



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Management

Distanční studijní opora

Šárka Zapletalová

Karviná 2017

Obor: Organizace a management, marketing.

Klíčová slova: Management, manažer, podnik, podniková kultura, manažerská etika, koncepce společenské odpovědnosti, manažerské funkce, plánování, organizování, kontrola, vedení lidí, řízení lidí, rozhodování, implementace, analýza, management jakosti, environmentální management, strategický management, metoda balanced scorecard, management rizika, krizový management, kompetence, dovednosti, znalosti, vlastnosti, management inovací, informační management.

Anotace: Management je chápán jako soubor aktivit a jejich aktivní ovlivňování, které vede k naplňování cílů dané organizace. Studijní opora se zabývá problematikou managementu, pojetím a základními vztahy v managementu.

Studijní text je tvořen třemi hlavními celky. První celek se zabývá vymezením hlavních pojmů a pojetí managementu, a také vývojem managementu v čase a prostoru. Druhý celek se zabývá prací manažera a manažerskými funkcemi. Třetí celek je tvořen specifikací vybraných oblastí a forem managementu.

Autor: **Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Lektoři: **Doc. PhDr. Vojtěch Malátek, CSc.**
Doc. Ing. Monika Motyčková, Ph.D.

ISBN **978-80-7510-231-7**

Obsah

ÚVODEM.....	6
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	7
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ MANAGEMENTU.....	8
1.1 Podstata managementu.....	8
1.2 Pojetí managementu.....	9
1.2.1 Management jako funkce a aktivita.....	9
1.2.2 Management jako skupina řídicích pracovníků.....	10
1.2.3 Management jako vědní disciplína.....	11
2 VÝVOJ MANAGEMENTU.....	13
2.1 Klasické období managementu.....	14
2.2 Neoklasická teorie managementu.....	15
3 MODERNÍ SMĚRY VÝVOJE MANAGEMENTU.....	17
3.1 Management čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století.....	17
3.2 Management konce dvacátého století.....	19
3.3 Management počátku 21. století.....	19
3.4 Vybrané současné přístupy k managementu.....	20
3.4.1 Management změny.....	20
3.4.2 Management znalostí.....	21
3.4.3 Procesní management.....	22
4 MANAŽER A POJETÍ MANAŽERSKÉ PRÁCE.....	24
4.1 Manažer.....	24
4.1.1 Typologie manažerů.....	25
4.1.2 Role manažera.....	26
4.1.3 Kompetence manažera.....	26
4.2 Pojetí a charakter manažerské práce.....	27
5 MANAŽERSKÉ FUNKCE SEKVENČNÍ.....	29
5.1 Sekvenční manažerské funkce.....	30
5.1.1 Plánování.....	30
5.1.2 Organizování.....	31
5.1.3 Výběr a rozmíst'ování pracovníků.....	33
5.1.4 Vedení lidí.....	34

5.1.5	Kontrola	35
6	MANAŽERSKÉ FUNKCE PRŮBĚŽNÉ A ZABEZPEČOVACÍ.....	37
6.1	Manažerské funkce průběžné	37
6.1.1	Analýza	38
6.1.2	Rozhodování	38
6.1.3	Implementace	39
6.2	Manažerské funkce zabezpečovací	39
7	STRATEGICKÝ MANAGEMENT	41
7.1	Strategické plánování	42
7.2	Implementace strategie.....	44
7.3	Kontrola strategie	45
8	RIZIKO A KRIZE V PODNIKÁNÍ	47
8.1	Riziko a management rizika.....	47
8.1.1	Podnikatelské riziko.....	48
8.1.2	Management rizika.....	49
8.2	Krize a krizový management.....	50
8.2.1	Typologie krizí.....	51
8.2.2	Krizový management	53
9	MANAŽERSKÁ ETIKA A KONCEPCE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI ...	56
9.1	Manažerská etika.....	56
9.1.1	Etický kodex	57
9.2	Společenská odpovědnost organizací.....	58
9.2.1	Základní pilíře konceptu společenské odpovědnosti organizací.....	59
10	PODNIKOVÁ KULTURA.....	62
10.1	Vymezení pojmu podniková kultura	63
10.2	Funkce podnikové kultury	64
10.3	Prvky podnikové kultury	64
10.3.1	Vnější prvky podnikové kultury	66
10.4	Typologie podnikové kultury	68
10.5	Síla podnikové kultury.....	70
11	MANAGEMENT INOVACÍ A INFORMAČNÍ MANAGEMENT.....	72
11.1	Management inovací.....	72
11.1.1	Členění inovací	74

11.2	Informační management	75
11.2.1	Role informačního manažera	75
11.2.2	Informace a jejich členění	76
12	MANAGEMENT JAKOSTI A ENVIRONMENTÁLNÍ MANAGEMENT	78
12.1	Management jakosti	78
12.1.1	Základní koncepce managementu jakosti	79
12.2	Environmentální management	82
13	METODA BALANCED SCORECARD	85
13.1	Princip metody Balanced Scorecard	86
13.2	Aplikace metody Balanced Scorecard do organizace	87
14	PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ A JEHO VLIV NA VÝVOJ MANAGEMENTU 89	
14.1	Struktura podnikatelského prostředí	90
14.1.1	Struktura podnikatelského prostředí z pohledu směru vlivu faktorů na daný podnik 90	
14.1.2	Struktura podnikatelského prostředí z prostorového pohledu působení daného podniku	91
14.2	Změny v podnikatelském prostředí	92
14.3	Metody analýzy podnikatelského prostředí	92
14.3.1	Metody analýzy externího podnikatelského prostředí	92
14.3.2	Metody analýzy interního prostředí	93
15	SPECIFICKÉ ZNAKY MANAGEMENTU V USA, JAPONSKU A EVROPĚ	95
15.1	Porovnání japonského a amerického managementu	96
15.1.1	Charakteristické znaky řízení v japonském podniku	96
15.2	Vliv amerického managementu na řízení japonských podniků	97
	LITERATURA	99
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY	103

ÚVODEM

Management je kouzelné slovo. Skoro každý člověk si pod ním představí něco jiného. Jeden postavení, druhý peníze, třetí odpovědnost atd. V podstatě všechny tyto dojmy jsou správné. Management lze totiž chápat v různém slova smyslu. Ale vždy má jedno společné, a to velkou odpovědnost spojenou s řízením lidí a naplňováním cílů konkrétní organizace. S managementem se setkáváme nejen v podnikatelské sféře, ale i v nepodnikatelské oblasti a v neziskových organizacích. Management a jeho principy jsou realizovány v běžném, každodenním životě každého člověka, často nevědomky a často automaticky.

Management a jeho základy jsou náplní této studijní opory, která je určena studentům především bakalářského studia jako základní studijní materiál k předmětu Management, a to jak ve formě prezenční, tak ve formě kombinované. Tato studijní opora vytváří základní rámec studia managementu, na který by studenti měli navázat aktivním samostudiem tuzemské i zahraniční literatury. Opora poskytuje základní informace o managementu, jeho vývoji a vybraných základních typech managementu. Studijní opora svým obsahovým zaměřením může sloužit jako základní a výchozí materiál ke studiu dalších příbuzných oborů, které staví a vycházejí z managementu, jako je třeba marketing.

Cílem studijní opory management je uvést studenta do studia problematiky managementu, jeho zákonitostí a souvislostí. Dalším cílem předloženého studijního textu je, aby dokázali studenti získané poznatky využít v praxi a dalších příbuzných oborech. Předmětem studijní opory je management v jeho obecném kontextu. Celý text studijní opory je členěn do patnácti kapitol. První tři kapitoly se zabývají obecným vymezením a pojetím managementu a vývoji managementu a jeho základních principů v čase. Další tři kapitoly se zabývají rolí manažera a specifikací manažerských funkcí spojených s aktivitou manažera v organizaci. Druhá polovina opory se zaměřuje na vybrané oblasti managementu a identifikuje základní otázky a problémy z každé vybrané oblasti.

Přeji všem čtenářům, aby studovali s radostí, protože i když to tak někdy nevypadá, tak management je zábavná věda. Věda, která je neustále živá a žije se společností a proměňuje se tak, jak se projevuje celá společnost.

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Studijní opora přináší základní poznatky z problematiky managementu. Opora se zabývá vybranými, základními oblastmi studia managementu. Jedná se o oblasti, jejichž znalost je životně důležitá pro úspěšné působení budoucích manažerů. Studijní opora je strukturována do třech hlavních celků.

První celek, zahrnující první tři kapitoly, vymezuje základní pojmy a vztahy managementu. Je zde uvedeno pojetí managementu v celého jeho šíři a komplexnosti. Tento celek také ukazuje vývoj managementu v čase a prostoru.

Druhý celek, tvořící další tři kapitoly, se zaměřuje na osobu manažera jako nositele manažerských aktivit a funkcí. V těchto třech kapitolách jsou stručně, ale výstižně specifikovány manažerské funkce v členění na sekvenční, průběžné a zabezpečovací.

Třetí celek, který je tvořen devíti kapitolami, je největší a zahrnuje problematiku vybraných oblastí a forem managementu. Pojednává se zde o strategickém managementu, managementu jakosti, environmentálním managementu, podnikové kultuře a dalších tématech.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ MANAGEMENTU



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Náplní této kapitoly je vymezení základní pojmů managementu a jeho pojetí. Management bude představen z pohledu tří dnes již klasických pojetí, a to z pohledu funkce, skupiny lidí a vědecké disciplíny.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vysvětlit pojem management,
 - vymežit základní pojetí managementu.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Management, strategický management, střední management, operativní management, vrcholový manažer, střední manažer, manažer první linie.

Pojem management pochází z latinského slova „manus“ ruka, přičemž jeho původním významem bylo ruční ovládání koní. V českém odborném prostředí je pojem „management“ chápán jako řízení podniku. Pojem management, vzhledem k obtížnosti přesného a výstižného překladu z původního amerického pojetí (manage – management) do ostatních jazyků, se používá v této cizojazyčné podobě také v české odborné literatuře. Z tohoto důvodu i v této publikaci bude pojem management chápán ve smyslu řízení podniku, ať už jako celku nebo jeho jednotlivých částí.

1.1 Podstata managementu

Management představuje velmi komplexní a rozsáhlou oblast aktivit s řízením, vedením a správou v různých organizacích. Proto to někdy velmi zúžené chápání pojmu management jako pouze řízení organizace je chybné. Rozsáhlost aktivit, které jsou středem zájmu managementu, ilustruje množství definic, které byly vytvořeny zahraničními, ale i českými autory. Zde uvádíme některé vybrané definice:

- Management znamená umění dosáhnout cíle organizace rukama a hlavama jiných. (American Management Association)
- Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti. (Drucker 1970, s. 6)
- Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. (Donnelly et al. 1997, s. 24)
- Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem/skupinou, který řídí (řídící subjekt) a jednotlivcem/skupinou, který je řízen (řízený subjekt). (Blažek 2014, s. 12)
- Management představuje tmel, který drží společnosti i organizaci pohromadě. (Handy 2016, s. 120)

Obecně tedy lze říci, že management představuje veškeré aktivity v podniku, které je potřeba zrealizovat tak, aby byl zabezpečen chod určité organizace.

1.2 Pojetí managementu

Jak ukazují výše uvedené definice managementu, tak management je chápán z různých pohledů a pojetí. Chápání managementu závisí na jednotlivém autorovi, čím se zabývá a jakou oblast prioritně studuje.

Z těch definic můžeme vidět, že management je vnímán a chápán ve třech základních rovinách:

- Management jako funkce a aktivita,
- Management jako skupina řídicích pracovníků,
- Management jako vědní disciplína.

1.2.1 Management jako funkce a aktivita

Pojetí managementu jako funkce chápe management jako aktivity, které slouží k realizaci a řízení řídicího procesu jako celku. Což znamená, že management zahrnuje všechny oblasti řízení v podniku, které vedou k naplňování řídicích úkolů. Z pohledu managementu jako funkce můžeme říci, že management představuje řízení podniku a vedení lidí (Lang 2007, s. 13). Řízení podniku zahrnuje aktivity směřující k plánování struktur a řízení procesů podniku. Vedení lidí představuje činnosti a jednání zaměřené na pracovníky organizace.

Management tedy můžeme charakterizovat jako určitý proces, někteří autoři hovoří o cyklicky probíhajícím procesu (Blažek 2014, s. 13), ve kterém řídicí subjekt stanoví cíle a prostřednictvím určitých nástrojů a způsobů jednání působí na řízený subjekt tak, aby byly naplněny stanovené cíle. Nástroje, kterými působí řídicí subjekt na řízené subjekty, mají charakter konkrétních úkolů a činností s přesně stanoveným cílem a účelem. Tyto nástroje se nejčastěji nazývají jako manažerské funkce. O manažerských funkcích bude podrobně pojednáno v dalších kapitolách publikace.

Management v organizaci, z pohledu funkce a aktivity, můžeme rozčlenit do tří hlavních úrovní. Jednotlivým úrovním potom odpovídají konkrétní aktivity. V organizaci obvykle najdeme tyto úrovně řízení: strategický management, střední management, operativní management.

Strategický management (strategické řízení) představuje nejvyšší úroveň řízení v organizaci. Na této úrovni řízení probíhá politicko-strategické rozhodování, spojené s tvorbou strategického plánu a celkové koncepce organizace, a rozhodování pro řízení operativního systému. U malých organizací je tato úroveň řízení úzce spojena s výkonem vlastnických práv. Velké organizace jsou typické oddělením funkce výkonu vlastnických práv od funkce strategického řízení.

Střední management (taktické řízení) je spojen s rozhodováním pro řízení operativního systému organizace. Posláním středního managementu je realizace taktických (střednědobých) plánů a cílů.

Operativní management (operativní řízení) se zabývá bezprostředním operativním řízením krátkodobých aktivit a naplňováním krátkodobých, operativních cílů.

1.2.2 Management jako skupina řídicích pracovníků

V tomto pojetí je management spojován s lidským faktorem. Blažek (2014, s. 14) hovoří o tzv. personifikaci pojmu management. Management je vnímán jako skupina pracovníků, vedoucích pracovníků - manažerů, kteří jsou realizátoři managementu a mají za úkol řídit danou organizaci. Manažery třídíme podle stupňů řízení, kterým odpovídají konkrétní úkoly a aktivity. Rozeznáváme manažery vrcholové, manažery střední a manažery první linie.

