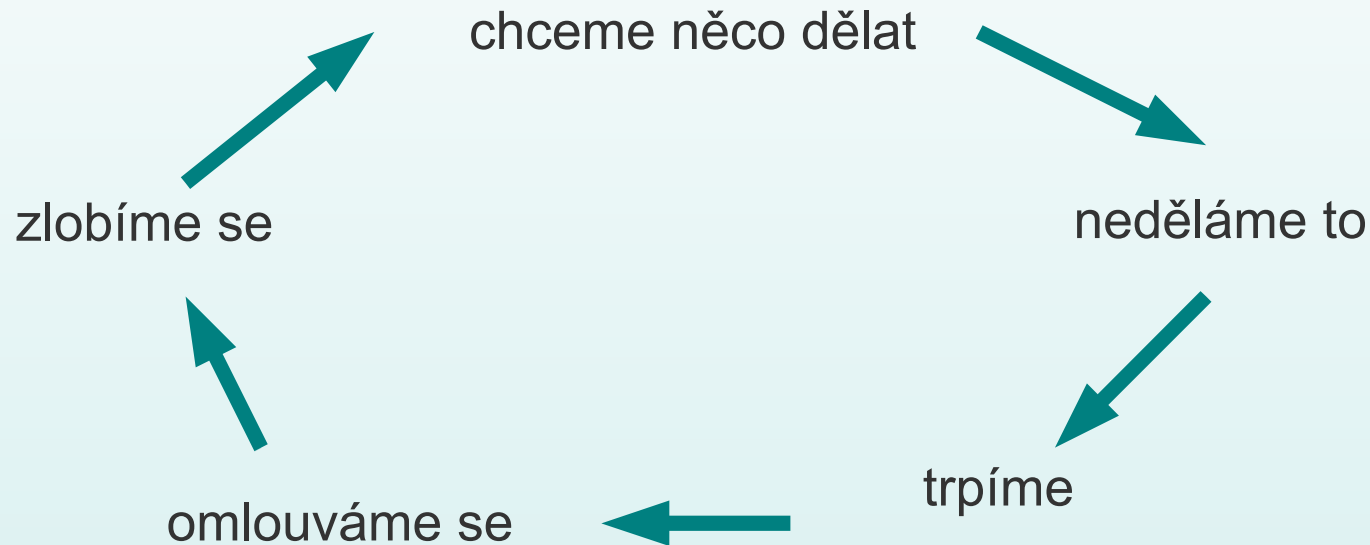
Roční pracovní čas v hodinách



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management, Computer Press 2006.

Špatné návyky

“Bludný kruh odkládání úkolů”



Paretovo pravidlo

- Nepracujte tvrději, pracujte chytřeji!
- Výsledky jsou způsobeny děláním správné věci, nikoli děláním věcí správně.

Peter Drucker

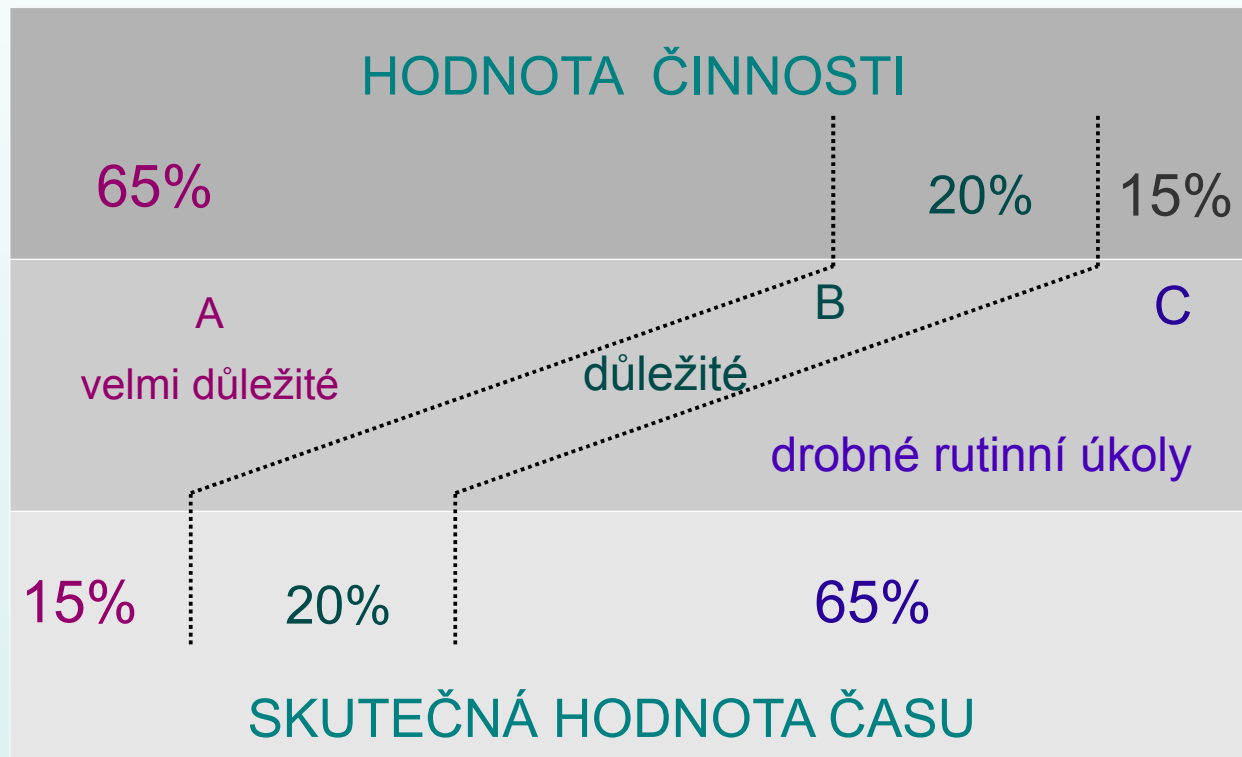
TECHNIKY TIME MANAGEMENTU

Eisenhowerův princip (matice naléhavosti a důležitosti)

<p>Priority B Vysoce důležité, ale méně naléhavé</p>	<p>Priority A Vysoce naléhavé a velmi důležité</p>
<p>Priority C Málo důležité i málo naléhavé</p>	<p>Priority C Vysoce naléhavé, ale méně důležité</p>

