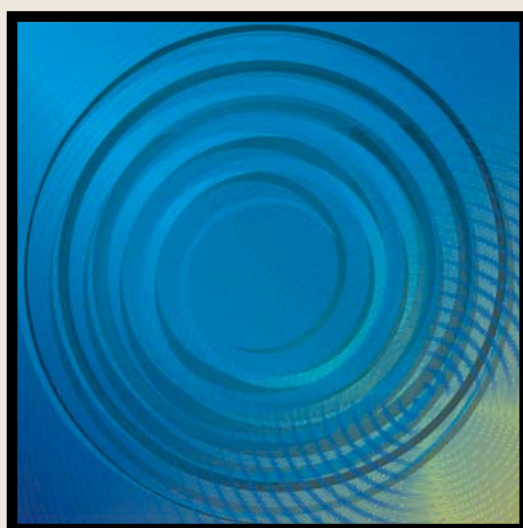


PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

OTAKAR NĚMEC
PETR BUCMAN
MARTIN ŠIKÝŘ



Personální management

Otakar Němec

Petr Bucman

Martin Šikýř

Personální management

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Praha 2008

Personální management

Otakar Němec *(kapitola 8, 9, 11, 14)*
Petr Bucman *(kapitola 1, 2, 3, 4)*
Martin Šikýř *(kapitola 5, 6, 7, 10, 12, 13, 15, přílohy)*

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2008.

Vydání první. Všechna práva vyhrazena.

ISBN 978-80-86730-31-8

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována ani šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

1. Personalistika v prostředí globalizující se ekonomiky	5
1.1 Podnikatelské prostředí 21. století a jeho strategické výzvy	6
1.1.1 Globalizace	6
1.1.2 Antiglobalizace	7
1.1.3 Nové technologie	8
1.1.4 Pracovní prostředí a sociální podmínky	8
1.2 Nástroje analýzy vnějšího podnikatelského prostředí	9
1.2.1 Analýza PEST	9
1.2.2 Porterova analýza pěti sil (5P Analýza)	10
1.2.3 SWOT analýza	13
2. Hlavní cíle podniku a role personalistiky při jejich dosahování	21
2.1 Hlavní cíle podniku	22
2.2 Podnik jako sociální systém	27
2.3 Organizační struktura podniku	28
2.3.1 Hierarchická organizační struktura	28
2.3.2 Maticová organizační struktura	28
2.3.3 Projektové řízení	29
2.3.4 Kombinace organizačních struktur	30
3. Historický vývoj koncepcí personalistiky a její současná role v organizaci	39
3.1 Historický vývoj koncepcí personalistiky	40
3.1.1 Referent péče o zaměstnance (The welfare officer)	40
3.1.2 Manažer pro získávání, výběr a vzdělávání zaměstnanců (The staff manager)	40
3.1.3 Referent pro vyjednávání s odbory (The industrial relations officer)	41
3.1.4 Poradce pro rozvoj řízení organizace (Management development advisor)	41
3.1.5 Plánovač lidských zdrojů (The human resource planner)	41
3.1.6 Manažer lidských zdrojů (The human resources manager)	42
3.2 Současná role personalistiky v organizaci	43
3.2.1 Role personálního manažera	46
3.3 Odborný a osobnostní (kompetenční) profil personálního manažera	48

4. Klíčové procesy personálního řízení	57
4.1 Proces a jeho charakteristické vlastnosti	58
4.1.1 Charakteristické vlastnosti procesu	59
4.2 Interní podnikové procesy jako zdroj konkurenční výhody	60
4.3 Dva klíčové procesy řízení lidských zdrojů	62
4.4 Analýza pracovních funkcí	65
4.4.1 Vytváření pracovních funkcí a pracovních míst	65
4.4.2 Popis pracovní funkce	67
4.4.3 Měření velikosti pracovní funkce	68
4.4.4 Praktické využití měření velikosti pracovní funkce	70
4.5 Řízení pracovního výkonu zaměstnanců	72
4.5.1 Stanovuje a vyhodnocuje podnik měřitelná kritéria pracovního výkonu ?	74
4.5.2 Jaká je role/vztah hodnotitele a hodnoceného v procesu hodnocení pracovního výkonu? Lze považovat hodnocení za motivační nástroj?	76
4.5.3 Jak hluboko se v organizaci stanovují a hodnotí individuální cíle?	77
4.5.4 Jaký má podnik přístup k systému řízení pracovního výkonu?	78
4.5.5 Jakým způsobem pracuje podnik s kompetencemi (jaké typy používá)?	79
4.5.6 Používá podnik kompetence k budování integrovaného systému řízení lidských zdrojů a pokud ano, kterých personalistických podprocesů se to týká?	82
4.5.7 Existuje v podniku vazba mezi výstupy hodnocení a stanovenými strategickými cíli?	83
5. Získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků	93
5.1 Obsazování volných (nově vytvořených) pracovních funkcí	94
5.2 Získávání pracovníků	95
5.2.1 Identifikace potřeby obsadit určitou pracovní funkci	96
5.2.2 Popis a specifikace obsazované pracovní funkce	96
5.2.3 Identifikace zdrojů pracovní síly	97
5.2.4 Volba metod získávání pracovníků	97
5.2.5 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů	100
5.2.6 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání (inzerátu)	101
5.2.7 Předvýběr uchazečů na základě shromážděných dokumentů	102
5.2.8 Sestavení seznamu vhodných uchazečů pro výběr pracovníků	103
5.2.9 Zásady efektivního získávání pracovníků	104
5.3 Výběr pracovníků	104
5.3.1 Kritéria a metody výběru pracovníků	105
5.3.2 Příprava na výběrový pohovor	108
5.3.3 Nejčastější chyby při vedení výběrového pohovoru	111
5.3.4 Závěrečné rozhodnutí	112