Vrcholoví manažeři (tuto skupinu nazýváme často jako top management) řídí organizaci jako celek a reprezentují ji jak vůči interním subjektům (pracovníkům a vlastníkům), tak vůči externím subjektům (zákazníci, dodavatelé, státní instituce atd.). Vrcholoví manažeři působí na úrovni strategického managementu organizace a zodpovídají za veškerá strategická rozhodnutí organizace. Řeší úkoly dlouhodobějšího charakteru, a to v obvykle v časovém horizontu 3 – 5 let.

Střední manažeři působí na úrovni středního managementu, tj. taktické úrovni řízení. Jedná se o početnou a různorodou skupinu řídicích pracovníků (např. vedoucí oddělení

atd.), kteří působí jako takový určitý zprostředkovatelský článek mezi nejvyšším vedením a nejnižší úrovni vedení. Posláním středních manažerů je rozhodování pro řízení operativního systému organizace, které vede k naplnění strategických cílů nastavených vrcholovými manažery. Aktivity středních manažerů jsou obvykle vykonávány v časovém horizontu maximálně jednoho roku.

Manažeři první linie jsou takoví manažeři, kteří působí na nejnižším stupni řízení a jsou v bezprostředním styku s výkonnými pracovníky. Jedná se například o mistry, dílovedoucí, vedoucí prodejny, primáře, vedoucí kateder atd. Mezi hlavní úkoly manažery první linie patří rozhodování o každodenních, operativních úkolech a problémech na svém oddělení. Převažujícími aktivitami těchto manažerů jsou komunikace s nadřízenými a podřízenými, organizace práce, konkretizace práce na úroveň úkolů pro jednotlivé pracovníky, vedení a motivace podřízených a hodnocení výsledků jejich práce apod.. Pro operativní řízení jsou typické činnosti s časovým horizontem týdenním, měsíčním nebo čtvrtletním (Váchal et al. 2013, s. 104).

1.2.3 Management jako vědní disciplína

Management se jako komplexní a systematická disciplína, zabývající se poznatky o řízení, rozvíjí již více než sto let. Tato vědní disciplína je úzce spjata s empirií, praxí. Praxe poskytuje poznatky a management tyto poznatky zobecňuje v podobě obecných principů a metod. Management je vědní disciplína se širokým aplikačním záběrem. Její poznatky mohou být uplatněny v různých typech organizací a jejich dílčích jednotkách. Důležitým zázemím pro rozvoj managementu je psychologie, sociologie, ekonomie a právo. Významné uplatnění pro rozvoj především exaktních přístupů k managementu našly aplikace teorie systémů a kybernetiky, dále pak matematiky, logiky i dalších formálních věd (Blažek 2014, s. 15). Širší rámec pak vytváří filosofie, etika apod. Podrobnější a komplexnější informace o managementu jako vědní disciplíně, jejím vývoji a uplatnění, čtenář nalezne v dalších kapitolách.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Management představuje komplex aktivit a procesů v organizaci, které přispívají k naplnění stanovených cílů. V úzkém pojetí je management chápán jako řízení organizace, ale v širším kontextu zahrnuje i správní a organizační aktivity.

Na management můžeme nahlížet z různých pohledů a můžeme jej také různě chápat. V odborné literatuře se setkáme s trojím pojetím managementu. Jednak je management chápán jako určitá aktivita a funkce, jejíž náplní je řízení organizace a vedení lidí. Dále je management pojímán jako skupina vedoucích pracovníků, kteří jsou pověřeni realizací managementu. Manažeři jsou rozčleněni podle úrovní řízení a jim odpovídajících aktivit. A třetí pojetí chápe management jako vědní disciplínu, která se zabývá poznatky o řízení a vztahy mezi lidmi v organizaci.



OTÁZKY

1. Jak můžeme vysvětlit pojem managementu v organizaci?
 2. Jaké hlavní úkoly má management v organizaci?
 3. Můžeme nalézt odlišnosti v úrovních řízení podle velikosti organizace? Specifikujte konkrétně.
 4. Čím se podle Vás odlišuje manažer od běžného zaměstnance?
-
-

2 VÝVOJ MANAGEMENTU

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Náplní této kapitoly je problematika historického vývoje managementu v tak zvaném klasickém období managementu. Jedná se období, ve kterém se formovaly základní principy a zákonitosti managementu.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vysvětlit vývojové fáze managementu v klasickém období,
 - vymežit základní školy managementu klasického období.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Klasický management, škola vědeckého řízení, škola lidských vztahů, škola byrokratického řízení.

Vývoj managementu je úzce spjat s vývojem lidské společnosti, která se netýká pouze bitev a panovníků, ale je spojena také s rozvojem výrobních postupů a technologií, a s prohlubováním dělby práce, schopností organizovat a vést lidi ke stanoveným cílům. A právě proto je management zařazován do oblasti společenských věd, jelikož jeho vývoj, do určité míry, kopíruje vývoj společnosti.

Management prošel obrovským vývojem a je neustále prověřován reálným životem tržní ekonomiky. Řada zkušeností byla zobecněna a na druhé straně, mnohá tvrzení bylo potřeba modifikovat tak, aby byla v současných podmínkách životaschopná. A zase jiné závěry a teorie bylo nutné opustit jako překonané. Vývoj celého managementu se vyvíjí pod tlakem teorie i praxe, přičemž jeho myšlenkové pohledy se často vrací do minulosti. Veber a kol. (2009) říká, že jeho vývoj postupuje po spirále. Starší, jakoby už dávno zapomenuté principy se znovu vrací v nové kvalitě a v novém pohledu.

Historie novodobého managementu je datována do období počátku 20. století. Je to dáno tím, že toto období je charakteristické úsilím o zvyšování produktivity práce

v rozvíjejících se průmyslových podnicích. S tím je spojen rozvoj různých manažerských praktik, které jsou zaměřeny na zvyšování pracovní disciplíny, pořádku v časových rozvrzích a tlakem na ekonomii výrobních procesů. Vývoj novodobého managementu můžeme rozčlenit do následujících etap (Veber a kol. 2009):

- období klasického managementu – konec 19. století a třicátá léta 20. století;
- management čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století;
- management konce 20. století;
- management počátku 20. století.

Období přelomu devatenáctého a dvacátého století, před skutečným nástupem intenzivního bádání v oblasti managementu, se nazývá někdy jako tzv. předvývojová etapa řízení. V tomto období se pokusil jeden z představitelů H. V. Poor o první systematickou definici managementu. Dalšími představiteli tohoto období byl D. C. McCalluma, a H. R. Towne.

2.1 Klasické období managementu

V období klasického období rozlišujeme dvě centra rozvoje managementu, kde se management vyvíjel rozdílným způsobem, a to Evropu a USA. Rozdílný vývoj managementu je dán rozdílným rozvojem průmyslové výroby v těchto dvou lokalitách.

Americký proud managementu byl charakteristický těmito znaky (Veber a kol. 2009):

- zaměření na zvyšování výkonnosti výrobních jednotek s důrazem na bezprostřední řízení výroby;
- zvyšování pracovní disciplíny dělníků pomocí vytvořením technických a pracovních norem, důsledné plnění příkazů a dodržování stanovených pracovních a technologických postupů, bezpodmínečné dodržování kázně bez minimálních osobních iniciativ zaměstnanců;
- zavedení metod plánování výroby, pracovní a výrobní dokumentace, evidence nákladů a výsledků práce, přístupy směřující k odstraňování ztrát při výrobě a další postupy;
- základem motivace pracovníků bylo stanovení tvrdých výkonových norem na základě zmapování spotřeby práce, stanovení úkolové mzdy, stanovení požadavků na pracovní místa, plnění stanovených postupů a příslušné výkonové normy;

- minimální zájem o manažerskou práci nebo zdokonalování řídicích praktik samotných manažerů.

Mezi hlavní představitele amerického proudu klasického managementu patřili: Frederick Winslow Taylor, Henry Ford, Henry L. Gantt, Frank B. Gilberth a Lilian M. Gilbertová.

Evropský proud managementu se, oproti americkému proudu managementu, zabýval úlohou manažerů v podniku, určení funkční náplně aktivit obecného řízení, stanovení formálních pravidel řízení apod.

K hlavním představitelům evropského proudu klasického managementu patřili Henri Fayol, Max Weber, Vilfredo Pareto, M. Parker Follettová, Tomáš Baťa.

V období klasického managementu rozeznáváme čtyři **školy managementu**, jejichž vliv se projevuje i v dalším období rozvoje managementu (Veber a kol. 2009):

1. **škola vědeckého řízení** – aplikuje vědecké metody do řízení výroby, zkoumá činnost dělníka a výrobně-technické kapacity dílny, cílem bylo zvýšit produktivitu práce a výkonnost podniku; představitelé F. W. Taylor, H. Ford, T. Baťa;
2. **škola správního řízení** – vnímá podnik jako jeden celek se sladěnými aktivitami, orientuje se na řízení podniku jako celku a řídicí činnosti vyčleňuje jako samostatný předmět zkoumání; představitelé H. Fayol;
3. **škola byrokratického řízení** – vymezuje hierarchii moci a pořádek v podniku; představitelé M. Weber.
4. **škola lidských vztahů** – zabývá se rolí lidských vztahů v organizaci a často se nazývá jako tzv. neoklasická teorie managementu.

2.2 Neoklasická teorie managementu

Neoklasická teorie managementu (škola lidských vztahů) se někdy označuje jako druhá vývojová etapa managementu. Představitelé této vývojové etapy se soustředili na zkoumání lidských vztahů, psychologické motivy chování se lidí v pracovním procesu, spolupráci a konflikty, komunikaci, vedení lidí, neformální organizaci. Jednalo se zde o nový kritický přístup k teorii managementu oproti klasickému taylorizmu, který v podstatě chápal člověka jako stroj. K významným představitelům této etapy patří: Mary Parker Follettová, Elton Mayo. Rozvoj teorie mezilidských vztahů byl zaznamenán v dalším období před druhou světovou válkou, představitelem je zejména Chester Barnard. V poválečném období to byli K. Lewin, A. H. Maslow, Mc Gregor a další.



SHRnutí KAPITOLY

Vývoj managementu v klasickém období, a i v předvývojové fázi, je významným způsobem poznamenán vývojem ve společnosti a průmyslovou revolucí. Důraz je kladen na produktivitu práce a kvantitu výroby. Zajímavým je skutečnost, jak ovlivnilo vývoj managementu prostředí a jak jej formovala do konečné podoby. Krásným srovnáním je zde vývoj amerického a evropského proudu.



OTÁZKY

1. Co je typické pro školu vědeckého řízení?
 2. Jací jsou hlavní představitelé školy správního řízení?
 3. Do které školy můžeme zařadit systém řízení Tomáše Bati?
-
-

3 MODERNÍ SMĚRY VÝVOJE MANAGEMENTU

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Náplní této kapitoly je problematika vývoje managementu v druhé polovině dvacátého století a začátku dvacátého prvního století. Jsou zde specifikovány základní směry a nově vzniklé formy managementu.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vysvětlit základní specifika moderních směrů vývoje managementu,
 - vymežit základní proudy a směry moderního vývoje managementu.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Sociální přístupy, procesní přístupy, kvantitativní přístupy, systémové přístupy, empirické přístupy, management změny, management znalostí, procesní management.

Moderní teorie managementu po obsahové stránce není jednoznačně propracovanou teorií, je stále ve stádiu hledání a rozvoje (Nullová a Konečný 2003). Z tohoto pohledu i mnozí autoři, začlenění do ní předtím uvedených směrů, zasahují svými pracemi i do této vývojové etapy.

3.1 Management čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století

V období poloviny dvacátého století jsou rozvíjeny různé národové proudy, jejichž základy spadají do období klasického managementu. Jedná se o sociální přístup, procesní přístup, systémové přístupy, kvantitativní přístupy a empirické (pragmatické) přístupy (Veber a kol. 2009).

Sociální přístupy, psychologicko-sociální přístupy, jsou zaměřené na hledání postavení a úlohy člověka v podniku. K hlavním závěrům těchto přístupů patří konstatování, že manažeři při řízení operují v sociálních systémech, kde podstatnou úlohu hraje člověk a mezilidské vztahy. Člověk, podle těchto přístupů, má určité pocity, zájmy, názory, před-

sudky, které ovlivňují jeho chování. Také mezilidské vztahy mají nezanedbatelný vliv na lidské chování a člověk jako takového. K významným představitelům sociálních přístupů patřili Vilfredo Pareto, Elton Mayo, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Dale Carnegie.

Procesní přístupy vycházejí z prací a myšlenek H. Fayola a rozvíjejí teorii vnitřní struktury procesů řízení a systematicky se zabývají jednotlivými procesy, které manažeři při řízení vykonávají. Společným rysem těchto přístupů je závěr, že vlastní aktivity manažerů lze rozdělit do řady dílčích funkcí, manažerských funkcí. Významnými představiteli těchto přístupů byli Lyndall F. Urwick, Luther Gulick a další.

Systémové přístupy usilují o aplikaci koncepce funkční analýzy a obecné teorie systémů do řízení. Pro tento přístup je charakteristický komplexní pohled na objektivní realitu, přičemž tato realita je posuzována jako mnohorozměrný a mnohostupňový uspořádaný celek. K řešení problémů se zavádějí určité zjednodušené modely – systémy, na kterých se řeší složité problémy skutečnosti. Systém je abstraktní myšlenková konstrukce, která se snaží postihnout reálný objekt z určitého hlediska. Jedná se o účelově vytvořený a uspořádaný celek, který lze charakterizovat strukturou (prvky a vazby mezi nimi) a chováním (reakce na různé podněty). Funkce systému je chování přisuzované systému a je determinována jednak nadřazeným systémem, jednak vlastním systémem, přičemž na systém působí i okolí. Systémové přístupy se tak zaměřují na analýzu vnitřních vztahů systému řízení, interakci různých vnitřních činitelů, a interakci systému s jeho okolím. Hlavním představitelem systémového přístupu je třeba Chester I. Barnard.

Kvantitativní přístupy, nebo také matematické přístupy, chápou management jako čistě logické procesy, které lze transformovat do matematických modelů. Potom jsou prostřednictvím matematických modelů exaktně určeny výsledky zkoumaných problémů a na jejich základě jsou realizovány příslušné řídicí akty. Tyto přístupy jsou využívány ve složitých rozhodovacích situacích s velkým nebo dokonce nekonečným počtem variant. Klíčovým problémem těchto přístupů je ten, že při formování matematického modelu nelze obsáhnout všechny aspekty zkoumané reality a následné přesné propočty nemohou tudíž poskytnout výsledky umožňující okamžitou realizaci příslušných opatření. Kvantitativní metody využívají matematické programování, strukturní analýzu, teorii her, analýzu projektů, teorii hromadné obsluhy, teorii zásob, teorii obnovy a další matematické metody. K významným představitelům těchto přístupů patří Kenneth J. Arrow, Ragnar Frisch, Leonid Vitaljevič Kantorovič, Wassily Leontieff, John von Neumann, Paul A. Samuelson, Herbert A. Simon a Harry M. Markowitz.