TECHNIKY TIME MANAGEMENTU

ABC analýza

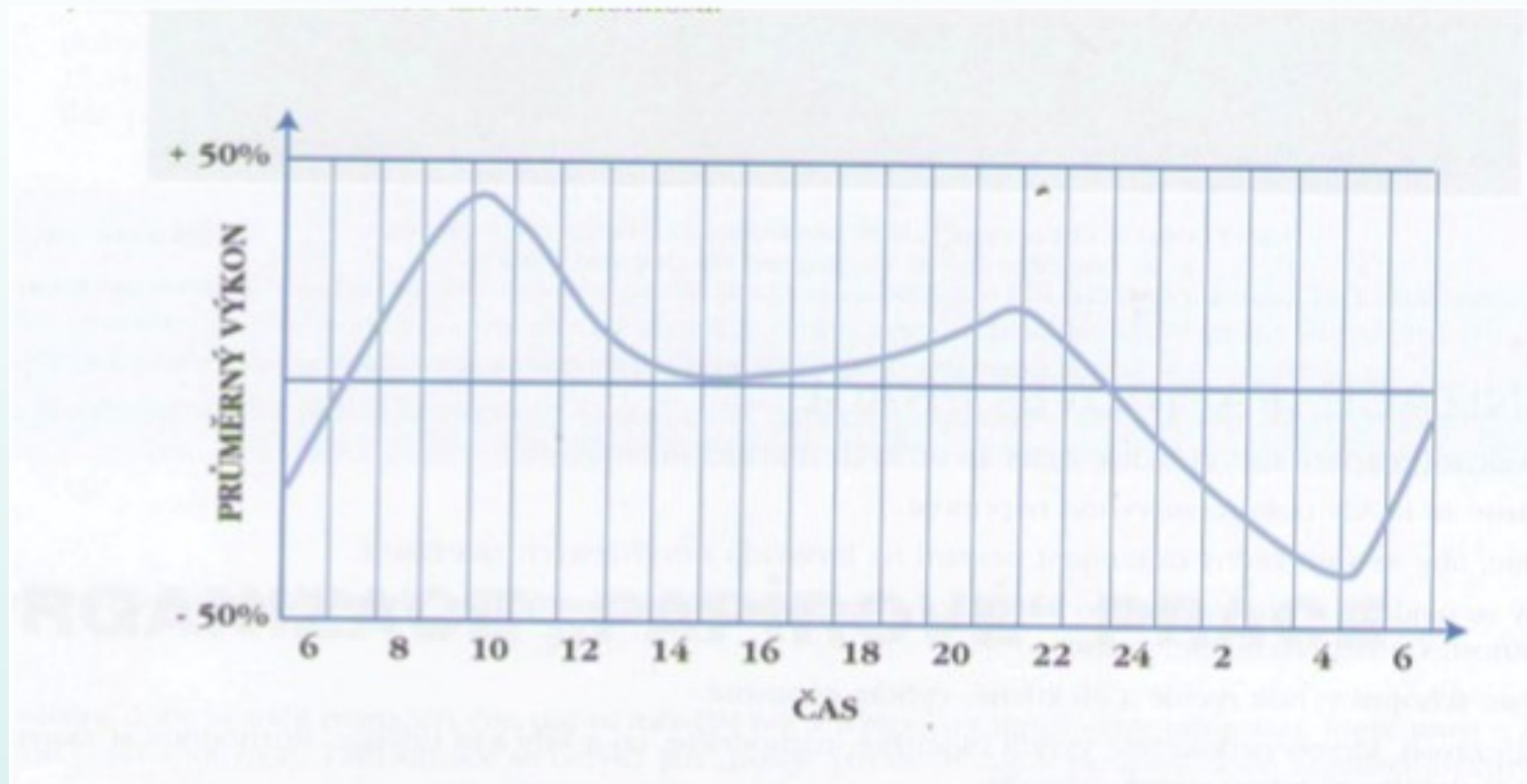


TIME MANAGEMENT

Jak bránit svůj čas?

TIME MANAGEMENT

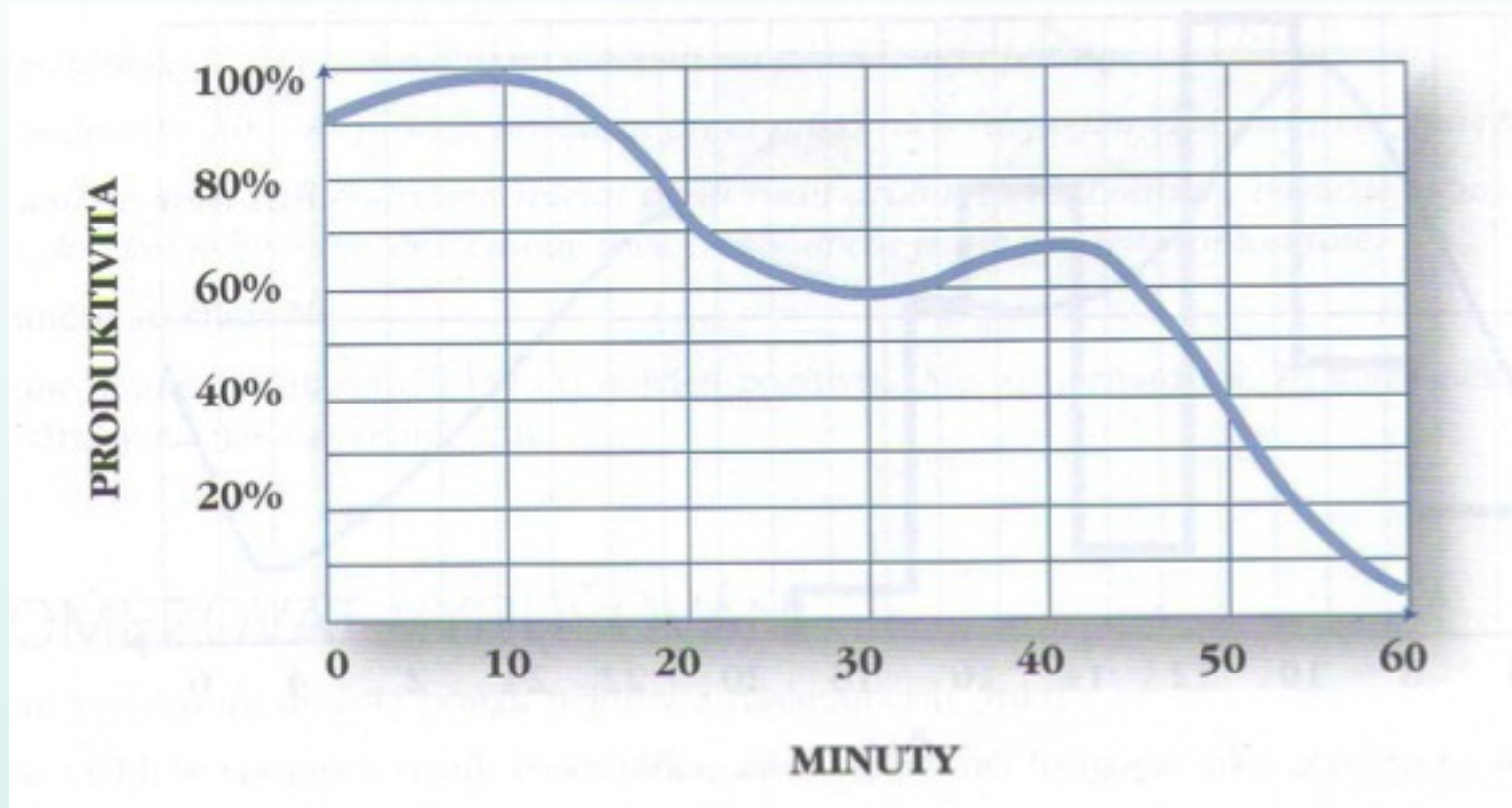
Statistická křivka denní výkonosti



Zdroj: VEBER, F. Management, Management Press 2005.