5.4	Přijímání pracovníků	113
5.4.1	Založení a vznik pracovního poměru	113
5.4.2	Informování o obsahu pracovního poměru	115
5.4.3	Ohlašovací povinnost organizace	115
5.4.4	Povinnosti vyplývající z pracovního poměru	116
5.4.5	Změny pracovního poměru	116
5.4.6	Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	116
5.5	Adaptace pracovníků	117
6.	Rozmísťování pracovníků	127
6.1	Rozmísťování pracovníků	128
6.2	Formy rozmísťování pracovníků	129
6.3	Povyšování pracovníků	130
6.4	Převádění pracovníků na jinou práci (pracoviště)	131
6.5	Přeřazování pracovníků na nižší funkce	133
6.6	Skončení pracovního poměru	134
6.6.1	Rozvázání pracovního poměru dohodou	134
6.6.2	Rozvázání pracovního poměru výpovědí	134
6.6.3	Rozvázání pracovního poměru okamžitým zrušením	135
6.6.4	Rozvázání pracovního poměru zrušením ve zkušební době	136
6.6.5	Skončení pracovního poměru na dobu určitou	136
6.7	Penzionování pracovníků	137
6.8	Hromadné propouštění a tzv. outplacement	138
7.	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	147
7.1	Formování pracovních schopností člověka	148
7.2	Formování pracovních schopností pracovníka organizace	149
7.3	Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků organizací	150
7.4	Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků	153
7.4.1	Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti	153
7.4.2	Metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště	154
7.4.3	E-learning	156
7.5	Vzdělávání a rozvoj pracovníků v praxi	158
8.	Personální a sociální rozvoj pracovníků	167
8.1	Personální a sociální rozvoj	168
8.2	Konkurenceschopnost podniku	169
8.3	Globalizace ekonomiky	170
8.4	Spokojenost pracovníků a jejich výkon	171
8.5	Politika a strategie v oblasti personálního a sociálního rozvoje	172

9. Řízení a plánování rozvoje kariéry pracovníků	179
9.1 Vymezení pojmu kariéra	180
9.2 Subjekty plánování a řízení kariéry	182
9.3 Plánování kariéry	183
9.3.1 Životní dráha	184
9.3.2 Životní období	184
9.3.3 Stupně pracovní kariéry	185
9.3.4 Struktury pracovní kariéry	185
9.3.5 Plán osobního rozvoje	186
9.4 Řízení kariéry	187
9.4.1 Nástroje řízení kariéry	187
9.4.2 Personální činnosti, které prostupují řízením kariéry	187
10. Odměňování pracovníků	199
10.1 Právní úprava odměňování pracovníků	200
10.2 Mzda, plat a odměna z dohod	200
10.3 Mzdový systém organizace	201
10.4 Tzv. mzdotvorné faktory a složky mzdy	203
10.5 Hodnota práce a mzdový tarif	205
10.5.1 Hodnocení práce	205
10.6 Mimořádné pracovní podmínky a příplatky tzv. tarifní povahy	207
10.7 Pracovní výkon a chování a mzdové formy	208
10.8 Vybrané problémy vytváření a uplatňování mzdového systému	210
11. Sociální politika a zaměstnanecké výhody	219
11.1 Sociální politika státu	220
11.2 Sociální politika organizace	223
11.3 Zaměstnanecké výhody	226
12. Pracovní vztahy	235
12.1 Pracovněprávní vztahy	236
12.2 Individuální pracovní vztahy	238
12.2.1 Zaměstnanec	238
12.2.2 Zaměstnavatel	239
12.2.3 Zásady individuálních pracovních vztahů	240
12.3 Kolektivní pracovní vztahy	241
12.3.1 Právo zaměstnanců na informace	241
12.3.2 Právo zaměstnanců na projednání	242

12.3.3	Právo zaměstnanců na zastupování	242
12.3.4	Odborová organizace	242
12.3.5	Práva odborové organizace	243
12.3.6	Rada zaměstnanců a zástupce pro oblast BOZP	246
12.3.7	Kolektivní vyjednávání a kolektivní spory	247
12.3.8	Kolektivní smlouva	251
12.3.9	Tripartitní vztahy (tripartita)	252

13. Pracovní podmínky 261

13.1	Pracovní doba a pracovní režim	262
13.1.1	Délka pracovní doby	262
13.1.2	Rozvržení pracovní doby	263
13.1.3	Standardní pracovní režimy	263
13.1.4	Flexibilní pracovní režimy	264
13.1.5	Přestávka v práci a bezpečnostní přestávka	268
13.1.6	Nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami a v týdnu	268
13.1.7	Dny pracovního klidu	268
13.1.8	Práce přesčas a noční práce	269
13.2	Pracovní prostředí	270
13.2.1	Prostorové řešení a barevná úprava pracoviště	270
13.2.2	Mikroklimatické podmínky	271
13.2.3	Osvětlení	272
13.2.4	Škodliviny v pracovním ovzduší	272
13.2.5	Hluk	273
13.2	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)	274
13.3.1	Právní úprava BOZP	274
13.3.2	Pracovní úraz a nemoc z povolání	275
13.3.3	Prevence a řízení rizik	276
13.3.4	Povinnosti zaměstnavatele	278
13.3.5	Práva a povinnosti zaměstnance	280
13.3.6	BOZP v praxi	281
13.3.7	Případová studie: Strategie BOZP	282

14. Lidské zdroje na evropském trhu práce 293

14.1	Lidské zdroje a evropská společnost	294
14.1.1	Lisabonská strategie – hospodářský růst a zaměstnanost	294
14.1.2	Politika hospodářské a sociální soudržnosti Evropské unie	296
14.1.3	Fondy Evropské unie	296

14.2 Trh práce – nabídka práce a poptávka po práci	297
14.2.1 Nabídka práce (zaměstnanci)	298
14.2.2 Poptávka po práci (zaměstnavatelé)	299
14.3 Vývoj trhu práce v české republice	300
14.4 Nezaměstnanost a druhy nezaměstnanosti	300
14.4.1 Frikční nezaměstnanost	301
14.4.2 Sezónní nezaměstnanost	301
14.4.3 Strukturální nezaměstnanost	301
14.4.4 Cyklická (konjunkturální) nezaměstnanost	302
14.5 Vývoj nezaměstnanosti v české republice	302
14.6 státní politika zaměstnanosti	303
14.6.1 Politika zaměstnanosti	303
14.6.2 Velká a malá politika zaměstnanosti	304
14.7 Institucionální zabezpečení veřejných služeb zaměstnanosti	305
14.7.1 Úřady práce	305
14.8 Zprostředkování práce	308
14.8.1 Personální agentury	308
14.8.2 Personálně poradenské společnosti	309
14.8.3 Důvody spolupráce se specializovanými společnostmi na trhu práce	310
14.9 Aktivní politika zaměstnanosti	311
14.9.1 Formy aktivní politiky zaměstnanosti v České republice	311
14.10 Hospodářskopolitická opatření politiky zaměstnanosti	313
 15. Personální informační systém	 323
15.1 Historie informační podpory personální práce	324
15.2 Personální informační systém (hris)	325
15.2.1 Informace HRIS	325
15.2.2 Úspěšnost HRIS	326
15.2.3 Funkce HRIS	326
15.2.4 Přínosy HRIS	329
15.3 Personální práce on-line	330
15.3.1 Personální portál	330
15.3.2 Manažerský samoobslužný systém	330
15.3.3 Zaměstnanecký samoobslužný systém	331
15.3.4 Outsourcing HRIS organizace formou ASP	331