Empirické (pragmatické) přístupy jsou postaveny na zkušenostech, empirii, a praktických poznatcích, které vycházejí z praxí prověřených pravd. Tyto poznatky jsou zobecnovány a poté předkládány manažerům ve formě užitečných doporučení pro zlepšení jejich řídicích činností. Doporučení jsou obvykle provázena příklady z praxe, případovými studii, a také nejlepší příklady, tzv. best practices. Empirické přístupy jsou nejčastě-

ji využívány poradenskými společnostmi. Mezi hlavní představitele empirických přístupů patří třeba Alfred P. Sloan a Peter F. Drucker.

3.2 Management konce dvacátého století

Konec dvacátého století, z pohledu vývoje společnosti a vývoje světové ekonomiky, je typický:

- turbulentní vývojem podnikatelského prostředí, chaosem, diskontinuitou a nestabilitou ve vývoji podnikatelského prostředí;
- ústupem role zemědělství, ocelářství a těžkého strojírenství ve prospěch oborů s vysokým podílem znalostí, invence a high technologiemi;
- nasycení trhu u řady komodit;
- ústupem od hromadné výroby ve prospěch zakázkové, individuální výroby na základě konkrétních požadavků zákazníků;
- odklon od materiálních faktorů a zdrojů (jako jsou pozemky, budovy, strojní vybavení apod.) ve prospěch nehmotných zdrojů, jako jsou znalosti, invence, schopnost inovací apod.;
- zdůrazňování významu ochrany životního prostředí a etického chování jednotlivců i organizací.

Management v reakci na vývoj a charakteristiky tohoto období, hledá nové manažerské přístupy, které umožní podnikům pružně a efektivně reagovat na tyto změny. Management se začíná zaměřovat na studium podnikatelského prostředí a změn v něm. V reakci na nasycení řady trhů vzniká nová manažerská koncepce, a to koncepce marketingová. Končí éra výrobce a začíná éra zákazníka. Tato skutečnost má dalekosáhlé důsledky pro systém řízení podniku. Začínají se zavádět první systémy péče o zákazníka. Roste význam znalostí, a to nejen zákazníků, ale i trhů. Znalosti se stávají významným zdrojem a konkurenční výhodou podniků.

K významným představitelům tohoto období vývoje managementu patří Philip Kotler, Michael E. Porter, Tom Peters, Robert Watermann, James Champy, Michael Hammer a Peter Senge (Veber a kol. 2009).

3.3 Management počátku 21. století

Změny v podnikatelském prostředí se výrazným způsobem zrychlují. Rychlost těchto změn je taková, že není možné často ani určit a zaznamenat všechny nové trendy. Tato doba je typická rostoucím vlivem informací, komunikačních a moderních dopravních systémů, které vedou ke zkracování vzdáleností a času. Vlivem těchto změn dochází

k významnému prohlubování globalizace světového hospodářství. Důsledkem je vznik megatrhů a celosvětové konkurence, tzv. hyperkonkurence. Začíná se prosazovat řízení podnikatelských aktivit v rámci celého světa (mezinárodní management). Významnou oblast v rámci současných vývojových tendencí představují tzv. participační systémy.

3.4 Vybrané současné přístupy k managementu

Moderní směry managementu vznikly jako reakce na významné změny v podnikatelském prostředí na konci dvacátého století a začátku 21. Století (Veber a kol. 2009). Aby podnik přežil a uspěl v současné době, tak musí přijít s novým způsobem řízení a rozhodování o svých podnikatelských aktivitách. Mezi moderní směry managementu bývá zařazován především management změny, management znalostí, procesní management a management rizika. Jednotlivé směry budou v této kapitole specifikovány a charakterizovány, až na management rizika, který je náplní dalších kapitol.

3.4.1 Management změny

Změna představuje odchylku, posun od předpokládaného, cílového stavu nebo průběhu procesu. Tato odchylka může být negativní nebo pozitivní, kvalitativního nebo kvantitativního charakteru. Změny se mohou týkat organizační struktury podniku, podnikových procesů, podnikové technologie, produktů nebo lidských zdrojů.

Změny lze klasifikovat na základě různých kritérií:

- podle typu změny: pozitivní x negativní změny;
- podle příčiny vyvolávající změnu: vnější příčiny x vnitřní příčiny;
- podle závažnosti změny: kvantitativní změny x kvalitativní změny;
- podle plánovanosti změn: změny nezáměrné (samovolné) x změny záměrné (řízené);
- podle rozsahu změny: změny malé (elementární) x změny velké (komplexní);
- podle časového průběhu změny: změny přírůstkové (postupné) x změny skokové (zlomové).

Management změny (change management), podle Vebera a kol. (2009), je směr managementu, který spočívá jednak v připravenosti reakcí na podněty okolí (pasivní aspekt), a také na iniciaci samotné změny (aktivní aspekt). Management změny zahrnuje aktivity spojené s monitorováním, přípravou a hlavně implementací změn.

V praxi existuje značná rozmanitost změn a různým změnám odpovídají rozdílné přístupy a reakce managementu na změny. Mezi nejznámější a nejčastější přístupy patří přístupy trvalého zlepšování a reengineering.

Přístupy trvalého zlepšování představují zlepšovací aktivity, jejichž cílem je zjištění, řešení a napravení určitého problému. Nejjednodušší a v literatuře nejcitovanějším je Demingův zlepšovací cyklus, který probíhá jako opakovaná sekvence činností Plan (naplánuj) – Do (proved') – Check (ověř) – Act (jednej). Na jeden uzavřený cyklus PDCA by měl navazovat další cyklus.

Reengineering je směr managementu změny, který hledá příležitosti k úspěchu v radikálních změnách orientovaných především do oblasti řízení. Filozofie reengineeringu vychází z procesního přístupu managementu a z důrazu na výrazné pozitivní změny procesů, a to ve směru zlepšení kvality, zkrácení výrobních časů a snížení nákladů. Reengineeringové změny jsou zásadní, radikální, dramatické a zaměřené na procesy. Podle rozsahu, jaký restrukturalizační aktivity v podniku zasáhnou, lze rozlišit úrovně reengineering: work process reengineering (zásadní změny týkající se části podniku), business process reengineering (zásadní změny týkající se celého podniku), total business reengineering (zásadní změny podniku a celého jeho okolí).

3.4.2 Management znalostí

Znalost představuje strukturovaný souhrn vzájemně souvisejících poznatků a zkušeností z určité oblasti nebo k nějakému účelu. Poznatek je jednotlivý výsledek lidského poznávání. Soustava poznatků tvoří znalost. Znalosti mohou být všeobecné a specifické.

Typy znalostí (Bureš 2007):

- explicitní znalost – je formalizovaná nebo dokumentovaná znalost, která je většinou dobře strukturovaná a snadno přenositelná, např. dokumenty, manuály apod.;
- implicitní znalost – je znalost uložená v hlavách pracovníků kdykoliv převoditelná do explicitní formy, např. znalost procesu vlastníkem procesu apod.;
- tacitní (neformulovaná) znalost – je znalost uložená v hlavách pracovníků, kterou je obtížně nebo zcela nemožné převést do explicitní formy, zformalizovat nebo zdokumentovat.

Management znalostí (knowledge management) je část managementu zaměřená na využití znalostí k zefektivnění činnosti podniku. Cílem managementu znalostí je zajistit, aby lidé v podniku měli ve správnou chvíli k dispozici správné znalosti.

3.4.3 Procesní management

Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu. Každý proces má vstup, výstup, vlastníka, zdroje a náklady s ním spojené, a vnitřní organizační strukturu. Pro realizaci procesu je potřeba mít vhodné informační zabezpečení a čas potřebný k realizaci konkrétního procesu.

V podniku rozeznáváme tyto typy procesů (Váchal et al. 2013):

- klíčové procesy – souvisí s realizací produktů a přidávají hodnotu pro zákazníky;
- pomocné procesy – slouží k podpoře klíčových procesů;
- řídicí procesy – jedná se o procesy průřezového charakteru, který spíše patří mezi pomocné procesy, jejichž výstupem je stanovení ukazatelů a způsobu měření ostatních procesů.

Procesní přístup představuje systematickou identifikaci a řízení procesů používaných v organizaci a jejich vzájemné působení. Mezi hlavní úkoly procesního řízení patří:

- identifikace procesů a tvorbu procesní mapy;
- nové definování procesů – redesign procesů a napřímění procesů;
- zajištění stability procesů;
- navození atmosféry zlepšování procesů.

Procesní management je přístup managementu zaměřený na monitoring existujících procesů, jejich analýzu, případné změny, stabilizaci a další zlepšování.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Období druhé poloviny dvacátého století je typické rozvojem manažerských přístupů, které svým charakterem i obsahem navazují na klasické období managementu a jeho školy. Badatelé tohoto „nového období“ navazují na myšlenky svých předchůdců a snaží se je rozvíjet v nových podmínkách.

S významnou změnou globálního podnikatelského prostředí dochází také ke změně přístupů managementu. Management musí reagovat na rostoucí požadavky zákazníků, na zvyšující se rychlost změny a nárůst znalostí. Začíná se prosazovat procesní management, jako určitá alternativa klasickému řízení podniku.

OTÁZKY



1. Jaká je základní charakteristika systémových přístupů?
 2. Jaké konkrétní metody využívají kvantitativní přístupy k rozhodování?
 3. Z jakých důvodů, podnětů vznikl management změny, management znalostí a procesní management?
-

4 MANAŽER A POJETÍ MANAŽERSKÉ PRÁCE



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola se zabývá problematikou manažera, jako osoby zodpovědné za realizaci manažerských aktivit. Manažer bude charakterizován z hlediska jeho rolí, kompetencí a stylu manažerské práce. Také zde bude věnován prostor problematice sebeřízení manažera a time managementu.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vysvětlit roli manažera v organizaci,
 - vymezit požadavky, z pohledu kompetencí, na osobnost manažera,
 - vysvětlit význam metody time managementu.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Manažer, autorita, odpovědnost, pravomoc, dovednosti, znalosti, zkušenosti, vlastnosti, kompetence, time management, interpersonální role, informační role, rozhodovací role.

4.1 Manažer

Manažer je klíčovou osobou v organizaci, jelikož nese odpovědnost za úspěšnost organizace v podnikatelském prostředí. V malých organizacích splývá role manažera s rolí vlastníka. S růstem organizací dochází k oddělování manažera a vlastníka. Manažer se tak stává prostředníkem mezi výkonnými zaměstnanci a vlastníky organizace.

Různí autoři definují manažera různě, my zde uvádíme některé vybrané definice:

- Podle Druckera je manažer považován za osobu, která odpovídá za plánování, realizaci a kontrolu. Drucker uvádí, že manažer nemusí být génius, ale musí

mít celou řadu vrozených i získaných vlastností, určitý charakter a talent a zejména schopnost se neustále vzdělávat (Drucker 2008).

- Lojd (2011, s. 10) považuje manažera za člověka, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.
- Australian Institute of Management považuje za manažera jakoukoliv osobu, která plánuje, vede, organizuje, deleguje, kontroluje, hodnotí a vytváří rozpočty s cílem dosáhnout požadovaných výstupů.
- Podle Gilbera (2012) manažer představuje zaměstnance, který se musí vypořádat s tvorbou rozhodnutí, vedením lidí a delegováním pravomocí s cílem dosáhnout cílů organizace.

Obecně tedy můžeme říci, že manažer představuje „specifický“ typ pracovníka v organizaci. Specifičnost se projevuje v určitých prvcích, které jsou pro manažera typické a kterými se odlišuje od výkonných pracovníků. Mezi hlavní charakteristiky, které odlišují manažera od výkonných pracovníků, patří:

- autorita – formální a neformální,
- pravomoc,
- odpovědnost,
- výše finančního ohodnocení,
- společenský status.

4.1.1 Typologie manažerů

V každé organizaci můžeme různé typy manažerů, které můžeme dělit podle různých hledisek a kritérií. Nejběžnější typologie manažerů vychází z rozdělení podle jednotlivých úrovní řízení. V tomto případě hovoříme o vertikální typologii manažerů (Váchal et al. 2013, s. 104). **Vertikální typologie manažerů** rozlišuje tyto typy manažerů:

- vrcholoví manažeři – top management – CEO (Chief Executive Officer),
- střední manažeři – manažeři druhé linie – middle management,
- manažeři první linie – nejnižší manažeři – lower management.

Bližší charakteristika jednotlivých typů manažerů je uvedena v kapitole 1. Na každé úrovni řízení se potom nachází několik manažerů, kteří se mohou dělit podle svého zaměření a činností, za které jsou zodpovědní. Toto členění manažerů představuje horizontální

typologii manažerů. Podle **horizontální typologie manažerů** Veber a kol. (2009) rozlišuje tyto typy manažerů:

- manažeři kvality,
- personální manažeři,
- procesní manažeři,
- produktoví manažeři,
- projektoví manažeři,
- finanční manažeři,
- provozní manažeři atd.

4.1.2 Role manažera

Manažeři při realizaci svých aktivit se dostávají do určitých rolí, které představují určité chování spojené s konkrétní pozicí. Henry Mintzberg, autor teorie manažerských rolí, říká, že lidé, kteří řídí, mají v jednotce, kterou řídí, formální autoritu a následně tedy zvláštní postavení v celé organizaci. Manažer se díky svým manažerským činnostem dostává do rolí, Henry Mintzberg vymezil deset rolí, které mohou být rozděleny do těchto tří skupin:

- **interpersonální role** – role představitele, role vůdce, role propojovatele (spojovacího článku);
- **informační role** – role příjemce informací, role šířitele informací, role mluvčího;
- **rozhodovací role** – role podnikatele, role řešitele problémů, role alokátora zdrojů, role vyjednávajícího.

K těmto třem rolím přiřadil K. H. Chung ještě **rolí administrativní**. V rámci administrativní role manažer vystupuje, jak uvádí Kociánová (2012) v roli administrátora, pozorovatele a kontrolovatele úkolů, a správce rozpočtů.