TIME MANAGEMENT

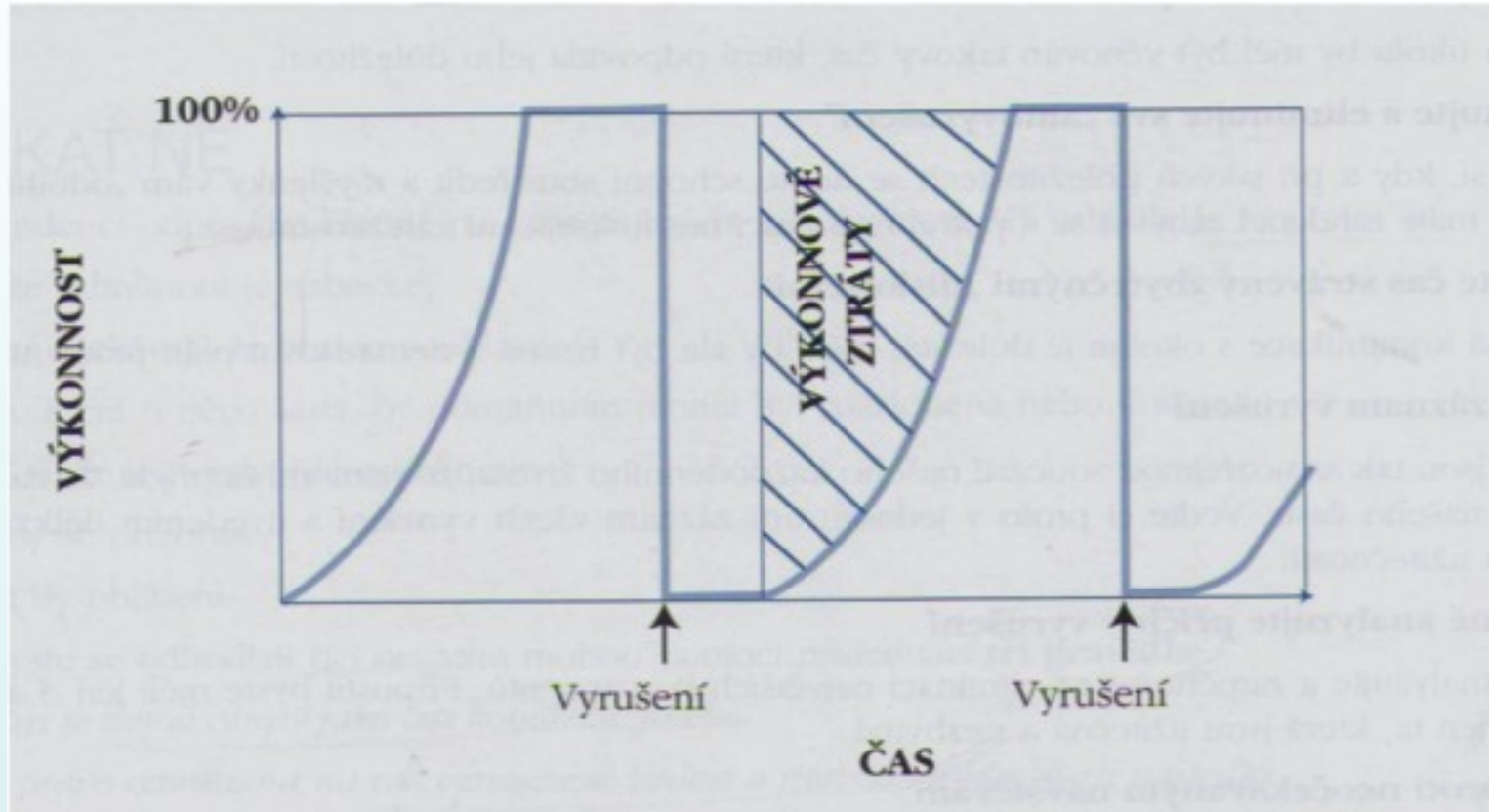
Křivka hodinové produktivity (ztráta koncentrace)



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ. O. Management, Computer Press 2006.

TIME MANAGEMENT

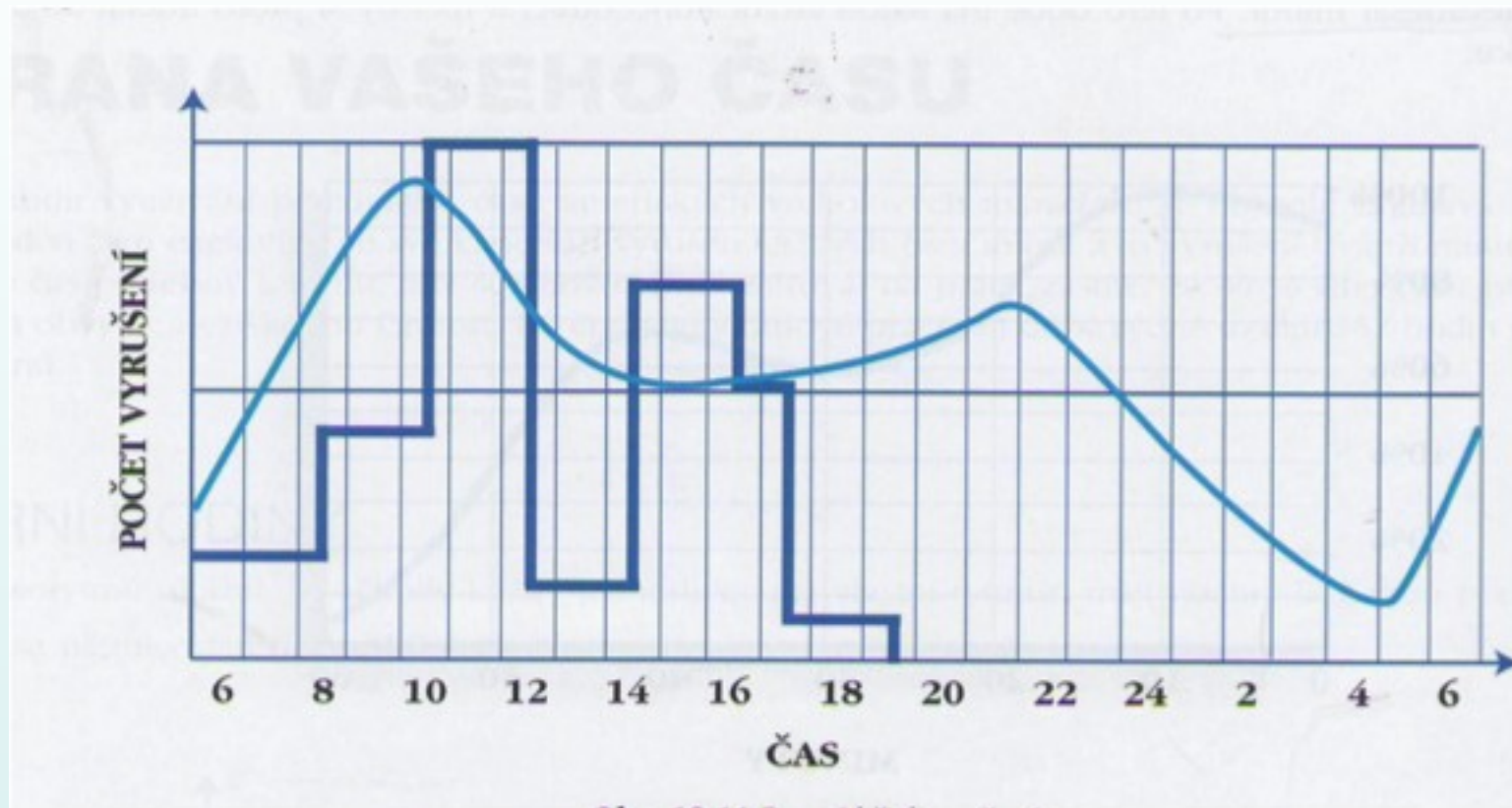
Efekt listu pily (vyrušování)



