

PODKLADY PRO ČLENY KOMISE KE STÁTNÍM ZÁVĚREČNÝM ZKOUŠKÁM 2020/2021

pro obor Podniková ekonomika a management

III. MANAGEMENT (Management, Management podpůrných procesů, Řízení lidských zdrojů, Marketing, Strategické řízení firmy, Logistický management, Mezinárodní management)

MANAGEMENT

- **Předmět managementu. Základní pojmy managementu. Leadership. Základní dovednosti manažera. Vývoj teorie vědeckého řízení do dneška.**
 - Základní pojmy managementu – manažer, funkce managementu, manažerské funkce, účinnost a efektivita manažerské práce a základní dovednosti manažera.
 - Podstata a charakteristika vedení, teorie chování, manažerská mřížka, situační model vůdcovství (Hershey-Blanchardův).
 - Vývoj manažerského myšlení od počátku teorie vědeckého řízení (W. Taylor), Baťova škola řízení, přínos P. F. Druckera pro soudobý management.
- **Plánování, plánovací proces, typy plánů. MBO, Time Management.**
 - Proces plánování, logika plánovacího procesu, typy plánů, postup plánování, pravidlo SMART.
 - Management podle cílů (MBO).
 - Základy efektivního Time Managementu - TM I. až IV. generace, eliminace časových ztrát, manažerské techniky řízení času, znaky špatného řízení času, prokrastinace, analýza využití času, hledání největších časových ztrát a nástroje efektivního plánování času.
- **Organizování a organizační struktury.**
 - Organizování, organizační struktura, formální a neformální organizace, účel organizování, rozpětí managementu.
 - Základní organizační struktury (funkcionální, divizní, maticová,) moderní organizační struktury, centralizace a decentralizace, teorie evoluce a revoluce ve vývoji organizace (podle Greinera).
 - Současné trendy v přístupu k organizační struktuře.

- **Rozhodování, jednotlivé kroky rozhodovacího procesu a jejich nástroje.**
 - Rozhodovací proces.
 - Nástroje jednotlivých kroků rozhodovacího procesu (Paretovské ostření, Occamova břitva, Ishikawův graf ...).
 - Generování možností řešení problému (Brainstorming) a jejich třídění. Typy problémů a rozhodování. Styly rozhodování (Model deVrooma-Yetona). Situační analýza.
- **Řešení problémů, spor, konflikt. Modely reality. Typologie osobnosti v manažerské praxi (MBTI)**
 - Základní pojmy – problém, spor. Proces řešení problémů. Fáze řešitelského procesu (definování problému, analýza, generování možností, hodnocení, rozhodování a realizace).
 - Analýza problémů prostřednictvím modelů reality (Teorie vitality, Teorie omezení, Metoda Balanced Scorecard – BSC, schéma funkčního modelu firmy).
 - Konflikt. Submisivní, asertivní a agresivní způsob přístupu ke zvládnutí konfliktů, vyjednávání, mediace. Konflikty v řízení a řízení konfliktů – typologie MBTI a její využití v managementu.
- **Týmová práce. Belbinova teorie týmových rolí. Delegování.**
 - Úvod do Teambuildingu – týmová práce, princip synergie.
 - Belbinova teorie týmových rolí, vliv velikosti na práci v týmu, týmové cíle.
 - Význam delegování, rozbor častých námitek k účelnému delegování, znaky špatného delegování, zásady správného delegování.
- **Komunikace – interpersonální, vnitrofiremní. Řízení porad.**
 - Interpersonální komunikace, komunikační model, verbální a neverbální komunikace, bariéry efektivní interpersonální komunikace.
 - Typy komunikací, vnitrofiremní komunikace, komunikační sítě v organizacích, využití ICT v komunikaci.
 - Typy porad, zásady přístupu k přípravě a vedení porady. Přínosy porad (účastníkovi, předsedajícímu a celkový). Nedostatky a chyby porad (organizační, ve vedení, účastníků).
- **Motivování – nástroje a základní přístupy. Kontrolování.**
 - Motivace a stimulace. Nástroje motivace.
 - Maslowova hierarchie potřeb, motivačně-hygienická teorie F. Herzberga, McGregorova motivační teorie, Vroomova expentační teorie, Koncepce racionálně-ekonomického, sociálního či komplexního člověka a moderní teorie motivace.
 - Kontrola, přístupy ke kontrole, kontrolní proces, typy kontroly, současné problémy ovlivňující kontrolu.