4.1.3 Kompetence manažera

Kompetence manažera, dnes velmi oblíbený a módní pojem, představuje požadavky, které jsou kladeny na manažera. V současné době se prosazují kompetence, jak uvádí Veber a kol. (2009) ve třech oblastech:

- odborná kompetence – spojená se znalostmi a vědomostní inteligencí,
- dovedností kompetence – spojená s dovednostmi (technické, lidské, koncepční, projekční) a aktivizační inteligencí,
- osobnostní kompetence – spojená s osobností manažera a s emoční inteligencí.

Požadavky na manažerské kompetence závisí na postavení manažera v rámci hierarchie řízení dané organizace. Každá úroveň řízení vyžaduje konkrétní, specifické manažerské kompetence.

4.2 Pojetí a charakter manažerské práce

Manažerská práce má cílevědomý charakter a vyznačuje se snahou dosáhnout stanovených cílů prostřednictvím co možná největšího synergického efektu. Manažerská práce, jak uvádí Veber a kol. (2009) v sobě zahrnuje tak zvané tvrdé a měkké prvky. **Tvrdé prvky manažerské práce** představují hmotné aspekty organizace, jako je správa financí, tvorba organizačních struktur, tvorba distribučních kanálů, datových skladů apod. Na druhé straně **měkké prvky manažerské práce** reprezentují nehmotné prvky organizace, mezi které patří podniková kultura a corporate identity, firemní komunikace a další.

Styl manažerské práce představuje způsob práce (řízení a rozhodování) manažera a zvolené metody pro dosahování cílů organizace. Přičemž volba konkrétního stylu manažerské práce, podle Srpové et al. (2010), vychází ze znalostí, zkušeností a autority manažera. Podle Váchala et al. (2013, s. 110), zvolený styl manažerské práce ovlivňuje také vztah manažera ke svým zaměstnancům (způsob komunikace s pracovníky, motivace a stimulace pracovníků) a uplatnění moci (autority) při vlastní manažerské práci. Veber a kol. (2009) konkrétně uvádí, že manažerský styl aplikovaný v praxi je ovlivněn těmito charakteristikami:

- charakter situace,
- význam, závažnost rozhodnutí,
- rizikovost rozhodnutí a strukturovanost problému,
- osobní charakteristiky manažera,
- postoj podřízených.

Styl práce manažerů není neměnný, ale manažeři svůj manažerský styl mění v závislosti na konkrétní situaci a na konkrétních podmínkách v organizaci. Klasickým příkladem je například krizová situace v organizaci, kdy dochází k podstatné změně manažerského stylu práce. Významným faktorem pro práci manažera je, podle Cejthamra a

Dědiny (2010, s. 33), povaha externího a interního prostředí organizace, ve kterém manažer působí.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Manažer představuje klíčový prvek v organizaci. Manažer je specifický zaměstnanec, který hraje roli spojovacího prvku mezi zaměstnanci a majiteli konkrétní organizace. Jeho specifičnost je dána nejenom vysokým společenským statutem a finančním ohodnocením, ale především jeho mírou autority, odpovědnosti a pravomoci při rozhodování.

V organizacích můžeme nalézt různé typy manažerů, ať už podle úrovní řízení, na kterých se nacházejí nebo oblastí, které spadají do jejich působnosti. K tomu, aby manažer vykonával své aktivity kvalitně a zodpovědně, je potřeba stanovit určité kompetence, požadavky na konkrétního manažera. Jedná se o stanovení požadovaných znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které musí konkrétní manažer naplňovat.



OTÁZKY

1. Dochází ke změnám role manažera v závislosti na velikosti organizace?
 2. Musí být v každé organizaci střední manažeři nebo nemusí?
 3. Z jakých oblastí by měl mít manažer znalosti?
 4. Jak se mění styl manažerské práce v současné době, která je typická probíhajícími globalizačními procesy?
-

5 MANAŽERSKÉ FUNKCE SEKVENČNÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola se zabývá manažerskými funkcemi, jakožto typickými úkoly a aktivitami manažera. Manažerské funkce jsou rozděleny do tří skupin, a to na manažerské funkce sekvenční, manažerské funkce průběžné a manažerské funkce zabezpečovací.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vysvětlit podstatu a význam manažerských funkcí,
 - začlenit jednotlivé manažerské funkce do příslušné skupiny,
 - vysvětlit jednotlivé manažerské funkce a stanovit jejich význam.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Manažerská funkce, manažerské funkce sekvenční, manažerské funkce průběžné, manažerské funkce zabezpečovací, plánování, organizování, kontrola, vedení lidí, výběr a rozmisťování lidí.

Manažerské funkce jsou chápány jako typické činnosti, úkoly, které by měl manažer vykonávat tak, aby byl zajištěn úspěch manažerské práce a byly naplněny stanovené cíle organizace. Manažerské funkce by měly být vykonávány účelně a účinně (Vodáčková a Vodáček 2013, s. 65). Účelností se rozumí smysluplnost, odpovídající potřebám, cílům a hodnotám organizace. Účinností se pak rozumí hospodárnost provádění konkrétních činností.

Za myšlenkového otce koncepce manažerských funkcí je považován Francouz Henri Fayol, který vymezil pět základních funkcí (nazýval je funkce správy) již v roce 1916. Určil tyto funkce:

- plánování (planning),

- organizování (organizing),
- příkazování (directing),
- koordinace (coordinating),
- kontrola (controlling).

Badatelé z celého světa tyto původně navržené funkce různě modifikovali, rozšiřovali a upravovali. Například Peter F. Drucker, klasik světového managementu stanovuje tyto hlavní manažerské činnosti: plánování, organizování, integrování, měření (Vodáček a Vodáčková 2013, s. 67). Americká manažerská asociace, ve své příručce „Management Handbook“, doporučuje věnovat pozornost těmto pěti hlavním manažerským funkcím, a to těmto: plánování, organizování, personální zajištění, příkazování, kontrola.

Manažerské funkce jsou často rozdělovány, klasifikovány do tří skupin, a to na sekvenční, paralelní a zabezpečovací. Toto rozdělení je založeno na charakteru a průběhu manažerských funkcí.

5.1 Sekvenční manažerské funkce

Skupinu sekvenčních manažerských funkcí tvoří ty funkce, jak vyplývá ze samotného názvu, které probíhá v určité logické návaznosti, sekvenci. Do sekvenčních manažerských funkcí bývají zařazovány „klasické“ manažerské funkce, kterými se budeme dále v testu zabývat. Jedná se o tyto manažerské funkce:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmisťování pracovníků,
- vedení lidí,
- kontrola.

5.1.1 Plánování

Plánování představuje proces stanovení cílů a předpokládaných postupů jak těchto cílů dosáhnout. Proces plánování probíhá v několika krocích (Vodáček a Vodáčková 2010, s. 77):

1. Analýza výchozí situace
2. Stanovení cílů

3. Zvážení předpokladů a ověření reálnosti
4. Vypracování scénářů přípustných plánů
5. Výběr adekvátního scénáře
6. Dořešení návaznosti na ostatní plány
7. Plnění a průběžného hodnocení plánu
8. Změny a korekce plánu
9. Výsledné vyhodnocení

Výsledkem procesu plánování je plán jako cílově definovaný záměr na splnění určitých skupin úkolů. Plán je obvykle písemný dokument (dnes jsou možné i jiné formy), který specifikuje stanovené cíle, navržené postupy, zdroje, způsoby kontroly a hodnocení dosažených výsledků. Podle Vodáčka a Vodáčkové (2010, s. 75) se plánem rozumí záměr na dosažení účelu řízeného procesu nebo činností organizační jednotky ve stanoveném čase a na požadované úrovni.

Plány lze klasifikovat na základě různých kritérií. Nejčastěji se plány člení následovně:

- podle komplexnosti plánu – do jaké míry se plán týká organizační jednotky jako celku a do jaké míry pouze konkrétní její části;
- podle funkcionální oblasti plánu – kterých činností se plán týká, např. výrobní, finanční, personální, marketingový atd.;
- podle organizačně-správní oblasti plánu – toto členění se týká teritoriálního hlediska dílčích organizačních jednotek, kde se bude plán realizovat;
- podle časového horizontu realizace plánu – zda se jedná o plány dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé.

5.1.2 Organizování

Organizování lze definovat jako proces uspořádání lidí v konkrétní organizační jednotce, takovým způsobem, aby byla zajištěna realizace plánů a naplněny stanovené cíle plánů. Konkrétním lidem jsou přiřazeny úkoly a zdroje v prostoru a čase. Celý proces organizování je založen na společenské dělbě práce, sladění potřebných činností a vztahů mezi lidmi a přiměřeného vymezení pravomocí a zodpovědností zúčastněných lidí.

Výsledkem sdružování lidí do dílčích pracovních kolektivů, v rámci procesu organizování, je vznik organizační struktury. Obecně platí, že struktura je relativně stabilní a předurčuje chování určitého systému. Organizační struktura představuje strukturu systému

řízení organizace. V organizaci můžeme nalézt formální organizační struktury a neformální organizační struktury. Formální organizační struktury zabezpečují dělbu práce (diferenciaci), k zajištění vhodného provádění stanovených činností, a celistvé řízení (integraci), vedoucí k dosažení stanovených společných cílů organizační jednotky. Souběžně s formálními organizačními strukturami vznikají také neformální organizační struktury, které se vytvářejí spontánně na základě sdílených zájmů skupin lidí, jako je osobní přátelství, rodinná přízvěnost, vzájemné sympatie, hmotné zájmy apod.

U organizační struktury rozlišujeme (Blažek 2014, s. 44):

- **Strukturu procesní**, která je definována jako soubor činností a vztahů (sekvenčních, informačních a hmotně-energetických) mezi těmito činnostmi. V případě struktury procesní jsou určující procesy a ne útvary. Procesní struktura se znázorňuje pomocí grafu, který se skládá z uzlů a hran.
- **Strukturu útvarovou**, která je definována jako soubor pracovních míst a vztahů (mocenských, informačních a hmotně-energetických) mezi těmito pracovními místy. Zobrazením útvarové struktury je organizační schéma. Základním prvkem útvarové struktury je pracovní místo. Seskupením pracovních míst a přidělením příslušného řídicího prvku vzniká pracovní útvar. U útvarové struktury platí princip jednoty vedení, což znamená, že pracovník má vždy jen jednoho nadřízeného, který odpovídá za veškerou činnost daného pracovníka.

Členění organizačních struktur:

- Organizační struktury z hlediska seskupování činností (parametr dělby práce)
 - Funkční struktury
 - Výrobní, zákaznické, teritoriální a ostatní účelové struktury
- Organizační struktury z hlediska rozpětí řízení
 - Vysoká (strmá) struktura
 - Nízká (plochá) struktura
- Organizační struktury z hlediska dělby pravomoci
 - Tradiční struktury
 - Liniové
 - Funkcionální
 - Liniově-štabní

- Cílově-programové struktury
 - Projektová koordinace
 - Projektové struktury
 - Maticové struktury
 - Pružné týmy
 - Síťové struktury
- Organizační struktury z hlediska časového trvání
 - Dočasné
 - Trvalé

5.1.3 Výběr a rozmisťování pracovníků

Manažerská funkce výběr a rozmisťování pracovníků (anglické pojmenování této funkce je staffing) představuje personální zajištění řídicích a řízených procesů v souladu s procesem organizování a organizační strukturou. V případě výběru a rozmisťování pracovníků se klade důraz na profesní a kvalifikační předpoklady pracovníků, tzn. na jejich kompetence.

Hlavními problémovými okruhy této manažerské funkce je (Vodáček a Vodáčková 2010, s. 105):

- plánování potřeby vhodných spolupracovníků – personální plánování;
- nábor, výběr a pracovní nasazení vhodných pracovníků;
- hodnocení pracovníků;
- změna pracovního zařazení pracovníků – povýšení/sestup, převod a uvolnění pracovníků;
- zvyšování kvalifikace a rekvalifikace pracovníků;
- odměňování pracovníků;
- vytváření pracovních podmínek pracovníkům a personální záležitosti administrativního charakteru.

5.1.4 Vedení lidí

Posláním manažerské funkce vedení lidí je dosažení aktivní a kvalitní účasti pracovníků na naplňování poslání a cílů organizace nebo jejich částí. Jedná se o takové vedení, usměrňování, stimulování a motivování pracovníků, aby vedlo k tvůrčímu plnění cílů jednotlivými pracovníky. K vedení lidí jsou využívány schopnosti, dovednosti a znalosti manažerů.

Při realizaci manažerské funkce vedení lidí se používají různé metody psychologického charakteru, jako třeba teorie X a Y. Dále jsou zde využívány teorie zaměřené na motivaci jako je Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, Alderferova teorie tří kategorií potřeb nebo McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu.

V odborné literatuře najdeme různé typologie stylů vedení lidí, které vycházejí z rozličných charakteristik a pojetí. Jako základní, a nejobecněji pojatá typologie, je typologie podle Mullinse (2007), který rozlišuje:

- autoritativní (autokratický) styl vedení,
- demokratický styl vedení,
- styl laissez-faire (liberální styl vedení).

Další nejrozšířenější typologie vedení lidí jsou Likertovy styly vedení, které rozlišují:

- autoritativní (direktivně autoritativní) styl vedení,
- liberálně autoritativní (benevolentně autoritativní, benevolentní) styl vedení,
- konzultativní styl vedení,
- participativní (participativně-skupinový) styl vedení.

Tyto tradiční Likertovy manažerské styly práce byly po určité době inovovány a rozšířeny o další manažerské styly (Veber a kol. 2009):

- byrokratický styl vedení,
- autoritativní styl vedení,
- řízení podle cílů (MBO – management by objectives),
- demokratický styl vedení,
- delegační styl vedení,
- liberální styl vedení.

Významnou typologii manažerských stylů vedení lidí prezentuje tzv. manažerská mřížka GRID (v současnosti nazývána také jako vůdcovská mřížka) autorů Roberta J. Blakea a Jane S. Mouton (Váchal et al. 2013, s. 115). Podstatou této typologie je členění manažerských stylů podle zaměření manažera na zaměstnance a podle zaměření manažera na výkon/produkcí. Obě veličiny, zaměření na zaměstnance a zaměření na výkon, jsou hodnoceny na škále od 1 do 9. Na základě tohoto hodnocení bylo vymezeno pět manažerských stylů vedení lidí (Miller, 2009):

- manažer venkovského klubu (vedoucí spolku zahrádkářů),
- týmový manažer,
- autoritativní manažer,
- ochuzený management,
- střední cesta.