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ. O. Management, Computer Press 2006.

TIME MANAGEMENT

Denní křivka rušení



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ. O. Management, Computer Press 2006.

TIME MANAGEMENT

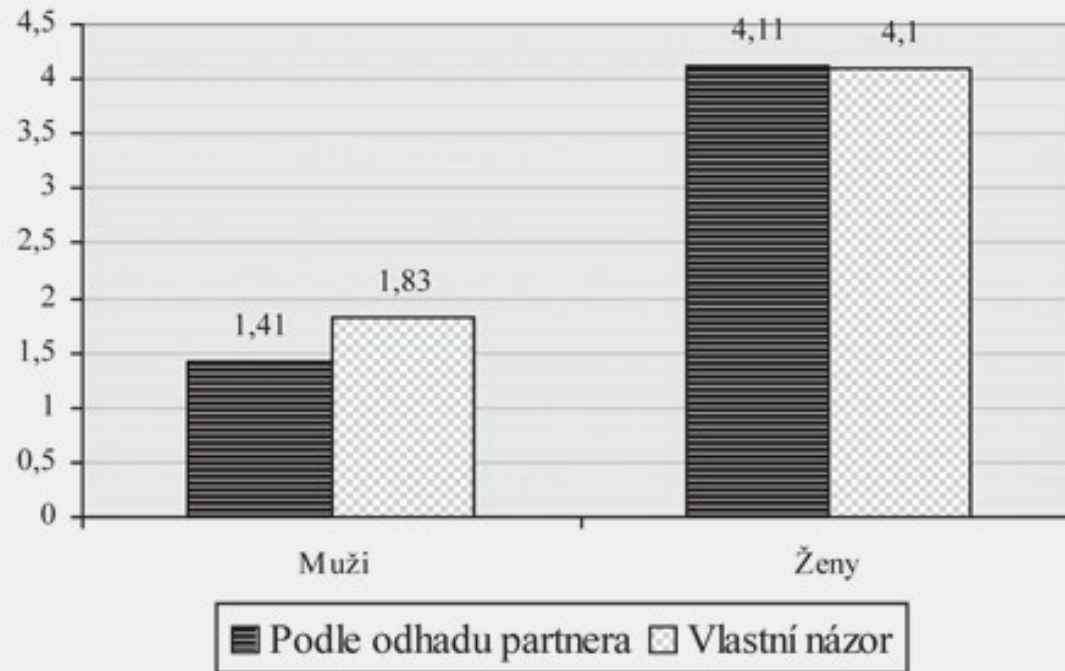
Pravidla obrany času

1. Ujistit se o prioritě úkolu
2. Eliminovat a identifikovat svá “autovyrušení”
3. Redukce času stráveného zbytečnými diskuzemi
4. Omezovat vyrušování
5. Nebýt otrokem svých podřízených
6. Naučit se říkat “ne”

TIME MANAGEMENT

KOLIK HOD. TÝDNĚ VĚNUJÍ RODIČE DĚTÍ DOMÁCÍM PRACÍM:

Graf 1: Kolik hodin týdně věnují rodiče dětí domácím pracím¹.



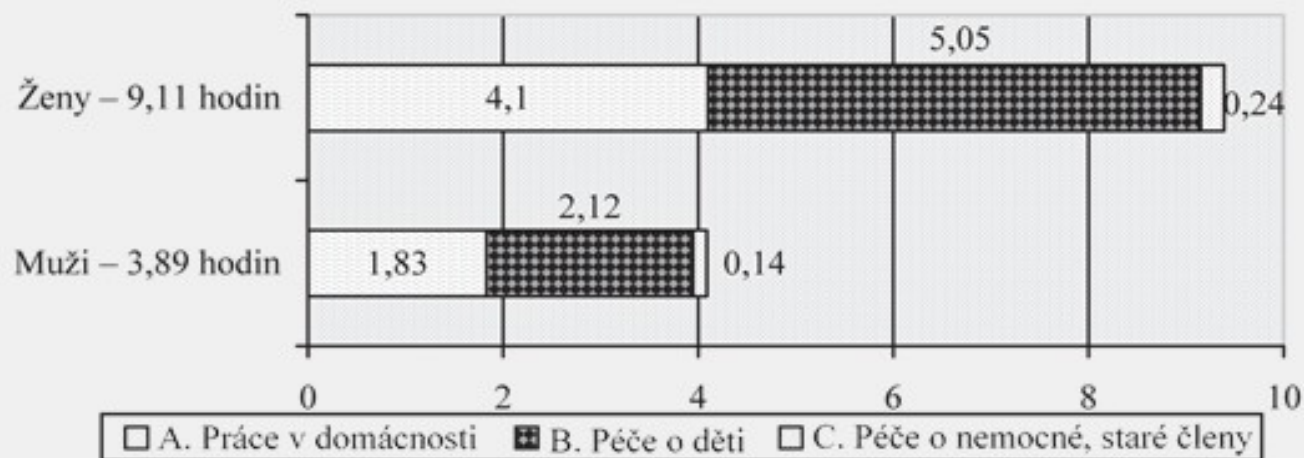
N muži = 831, N ženy = 1161

Zdroj: Výzkum *Kombinace pracovního a rodinného života v perspektivě genderových vztahů, sociální a zaměstnavatelské politiky ČR*, SOÚ AV ČR 2005.