- **Řízení změn a inovací. Analýza silového pole. Inovace.**
 - Základní pojmy Change Managementu – změna, zdroje, příčiny a podmínky zavádění změn.
 - Příčiny odporu vůči změnám a jeho snižování, analýza silového pole.
 - Inovace. Řády inovací podle Valenty.
- **Řízení informací a znalostí. Informační zdroje, informační strategie. Znalostní management, učící se organizace.**
 - Základní pojmy Knowledge Managementu – data, informace, znalosti (explicitní, tacitní).
 - Informační věda, informační zdroje, informační strategie organizace, informační management.
 - Znalostní management a proces jeho zavádění. Učící se organizace.
- **Krizové řízení a řízení rizik.**
 - Krizový management a jeho základní funkce, základní klasifikace hrozeb.
 - Risk Management – proces řízení rizik.
 - Proces zvládání krizí.
- **Procesní a projektové řízení.**
 - Úvod do procesního managementu – proces, základní druhy procesů a jejich charakteristiky, srovnání funkčního a procesního přístupu k řízení organizace.
 - Specifika projektového managementu.
 - Úvod do projektového managementu – hierarchický rozklad produktů (WBS), síťová analýza, metoda kritické cesty, PERT, Gantova tabulka. Lidské dovednosti projektového manažera.
- **Management kvality, BOZP a environmentu**
 - ISO 9001, TQM, EFQM, OHSAS 18001, ISO 14001 a EMAS
 - Základy podnikové metrologie (zákon č. 505 o metrologii a tvorbě podnikového metrologického řádu).
- **Výrobní a provozní management. Operativní řízení.**
 - Úkoly výrobního managementu, typy výrob, rozdíly v produkci výrobků a služeb, systémový přístup, uspořádání výrobního procesu.
 - Definice a úkoly operačního managementu, kořeny operačního managementu, typy organizací, klasifikace operací
 - Systémy analýzy operací, operační management jako transformační proces.

- **Společenská odpovědnost firem. Pilíře. Úrovně a realizátoři jednotlivých úrovní. Metodiky měření.**
 - Definování společenské odpovědnosti firem, historie, kořeny vzniku, podnikatelská etika, udržitelný rozvoj, principy sociálního podnikání.
 - Pilíře – charita, ekologie, transparentnost firem, protikorupční opatření firem, firemní filantropie, spolupráce s neziskovými organizacemi, příklady dobré praxe z ČR.
 - Výchozí dokumenty CSR na úrovni OSN a EU, instituce zabývající se implementací CSR v ČR, iniciativy podporující CSR v ČR, příklady dobré praxe v CSR firem v ČR. Workplace, Work-life balance, dobrovolnické dny, komunikace se stakeholders.

MANAGEMENT PODPŮRNÝCH PROCESŮ

- **Cíl a metody řízení podpůrných procesů. Přejít od funkčního k procesnímu řízení organizace. Porterův model SBU, hodnotový řetězec, oblasti Facility Managementu, synergie 3P, členění podpůrných činností.**
- **Formy poskytování podpůrných služeb – outsourcing a offshoring podnikatelských činností. Facility Management jako výsledek managementu změny, prostředí podpůrných činností.**
- **Standardy a normy FM (ISO 41000, ČSN EN 15221). Přehled norem, souvisejících s FM. ISO 41000: obsah, provázanost s ISO 9000, požadavky na provedení podpůrných procesů ČSN EN 15221: aktuální části.**
- **Facility manažer – základní role manažera při vedení pracovníků své firmy, pozice a role v personální práci organizace, vzdělávání a rozvoj Facility manažerů.**
- **Facility Management jako nástroj optimalizace nákladů. Hodnotové inovace, manažerská ekonomika v rámci podpůrných procesů, možnosti financování, investiční rozhodování, integrovaný controlling podpůrných služeb, Facility Management v neziskovém sektoru.**
- **Technickoekonomické aspekty správy majetku. Ekonomika správy majetku, energetický management, údržba – analýza ekonomiky a plánování údržby a obnovy budov, analýza problémů Facility Managementu.**
- **SW podpora Facility Managementu. ICT pro Facility Management, data ve Facility Managementu, jejich druhy, množství a zdroje, systémy CAFM, WEBovské aplikace, Help Desk.**