Přílohy

Glosář	338
Literatura	346
Přehled typových otázek ke zkoušce	349
Přehled otázek s možností výběru odpovědi	352
Řešení otázek s možností výběru odpovědi	368





Jak používat tuto učebnici

Tuto knihu můžete jednoduše přečíst od začátku do konce, ale mnohem užitečnější vám bude s perem a papírem. Nejeefektivnější formou učení je aktivní učení, a proto jsme naplnili text cvičeními, abyste se přesvědčili, jak učivo zvládáte. Každá kapitola také obsahuje cíle, souhrn kapitoly a rychlý kviz. Následující body vám objasní, jak s knihou pracovat co nejeefektivněji:

- a)** Vyberte si kapitolu, kterou budete studovat, přečtete si úvod a cíle na začátku kapitoly.
- b)** Potom si přečtete souhrn kapitoly na jejím konci (před rychlým kvizem a odpověďmi ke cvičením). Neočekávejte, že tento krátký závěr znamená v této fázi příliš mnoho, ale zkuste, zda můžete spojit některý z probraných bodů s některým z cílů.
- c)** Poté si přečtete samotnou kapitolu. Vyřešte jednotlivá cvičení tak, jak jdou za sebou. Největší prospěch ze cvičení získáte, pokud si své odpovědi napíšete předem a poté je zkontrolujete s odpověďmi na konci kapitoly.
- d)** Při čtení používejte poznámkový sloupec a přidávejte vlastní komentáře, odkazy na další materiál atd. Pokuste se formulovat své vlastní názory. V ekonomii je mnoho věcí otázkou výkladu a často je zde prostor pro alternativní názory. Čím hlubší dialog s knihou provedete, tím více ze svého studia získáte.
- e)** Až dočtete kapitolu, znovu si přečtete souhrn kapitoly. Poté se vraťte k cílům na začátku kapitoly a položte si otázku, zda jste jich dosáhli.
- f)** Nakonec upevněte své znalosti tím, že písemně vyřešíte příklady v závěru kapitoly. Své odpovědi si můžete zkontrolovat tak, že se podíváte zpět do textu. Návrat k textu a hledání významných detailů dále zlepší pochopení předmětu.
- g)** Nakonec si zkontrolujte svá řešení v přehledu správných odpovědí, který naleznete v závěru publikace.

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice

Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.



Otázka

Označuje otázky s možností výběru odpovědi na konci kapitoly.



Klíčová slova

Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.



Shrnutí kapitoly

Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.



Cvičení

Označuje úkoly k procvičování s řešením na konci kapitoly.



Personalistika v prostředí globalizující se ekonomiky

1. kapitola

Personalistika v prostředí globalizující se ekonomiky

Úvod

Personalistika je stejně jako ostatní manažerské disciplíny úzce navázána na konkrétní prostředí, které je vytvářeno, ovlivňováno a formováno lidmi a jejich činnostmi. Můžeme říci, že personalistika vlastně z tohoto prostředí vychází a je jím určována. Vznikla a rozvíjela se jako odpověď na potřebu určitých zájmových skupin lidí, kteří svojí cílenou činností směřují k dosažení nějakého výsledného stavu, ať už materiální nebo nemateriální povahy. **Skutečná, konkrétní podoba personalistiky je tedy přímo odvozena od konkrétního prostředí, ve kterém je uskutečňována. Situace, cíle a potřeby zájmové skupiny lidí (organizace, podniku, firmy) určují, jaké procesy a nástroje personalistiky budou použity, v jaké míře a rozsahu a v jakém časovém rozvržení, případně jestli budou vůbec použity.** Je tedy důležité uvědomit si, v jakém prostředí se mají činnosti personální práce uskutečňovat a k jakým cílům a výsledným situacím mají vést.

Na druhé straně je také úlohou personalisty nabízet určitý repertoár (procesy, systémy, nástroje), který může přispět k dosažení stanovených cílů organizace. Vždy by ale tato nabídka měla být postavena na základě posouzení, nakolik je reálná, vhodná a efektivní pro účel splnění požadovaných cílů. **Proto je pro podnikového personalistu velmi důležité (nebo spíše přímo nezbytné), aby znal strategické cíle podniku a dokázal zároveň i zmapovat a porozumět situaci a prostředí, ve kterém se podnik nachází a do kterého je zasazena i jeho personalistická role.**

Cíle kapitoly

- Doložit existenci nového ekonomického prostředí (globalizační trendy, antiglobalizační hnutí, nové technologie atd.).
- Představit nástroje pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku a ukázat jejich praktickou aplikaci formou případové studie.
- Naznačit postup určování strategických cílů na základě analýzy vnějšího podnikatelského prostředí a stanovení strategie personální práce (případová studie imaginárního podniku STAR).

1.1

Podnikatelské prostředí 21. století a jeho strategické výzvy

Jaké je vlastně ekonomické prostředí 21. století? Čím se odlišuje od století předchozího? Můžeme dnes předvídat, v jakém prostředí budeme žít za pět, deset či dvacet let? Najít odpověď na tyto otázky není jistě snadné, ale pokusíme se alespoň poukázat na nejvýraznější trendy současného světa, které s největší pravděpodobností budou mít v blízké budoucnosti určitý vliv na lidstvo a mohou se stát pro život lidí a veškeré jejich činnosti významnou výzvou.

1.1.1 Globalizace

Podle autorů článku *Straight from the CEO*¹⁾ je „globalizace pojem, který vzbuzuje silné emoce; globalizace je zatracována nebo obdivována, považována za obrovský skok kupředu nebo krok zpět“. V každém případě následující fakta by měla potvrdit, že nové ekonomické prostředí skutečně existuje:

- Na 100 světových nejvyspělejších podniků připadá 49 samostatných firem; 51 jsou nové globální korporace.
- Objem prodeje 200 nejvýznamnějších nadnárodních firem je mnohem vyšší než čtvrtina objemu celkové světové ekonomiky.
- Ve světě existuje 40 000 korporací, jejichž činnosti přesahují národní hranice; tyto korporace působí na světových trzích prostřednictvím 250 000 zahraničních zastoupení.