5.1.5 Kontrola

Podstatou kontroly je zjištění odchylek, ať už pozitivních nebo negativních, mezi plánovaným záměrem a skutečnou realizací plánu. Výsledky kontroly se využívají opět a zase v procesu plánování, konkrétně ve fázi analýzy současné situace.

Kontroly můžeme klasifikovat podle:

- obsahové náplně kontroly – kontrola výrobní, kontrola prodeje, kontrola servisu apod.;
- úrovně řízení – strategická kontrola, operativní kontrola;
- charakteru provádění kontroly – kontroly pravidelné a nepravidelné, kontroly interní a externí, kontroly preventivní, kontroly průběžné, kontroly následné.

K realizaci kontroly je potřeba si stanovit hodnotící kritéria, na základě kterých bude prováděno porovnání plánu se skutečností. Jedná se nejčastěji o kritéria typu:

- standardy – jedná se o obecné normy a pravidla chování nebo specifické požadavky (velikost, váha, konkrétní rozměry apod.);
- časové srovnání;
- konkurenční srovnání;
- správné řídicí a provozní praktiky.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Manažerské funkce představují typické úkoly, aktivity manažerů, které realizují při své práci. Koncepti manažerských funkcí jako první vytvořil Francouz Henri Fayol. V průběhu času tuto první koncepci různí autoři upravovali, rozšiřovali a různě inovovali. Manažerské funkce můžeme rozdělit do tří skupin, a to na sekvenční, průběžné a zabezpečovací.

Sekvenční manažerské funkce zahrnují ty manažerské funkce, které jsou realizovány v postupných krocích, sekvencích. Mezi sekvenční manažerské funkce patří plánování, organizování, výběr a rozmisťování lidí, vedení lidí a kontrola. Všechny tyto funkce jsou vzájemně provázané a vzájemně se podporují.



OTÁZKY

1. Které manažerské funkce bývají zařazovány mezi sekvenční manažerské funkce?
 2. Jaký je rozdíl ve funkci výběr a rozmisťování pracovníků a vedení lidí?
 3. Jaké faktory ovlivňují tvorbu konkrétní organizační struktury?
 4. Jaký je význam kontroly v procesu plánování a organizování?
-

6 MANAŽERSKÉ FUNKCE PRŮBĚŽNÉ A ZABEZPEČOVACÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola se zabývá manažerskými funkcemi průběžnými a zabezpečovacími. Manažerské funkce průběžné probíhají paralelně s dalšími manažerskými funkcemi a aktivitami. Manažerské funkce zabezpečovací mají podpůrný charakter, jejich úkolem je materiální, personální a informační zabezpečení aktivit a procesů v organizaci

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vysvětlit podstatu a význam manažerských funkcí průběžných,
 - vysvětlit podstatu a význam manažerských funkcí zabezpečovacích,
 - vysvětlit jednotlivé manažerské funkce a stanovit jejich význam.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Manažerská funkce, manažerské funkce průběžné, manažerské funkce zabezpečovací, rozhodování, analýza, implementace, personální zdroje, informační zdroje.

6.1 Manažerské funkce průběžné

Průběžné manažerské funkce jsou funkce, které jsou realizovány paralelně s ostatními manažerskými funkcemi. Jedná se v podstatě o aktivity, které probíhají neustále v různých fázích manažerských činností. K průběžným manažerským funkcím patří analýza, rozhodování a implementace.

6.1.1 Analýza

Analýza, v rámci manažerských funkcí, představuje rozbor, jehož cílem je poznání a správné pochopení podmínek pro realizaci sekvenčních manažerských funkcí. Jedná se o proces zjištění a hodnocení realizovatelnosti, účelnosti a účinnosti provedení jednotlivých manažerských funkcí. A zároveň vytváří podklad pro další paralelní manažerské funkce, jako je rozhodování a implementace.

Správně provedená analýza vyžaduje zachování pravidla přiměřenosti zkoumání, což znamená, že je nutné si předem vyjasnit hloubku a konkrétní zaměření analýzy. K tomu je potřeba zajištění vhodně rozsáhlých, přesných a spolehlivých údajů, které budou shromážděny a použity. Problémy v rámci analýzy musí být posuzovány účelově a celistvě (systémově).

Klíčovým předpokladem pro správné uplatnění analýzy, jako manažerské funkce, je pochopení věcné a obsahové stránky požadavků kladených na analyzovanou manažerskou funkci. K tomu je potřeba zachovat základní postup, algoritmus provádění analýzy (Vodáček a Vodáčková 2010, s. 149-150):

1. Obsahové vymezení analyzovaného úkolu
2. Formulace vlastního problému
3. Stanovení požadavků na rozlišovací úroveň analýzy
4. Vytvoření vhodného modelu pro řešení úkolu analýzy a stanovení způsobu jeho řešení
5. Provedení požadovaného rozboru a vyhodnocení výsledků
6. Využití výsledků analýzy

6.1.2 Rozhodování

Rozhodování představuje proces výběru z několika přípustných variant řešení uvažovaného problému. Podle Vodáčka a Vodáčková (2010, s. 150) prostupuje tato paralelní funkce každou ze sekvenčních funkcí a zároveň je mostem mezi analýzou a implementací. Rozhodování v podnikové praxi probíhá za jistoty, nejistoty nebo rizika.

Rozhodování je proces a je výsledkem myšlenkových procesů manažerů. Z toho vyplývá, že celý proces rozhodování i jeho výsledek závisí vždy do značné míry na profesním profilu a kvalifikační úrovni. Dále závisí na osobních vlastnostech a zájmech účastníků rozhodovacího procesu.

Rozhodovací situace můžeme klasifikovat z různých hledisek následovně (Vodáček a Vodáčková 2010, s. 154):

- nekonfliktní – konfliktní;
- jednokriteriální – vícekriteriální;
- deterministické – stochastické;
- statické – dynamické;
- jednostupňové – vícešupňové;
- dobře strukturované – špatně strukturované.

6.1.3 Implementace

Implementací se rozumí převedení přijatého rozhodnutí do reality. Jedná se fakticky o časové, prostorové a věcné sladění jednotlivých činností a jejich zdrojové zajištění. Implementace vlastně představuje konečnou fázi sekvenční manažerské funkce. Podstatnou součástí implementace je podle Vodáčka a Vodáčkové (2010, s. 155) koordinační a komunikační činnost.

6.2 Manažerské funkce zabezpečovací

Manažerské funkce zabezpečovací, jak již napovídá samotný jejich název, představují manažerské funkce, jejichž cílem je zabezpečení adekvátními zdroji plánované aktivity. Jedná se především o zabezpečení materiálními zdroji (suroviny, polotovary apod.), zabezpečení lidskými zdroji (manažery a pracovníky) a zabezpečení informacemi.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Manažerské funkce průběžné představují logické doplnění paralelních manažerských funkcí. Jsou jejich integrální součástí a vzájemně se prolínají. K manažerským funkcím průběžným bývá přiřazována analýza, rozhodování a implementace. Analýza představuje rozbor sloužící k pochopení podmínek pro realizaci sekvenčních manažerských funkcí. Rozhodování je proces volby mezi více variantami řešení konkrétní situace. Implementace představuje realizaci zvoleného rozhodnutí a zároveň představuje konečnou fázi manažerských funkcí sekvenčních.

Zabezpečovací manažerské funkce představují specifickou skupinu manažerských funkcí, která vytváří zdrojové zázemí pro realizaci podnikových aktivit a manažerských funkcí. Mezi hlavní zdroje, bez nichž se žádný podnikatelský subjekt neobejde, patří zdroje materiální, informační a lidské.



OTÁZKY

1. Které manažerské funkce bývají zařazovány mezi paralelní manažerské funkce?
 2. Jaký je rozdíl v rozhodování za nejistoty a rozhodování za rizika?
 3. Jaká základní rozhodnutí je potřeba provést při implementaci?
 4. Jaké zdroje informací může podnik využívat při své činnosti?
-

7 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Následující kapitola se zabývá problematikou strategického managementu. Cílem je vysvětlit podstatu a úkoly strategického managementu v podniku. Bude zde prezentován sekvenční model strategického managementu a vysvětleny jeho jednotlivé fáze.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vysvětlit podstatu a význam strategického managementu v podniku,
 - vysvětlit podstatu sekvenčního modelu strategického managementu,
 - popsat fáze strategického plánování, implementace strategie a kontrolní fázi.
-
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Strategický management, sekvenční model strategického managementu, strategické plánování, implementace strategie, strategická kontrola, strategie, strategická situační analýza, strategické cíle, korporátní strategie, business strategie, funkcionální strategie, vize, mise.

Strategický management představuje přípravu a realizaci rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro danou organizaci rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení stanovených strategických cílů. Strategický management je realizován na strategické úrovni řízení top manažery, popřípadě vlastníky podniku, a má výrazně komplexní působnost zahrnující veškerou činnost organizace a je východiskem všech plánů a projektů organizace. Hlavním a základním cílem strategického managementu je formulace strategie. Strategie představuje kroky, které vedou k naplnění stanoveného strategického cíle. Jedná se o koncepci dlouhodobé povahy, která má přinést organizaci dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu a tím upevnit její postavení na trhu. Strategie musí respektovat disponibilní zdroje organizace (finanční, personální, organizační apod.) a zároveň respektovat prostředí (externí prostředí – makroprostředí, trh, odvětví), ve kterém působí.

Proces strategického managementu tak představuje systémově řízený proces, jehož podstatou je pružná reakce na změny, obrana podniku před nebezpečím hrozeb a využití všech vhodných příležitostí v budoucím, nastupujícím dlouhodobém časovém horizontu. Obsahem takto chápaného strategického managementu se tak stává (Zapletalová a Lednický 2013):

- určení dlouhodobého zaměření organizace a přijímání rozhodnutí, která vedou k dosahování stanovených cílů;
- plánování, rozmíst'ování, organizování a řízení potřebných zdrojů a jejich účelná spotřeba;
- účelné řízení vztahů mezi okolím a organizací ve prospěch organizace při nenařzení vzájemné vazby mezi dodavateli, odběrateli a veřejností;
- soulad všech součástí organizačního systému v zájmu dosažení stanovených cílů;
- postoj organizace ke konkurenci, ať už stávající nebo potenciální.

Vzhledem k určitému procesnímu charakteru strategického managementu, tak hovoříme o sekvenčním modelu strategického managementu, který má tři základní fáze, a to:

1. strategické plánování
2. implementace strategie
3. kontrola

7.1 Strategické plánování

Strategické plánování představuje posloupnost jednotlivých kroků, které začínají strategickou situační analýzou a končí vytvořením strategického plánu. Cílem strategického plánování je připravit a naplánovat strategickou koncepci. Strategické plánování je tvořeno těmito aktivitami (Zapletalová a Lednický 2013):

- **Strategická situační analýza** – její podstatou je analýza externího prostředí (tj. makroprostředí, prostředí trhu a odvětví) a analýza interního prostředí (tj. prostředí organizace) v časovém horizontu současném, minulém i budoucím. Jejím cílem je zhodnotit současnou situaci organizace a zjistit případné příležitosti a hrozby z externího prostředí.

Pro potřeby strategické situační analýzy se využívají interní a externí zdroje informací. K metodám, které využívá strategická situační analýza, patří například PEST analýza, výzkum trhu, Porterova analýza konkurenčních sil, portfoliové

metody (BCG matice, GE matice, ABC analýza), finanční analýza, metoda VRIO, SWOT analýza, SPACE analýza a další.

Z hlediska určitého logického postupu je vhodné provést nejdříve analýzu externího prostředí (makroprostředí – analýzu odvětví – analýzu trhu) a poté analýzu interního prostředí (analýzu samotné organizace). Výsledky analýzy externího prostředí a interního prostředí se poté propojí v syntéze, kde dochází ke konfrontaci faktorů externího prostředí a interního prostředí. Tato konfrontace ukáže možný strategický směr, kterým by se organizace měla ubírat.

- **Strategický cíl** – na základě výsledků strategické situační analýzy se stanovuje strategický cíl. Strategický cíl je v podstatě požadovaný cílový stav, kterého chce organizace dosáhnout. Strategický cíl se v současné době stanovuje v horizontu tří až pěti let. Při vymezení strategického cíle by se management měl držet obecně uznávaného pravidla SMART. To znamená, že cíl by měl být Specifický, Měřitelný, Akceptovatelný, Reálný, Termínovaný.
- **Strategie** – strategie určuje kroky, kterým organizace dosáhne stanoveného strategického cíle. Jako první strategie se stanovuje korporátní strategie, což je strategie celopodniková. *Korporátní strategie* udává základní strategický směr organizace, který může být ofenzivní (útočný) nebo defenzivní (obránný). Dále je potřeba, aby organizace definovala své chování na trhu a v odvětví, a to určuje *business strategie*. Při formulaci business strategie si organizace musí vybrat trh, zvolit míru pokrytí trhu (na základě segmentace a targetingu/cílení) a chování vůči subjektům na trhu (vůči konkurenci, zákazníkům, obchodním článkům). K business strategiím se řadí konkurenční strategie – Porterovy generické strategie (nákladově orientovaná, diferenciací, koncentrací) a Kotlerovy konkurenční strategie (vůdce trhu, tržní vyzývatel, tržní následovatel, tržní troškař). Organizace také musí formulovat *funkční strategie*, což jsou strategie pro jednotlivé oblasti organizace, jako je výroba, finance, personalistika, marketing, logistika apod. Všechny výše uvedené strategie musí být jednotné a jít jedním směrem. Není možné, aby si strategie vzájemně odporovaly nebo se popíraly.
- **Strategický plán** – strategickým plánem končí fáze strategického plánování. Strategický plán je zpravidla písemný dokument, kde je, mimo jiné, vymezen strategický cíl organizace a popsána strategie organizace. Struktura strategického plánu je specifická pro každou organizaci. Integrální součástí strategického plánu je finanční rozpočet a kalkulace nákladů.

Vždy se vytváří několik strategických variant. Strategický management používá tak zvané variantní strategické rozhodování. Výběr strategický variant probíhá na základě následujících kritérií:

- přijatelnost – návratnost, riziko, reakce zájmových skupin;

- vhodnost – ve vztahu k očekávaným výsledkům, kulturní soulad;
- realizovatelnost – posouzení ve vztahu ke zdrojům organizace, analýza finančních toků, analýza bodu zvratu;
- poskytnutí výhody – jakou dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu konkrétní strategická varianta vytváří.

7.2 Implementace strategie

Fáze implementace strategie znamená praktickou realizaci zvolené strategie. K realizaci implementace strategie je možné zvolit několik přístupů, např. přístup velitelský, přístup organizační změny, přístup spolupráce nebo přístup kulturní.