- **Nové výzvy Facility Managementu. Inteligentní budovy, krizové řízení ve Facility Managementu, Facility Management a pojišťovnictví, dopravní služby z pohledu Facility Managementu, ergonomie.**
- **Veřejné zakázky a PPP projekty (legislativní rámec a mechanismus fungování). Zákon o veřejných zakázkách (objekty, zadavatelé, kritéria výběru). Současná praxe veřejných zakázek v EU a ČR. PPP projekty-definice, rozdíly mezi VZ a PPP, výhody a nevýhody, realizované projekty ve světě a v ČR.**

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

- **System řízení lidských zdrojů. Vymezení hlavních pojmů, hlavní personální činnosti, hlavní aktéři, plánování pracovních sil, trh práce.**
- **Proces získávání pracovníků, pracovní adaptace, propouštění pracovníků z organizace.**
- **Řízení pracovního výkonu. Motivace k pracovnímu výkonu, systém hodnocení, systém odměňování, systém nefinančních benefitů.**
- **Osobní růst pracovníka v organizaci. Vzdělávání jako systematický proces, management kariéry, řízení prostřednictvím kompetencí a kompetenční modely.**
- **Osobnost pracovníka. Vymezení hlavních pojmů, identifikace a vytváření pracovních pozic, osobní potenciál, pracovní kompetence, rozvojové intervence, osobní kariéra.**
- **Pracovní poměr – náležitosti pracovní smlouvy, zkušební doba, doba určitá/neurčitá, povinnosti zaměstnavatele v souvislosti se vznikem pracovního poměru.**
- **Skončení pracovního poměru. Možnosti a podmínky skončení pracovního poměru. Odstupné, výpovědní doba. Povinnosti zaměstnavatele při ukončení pracovního poměru.**
 - **Výpověď – ze strany zaměstnavatele, ze strany zaměstnance, okamžité zrušení pracovního poměru, zrušení pracovního poměru ve zkušební době, skončení pracovního poměru dohodou.**

- **Pracovní doba a její rozvrhování, přesčas, dovolená, příplatky.**
 - Pracovní doba, rozvrhování pracovní doby, konto pracovní doby a vyrovnávací období, přesčas, dovolená a její výpočet, příplatek za práci přesčas, práci v noci, práci ve svátek, za ztížené pracovní podmínky.
- **Dohoda o provedení práce. Obsah, podmínky, způsob sjednání, způsob ukončení, odměňování, zdanění, příplatky, dovolená.**
- **Dohoda o pracovní činnosti. Obsah, podmínky, způsob sjednání, způsob ukončení, odměňování, zdanění, příplatky, dovolená.**

MARKETING

- **Podstata, úloha a cíle marketingu. Složky marketingového prostředí. Marketing management. Strategický marketing.**
 - Stěžejní role marketingu ve firmě a společnosti. Složky mikroprostředí, složky makroprostředí. Marketingová filozofie. Demarketing.
 - Pojmy zákazník, loajální zákazník, klíčový zákazník. Systém budování vztahů se zákazníky.
 - Podstata strategického marketingu, strategické marketingové cíle, strategické marketingové plánování.
- **Trh. Spotřební trh a jeho analýza. Zákazník. Nákupní chování zákazníka. Nákupní rozhodovací proces. Chování a ovlivňování spotřebitele.**
 - Definování trhu, výzkum trhu, charakteristika trhu, rozdělení trhů (potenciální, aktuální, cílový trh).
 - Segment a segmentace trhu. Proces a fáze segmentace trhu. Spotřební trh. Spotřebitel. Nákupní chování organizací.
 - Chování spotřebitele a možnosti, jak jej ovlivňovat (produktový, cenový mix). Parametry vnímání spotřebitele. Specifika nákupů prostřednictvím internetu.
- **Marketingový výzkum, jeho podstata a formy. Proces, příprava a realizace marketingového výzkumu. Marketingový informační systém. Složky MIS. Marketingové zpravodajské informace a databáze.**
 - Výzkum trhu, výrobový výzkum, výzkum propagace, výhody a nevýhody jednotlivých forem výzkumu (dotazování, pozorování, experiment).
 - Proces získávání a zpracovávání informací, interpretace a prezentace výsledků výzkumu, písemné dotazování, osobní dotazování, telefonické dotazování, dotazník, anketa.
 - Význam marketingového informačního systému pro podnik, zdroje informací, využívání informací, interní firemní data, marketingové databáze.