Firmy, které podnikají na domácí půdě nebo jako sdružení poboček, by v blízké budoucnosti nemusely být schopny konkurovat rostoucímu počtu organizací, které propojují svoje podnikání na celosvětové úrovni a získávají tak konkurenční výhodu. Je zajímavé, že ještě v r. 1997 se většina organizací stále příliš nezabývala problematikou globalizace a hledáním příslušných odpovědí a reakcí na globalizační trendy, jak naznačuje průzkum provedený v tomto roce společností PriceWaterhouseCoopers mezi pěti sty firmami. Tento průzkum nazvaný *Change Management Survey*²⁾ odkryl řadu globalizačních faktorů, kterým budou muset podniky čelit a vypořádat se s nimi. Jsou to například tyto faktory:

- Přizpůsobení se požadavkům zákazníků (uspokojit rozdílné požadavky na výrobky a služby, tak aby bylo možno vyrábět a prodávat globálně).
- Neustálé působení na zákazníky (získat konkurenční výhodu soustavným cíleným působením na zákazníka; kvalita služeb se pak stává minimálním vstupním kritériem do globální konkurence).
- Přeměna zákaznických preferencí (vkus, životní styl, chování apod. se stávají čím dál tím více homogenními; Kenichi Ohmae tvrdí, že spotřebitelé s roční spotřebou nad 10 000 USD na hlavu se chovají na celém světě podobně).
- Otevírání nových trhů (Čína, Rusko apod.).
- Liberalizace různých omezení a úprav (od r. 1991 bylo během zhruba osmi let provedeno 570 změn těchto omezení).
- Vytváření ekonomických bloků (Evropská unie, NAFTA, ASEAN).

1) PriceWaterhouseCoopers. *Chief Executive Outlook (incl. Straight from the CEO). Volume 3, Issue 2, 1999.*

2) PriceWaterhouseCoopers. *Globalisation. Preparing for the real world (incl. 1997 Change Management Survey). Version 1, October 1998.*

- Neustálý a rychlý rozvoj technologií (dnešní osobní počítač je mnohonásobně výkonnější, než byl sálový počítač, tzv. mainframe, od IBM v r. 1973).
- Odstraňování komunikačních bariér (geografické hranice přestávají mít smysl; e-mail, videokonference, znalostní databáze atd. vymazávají vzdálenosti a ignorují časová pásma).
- Propojování hodnotových řetězců (toto se zdá být jádrem globalizace – integrovaná globální výroba a plánování dodávek, vyhledávání nejlevnějších výrobců určitých výrobků a komponentů).
- Zvyšování počtu strategických aliancí (British Airways a American Airlines, Price Waterhouse a Coopers Lybrand, Hewlett Packard a Compaq, Glaxo a SmithKline Beecham atd.).
- Snižování komunikačních nákladů (poplatky, přístroje).
- Srovnatelné náklady na dopravu (konkurenční).
- Rozdíly v nákladech v různých zemích (snaha přilákat investice do zemí s celkově nižšími náklady).

Výše zmíněný průzkum přinesl také zjištění, že existuje přímý vztah mezi globalizací a výkonností podniku v tom smyslu, že více globální organizace dosahují lepších výsledků než jejich méně globální konkurenti.

Od r. 1997, kdy byl proveden průzkum Change Management Survey společností PriceWaterhouseCoopers, do doby vzniku tohoto textu uplynulo již zhruba deset let a můžeme konstatovat, že i během tohoto období jsme byli svědky pokračující globalizace ekonomiky. Nejvýraznějším příkladem, který se týká nás všech, obyvatel České republiky, byl vstup naší země do struktur vojenské aliance NATO v r. 1999 a zejména pak vstup do EU v r. 2004. To kromě jiného znamená i postupné přebírání a zavádění standardních pravidel, politik, postupů a norem, které jsou platné plošně v rámci celé Evropské unie. Možná takovým nejvíce transparentním dokladem takového „globalizačního unifikace“ bude zavedení jednotné měny euro, které je plánováno někdy kolem r. 2010 (konkrétní termín se odvíjí od stavu veřejných financí, který musí být na takové úrovni, aby ČR mohla vstoupit do tzv. systému směnných kurzů ERM II, ve kterém musí setrvat minimálně dva roky před vlastním zavedením eura).

Zcela jistě bychom našli mnoho dalších důkazů pokračujícího trendu globalizace. Všechny takové důkazy a fakta však vzbuzují řadu dalších otázek. Pokud je tedy globalizace tak komplexní, neustálý, vyvíjející se a zřejmě nevyhnutelný jev, kde a s čím bychom měli vlastně v podniku začít? Jakým způsobem bychom se měli postavit ke globalizačním trendům, aby náš podnik obstál v prostředí nové ekonomiky? Máme se zaměřit na rozvoj těch správných lidí? Měli bychom začít přemýšlet o integraci určitých činností a procesů nebo o budování nové organizační struktury? Není snad také důležité vypracovat správnou strategii? Nebo by bylo důležitější začít pracovat na vytváření vhodné firemní kultury?

Není určitě snadné nalézt odpověď na všechny otázky, které se začnou rojit jako vosy vydrážděné píchnutím do tématu globalizace. Nedokážeme obratem najít odpovídající řešení, ale můžeme použít běžně dostupných nástrojů a postupů, které nám pomohou správně se v okolním ekonomickém prostředí zorientovat a vybrat si tu nejvhodnější cestu (strategii), která nás dovede k cíli a pokud možno i k dlouhodobé existenci na trhu.

1.1.2 Antiglobalizace

Skutečností je, že světoví ekonomičtí experti nejsou ve svém názoru na globalizaci ani zdaleka jednotní. Britský ekonom Martin Wolf říká, že globalizace je „veliká ekonomická událost naší epochy.“ Ekonom M.I.T. (Massachusetts Institute of Technology) Paul Krugman zase věří, že význam a dopady globalizace jsou přeceňovány (New York Times, 13. 2. 1997).

Musíme také zmínit úlohu různých politických a náboženských okrajových hnutí, která podle svých ideologických principů ze zásady bojují proti globalizující se světové ekonomice.