TIME MANAGEMENT

KOLIK HODIN DENNĚ VĚNUJÍ RODIČE DĚTÍ DOMÁCÍM PRACÍM, PÉČI O DĚTI A O DALŠÍ ČLENY RODINY

Graf 2: Kolik hodin denně věnují rodiče dětí domácím pracím, péči o děti a o další členy rodiny.



N A. muži = 795, N B. muži = 804, N C. muži = 665

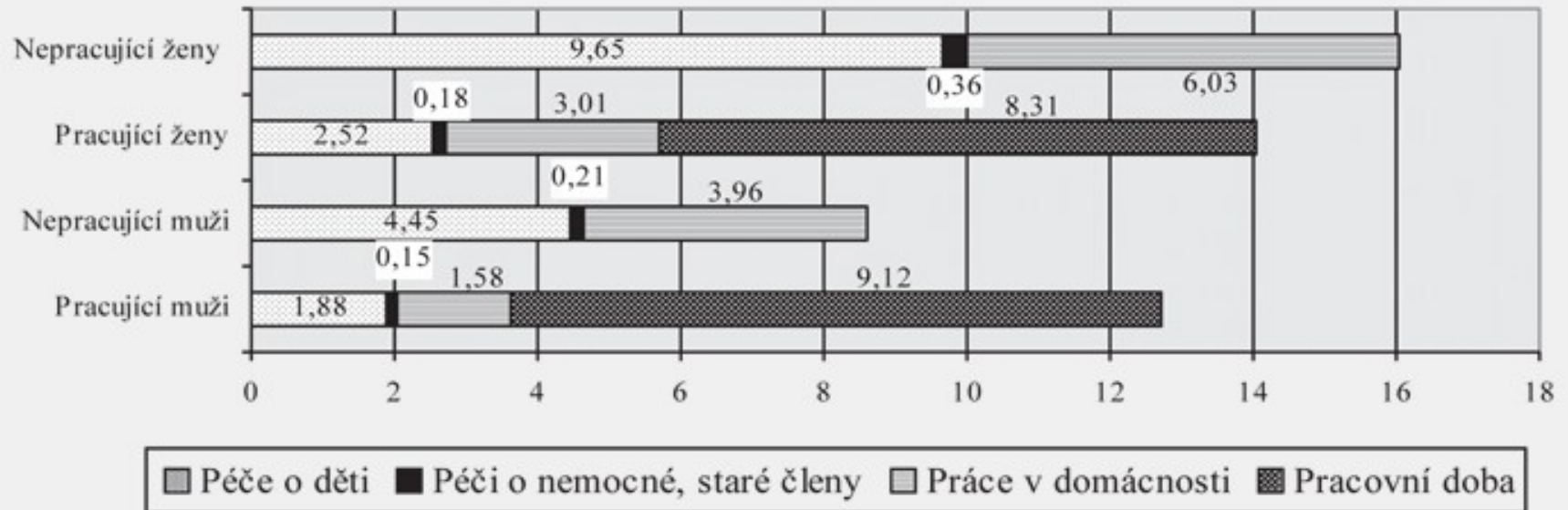
N A. ženy = 1134, N B. ženy = 1130, N C. ženy = 958¹

Zdroj: Výzkum *Kombinace pracovního a rodinného života v perspektivě genderových vztahů, sociální a zaměstnavatelské politiky ČR*, SOÚ AV ČR 2005.

TIME MANAGEMENT

CELKOVÉ ROZLOŽENÍ ČINNOSTÍ BĚHEM DNE U PRACUJÍCÍCH A NEPRACUJÍCÍCH

Graf 3: Celkové rozdělení činností během dne u pracujících a nepracujících rodičů dětí⁴.



N pracující muži = 566, N nepracující muži = 61

N pracující ženy = 532, N nepracující ženy = 377

Zdroj: Výzkum *Kombinace pracovního a rodinného života v perspektivě genderových vztahů, sociální a zaměstnavatelské politiky ČR*, SOÚ AV ČR 2005.

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Proces řízení lidských zdrojů:

Proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci.

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Proces řízení lidských zdrojů:

- strategie lidských zdrojů
- personální výběr
- rozvoj pracovníků
- hodnocení pracovníků
- řízení kariéry

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

STRATEGIE LIDSKÝCH ZDROJŮ

- plánování optimálního počtu pracovníků
- zdroje získávání pracovníků
 - inzerce
 - doporučení stávajících zaměstnanců
 - pracovní úřady
 - personální agentury
 - školy
 - headhunting

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Analýza pracovních míst

Postup, jak získat informace o
pracovním místě

Popis pracovního místa

Přehled následujících
informací:

- název práce
- povinnosti
- stroje a nástroje
- používaný materiál
- dohled
- pracovní podmínky
- rizika

Specifikace pracovního místa

Schopnosti člověka potřebné pro
výkon práce na daném místě:

- vzdělání
- praxe
- úsudek
- představitivost
- fyzické schopnosti
- komunikační dovednosti
- odpovědnost

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

PERSONÁLNÍ VÝBĚR

metoda personálního výběru

- formální (kvantitativní) metody
- neformální (intuitivní) metody

- předběžný rozhovor
- žádost
- pohovory
- testování

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

celoživotní vzdělávání

výcvikové a doškolovací programy

- neustálý proces napomáhající zaměstnancům podávat vysoký výkon od prvního dne zaměstnání
- slouží k soustavnému zlepšování schopností pracovníka vykonávat svou práci

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Aby byl proces dalšího vzdělávání pracovníků efektivní, musí program vzdělávání splnit některé cíle, jako:

- musí vycházet jak z potřeb podniku, tak z potřeb zaměstnanců
- vzdělávání pro vzdělávání není cílem
- vzdělávání je třeba vyhodnocovat a zjišťovat, zda vzdělávací program funguje a je efektivní z hlediska nákladů

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

nejdůležitějším aspektem hodnocení pracovníků je rozpoznání **normy** efektivního výkonu

manažeři se musejí zabývat třemi problémy, které se týkají informací o pracovním výkonu:

- zdrojem
- plánem
- metodou

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

odměňování a benefity

- mzda (odpracovaný čas/odvedené jednotky)
- zaměstnanecké požitky (finanční charakter)
- služby zaměstnancům (nepeněžní charakter)
 - parkoviště
 - tělocvičny
 - bydlení
 - doprava

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Rozdíly v odměňování mužů a žen v EU

zdroj: <http://ec.europa.eu/>

Evropská komise

země	Rozdíl v odměňování žen a mužů
Belgie	9.0
Bulharsko	13.6
Česká republika	26.2
Dánsko	17.1
Německo	23.2
Estonsko	30.3
Irsko	17.1
Řecko	22.0
Španělsko	17.1
Francie	19.2
Itálie	4.9
Kypr	21.6
Lotyšsko	13.4
Litva	21.6