Samotný proces implementace zahrnuje několik kroků (Zapletalová a Lednický 2013):

1. určení intervenčních oblastí – vymezení oblastí, kterých se implementace strategie bude přímo dotýkat;
2. personální zajištění – stanovení odpovědných pracovníků zajišťujících implementaci zvolené strategické varianty;
3. stanovení etap procesu implementace – přesné časové vymezení posloupnosti jednotlivých kroků implementace;
4. průběžná kontrola procesu implementace.

Implementace zvolené strategické varianty se významným způsobem dotýká především (a téměř vždy) uspořádání dané organizace (organizační struktury). Změny v organizační struktuře probíhají následujícím způsobem (Zapletalová a Lednický 2013):

- stanovení hodnototvorných a podpůrných činností – vychází se z hodnototvorného řetězce M. Portera;
- stanovení činností vyžadujících úzkou spolupráci s ostatními;
- položení základních stavebních kamenů organizační struktury – pracovní místa, pracovní útvary;
- stanovení míry autority jednotlivým manažerům;
- nastavení vztahů mezi jednotlivými odděleními;
- nastavení vztahů s vnějšími partnery.

Kromě změn v organizační struktuře je potřeba řešit v rámci implementace další významné úkoly jako je přerozdělování zdrojů, stanovení politik a procedur podporujících strategii, zavedení mechanismů neustálého zlepšování, nastavení podpůrných systémů, implementace motivačních praktik a iniciativ.

7.3 Kontrola strategie

Kontrola strategie má za úkol zjistit, zda vybraná a implementovaná strategie přináší takové výsledky, které byly od ní vyžadovány a očekávány. Mezi oblasti, které jsou v centru pozornosti kontroly strategie, patří prostředí organizace, vztah produktu a trhu, a oblast funkčních strategií.

Proces kontroly strategie pak probíhá následovně (Zapletalová a Lednický 2013):

1. strategický audit – mise a cíle organizace, struktura organizace a celková strategie, strategie každé jednotky organizace, implementace a systém řízení organizace;
2. stanovení hodnotících kritérií;
3. analýza informací z adekvátních informačních zdrojů;
4. hodnocení výkonnosti strategie – analýza ročního plánu, analýza ziskovosti, analýza produktivity;
5. revize a korekce strategie.

Výsledky kontroly strategie jsou využívány ve fázi strategické situační analýzy, jako informace o interním prostředí organizace.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Strategický management je určitým vrcholem managementu v organizaci. Jeho cílem je formulace a nastavení vhodného strategického směru pro konkrétní organizaci. Strategický management je realizován na úrovni strategického řízení top manažery, případně vlastníky organizace. Výsledkem strategického managementu je formulace strategie, což je určitá dlouhodobá koncepce, která zaručuje naplnění stanovených cílů organizace.

Strategický management je realizován v tak zvaném sekvenčním modelu. Jedná se o postup ve třech hlavních krocích. První fází sekvenčního modelu je fáze strategického plánování, která zahrnuje strategickou situační analýzu, stanovení strategických cílů, formulaci strategie a vytvoření strategického plánu. Cílem strategické analýzy je naplánovat adekvátní strategické varianty, ze kterých bude vybrána ta neoptimálnější pro danou organizaci. Po výběru strategické varianty nastává druhá fáze sekvenčního modelu, a to

implementace strategie. Jedná se o praktickou realizaci vybrané strategie. Poslední fází sekvenčního modelu je kontrola strategie, jejímž úkolem je zjistit, zda vybraná a realizovaná strategie přináší požadované výsledky a naplňuje stanovený strategický cíl organizace.



OTÁZKY

1. Čím se odlišuje strategický management od „běžného managementu“ organizace?
 2. Co je hlavním úkolem a cílem strategického managementu?
 3. Jaké jsou jednotlivé fáze sekvenčního modelu strategického managementu?
 4. Proč hovoříme o tom, že strategický management má sekvenční a cyklický charakter?
-

8 RIZIKO A KRIZE V PODNIKÁNÍ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Náplní této kapitoly je management rizika a krize v organizaci. Riziko a krize jsou běžnou součástí života každého člověka a také každé organizace. Ve světě snad není organizace, která neprošla nějakou krizí a neměla s ní nějaké zkušenosti.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vysvětlit pojem riziko a krize,
 - vymežit základní pojetí managementu rizika a krizového managementu.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Riziko, podnikatelské riziko, čisté riziko, management rizika, krize, krizový management, interim manažer.

V posledních desetiletích se výrazně změnila situace a vývoj podnikatelského prostředí, které v minulosti nemělo tak intenzivní vliv na činnost podnikatelských subjektů jako dnes. Řada podniků se tomuto vlivu musí přizpůsobit nebo zcela změnit způsob řízení a připravit se tak na rizika pramenící z globálních změn trhů. Pokud chtějí být podnikatelé úspěšní i v těchto podmínkách, musí se naučit tato rizika zvládat. Řízení rizik je charakterizováno jako činnost, která je zaměřena na snižování současných a budoucích rizik, jejich příčin i následků. Riziko je velmi často příčinou nástupu krize, a proto je zapotřebí riziko sledovat a trvale řídit.

8.1 Riziko a management rizika

Pojem riziko pochází ze 17. století, kdy se začal používat ve spojitosti s loďní plavbou. Pochází z italského slova *risico*, kterým se museli plavci vyhnout („risico“). V současné době se rizikem obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání. Riziko definujeme jako podmínku reálného svě-

ta, v němž existuje vystavení nepříznivým okolnostem. Je to situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, který je očekáván, nebo v něj doufáme. Na druhé straně riziko také může přinášet nečekaný zisk (úspěch, přínos), nebo příznivá východiska pro další aktivity. Z ekonomického pohledu je pojem riziko chápán v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a jejich výsledků.

Z aktivit organizace a ze změn jejího okolí vyplývá velké množství rizik. V zásadě lze rizika podle Fotra (1992) rozdělit do dvou základních skupin na:

- **Rizika čistá** (pojistitelná) jsou taková rizika, u kterých existuje pouze nebezpečí vzniku nepříznivých situací, respektive negativních odchylek od jdoucího stavu. Z povahy čistých rizik je tudíž zřejmé, že pozitivní stránka zde naprosto chybí. Čistá rizika se přitom nejčastěji vztahují ke ztrátám, které jsou vyvolány: přírodními jevy (povodně, zemětřesení, požáry, mimořádně vysoké či nízké teploty), technickými systémy a jejich selháním (havárie ve výrobě, poruchy bezpečnostních zařízení, dopravní havárie), jednáním lidí (krádeže, zpronevěry, stávky).
- **Rizika podnikatelská** (dynamická, spekulativní) lze obecně chápat jako nebezpečí či přínos, že skutečně dosažené hospodářské výsledky podnikání se budou odchylvat od výsledků hospodářských jak v pozitivním, tak v negativním směru. Tyto odchylky mohou být vykazovány jako žádoucí (zisk, přínos) nebo jako nežádoucí (ztráta, neúspěch).

8.1.1 Podnikatelské riziko

Obecně lze podnikatelské riziko hodnotit ze dvou pohledů, a to z pozitivní stránky (výhled vyššího úspěchu a z toho plynoucích finančních výhod), tak i z negativní stránky (hrozba neúspěchu a bankrotu). Dle definice rizika existuje možnost ztráty.

Typologie rizik není jednoznačná, protože se mohou některé typy vyskytovat ve více uvedených skupinách. Rozeznáváme tato podnikatelská rizika (Zapletalová a kolektiv autorů 2012):

- **vnitřní a vnější ekonomická rizika** – např. změna měnových kurzů, zvýšení inflace, vstup nového konkurenta do odvětví, zvýšení nákladů na výrobní investice apod.;
- **výrobní (technologická) a technická rizika** vyplývají převážně z nabídky výrobků, které nemají určité technické parametry, jsou vyráběny zastaralými technologiemi nebo jsou výsledkem neúspěšného technického výzkumu a vývoje;

- **sociálně pracovní rizika** odrážejí převážně jednání pracovníků organizace jako odraz vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec a také vztahy obyvatelstva – zákazníka na organizaci;
- **informační rizika**, která se ještě člení na rizika datová, softwarová, hardwarová, vyplývají především ze selhání informačních systémů (např. výpadky sítí, technická závada na serveru), zabezpečení dat a softwaru před zneužitím;
- **dodavatelská rizika** jsou přímo na straně dodavatele, jako je například neschopnost dodavatele zajistit požadovanou kvalitu nebo neschopnost dodat požadované produkty včas;
- **politická rizika** jsou dána změnou politických systémů a jejich chování, nebo jednáním lidí v důsledku nesouhlasu s tímto politickým systémem;
- **tržní rizika** vyplývají z podnikatelské činnosti organizace směrem do svého okolí, na jehož aktivity reagují nebo nereagují zákazníci a konkurenti z obdobných podnikatelských činností, trh se nevyvíjí tak, jak organizace předpokládala nebo očekávala;
- **legislativní rizika** se týkají nepříznivých změn v legislativě ve vlastní zemi nebo v zemi obchodu;
- **přírodní rizika** vyplývají z přírodních katastrof, jako jsou záplavy, zemětřesení, povodně, vichřice, lesní požáry apod.

8.1.2 Management rizika

Jak uvádí Rais (2007), risk management firmy představuje soustavný proces monitorování rizik, která mohou ovlivnit podnik a současně provádí soustavnou prevenci případných ohrožení. Podstatou této činnosti je podle Šefčíka et al. (2009) rozhodování v podmínkách nejistoty, tedy rozhodování, kdy máme minimum informací a nedostatek času k ověření jejich správnosti a nutnost vydat potřebné rozhodnutí.

Každý podnik v závislosti na své velikosti by měl mít prioritně vytvořený útvar, který by byl součástí managementu podniku, a který by měl na starost řízení managementu rizika, případně by měla být vytvořena pracovní skupina, která bude identifikovat případná rizika. Risk management by přitom měl zahrnovat všechny oblasti, a ne jen oblast finanční, tzn. oblast odběratelsko-dodavatelskou, personální, technickou, výrobní. K tomu, aby bylo řízení rizik účinné, je potřeba splnit určité předpoklady. Smejkal a Rais (2006) považují za nezbytnou podmínku úspěšného rizikového managementu zahrnutí rizikových strategií do podnikové strategie s ohledem na jeho hlavní cíle, funkční komplexní proces řízení rizik podpořený vhodným informačním systémem, kladení dostatečného důrazu na řízení rizik, určení osoby odpovědné za tuto oblast a v neposlední řadě též existen-

ci fungující interní struktury, která bude schopna dále se rozvíjet a přizpůsobovat novým výzvám rizik.

Řízení rizika obsahuje soubor metodických postupů k odstranění či omezení rizik. Samotný proces řízení rizik zahrnuje následující fáze (Zapletalová a kolektiv autorů 2012):

1. **Identifikace rizik:** Efektivní management rizika předpokládá především znalost možných rizik organizace. Rizika se identifikují nejrozličnějšími způsoby. Jde například o analýzy scénářů, brainstorming, odhad možných rizik. Identifikace rizik není statický proces, vyvíjí se podobně, jako se vyvíjí ekonomické prostředí i samotná rizika.
2. **Analýza a vyhodnocení rizik:** Jakmile je známa množina možných rizik, je třeba určit jejich možný účinek na organizaci a pravděpodobnost, že skutečně nastanou. Microsoft k tomuto účelu používá „mapy rizik“, což je grafické vyjádření významu účinku a jejich pravděpodobností.
3. **Ošetření (regulování) rizik,** tj. rozhodnutí o nápravných opatřeních k odstranění rizik nebo ke snížení rizik na přijatelnou úroveň, jejich realizace a sledování jejich efektu.

8.2 Krize a krizový management

Krize je složitá situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému (narušeno je poslání, filozofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému) na jedné straně a postojem okolního prostředí k danému systému na straně druhé. Za krizi obecně lze považovat cokoli, co v sobě obsahuje potenciál významně ovlivnit či dokonce ohrozit integritu a životaschopnost podniku. Podniková krize nemusí být odrazem špatného řízení společnosti, ale je stále častěji považována za změnu, jejíž charakter a dopad je pro podnik významný.

Krizová situace je všeobecně považována za nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technických, ekologických, ekonomických, sociálních a společenských systémů, v důsledku kterého dochází k ohrožení životů, zdraví nebo majetku občanů, životního prostředí, veřejného pořádku, vnitřní nebo vnější bezpečnosti státu, a na řešení těchto problémů nestačí běžné kompetence a běžné disponibilní zdroje.

Za společné znaky všech krizí mohou být považovány tyto (Zapletalová a kolektiv autorů 2012):

- **Krize je téměř vždy rozkladná.** Dokud není vyřešena, blokuje činnost organizace.

- **Krize je téměř vždy negativní.** Odvádí od důležitých každodenních úkolů a narušuje soustředění na práci a její cíle. Vytváří v daném podniku napjaté ovzduší a vrhá stín pochybnosti na důvěryhodnost organizace v očích veřejnosti.
- **Krize rozděluje organizaci.** Zaměstnanci včetně vedoucích pracovníků si vybírají stranu, na kterou se přidají na základě fakt nebo zájmů svých či organizace.
- **Krize může vyvolávat zkreslené nebo nesprávné dojmy.** Dojem pak může být považován za skutečnost a případně povzbuzovat negativní nálady veřejnosti vůči organizaci.
- **Krize zpravidla překvapí,** i když management podniku s určitými riziky počítá.

8.2.1 Typologie krizí

V praxi se krize zpravidla odlišují z hlediska příčin, které vedly ke vzniku krize, podle důsledků, ale i podle toho, co bylo jejich podstatou. Můžeme krize rozčlenit následujícím způsobem (Zapletalová a kolektiv autorů 2012):

- Z pohledu dopadu rozlišujeme krizi na **lokální/ globální**. Toto členění je odvozeno od měřítka projevů a důsledků těchto krizí.
- Krize se zpravidla nedá předpovědět, proto rozeznáváme krize na **neočekávané** a **krize předvídané**. Krize neočekávané jsou krize způsobné různými přírodními katastrofami nebo pochybeními lidského faktoru, které není možné dopředu odhadnout. Ovšem v ekonomice, kde dochází k cyklickému vývoji, lze krizi předvídat, protože krize tvoří etapu jejího vývoje.
- Dále můžeme krize rozdělit podle jejich viditelnosti, zjevnosti na **krize zjevné** a **krize latentní (skryté)**. Krize zjevná je snadno odhalitelná. Krize latentní (skrytá) se nedá ihned odhalit, a tudíž může být svým charakterem nebezpečnější.
- **Přírodní krize** jsou ekologické jevy jako zemětřesení, sopečné erupce, tornáda a hurikány, záplavy, sesuvy půdy, tsunami, bouře a sucha, které ohrožují život, majetek a životní prostředí.
- **Ekologická krize** je zapříčiněna zásahy člověka do přírodních podmínek. Jedná se o znečišťování životního prostředí, vyčerpávání přírodních zásob, zásahy do krajiny tvorby, tvorba černých skládek, užívání nebezpečných technologií např. jaderné elektrárny atd.