Ta, jako kdyby pomyslnou rukavicí hodila zpět do obličeje těmto hnutím, reaguje opět „globálně“, a to spojeneckou válkou sil NATO proti terorismu (zejména po teroristickém útoku na New York 11. září 2001). Je však stejně paradoxní, že teroristická hnutí (jako např. Taliban) se vlastně organizují také globálně prostřednictvím řady poboček v různých zemích světa, propojených globálními komunikačními prostředky a financovaných ze zisku globálního podnikání. V každém případě je třeba tato hnutí a různé místní vojenské konflikty považovat za určitou formu mezinárodní krize světového obchodu, jak tvrdí Barton³⁾ již v r. 1993.

1.1.3 Nové technologie

Rychlost rozvoje technologií je výjimečně vysoká. První počítačový procesor Intel z r. 1971 obsahoval 2300 tranzistorů. Procesor Intel šesté generace z r. 1995 obsahoval 5,5 milionu tranzistorů. Gordon Moore, spoluzakladatel společnosti Intel, předpověděl v r. 1965, že kapacita integrovaného obvodu se každé dva roky zdvojnásobí. Tato předpověď se potvrdila s takovou přesností, že vešla ve známost jako Mooreův zákon a předpokládá se, že bude platit ještě dalších patnáct až dvacet let.

Nejen že podniky expandují geograficky, ale také vyrábějí více výrobků, poskytují více služeb, mají více dodavatelských řetězců, mají více zdrojů kapitálu, mají také více konkurentů a marketingových a prodejních problémů. Úspěšně řídit a zvládnout všechny tyto výzvy vyžaduje mít k dispozici odpovídající informační síť. Informační technologie budou bezpochyby tím způsobem, jak propojit finanční a tzv. lidský kapitál bez ohledu na geografické hranice. Existence internetu a tzv. e-businessu (elektronického obchodování) mění dosavadní principy marketingu. Informace, která je vnímána jako přidaná hodnota, může podpořit loajalitu zákazníka k určitému výrobku. V důsledku obchodování po internetu se přesunuje pozornost z cyklu životnosti výrobku na cyklus životnosti zákazníka. Hodnoty podniku se přibližují hodnotám spotřebitelů. Manažeři značky se přeměňují na manažery zákazníků. Ve věku informačních technologií a e-businessu se podniky buďto přizpůsobí, nebo jinak zůstanou stranou.

1.1.4 Pracovní prostředí a sociální podmínky

V posledních deseti až patnácti letech můžeme pozorovat určitý posun v přístupu zaměstnavatelů k sociálním a pracovním podmínkám zaměstnanců. Nové technologie umožňují zaměstnancům vykonávat práci efektivněji za kratší dobu a dokonce vykonávat práci z domova. Tzv. vzdálená nebo domácí kancelář se stává jakýmsi novým fenoménem, neboť představuje obvykle výhodné řešení jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Na druhé straně přinášejí nové technologie (např. stále dokonalejší robotizace) určité ohrožení počtu pracovních míst a stávající kvalifikace zaměstnanců, které může prakticky ze dne na den nahradit technologické zařízení. Tento jev staví zaměstnance do nové role, kdy se musejí rekvalifikovat a hledat nové pracovní uplatnění. Ze strany odborových organizací roste tlak na zaměstnavatele, aby vytvářeli příznivé a bezpečné pracovní podmínky. Kromě legislativních požadavků na bezpečnost a ochranu zdraví při práci jsou dnes již poměrně často zaváděny v podnicích speciální nadstandardní programy pro neustálé zlepšování pracovních i sociálních podmínek a výhod. Často tyto programy pak slouží při získávání nových zaměstnanců jako doplňkový nástroj personálního marketingu.

DEFINICE

Podnik v prostředí nové ekonomiky

Zásadní a klíčovou věcí pro podnik v prostředí nové ekonomiky je schopnost orientace v okolním prostředí. Změna ve venkovním prostředí zpravidla vyvolává změnu v prostředí vnitřním. Vnější prostředí do značné míry určuje, co se bude odehrávat uvnitř podniku.

³⁾ BARTON, L. *Terrorism as an international business crisis*. *Management Decision*, 1993, Volume 31, Number 1, pp. 22–26.



Podnik, který ignoruje změny okolního světa a nereaguje na ně, je odsouzen k zániku. Stejně tak personální manažer, který nestaví personální strategii a procesy na strategických cílech podniku (které by měly být definovány právě na základě analýzy podmínek a požadavků vnějšího prostředí), nikdy nedosáhne očekávaných výsledků ani osobního kariérového úspěchu.

1.2

Nástroje analýzy vnějšího podnikatelského prostředí

V předchozí kapitole jsme naznačili, že pro podnik je prakticky životně důležité vyznat se v neustále se měnícím vnějším prostředí.

Tato kapitola má za cíl nabídnout některé konkrétní postupy, které jsou celkem běžně používány ke zmapování a analýze jevů vnějšího podnikatelského prostředí. Na základě výstupu takovéto analýzy může pak podnik určit své strategické podnikatelské cíle a postavit strategii pro jejich dosažení. A právě v tomto momentu by už do hry měla vstoupit role personálního manažera, který by měl být součástí procesu analýzy vnějšího prostředí a tvorby strategie, tak aby na této celopodnikové strategii mohl postavit strategii personalistiky.

CVIČENÍ 1

Proč musí podnik analyzovat svoje vnější ekonomické prostředí?

?

1.2.1 Analýza PEST

Analýza PEST je manažerský nástroj sloužící ke zmapování trendů možného budoucího vývoje v širším prostředí podniku. Toto prostředí dělí PEST analýza na čtyři oblasti: politickou, ekonomickou, sociální (kulturní) a technologickou.