- **Produktová politika v rámci marketingového mixu. Charakteristika produktu. Životní cyklus výrobku. Politika (strategie) značky – Brand Management, politika kvality, obalová politika.**
 - Pojem produkt. Vrstvy (dimenze) produktu. Produktový mix a jeho součásti.
 - Brand management. Kritéria pro výběr značky. Logo. Slogan.
 - Obalová politika, typy a funkce obalu.
- **Cenová politika v rámci marketingového mixu. Cena. Cíle stanovení ceny. Cenové strategie. Psychologické a etické aspekty tvorby ceny.**
 - Cíle stanovení ceny – strategie zisku, obratu, strategie přežití, vnímaná cena, konkurenční ceny, image.
 - Faktory ovlivňující cenovou tvorbu, změny cenových relací, interní referenční cena, cenová tvorba sudá – lichá, dedukce kvality podle ceny.
 - Cenová politika dnešních velkých retailerů.
- **Distribuční politika v rámci marketingového mixu. Pojem distribuce. Distribuční cesta přímá a nepřímá. Role distribučních firem. Výrobní logistika firmy. Velkoobchod a maloobchod.**
 - Volba počtu prostředníků distribuční cesty (distribuce intenzivní, výběrová - selektivní, výhradní).
 - Systém motivace členů distribučních cest.
 - Systém vyřizování objednávek, skladování, distribuční centrum, doprava, velkoobchod, maloobchod.
- **Marketingová komunikace v rámci marketingového mixu. Komunikace a komunikační model. Součásti marketingové komunikace – komunikační mix. Reklama, reklamní sdělení. Význam marketingové komunikace pro firmu.**
 - Základní formy komunikace, osobní komunikace, neosobní komunikace (masová).
 - Komunikační mix, reklama, podpora prodeje, osobní prodej, Public Relations, přímý marketing.
 - Podpora prodeje, různé druhy podpory prodeje, praktická aplikace podpory prodeje v prostředí maloobchodu.
- **Marketing služeb. Kategorie služeb. Specifika služeb. Metody odlišení služeb od konkurence. Konkurenční výhoda poskytovatelů služeb. Parametry vnímání kvality služeb. Nástroje marketingového mixu služeb (8P).**
 - Pojmy produkt, výrobek, služba. Odlišnost trhu výrobků od trhu služeb.
 - Metody odlišení služeb od služeb konkurenčních a parametry vnímání jejich kvality.
 - Rozdílné vnímání „tradičního“ marketingového mixu od marketingového mixu služeb. Konkurence v oblasti služeb. Princip Porterova modelu pěti sil.

- **Globální marketing 21. století. Filozofie mezinárodního marketingu. Mezinárodní obchod a jeho rizika. Etické aspekty marketingu. Společenská kritika marketingu.**
 - Globální firma, globální marketing, specifika mezinárodního marketingu.
 - Rizika mezinárodního obchodu, faktory usnadňující mezinárodní obchod.
 - Pojem etika, etický kodex podnikání, nekalé obchodní praktiky, ochrana spotřebitele, Česká obchodní inspekce, Sdružení obrany spotřebitelů.

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ FIRMY

- **Specifika strategického řízení: definice strategického řízení; srovnání s ostatními úrovněmi řízení; specifické rysy strategických procesů; principy strategického myšlení.**
 - Odlišení soudobého pojetí strategického managementu od tradičního.
 - Srovnání odlišností od ostatních úrovní řízení zejm. v oblasti rozhodování, plánování, vedení či komunikace.
 - Specifické rysy strategických procesů: zejm. časový posun důsledků rozhodnutí, nejistota vývoje klíčových ukazatelů, působnost celosvětového okolí (vždy a všude globální trh), strategické řízení jako nikdy nekončící proces.
 - Principy strategického myšlení: zejm. myšlení ve variantách a vzájemná kompatibilita variant, permanentnost, systémovost, interdisciplinarita, kreativita, intuice.
- **Proces strategického řízení. Charakteristika jednotlivých fází procesu.**
 - Formulace vize, mise.
 - Analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. SWOT analýza.
 - Formulace strategického cíle.
 - Formulace strategie (a jejích variant).
 - Implementace strategie (z neustálého monitoringu klíčových ukazatelů).
 - Kontrola. Zpětná vazba.
- **Strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. SWOT analýza.**
 - Rozlišení mikro a makrookolí podniku.
 - PEST/STEP/PESTE/SLEPTE analýza, Porterova analýza konkurenčních sil, analýza 4C,
 - Oblast RTD, marketingu, finanční ukazatele, vnitropodnikové zdroje, analýza 7S, matice BCG.
 - Účel, faktory a vyhodnocení SWOT analýzy.