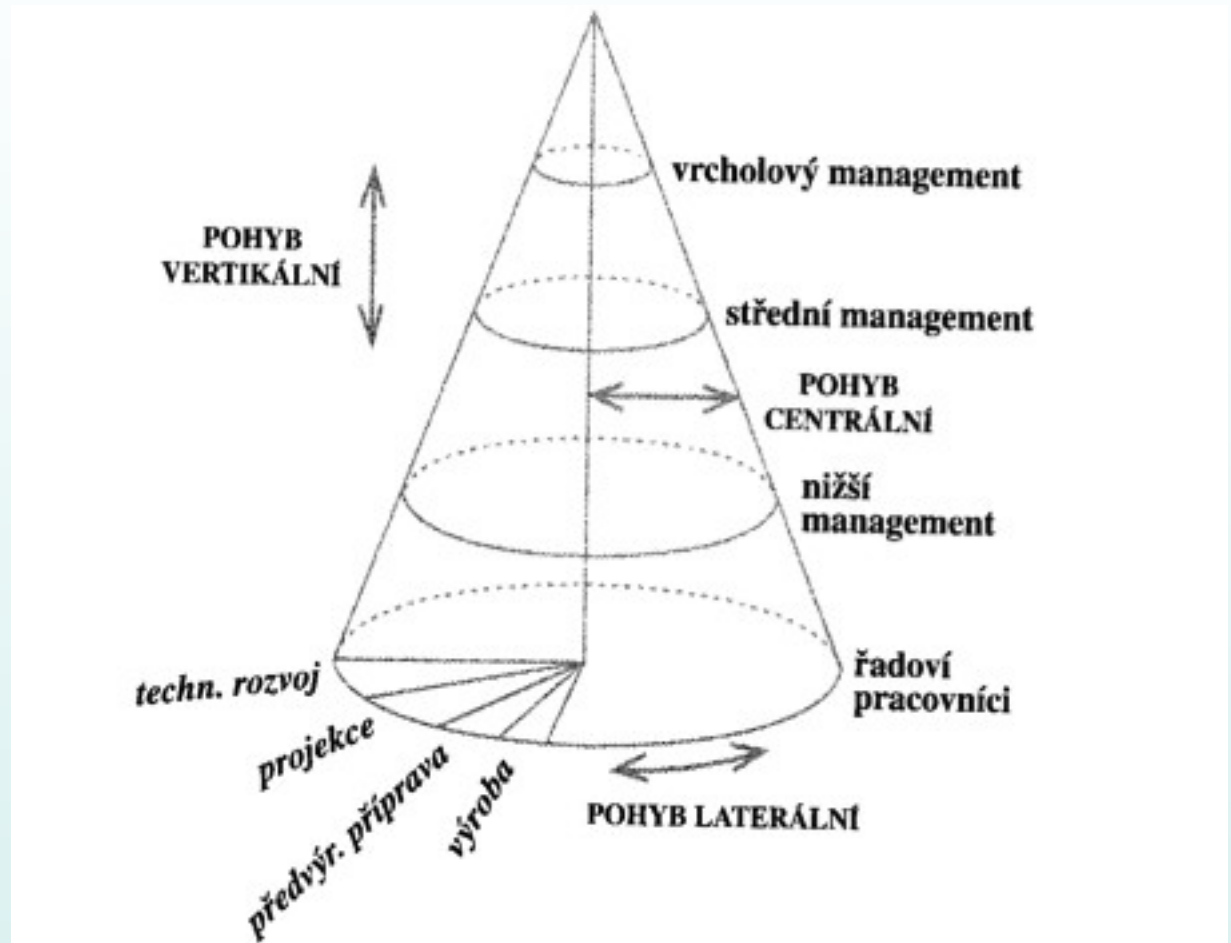
země	Rozdíl v odměňování žen a mužů
Lucembursko	12.4
Maďarsko	17.5
Malta	9.2
Nizozemsko	19.6
Rakousko	25.5
Polsko	9.8
Portugalsko	9.2
Rumunsko	9.0
Slovinsko	8.5
Slovensko	20.9
Finsko	20.0
Švédsko	17.1
Spojené království	21.4

ŘÍZENÍ KARIÉRY

- kariérový pohyb
- kariérové problémy v průběhu zaměstnání

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

ŘÍZENÍ KARIÉRY



“Kultura je známkou vyspělosti národa;
firemní kultura je známkou vyspělosti firmy.”

FIREMNÍ KULTURA

Firemní identitu tvoří:

- **Vize společnosti** - určuje cíle, poslání a filosofii společnosti
- **Značka, logo, grafický symbol** - je identifikátorem vaší společnosti ,zboží nebo služby.
- **Firemní komunikace** - je vnější projev firemní identity na trhu a ve společnosti.
- **Jednotný vizuální styl** - vizuální forma komunikace
- **Vztahy s veřejností** – forma prezentace společnosti na veřejnosti
- **Reklama** – masová forma komunikace v médiích
- **Interní komunikace** - výměna informací mezi firmou a jejími pracovníky.
- **Firemní produkt** - kompletní podnikové portfólio společnosti
- **Obraz podniku** - celkový obraz firmy, vnímaný jejím okolím.
- **Firemní kultura** - systém hodnot, způsobů chování a jednání spolupracovníků organizace.

FIREMNÍ KULTURA

Co je firemní kultura?

- jak firma a její pracovníci působí navenek
- jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci
- jaké je klima ve firmě
- co se považuje za klady a zápory
- jaké hodnoty sdílí většina zaměstnanců

FIREMNÍ KULTURA

Co je firemní kultura?

Klíčové charakteristiky firemní kultury

- Orientována na **výsledky**
- Orientována na **neustálé zlepšování**
- Překonávající **očekávání zákazníků, diváků i zadavatelů** reklamy
- Podporující **kontinuální rozvoj** „učící se organizace“
- Podporující **seberealizaci** zaměstnanců
- Preferující **lidský a povzbuzující přístup**
- **Podávající pomocnou ruku**

Firemní kultura "bez pravidel"

- neformální prostředí
- podíl zaměstnanců na všech činnostech firmy
- nevěnování pozornosti rozvojovým programům
- nepřesně stanovené kompetence zaměstnanců
- nedefinované procesy, klíčové informace se nepředávají
- základní pravidla a směrnice jsou předávány ústně

Firemní kultura "s pravidly"

- jasně definované firemní procesy a kompetence
- diversity management
- talent management
- propracovaný systém odměna benefitů

- tlak na výkon, zajaté postupy

Talent management

- Péče o rozvoj zaměstnanců, identifikace potenciálu a vytvoření vzdělávacích a tréninkových plánů
- Programy zaměřené na udržení zaměstnanců
- Plány profesních povýšení a přestupů

Diversity management

- Vychází z předpokladu, že různorodost pracovního týmu zvyšuje úspěšnost (kombinace rozdílných přístupů)
- Integrace žen, seniorů, etnických a národnostních minorit, osob s menšinovou sexuální orientací
- Příklad: centra sdílených služeb – DM v rámci firemních procesů

KULTURA PODNIKU JE:

- souhrnem zvyklostí, symbolů, rituálů a ceremoniálů
- souhrn zásad, přístupů, norem a hodnot, které se v organizaci sdílí a dodržují jako **obecné vzory chování, jednání a vystupování**

Plánování staví mosty mezi tím,
kde jsme a kam chceme jít.