Případová studie

Provedeme jednoduchou PEST analýzu globalizujícího se ekonomického prostředí s využitím údajů z kapitoly 1.1:

Politické trendy	Ekonomické trendy
liberalizace různých omezení ohledně pohybu zboží a osob	otevírání nových trhů
antiglobalizace a krajní politická hnutí	strategické aliance
ozbrojené konflikty v různých částech světa	snižování nákladů na komunikaci a dopravu
rozšíření Evropské unie o nové státy střední a východní Evropy	rozdíly v nákladech v jednotlivých zemích (prac. síla, nájemný prostor, potraviny, suroviny, služby atd.)
Sociální trendy	Technologické trendy
zvyšující se nároky na pracovní prostředí a BOZP	internet
zkracování pracovní doby	elektronické obchodování
tzv. vzdálené kanceláře (práce z domova)	elektronická forma vzdělávání
změna návyků, očekávání a preferencí zákazníků	rychlost přenosu a dostupnost informací
	vznik informačních (data) bank
	rychlost rozvoje IT

Ing. Vratislav Kulháněk⁴⁾, bývalý předseda představenstva Auto Škoda, uvedl na konferenci Invenity o strategickém řízení, která se konala 7. 11. 2001 v Praze, že náhradní pohonná látka místo benzínu nebude k dispozici dříve než za třicet let kvůli příliš rozsáhlé a zakořeněné infrastruktuře kolem rafinerií, čerpacích stanic atd. Případnou náhradu za tradiční benzin nebo naftu můžeme použít jako příklad substitučních výrobků (viz Porterova analýza pěti sil, kapitola 1.2.2) a zároveň si představit dopad takového náhradního výrobku na politické, ekonomické, sociální a technologické trendy (PEST analýza).

PEST analýza nám poskytne určitou rámcovou orientaci v okolním širším prostředí podniku.

Je velmi vhodné provést ještě analýzu užšího prostředí, to znamená takového prostředí podniku, do kterého přímo zasahují jeho podnikatelské činnosti. Jedná se vlastně o analýzu konkurenčního prostředí podniku, kterou je možno provést pomocí Porterovy analýzy pěti sil.

1.2.2 Porterova analýza pěti sil (5P analýza)

Koncept Porterovy analýzy pěti sil je založen na pojetí podnikatelského prostředí podniku jakožto seskupení ostatních podniků, které spolu navzájem soutěží o podíl na trhu s podobnými výrobky nebo službami.

Analýzu 5P je možno použít jako nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí podniku, která umožňuje odhadnout působení okolních trendů na každou z oněch pěti definovaných sil.

Porozumění konkurenčnímu prostředí a jeho dynamice v určitém odvětví nám poskytuje možnost čelit případným hrozbám a využít možné příležitosti. Můžeme se buď přizpůsobit změnám, anebo se pokusit konkurenční síly změnit.

⁴⁾ KULHÁNEK, Vratislav. (Skoda Auto CEO) reference. Strategic Management and Innovation Conference, Prague, November 7, 2001.

Porterův model analýzy pěti sil definuje jednotlivé konkurenční síly následovně:

- Rivalita mezi existujícími firmami (Rivalry among existing firms)
- Hrozba vstupu nových konkurentů (Threat of new entrants)
- Potenciál síly kupujících (Bargaining power of buyers)
- Potenciál síly dodavatelů (Bargaining power of suppliers)
- Hrozba náhradních výrobků (Threat from substitute products)

Případová studie

Na příkladu imaginárního výrobního podniku si nyní ukážeme, jak je možno provést analýzu 5P. Tento podnik nazveme třeba STAR.

STAR je původně český tradiční podnik, který vždy vyráběl elektrotechnická zařízení (pojistky, jističe, spínače apod.). V dnešní době má STAR majoritního zahraničního spoluvlastníka, který v podstatě nezměnil portfolio výrobků, ale přinesl nové procesy a postupy jak v oblasti výroby, tak i v oblasti administrativy a řízení organizace. Nový spoluvlastník také rozšířil stávající okruh odběratelů o nové trhy s novými zákazníky. V důsledku toho došlo k rozšíření výrobních kapacit a zvýšení počtu zaměstnanců (na cca 300). Ředitelem STAR se nedávno stal zahraniční manažer, který je zkušený, ale nemluví česky. Část jeho podřízených mluví pouze česky. Zaměstnanci jsou v podstatě loajální (fluktuace cca 5%), ale mají vyšší absenci (cca 12%). Důvodem těchto jevů je skutečnost, že v okolí STARu není mnoho pracovních příležitostí a platy zaměstnanců jsou spíše podprůměrné v porovnání s ostatními podniky v odvětví.

STAR také klade důraz na výzkum a vývoj a vyrábí součástky technicky stále dokonalejší a v novém designu. Základní komponenty (suroviny) pro výrobu a energie nakupuje STAR od domácích (lokálních) dodavatelů. Zhruba z 60% dodává STAR své výrobky na domácí trh, zbylých 40% je prostřednictvím distribuční sítě zahraničního vlastníka exportováno na zahraniční trhy. Na domácím trhu působí přibližně pět dalších podniků srovnatelné velikosti a produktového portfolio, rři z nich dodávají pouze na domácí trh a dva kromě dodávek na domácí trh také vyvážejí.

Analýza konkurenčního prostředí podniku STAR metodou Porterovy analýzy 5P by pak mohla vypadat následovně:

Rivalita mezi existujícími firmami (Rivalry among existing firms)	Rivalita je velká – celkem šest firem s podobnými výrobky na trhu, který má omezenou kupní kapacitu. Zvýšená poptávka po těchto výrobcích by případně tuto kapacitu zvýšila, avšak o tento nový prostor na trhu bude boj – sledovat vývoj poptávky a monitorovat marketingové aktivity rivalů.
Hrozba vstupu nových konkurentů (Threat of new entrants)	Relativně nízká; trh je již v podstatě obsazen, nový konkurent by musel vynaložit značné náklady na počáteční investice do výroby i do „přetažení“ segmentu trhu (okruhu zákazníků). Jediné riziko by hrozilo ze strany velmi silné, nadnárodní společnosti, jejíž strategií by bylo převzetí celého trhu s elektrosoučástkami (pohlcením současných hráčů nebo jejich likvidací). To je však méně pravděpodobné, protože lokální trh není tak velký, aby byl strategicky významným pro tak velkého hráče. Současní hráči mají také velmi specifické a úzké portfolio výrobků, kdežto globální podnik s širokou výrobkovou řadou by nejspíše chtěl vyrábět tuto řadu i na tomto trhu (ale nemusí to tak nutně být!!!).
Potenciál síly kupujících (Bargaining power of buyers)	Poměrně vysoký; kupující/odběratelé mají možnost výběru mezi výrobky od 6 podniků. Výrobky jsou přitom srovnatelné kvality i technických parametrů. Soutěž o zákazníka je tudíž nevyhnutelná.

Potenciál síly dodavatelů (Bargaining power of suppliers)

Poměrně nízký; na trhu je množství dodavatelů základních součástek, a přestože ti dodavatelé mají celkem šest potenciálních odběratelů, stále je možné s nimi vyjednat dobré ceny. Je však třeba počítat s tím, že ti dodavatelé mohou najít své případné zákazníky i v oborech mimo speciální elektrotechnická zařízení a pak by mohli upřednostnit jednoho velkého, stálého zákazníka před sice několika, ale menšími odběrateli.