- **Formulace strategie. Obsah a struktura strategie. Typy strategií. Formulace konkurenční podstaty (specifické přednosti). Formulace oblasti podnikání.**
 - Vymezení SBU, strategické operace.
 - Corporate, business, funční, horizontální strategie.
 - 3 podmínky specifické přednosti: originalita, rozlišitelnost, zájem zákazníka.
 - Funkce v rámci hodnotového řetězce – úzký/široký záběr, zpětná/dopředná vertikální integrace. Specializace/diverzifikace (koncentrická/konglomerátní). Porterovy generické strategie.

LOGISTICKÝ MANAGEMENT

- **Logistika. Logistický management. Složky logistických procesů. Logistické výkony a náklady. Pojem aktivní a pasivní logistické prvky.**
 - Tři složky logistických procesů: plánování, řízení a realizace
 - Logistické výkony: kompletační, technologické, mezioperační, skladové, balení, pomocné
 - Logistické náklady: vynaložené finanční prostředky na logistické náklady (přeprava, skladování, informační systém, atd.)
 - Aktivní prvky: prostředky pro přepravu pasivních prvků v logistickém řetězci
 - Pasivní prvky: manipulovatelné nebo skladovatelné jednotky (materiál, obaly, palety, odpady, informace,...)
- **Mikro-logistický systém. Makro-logistický systém. Meta-logistický systém.**
- **Úloha velkoobchodních skladů. Logistická místa styku.**
- **Logistický řetězec. Dodavatelský řetězec. Dodavatelská síť. Typy logistických řetězců. Tlačný (push) a tažný (pull) principy uspořádání logistických řetězců.**
- **Obal. Funkce obalu. Proces balení.**
- **Skladování. Technické faktory skladování. Ekonomické faktory skladování. Druhy zásob. Normování zásob. ABC analýza zásob. XYZ analýza zásob.**
- **Logistické pracovní prostředky.**
- **Doprava. Efektivnost dopravy. Druhy dopravy.**

- **Technologie JIT a Kanban. Hub and Spoke. Cross-Docking. Štíhlá logistika (JIT, KANBAN, 3MU, 5S, KAIZEN).**
- **Odpadové hospodářství. Druhy odpadů. Druhotné suroviny. Zpětná logistika.**

MEZINÁRODNÍ MANAGEMENT

- **Vymezení mezinárodního managementu. Důvody existence mezinárodního managementu, dva základní cíle a problém řešený mezinárodním managementem, specifika řízení v podmínkách mezinárodního prostředí. Vymezení kultury jakožto důležitého aspektu rozdílů v mezinárodním prostředí, vymezení interkulturního managementu. Způsoby hodnocení kulturních rozdílů.**
- **Globalizace a lokalizace. Faktory způsobující rostoucí vliv globalizace, historický vývoj globalizace, Index globalizace. Důvody významu lokalizace produktu, trendy při lokalizaci produktu, efekt země původu, životní cyklus produktu v mezinárodním prostředí.**
- **Specifika obchodu v mezinárodním prostředí. Tři základní teorie mezinárodního obchodu. Bariéry mezinárodního obchodu.**
- **Nadnárodní firma a volba strategie vstupu na zahraniční trh. Vymezení nadnárodní firmy. Formy a modely vstupu na zahraniční trh. Strategické typy „centrála – pobočka“.**
- **Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí. Faktory ovlivňující volbu strategie národnostní preference, Perlmutterova typologie strategií řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí. Expatriace a repatriace.**
- **Přímé zahraniční investice. Výhody a nevýhody investičních pobídek majících za cíl přilákání přímých zahraničních investorů, dělení investičních pobídek, daňové ráje. Rozhodování investorů o přímých zahraničních investicích – faktory ovlivňující rozhodování nadnárodních korporací o přímých zahraničních investicích.**