H. Koontz, H. Welhrich

Základní prvky plánování:

cíle

akce

zdroje

implementace

Co je plánování?

- **definování cílů organizace s ohledem na zdroje**
- **nástroj rozvoje organizace a směru rozvoje**
- **ucelený soubor plánů**
 - časová provázanost
 - věcná provázanost
 - kaskáda plánů

Proč manažeři plánují?

- poskytují směr
- připravují změny
- poskytují normy pro kontrolování

PLÁNOVÁNÍ

Nápň plánů:

Čeho?

určení cílů

Jak?

činnosti

zdroje

termíny

odpovědnost

Příklady typologií firemních kultur

☞ Kultura ostrých hochů

☞ typická pro vysokou míru rizikovosti podnikání a zároveň rychlou odezvu zákazníků (např. cestovní kanceláře, reklamní agentury). Je orientovaná na špičkové výkony, nepřeje příliš týmové práci.

☞ Kultura přátelských experimentů

☞ často panuje v podnicích se širokým sortimentem produkce (drobné spotřební zboží, nábytek, lehký průmysl). Je příznivá pro inovace, experimentování, přitom dovoluje rozvíjet lidskou stránku práce, vytvářet sebrané týmy. Dobré výkony bývají náležitě oceňovány.

☞ Kultura jízdy na jistotu

☞ panuje v podnicích silně ohrožených rizikem podnikání. Snaha eliminovat rizika, nechuť k osvědčeným postupům, mnohonásobné prověřování a kontrola jsou typické rysy této kultury (např. letecký průmysl, chemický, farmaceutický, jaderný výzkum).

☞ Kultura mašliček

☞ chybí ohrožení, bohužel chybí i motiv a často i prostředky ke snaze být lepší, něco změnit a rozvíjet (např. orgány státní správy, školství).

PLÁNOVÁNÍ

Z hlediska času

dlouhodobé

střednědobé

krátkodobé

Z hlediska charakteru rozhodovacího procesu

strategické

taktické

operativní

Bariéry plánování

- měnící se prostředí
- nedostatečná znalost organizace
- osobní zájmy
- odpor ke změně
- čas a náklady

Zásady efektivního plánování

- podpora top managementu
- efektivní komunikace
- flexibilita
- variantnost

Současné problémy plánování

- **formalizované plánování**
nemůže nahradit intuici a tvořivost

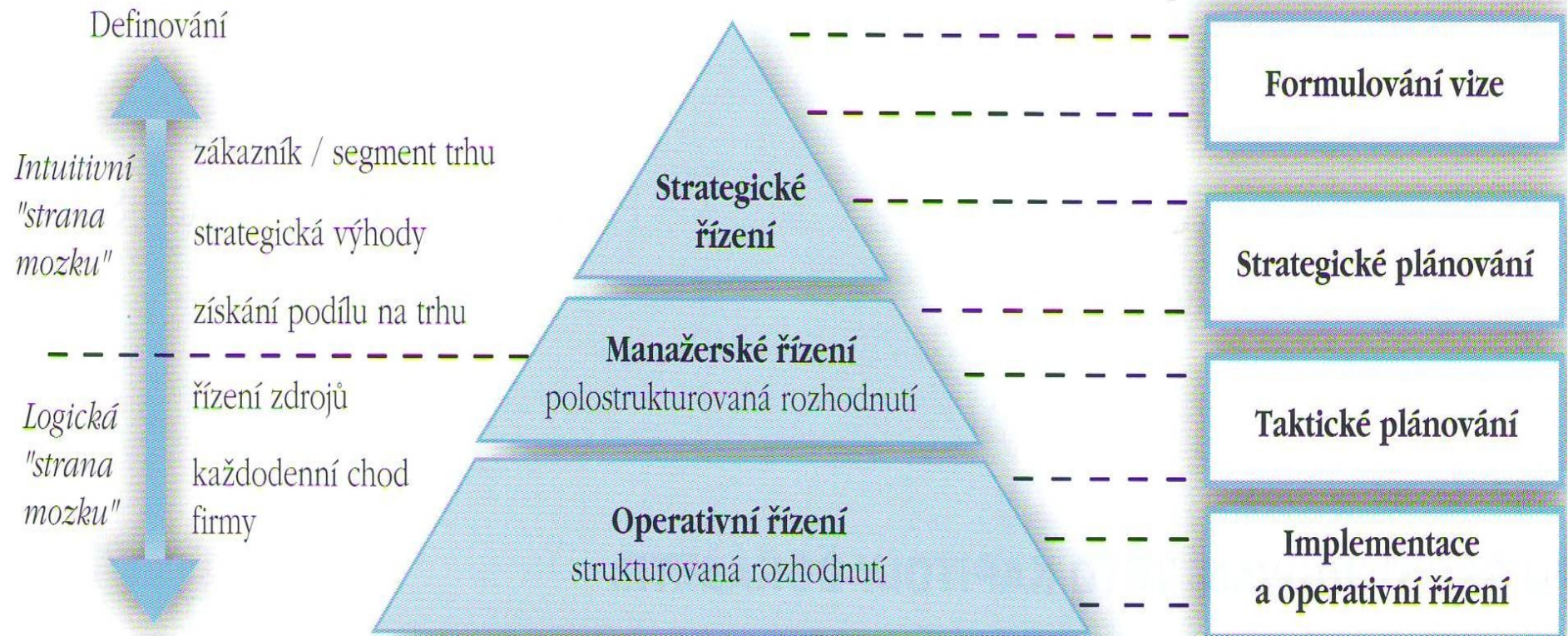
- **současné techniky plánování**
projektový management
plánování scénářů

„Všichni jsme poutníky na stejné cestě.

Někteří poutníci mají lepší mapy.“

Nelson Demille

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ



STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Co je strategický management?