Pokud jde o dodavatele energií, je situace opačná. Dodávky elektřiny, plynu, průmyslové vody apod. je možné stále ještě odebírat pouze od v podstatě monopolních společností – sledovat vývoj cen a šetřit energiemi.

Hrozba náhradních výrobků (Threat from substitute products)

Nízká; zatím nebyla vyvinuta taková zařízení, která by plnohodnotně nahradila tradiční pojistky, jističe, spínače a podobná zařízení.

Co nám tedy vlastně provedená analýza 5P přinesla? Rozhodně to jsou důležitá zjištění ohledně užšího konkurenčního prostředí podniku STAR, která můžeme formulovat do velmi konkrétních závěrů. STAR podniká v silném konkurenčním prostředí, kde se pohybuje dalších pět hráčů. Proto STAR bude muset v rámci své podnikatelské strategie zejména:

- Sledovat poptávku po výrobcích a monitorovat marketingové a jiné obchodní aktivity konkurentů, aby mohl včas zareagovat na případné zvýšení (nebo naopak pokles) poptávky; vyhledávat nové obchodní příležitosti.
- Neustále soutěžit o zákazníka/odběratele (bude třeba vypracovat zvláštní strategii, jejíž součástí může být např. cenová válka, boj zvýšenou kvalitou, nový design, vylepšené technické parametry apod.).
- Vyjednávat s dodavateli součástek o cenách a zároveň sledovat jejich chování a loajalitu k podniku STAR; v případě signálů o přeorientaci dodavatelů na větší zákazníky okamžitě reagovat hledáním náhradních dodavatelů.
- Zavést program na úsporu energií a hledat další možnosti snížení nákladů (aby STAR mohl případně konkurovat nižší cenou výrobků).

1.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je asi nejběžnějším nástrojem používaným v podnicích, pravděpodobně díky své poměrně jednoduchosti. Jedná se vlastně o kombinaci analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku

Případová studie

Na našem příkladu imaginárního výrobního podniku STAR si ukážeme, jak je možno tuto analýzu provést.

Vnitřní prostředí	Vnější prostředí
Silné stránky (Strengths) zahraniční know-how v oblasti technické i v oblasti řízení organizace loajální zaměstnanci (nízká fluktuace, avšak zřejmě pouze kvůli omezeným pracovním příležitostem!)	Příležitosti (Opportunities) současný trh se nejspíše již nebude dělit mezi další, nové konkurenty současná technická konstrukce (podstata) výrobků zůstane zachována vyjednání nižších nákupních cen s dodavateli komponentů (vstup. materiálu) zavedení programu na úsporu provozních nákladů (energie, ceny vstup. materiálu, produktivita práce) nové trhy (40% vývoz) + možnost růstu vývozu
Slabé stránky (Weaknesses) vysoká absence zaměstnanců komunikační (jazyková) bariéra ve vrcholovém vedení zahraničního know-how není zatím plně využito	Hrozby (Threats) silná konkurence dalších pěti firem velká síla zákazníků/odběratelů (soutěž o zákazníka) monopolní dodavatelé energií

Pomocí SWOT analýzy jsme schopni identifikovat silné a slabé stránky uvnitř podniku a příležitosti a hrozby v jeho vnějším prostředí. Pro každý jednotlivý nálezy je pak vhodné vypracovat konkrétní opatření (akční plán) na nápravu nebo využití (např. pro problém vysoké absence bude nutné vypracovat plán na její snížení). Je třeba důkladně se zaměřit na příležitosti, protože ty nabízejí potenciál zlepšení současné situace, dalšího vývoje nebo eliminace hrozeb.

V praxi se setkáme i s takovou aplikací SWOT analýzy, kdy celá analýza je prováděna jako rozbor pouze vnitřního prostředí podniku, a tedy příležitosti a hrozby jsou vztaženy k vnitřnímu prostředí, nikoliv k vnějšímu. Takovéto použití je možné a je jen na uvážení manažerů, jakým způsobem SWOT analýzu použijí. Nejdůležitější je, aby výstupy analýzy byly relevantní, to znamená, aby vystihovaly podstatu všech analyzovaných jevů a skutečností a bylo tak možno s nimi dále pracovat.

Obrácené použití SWOT, kdy je analyzováno pouze vnější prostředí, a tudíž silné a slabé stránky jsou vztaženy jen k vnějšímu prostředí, se také v praxi objevuje. Pro tento účel je však vhodnější použít Porterovu analýzu 5P, protože ta je schopna analyzovat vnější prostředí mnohem podrobněji a hlavně z pohledu konkurenceschopnosti podniku. Různé použití SWOT analýzy je pravděpodobně většinou dáno tím, že uživatelé zkrátka nevědí, že se tabulka má správně dělit horizontálně na prostředí vnitřní a vnější.

Samozřejmě existují ještě další používané nástroje pro analýzu vnitřního i vnějšího prostředí podniku (např. 7S, EFQM, systém řízení jakosti ISO, různé marketingové průzkumy, finanční analýzy, vytváření scénářů možného budoucího vývoje apod.). V praxi jde o to, zvolit vhodnou kombinaci menšího počtu účinných nástrojů, spíše než jejich velké množství. I zde je to o kvalitě, nikoliv o kvantitě.


CVIČENÍ 2

Jaké nástroje a postupy se používají pro analýzu a průběžné mapování vnějšího ekonomického prostředí podniku?

Důležité je také uvědomit si, že analýzu prostředí je třeba provádět průběžně s ohledem na poměrně rychle se měnící podmínky v okolním světě.

Důkladnou analýzu prostředí spojenou s následnou revizí nastavení strategických cílů a případnou korekcí strategie by měl podnik provádět zhruba každé tři roky.

Pro personálního manažera jsou výstupy analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku zásadním a neocenitelným podkladem pro vytvoření odpovídající strategie řízení lidských zdrojů (personalistiky). Porterova analýza a SWOT analýza podniku STAR ukázaly konkrétní problematické oblasti, potenciální rizika i silné stránky, s kterými je třeba pracovat nebo jich využít. Např. bude potřeba přijmout nové zaměstnance se zkušenostmi v marketingu, řízení jakosti, výzkumu a vývoje a designu; bude třeba vyřešit problém vysoké absence zaměstnanců a komunikační bariéry ve vedení podniku; bude třeba využít zahraničního know-how v řízení organizace a podnikových procesů.