- **Technologická krize** je často způsobena selháním lidského faktoru, který technologii nevhodně užívá. Příčinou technologické krize nemusí být pouze selhání člověka, ale může se rovněž jednat o zaostávání výrobku oproti novým technickým řešením. Případná nehoda přináší významné škody např. na životním prostředí a svým rozsahem ji můžeme zařadit do kategorie katastrofy. Příkladem může být Černobylská katastrofa nebo únik ropy z tankeru Exxon Valdez v Mexickém zálivu atd.
- **Konfrontační krize** nastává tehdy, když nespokojení jednotlivci anebo skupiny mají mezi sebou spor, např. státní zaměstnanci s vládou či různé zájmové skupiny chtějí získat uznání svých požadavků a očekávání. Běžnými druhy konfrontační krize jsou bojkot, demonstrace, stávky, blokády nebo obsazení budov a odmítání nebo neuposlechnutí policie.
- **Ilegální krize** znamená, že soukromá i veřejná sféra čelí krizi, která vznikne tak, že soupeř použije takových prostředků, jako jsou manipulace, únos, poškozování, terorismus, špionáž nebo jiné extrémní taktiky, jejichž cílem je destabilizovat nebo zničit danou organizaci, veřejnou složku.
- **Psychologická krize** může být vyvolána sociálně ekonomickou situací daného státu, kdy občané mají obavu z budoucnosti, a vzniká nedůvěra k aktuálnímu sociálnímu uspořádání. Psychologická krize často vzniká i po přírodní katastrofě, kdy vzniká panika a strach z budoucnosti.
- **Ekonomická krize** může mít charakter *makroekonomické a mikroekonomické krize*. Makroekonomická krize je způsobena poklesem HDP, růstem inflace, nevhodnými státními investicemi, sociální politikou státu, ale i špatnou monetární politikou. Tato forma může mít i globální charakter a může ovlivnit hospodářský rozvoj ostatních států. Mikroekonomická krize má vliv na vývoj jednotlivých podnikatelských subjektů v dané zemi, může se jednat o krizi ve výrobním procesu, v dodavatelsko-odběratelských vztazích, krizi v platební schopnosti. Mikroekonomická krize může nastartovat vznik makroekonomické krize a naopak.
- **Finanční krize** se odlišuje od ekonomické krize tím, že jejím spouštěčem jsou rozpory ve finančním systému. Příkladem je hypoteční krize, která vznikla v roce 2008 v USA. Propad cen nemovitostí, pád dolaru a ekonomická recese jsou faktory, které odstartovaly vznik finanční krize.
- **Podniková krize** je taková situace v podniku, při níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi podnikatelskými charakteristikami podniku (posláním, filozofií, hodnotami, cíli, stylem) na jedné straně a postojem podnikatelského prostředí k podniku na straně druhé. Z tohoto důvodu prosperita podniku vyžaduje zásadní opatření k znovunabytí své rovnováhy. Podniková krize vět-

šinou vzniká jako výsledek vzájemného působení vnitřních a vnějších rizikových faktorů na straně jedné, a nevhodných podnikatelských či manažerských rozhodnutí na straně druhé.

8.2.2 Krizový management

Krizový management můžeme definovat jako jednu z disciplín managementu podniku. Je určen ke zvládnutí mimořádné negativní (krizové) situace podnikatelského subjektu. Podstatu krizového managementu lze spatřovat zejména v systému promyšlených, provázaných procesů a postupných kroků, jejichž cílem je jak rozpoznat komplexní podstatu krizové situace podniku, tak také nalézt způsob jejího úspěšného vyřešení.

V širším smyslu slova je úkolem krizového managementu:

- včas rozpoznat možnost vzniku nestandardní negativní situace podniku a odhalit její možné příčiny (krizový potenciál podniku),
- nastavit preventivní procesy předcházející krizi,
- efektivně vyřešit vzniklou krizi,
- odstranit následky uplynulé krizové situace podniku.

V užším slova smyslu lze krizový management považovat za soubor opatření, zaměřený na řešení vzniklé krize podniku a omezování objemu škod, které mohou vzniknout v jejím důsledku.

Činnost krizového managementu probíhá ve specifických podmínkách, které jsou velmi často důsledkem vzniklé krizové situace. Práce členů krizového managementu je ztížena malou možností předvídání budoucího vývoje, rychlostí působení nepříznivých vlivů a zejména jejich negativním dopadem na fungování organizace. Manažeři podniku jsou konfrontováni nejen se sníženou pracovní morálkou, napětím a projevy odporu mezi zaměstnanci, ale také musí čelit kritické pozornosti obchodních partnerů, věřitelů, médií a veřejnosti vůbec.

Zásady činnosti managementu v době krize podniku velmi přehledně demonstruje následující „Desatero krizového managementu“ (Zuzák, 2004):

- Krize je součástí našeho života a ve světě bude vznikat stále více komplikovaných vztahů.
- Na krize a jejich zvládnutí je třeba neustále se připravovat.
- Zachycení slabých signálů z okolí umožňuje včasnou identifikaci změn, které by mohly přerůst v krizi.

- Na vznik krize je třeba okamžitě reagovat, protože čas se stává největším nepřítelem.
- Zakrývání krize před okolím je jen ztrátou času a energie, protože stejně vyjde najevo.
- V krizi není nikdo sám, a proto je třeba o ní komunikovat a hledat spojence pro její řešení.
- Při řešení krize se musí využít všechny rezervy; teprve v krizi se zjistí, že je jich hodně.
- Krize je příležitostí pro nové a vyšší cíle a jen stereotypy a rigidita brání ve formulaci nových cílů a v jejich dosažení.
- Krizi je nutné řešit razantně, ale vždy s rozvahou.
- Nejsou beznadějné situace, ale jen lidé bez naděje, víry a cílů.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Každá organizace se během svého života dostane do krize, ať už hluboké nebo nepatrné. Krize a riziko je součástí našeho života a musíme je přijmout a umět s ním pracovat. Riziko představuje nepříznivé faktory, které mohou, pokud nastanou, nepříznivě ovlivnit aktivity konkrétní organizace. Riziko v podnikatelské praxi nemusí mít pouze negativní náboj, ale i pozitivní. Tím se liší podnikatelské riziko od čistého rizika. Rizikové faktory nelze zrušit, ale můžeme eliminovat dopady jejich působení na naši organizaci. A to je podstatou činnosti managementu rizika.

Na rozdíl od rizika, je krize vždy negativní a vždy velmi bolestně zasáhne každou organizaci. Jak je organizace schopna zvládnout konkrétní krizi závisí um managementu. Krize nemá nikdy pozitivní náboj, ale můžeme se z ní poučit do budoucna a vyvarovat se případných negativních aktivit. Faktory, které jsou schopny způsobit krizi je celá řada a můžeme je různě klasifikovat. Krizový management nastupuje v organizaci až v okamžiku, kdy krize skutečně reálně nastane.



OTÁZKY

1. Musí být management rizika součástí každého podnikového managementu?
2. Jakými nástroji lze eliminovat dopady rizika na organizaci?

3. Kdo může v podniku řídit krizovou situaci? Může to být i externí manažer?
 4. Má krize i nějaké pozitivní stránky?
-

9 MANAŽERSKÁ ETIKA A KONCEPCE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Následující kapitola se zabývá problematikou manažerské etiky a koncepcí společenské odpovědnosti. Manažerská etika a koncepce společenské odpovědnosti jsou vzájemně velmi úzce provázané. Tyto oblasti jsou intenzivně sledovány především v zemích západní Evropy a USA. V České republice, a vůbec střední a východní Evropě, k nim organizace přistupují pomalu a velmi pozvolna.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vysvětlit podstatu a význam manažerské etiky pro fungování organizace,
 - vysvětlit podstatu a význam konceptu společenské odpovědnosti,
 - vysvětlit význam manažerské etiky a konceptu společenské odpovědnosti pro postavení organizace na trhu.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Etika, manažerská etika, podnikatelská etika, koncepce společenské odpovědnosti, etický kodex, morálka.

9.1 Manažerská etika

Etika je vědní disciplína zkoumající vznik, vývoj a funkce morálky, mravní význam a vztah člověka ke světu. Přičemž morálka je charakterizována jako soubor specifických zvyklostí, norem, standardů, etických a kulturních pravidel nebo vzorců, které jsou požadovány a očekávány od jedince ve společnosti. Takovýto jedinec bývá pak charakterizován jako „dobrý člověk“ (Seknička a Putnová 2016, s. 14).

Podnikatelská etika pak představuje morální principy a standardy, podle kterých by se mělo řídit chování lidí ve světě podnikání. Jedná se o takové chování podnikatele, které je založené na čestnosti, otevřenosti, dodržení slova, ctění zákonů a dovednosti podnikat. Etické řízení podniku se projevuje odpovědností vůči podniku, zaměstnancům, zákazníkům a externím uživatelům. K etickým zásadám pro řízení organizace patří:

- Jednej ve vztahu k sobě i k ostatním s úctou.
- Jednej se všemi čestně a korektně.
- Snaž se jednat tak, abys svým jednáním prospíval „dobré věci“.
- Představ si sebe sama jako oběť případného etického konfliktu.

Manažerská etika, podle Dytrta (2017, s. 42), dbá na respektování kvalitativních vlastností managementu, profiluje manažera k etickému a přesvědčivému chování. Prioritou manažerské etiky je to, aby se manažeři neorientovali jenom na sledování a ovlivňování vývoje technicko-ekonomických jevů, ale aby věnovali stejnou pozornost i jejich kvalitativním vlastnostem a projevům.

9.1.1 Etický kodex

Etický kodex je soubor pravidel a zásad, které posilují odpovědné, střídmé a pospolitě chování a představují minimální práh přijatelného chování při výkonu zaměstnání, nebo jsou směřovány k dodržování následujících idejí: vždy se chovat způsobem prospívajícím důvěryhodnosti; není dovoleno činit přímo to, co je přímo zakázáno; nutno zabránit nekorektnosti. Cílem etického kodexu je usnadňovat řešení etických dilemat zaměstnanců a vést organizaci k etickému a spravedlivému chování. Etické kodexy jsou podle Sekničky a Putnové (2016, s. 146) nejvýznamnějšími a také nejpoužívanějšími nástroji etického řízení. Jsou vnímány jako preventivní nástroj.

Z pohledu managementu organizace může mít etický kodex tyto efekty (Seknička a Putnová 2016, s. 149):

- pomoc při řešení etických problémů a dilemat;
- objasnění podnikové filozofie a strategických cílů v oblasti etických hodnot;
- vstřícnost ke speciálním požadavkům zákazníků;
- pomoc při odolávání neracionálním požadavkům nadřizovaných a podřizovaných;
- pomoc při řešení krizové situace v oblasti personálního managementu;
- pomoc managementu a auditorům při odhalování nelegálních operací a podvodů;

- pomoc managementu při komunikaci etických norem, vztahujících se ke společenské odpovědnosti organizace;
- přispívání k naplňování pocitu, že zaměstnanci pracují v prostředí eticky jednající firmy;
- podpora procesu identifikace a harmonizace zájmů a etických hodnot.

Z pohledu organizace může etický kodex přispívat k (Seknička a Putnová 2016, s. 149):

- eliminaci nežádoucích praktik, které jsou příčinou ztráty zákazníků;
- zavádění nových postupů;
- objasňování politiky firmy v oblasti podnikové kultury;
- zabránění zneužití pravomocí nadřízených;
- eliminaci zájmových kolizí mezi participujícími skupinami, zainteresovanými v podnikatelském procesu firmy;
- řešení etických přestupků, týkajících se disciplíny zaměstnanců;
- řešení strukturálních změn a krizových situací;
- úsporám transakčních a informačních nákladů v dlouhodobé dimenzi.

9.2 Společenská odpovědnost organizací

Společenská odpovědnost organizací (Corporate Social Responsibility CSR) představuje komplexní koncepci zaměřenou na oblast společenské odpovědnosti organizací. Vzhledem k tomu, že stále neexistuje, všeobecně platná a jednotná celosvětová definice, tak se můžeme podívat na několik vybraných definic k pochopení podstaty koncepce CSR:

- Evropská unie vymezuje CSR jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery“ (KOM 2001, s. 8);
- podle The Corporate Social Responsibility Newswire Services představuje CSR „integraci firemních praktik a hodnot takovým způsobem, že jsou do nich zahrnuty zájmy všech zainteresovaných subjektů včetně spotřebitelů, zaměstnanců, investorů a životního prostředí“ (CSRwire);
- podle World Business Council for Sustainable Development představuje CSR „kontinuální závazek podniků chovat se eticky a přispívat k ekonomicky udrži-

telnému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně tak jako lokální komunity a společnosti jako celku“ (WBSCD 2009);

- mezinárodní organizace Business for Social Responsibility CSR definuje jako „řízení obchodní činnosti takovým způsobem, který naplňuje či překračuje etická, právní, komerční a společenská očekávání od byznysu“ (Kotler a Lee 2005, s. 3).

Když bychom tyto všechny definice shrnuli a zobecnili, tak můžeme říci, že koncepce společenské odpovědnosti organizace je takové chování a jednání organizace v oblasti ekonomické, etické a ekologické, které je odpovědné vůči zaměstnancům, zákazníkům a společnosti jako celku.

Mezi hlavními principy koncepce CSR jsou nejčastěji zmiňovány následující (Kašparová a Kunz 2013, s. 16) :

- dobrovolnost;
- aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými skupinami;
- transparentnost a otevřený dialog se zainteresovanými skupinami;
- komplexnost a fungování podniku s ohledem na ekonomické, environmentální a sociální aspekty své činnosti;
- systematičnost a dlouhodobý časový horizont;
- odpovědnost vůči společnosti a závazek organizací přispívat k rozvoji kvality života.