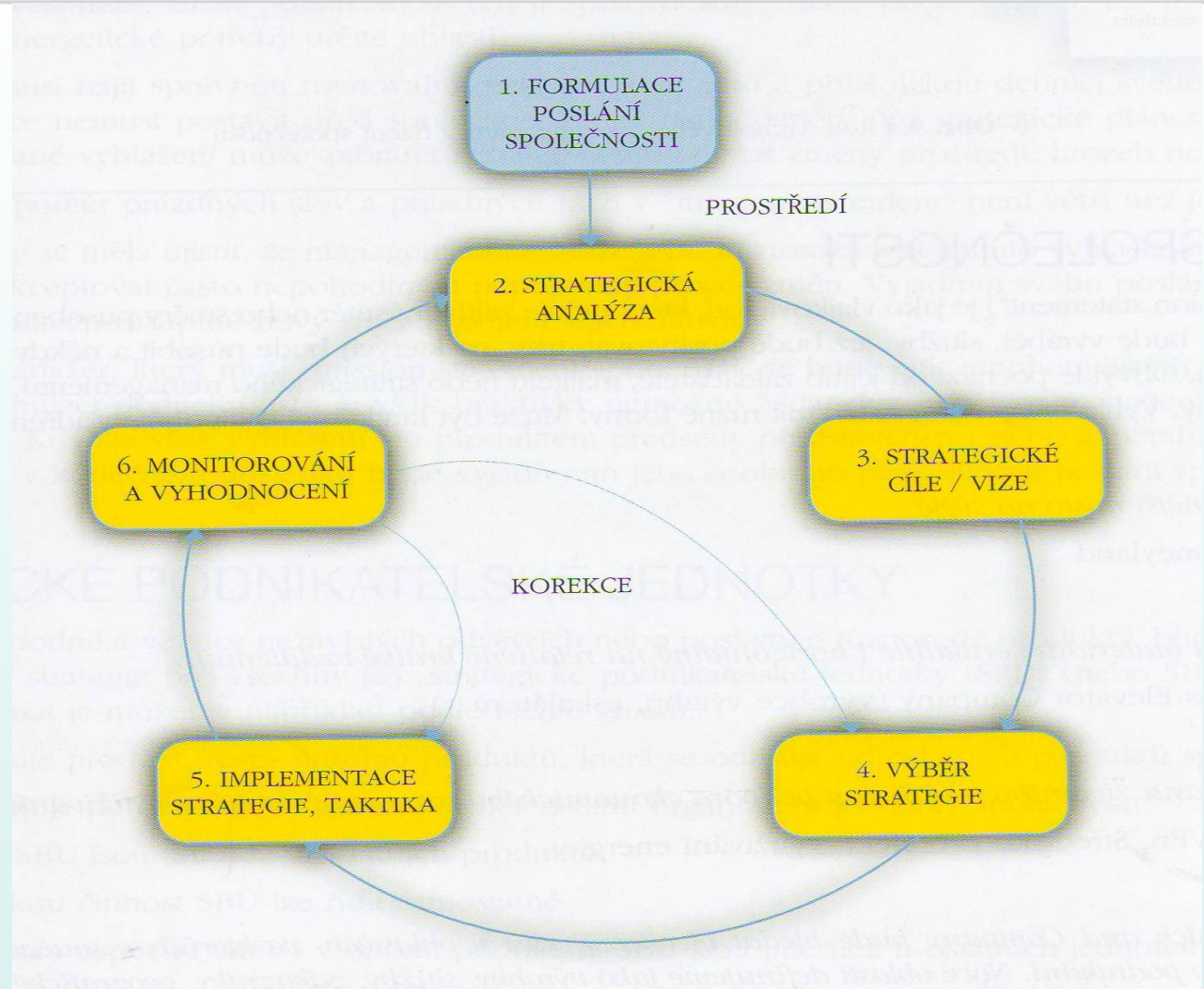
- soubor manažerských rozhodnutí a aktivit, které určují celkovou výkonnost organizace
- zasahuje všechny manažerské funkce

Co je účelem strategického managementu?

- poskytuje specifické cíle a jednotnou vizi

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Základní strategický plánovací model



STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Metody strategické analýzy:

■ PEST

- politicko – legislativní vlivy
- ekonomické faktory
- sociálně – kulturní faktory
- technologické vlivy

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Politicko legislativní vlivy

- * Antimonopolní zákony
- * Ochrana životního prostředí
- * Ochrana spotřebitele
- * Daňová politika
- * Regulace v oblasti zahraničního obchodu
- * Pracovní právo
- * Politická stabilita

Sociálně kulturní faktory

- * Demografický vývoj populace
- * Změny životního cyklu
- * Mobilita
- * Úroveň vzdělávání
- * Přístup k práci a volnému času



Ekonomické faktory

- * Hospodářské cykly
- * Trendy HDP
- * Devizové kurzy
- * Kupní síla
- * Úrokové míry
- * Inflace
- * Nezaměstnanost
- * Průměrná mzda
- * Vývoj cen energií
- * Daňové zatížení

Technologické vlivy

- * Vládní podpora R&D
- * Celkový stav technologie
- * Nové objevy
- * Změny technologie
- * Rychlost zastarávání

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Metody strategické analýzy:

■ SWOT

- pomáhá posoudit úspěšnost firmy nebo určitého projektu zjištěním silných a slabých stránek (Strengths, Weaknesses), příležitostí a hrozeb (Opportunities, Threats).

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Metody strategické analýzy:

- finanční analýza
- benchmarking
- maticová a protfoliová srovnání

Podstata rozhodování

- kvalitní rozhodování závisí na naší vnitřní schopnosti filtrovat nevýznamné informace a používat jen ty podstatné

ROZHODOVACÍ PROCESY

Rozhodování je proces nebo soubor činností, které směřují k dosažení nějakého cílového stavu prostřednictvím posuzování a výběru variant podle preferenčních kritérií.

Proces rozhodování:

- stanovení cílových stavů
- identifikování alternativ
- hodnocení alternativ z hlediska zvolených cílů
- výběr alternativy – uskutečnění rozhodnutí

ROZHODOVACÍ PROCESY

Faktory ovlivňující rozhodování:

- data a informace
- zkušenosti
- znalosti
- intuice
- fyzické a psychické rozpoložení
- priorita hodnot
- nevědomost a nevědomí

ROZHODOVACÍ PROCESY

Faktory ovlivňující rozhodování:

- data a informace
- objektivní charakter
- nezávislé na lidském vědomí
- strukturovanost

DATA

kvantitativnost

- náklady na získání
- rychlost – čas na jejich získání
- množství, které máme k dispozici

kvalitativnost

- přístup k datům
- míra uspokojení
- srozumitelnost dat

ROZHODOVACÍ PROCESY

Faktory ovlivňující rozhodování:

- data a informace
- objektivní charakter
- nezávislé na lidském vědomí
- strukturovanost

INFORMACE

kvantitativnost

- míra vynaloženého úsilí pro získání
- míra uspokojení, kterou poskytnou
- osobním vztahem k infomraci

kvalitativnost

- cena, kterou zaplatíme
- užitek, který nám informace přinese pro další rozhodnutí

DĚKUJI ZA POZORNOST