CVIČENÍ 3

Jaký význam mají výstupy analýzy vnějšího ekonomického prostředí pro personální práci v podniku?

Pokud bychom tedy chtěli odpovědět na otázku, která je dosti často kladena podnikovým vedením nebo dokonce i samotnými personálními manažery ve smyslu „co se vlastně od personalisty očekává a z kterého konce má vůbec začít?“, pak bychom odpověděli takto:


DEFINICE
Personální manažer

Je tvůrcem a implementátorem strategie personálního řízení, která musí vycházet ze strategických cílů podniku stanovených na základě analýzy vnějšího podnikatelského prostředí.

Shrnutí kapitoly

- V této kapitole jsme si ukázali, že globalizační trendy ekonomiky skutečně existují a že podnikatelské prostředí je těmito trendy samozřejmě ovlivňováno.
- Změna ve vnějším prostředí podniku vyvolává změny ve vnitřním prostředí podniku. Podnik, který by tyto změny ignoroval a nereagoval na měnící se ekonomické podmínky a situaci, by nemohl příliš dlouho přežít. Můžeme si představit, že i v tomto ohledu platí fyzikální zákon akce a reakce. V ekonomickém světě je ale potíž v tom, že ne vždy je akce z vnějšího prostředí natolik výrazná, aby ji podnik pocítil a měl možnost na ni reagovat. Proto je naprosto nezbytné předpokládat změnu a počítat s ní. Jedinou jistotu, kterou podnik má, je změna. Zcela jistě můžeme počítat s tím, že to, co je dnes, bude zítra vypadat úplně jinak.
- Aby podnik dokázal mapovat svoje vnější ekonomické prostředí a reagovat včas a adekvátně na změny, potřebuje určité nástroje a techniky. Těmito nástroji mohou být analýza PEST, Porterova analýza 5P a SWOT analýza, které jsme představili formou případových studií. Výstupy analýzy vnějšího prostředí jsou podkladem pro stanovení strategických cílů podniku. Kontinuální monitorování a analyzování vnějšího prostředí pak zajistí, že tyto cíle jsou stále v souladu s měnícími se podmínkami na trhu. Podnik by měl tudíž provádět analýzu vnějšího podnikatelského prostředí průběžně, nejméně však každé tři roky.
- Pro personálního manažera jsou strategické podnikové cíle základem, od kterého odvodí strategii personálního řízení. Tím je zajištěno, že obsah personální práce je v souladu se strategickými cíli podniku a přímo podporuje jejich dosažení.
- Personalista by měl proto ovládat nástroje analýzy vnějšího ekonomického prostředí, aby dobře porozuměl obsahu a významu strategických cílů, ztotožnil se s nimi a byl schopen od nich odvodit strategii personálního řízení.

Klíčová slova

nové ekonomické prostředí (globalizační trendy)
analýza vnějšího ekonomického prostředí podniku
strategické cíle podniku

Odpovědi ke cvičením

Cvičení 1.

Podnik musí analyzovat svoje vnější ekonomické (podnikatelské) prostředí, aby porozuměl situaci a podmínkám na trhu, na kterém vyvíjí svoje podnikatelské činnosti. Informace o různých trendech vývoje ekonomického prostředí, o stávajících a potenciálních konkurentech, o síle dodavatelů a zákazníků a o vlastních výhodách i slabinách jsou podkladem pro stanovení relevantních strategických podnikatelských cílů a pro vytvoření strategie pro jejich dosažení.

Cvičení 2.

Pro analýzu a průběžné mapování vnějšího ekonomického prostředí podniku je vhodné použít kombinaci několika metod. V praxi se osvědčuje použití analýzy PEST pro zmapování politických, ekonomických, sociálních a technických (technologických) trendů v širším prostředí podniku (například v rámci země nebo regionu). Porterova analýza pěti sil (Analýza 5P) je vhodná ke zmapování užšího, konkurenčního podnikatelského prostředí podniku (například v kraji nebo ve městě). Analýza SWOT se zaměřuje na silné a slabé stránky uvnitř podniku a na možné příležitosti a hrozby vně podniku.

Cvičení 3.

Výstupy analýzy vnějšího ekonomického prostředí jsou podkladem pro nastavení strategických cílů podniku. Od těchto podnikatelských cílů je možno odvodit dílčí cíle personální práce v podniku, které tak budou přímo i nepřímo podporovat dosažení celopodnikových strategických cílů. Takto určené cíle se stanou základem pro vytvoření strategie personální práce v podniku. Všechny personalistické procesy a činnosti tak budou systematicky zaměřeny na podporu dosažení celopodnikových cílů.

Otázky s možností výběru odpovědi

1. Zásadní a klíčovou věcí pro podnik v prostředí nové ekonomiky je schopnost:
 - a) navazovat strategická partnerství,
 - b) orientovat se ve vnějším prostředí,
 - c) dosahovat maximálního zisku,
 - d) pronikat na zahraniční trhy.
2. Nástrojem analýzy vnějšího podnikatelského prostředí je:
 - a) PEST analýza,
 - b) 5P analýza,
 - c) SWOT analýza,
 - d) všechny uvedené odpovědi jsou správné.
3. Rozdělení podnikatelského prostředí na oblast politickou, ekonomickou, sociální a technologickou používá:
 - a) PEST analýza,
 - b) 5P analýza,
 - c) SWOT analýza,
 - d) všechny uvedené odpovědi jsou správné.
4. Mezi konkurenční síly Porterova modelu analýzy pěti sil (5P analýzy) nepatří:
 - a) rivalita mezi existujícími firmami,
 - b) hrozba vstupu nových konkurentů,
 - c) nadměrné státní intervence,
 - d) potenciál síly kupujících.

5. SWOT analýza se zaměřuje:
- a) pouze na vnější prostředí podniku,
 - b) pouze na vnitřní prostředí podniku,
 - c) na vnější i vnitřní prostředí podniku,
 - d) žádná z uvedených odpovědí není správná.

Vzorové otázky ke zkoušce

1. Podnikatelské prostředí 21. století (charakteristika, příležitosti a hrozby, globalizace a antiglobalizace, nové technologie, pracovní prostředí a sociální podmínky).
2. Analýza vnějšího podnikatelského prostředí (význam, účel a nástroje, PEST analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza).