9.2.1 Základní pilíře konceptu společenské odpovědnosti organizací

Společenská odpovědnost organizací je velmi široký pojem zahrnující celou řadu aktivit, které se dají členit do ucelených oblastí CSR. Jedná se o koncept CSR opírající se o tzv. tři pilíře – ekonomický, sociální a environmentální. Tyto pilíře korespondují s třemi charakteristikami, tzv. triple-bottom-line (Pavlík a Bělčík, 2010, s. 25): 1. profit – zisk (ekonomická oblast), 2. people – lidé (sociální oblast), 3. planet – planeta (environmentální oblast). Každá ze tří oblastí společenské odpovědnosti zahrnuje konkrétní činnosti, způsoby podnikání, soubory pravidel chování, jednání a politiky.

Dle Adámka (2014) se jedná o tyto tři oblasti a jejich aktivity:

- **Ekonomická oblast** – zde spadají například tyto aktivity: vytvoření etického kodexu (případně jiného podnikového dokumentu, který upravuje podnikatelské chování firmy); transparentnost jednání a chování organizace.; uplatňování

principů dobrého řízení; podnikání s uplatněním protikorupční politiky; vedení dialogu s akcionáři; vymezení pravidel chování k zákazníkům např. kvalitní a bezpečné produkty či služby; vymezení pravidel chování k dodavatelům (korektní jednání s dodavateli např. včasné plnění závazků); odpovědné řízení dodavatelského řetězce; vymezení pravidel chování k investorům; společensky odpovědné investování; ochrana duševního vlastnictví; etický a sociální marketing.

- **Sociální oblast** může zahrnovat aktivity jako je firemní filantropie, sponzorství a firemní dobrovolnictví; vedení dialogu se stakeholdery; podpora rozvoje lidského kapitálu firmy; dodržování pracovních standardů, ochrana zdraví a zajištění bezpečnosti zaměstnanců; vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců; prosazování rovných příležitostí; poskytování jistoty zaměstnání; angažovanost v komunitě; dodržování lidských práv a zákaz práce dětí.
- **Environmentální oblast** je tvořena těmito aktivitami: zajištění ekologické výroby, ekologických produktů a ekologických služeb (standarty řady ISO 14000 a EMAS); ekologická firemní politika (úspora energií a vody, použití ekologických produktů, recyklování, ekologická přeprava apod.); aktivity vedoucí k ochraně přírodních zdrojů a ke zmenšování dopadů na životní prostředí.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Manažerská etika se zabývá problematikou morálního, etického chování manažera/podnikatele. Etické chování znamená chování podle morálních hodnot, tj. správné chování. Etika v podnikání, potažmo manažerská etika, se vztahuje k chování podnikatelů a manažerů vůči zákazníkům, zaměstnancům a společnosti jako celku. Nástrojem, který pomáhá podporovat a rozvíjet etické chování v organizacích, je etický kodex.

Koncepce společenské odpovědnosti organizací je uceleným konceptem sledujícím a určujícím odpovědné chování organizací vůči společnosti. V podstatě se jedná o stanovení správného chování organizací vůči zákazníkům, zaměstnancům, společnosti a přírodnímu prostředí. Přes terminologickou nejednotnost pojmu společenská odpovědnost organizací, byly vymezeny tři základní oblasti aktivit spojených a sledovaných v souvislosti se společenskou odpovědností organizací, a to oblast ekonomická, oblast sociální a oblast environmentální.

OTÁZKY



1. Je dnes běžné v českých organizacích neetické chování? A jak se nejčastěji projevuje?
 2. Je existence etického kodexu v organizaci zárukou etického chování manažerů a celého podniku?
 3. Jaký je vztah mezi podnikatelskou etikou a společenskou odpovědností organizací?
 4. Je koncepce společenské odpovědnosti organizací aplikována také u českých podniků? A v jaké míře?
-

10 PODNIKOVÁ KULTURA



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Náplní této kapitoly je problematika podnikové kultury. Podniková kultura, která je vytvářena managementem podniku, je nezbytným a všudypřítomným prvkem. Její vliv pociťují nejen zaměstnanci, ale také externí zákazníci.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vysvětlit podstatu a význam podnikové kultury v organizaci,
 - vymezit základní prvky podnikové kultury.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Podniková kultura, chování, hodnoty, zvyky, rituály, normy, ceremoniály, materiální artefakty, nemateriální artefakty, silná podniková kultura, slabá podniková kultura.

Podniková kultura je jedním z významných prvků ovlivňujících celkovou efektivnost podniku. Podniková kultura plní v organizaci důležité funkce, čímž současně ovlivňuje chování lidí uvnitř organizace, ale i chování organizace navenek, vůči svému konkurenčnímu prostředí. Podniková kultura nepůsobí izolovaně. Podle Lukášové a Nového (2004, s. 176) působí podniková kultura ve vzájemných vztazích zejména s organizační strategií a organizační strukturou, přičemž právě strategie podniku je považována za faktor rozhodující o úspěchu nebo neúspěchu podnikatelské činnosti. V průběhu let, kdy byly prováděny rozsáhlé výzkumy, autoři prověřovali především vliv síly podnikové kultury a obsahu podnikové kultury na výkonnost podniku. Na základě výsledků těchto výzkumů bylo zjištěno, že na výkonnost podniku působí oba tyto parametry v jejich vzájemné kombinaci. Lze tedy říci, že pokud má podniková kultura vhodný obsah, pak silná kultura podporuje výkonnost a konkurenceschopnost podniku.

10.1 Vymezení pojmu podniková kultura

Vymezení podnikové kultury můžeme nalézt u řady českých i zahraničních autorů. Podle Lukášové a Nového (2004, s. 17) můžeme kulturu chápat jako způsob života skupiny lidí, jako konfiguraci všech více či méně stereotypizovaných vzorců naučeného chování, které jsou přenášeny z generace na generaci prostřednictvím jazyka a napodobování, přičemž za prvky kultury jsou považovány „ideje, vzory a hodnoty.

M. Armstrong definoval podnikovou kulturu takto: „Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování”(Armstrong 2007, s. 257).

Podle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 67) podniková kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy.

„Podnik, firma, organizace je chápána jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému. Podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání uvnitř podniku i směrem ven”(Hajerová-Müllerová, Šimek 2011, s. 4).

„Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy” (Lukášová a Nový 2004, s. 22).

„Firemní kulturu tvoří soubor zvyklostí a tradic firmy, psaných i nepsaných hodnot a norem, projevující se v chování jejích manažerů a zaměstnanců. Vytvářejí rámec, který do značné míry určuje, vede a motivuje chování lidí při práci. Je-li úspěšná, podporuje pracovní postoje přispívající růstu k výkonu, zvyšování kvality i příznivému vnějšmu vnímání firmy. Kultura organizace vzniká vždy především jako důsledek určitého manažerského stylu” (Urban 2008, s. 155).

Na základě výše uvedených definic a pojetí manažerské, resp. podnikové kultury, lze říci, že podniková kultura je soubor určitých prvků a vazeb, které působí na zaměstnance, jejich vztahy, vzorce chování a myšlení.

Manažerskou kulturu lze tedy chápat, podle Pfeifera a Umlaufové (1993, s. 17-19) v širším slova smyslu jako „vnitřní atmosféru typickou pro firmu,“ nebo „ovzduší panující ve firmě“. V užším slova smyslu pak jako „souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných,“ „které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální i nemateriální povahy“ (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 22).

10.2 Funkce podnikové kultury

Manažerská kultura má podle Lukášové (2010, s. 17-18) dvě základní funkce:

- vnější – způsob adaptace podniku na okolní podmínky, tvář podniku, její image;
- vnitřní – způsob integrace uvnitř podniku, průbojnost strategie podniku.

Smetánka pak funkce manažerské kultury dále rozpracovává, rozvíjí a zdůrazňuje její následující funkce (Lukášová 2010, s. 15):

- snižuje konflikty uvnitř podniku (i přes existenci různých subkultur existuje kultura dominantní, zajišťující soudržnost), zabezpečuje kontinuitu, usnadňuje a zprostředkovává koordinaci, kontrolu a komunikaci (zajišťuje harmonii podniku a stará se o disciplínu, resp. žádoucí chování zaměstnanců);
- snižuje nejistotu zaměstnanců a ovlivňuje pracovní spokojenost a emocionální pohodu (pracovníci ví, co se od nich očekává a jak se věci mají dělat);
- je zdrojem motivace (ztotožnění s podnikem vede k vyšším výkonům a práce v podniku je brána jako poslání);
- je konkurenční výhodou (vnímání a myšlení lidí žádoucím způsobem zaměřené je pro organizaci výhodou, kterou nelze rychle a snadno napodobit).

10.3 Prvky podnikové kultury

Podle Dypedala (2007, s. 19) jsou za prvky manažerské kultury považovány symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. K těmto prvkům přidává Lukášová, Nový a kol (2004, s. 22) dále základní předpoklady, normy, postoje a artefakty materiální i nemateriální povahy. Hofstede (jak uvádí Dypedal 2007, s. 20) pak pojímá prvky manažerské kultury jako „slupky cibule“, přičemž hodnoty se nacházejí uprostřed cibule a nelze je víceméně pozorovat okem, zatímco symboly jsou na povrchu cibule a představují viditelnou část kultury, která je rozpoznatelná pro lidi, kteří danou kulturu sdílejí, jako slova, gestikulace, obrazy, či předměty.

Hodnoty lze definovat jako vědomí zaměstnanců. Tito zaměstnanci si vědí, co je dobré a co špatné nebo co má hodnotu nebo naopak co hodnotu nemá. Hodnoty lze zařadit také mezi základní prvky, zejména z důvodu, že hrají podstatnou roli v pracovní morálce a ovlivňují ji. Hodnoty jsou také pevnou součástí celkové orientace podniku a pospolitosti zaměstnanců. „Měly by být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň těmi, kteří ve vedoucí, kteří jsou ve vedoucí pozici” (Vysekalová, Mikeš 2009, s. 68). Hodnoty tedy určují, jak se mají členové skupiny chovat v důležitých situacích. Jejich vznik pramení podle Scheina (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 27) z úspěšnosti řešení určité situace určitým

způsobem. Jestliže navržené řešení funguje, skupina vnímá a sdílí úspěch, vnímaný význam se zafixuje a je přeměněn ve sdílenou hodnotu.

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které jsou v podniku udržovány a předávány. Příkladem zvyků jsou oslavy narozenin nebo vánoční večírky, které jsou organizovány hlavně v malých podnicích. Zvyky přispívají ke stmelování kolektivu. Rituály mají v podniku symbolickou hodnotu, odehrávají se na určitém místě, v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou v podniku v dané situaci a čase očekávány. Jedná se například o způsob zdravení. Ceremoniály jsou předem připravené slavnostní události, které se konají při speciálních příležitostech. Ceremoniály připomínají a posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují hrdiny. Ceremoniály zpravidla posilují pracovní motivaci a identifikaci s podnikem (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 28).

Symbody jsou slova, gestikulace, obrazy nebo předměty. Tyto symboly mají jednoznačný význam, který je rozpoznatelný pouze těmi, kteří sdílí určitou kulturu. Symboly jedné kultury mohou být a často také jsou kopírovány jinými kulturami (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 25). Tohle je také důvodem, proč Hofstede umístil symboly vně „cibulového diagramu“.

Hrdinové mohou být mrtví nebo živí, skuteční nebo imaginární. Hrdinové mohou být skuteční, popř. též imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice, jako vzor ideálního zaměstnance či manažera. Často jsou jimi zakladatelé podniku (Vysekalová a Mikeš 2009, s. 68). Mají také důležité funkce a zosobňují základní hodnoty podnikové kultury.

Hrdinové jsou modelem pro chování a podle Deala a Kennedyho plní v podniku důležité funkce (Lukášová, Nový a kol. 2004, 25):

- dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance,
- nastolují vysoké standardy výkonu,
- symbolizují podnik vnějšímu světu,
- udržují a posilují jedinečnost podniku,
- motivují zaměstnance.

Hofstede označuje symboly, hrdiny a rituály souhrnně jako *praktiky*. Pro pozorovatele jsou tyto prvky viditelné, ale jejich význam může interpretovat pouze člen skupiny (Dy-pedal, 20).

Mezi základní prvky manažerské kultury je možné zcela bezpochyby zařadit základní předpoklady. **Základní předpoklady** jednoduše definujeme jako přesvědčení lidí (pracovníků) o něčem. Představy zaměstnanců, které je možné pouze složitě měnit. Zaměstnanci mají o realitě vlastní představu, kterou pokládají za zcela samozřejmou, nezpochybnitel-

nou a pravdivou. Například „lidem ve firmě se dá věřit“ (nebo naopak „lidem ve firmě se nedá věřit“), „prostředí, v němž firma existuje, je poznatelné“ („prostředí je nepoznatelné“) apod. U člověka fungují zcela automaticky a nevědomě, a proto je také obtížné je identifikovat“ (Lukášová a Nový 2004, s. 23). Základní předpoklady fungují u každého člověka automaticky a nevědomě, jsou to zafixované představy o fungování reality, lidé je považují za samozřejmé a nezpochybnitelné.

Pojem *postoj* je spojen s pocity pracovníků, ať již s pocity negativními nebo naopak pozitivními. Pocity jsou spojeny s určitou osobou, věcí, události nebo problémem. „Jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Kognitivní procesy přinášejí člověku poznatky, v emocích prožívá jejich význam a v postojích zaujímá vůči objektům hodnotící vztah. Objekt hodnocení se mu jeví jako žádoucí či nežádoucí, dobrý či špatný“ (Lukášová a Nový 2004, s. 24). Postoje jsou vlastně výsledkem hodnocení, které má pozitivní nebo negativní charakter. Postoje se týkají nějaké osoby, věci, události nebo problému.

Normy jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek uznává (Lukášová a Nový 2004, s. 24). Zpravidla se týkají pracovní činnosti, komunikace nebo odívání. Normy v podnicích regulují chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí. Dodržování nepsaných norem členy skupiny bývá velice často odměňováno nebo naopak při porušení či nedodržení zásad trestáno. Tresty nebo odměny mají však ve většině případů zejména citovou povahu, příkladem konkrétního trestu pro členy skupiny, kteří porušili, nebo nedodržují zásady, může být chladné chování nebo odmítavé chování právě k těmto členům skupiny. Odměna má pak povahu přátelství a vstřícného chování.

10.3.1 Vnější prvky podnikové kultury

Vnější prvky podnikové kultury tvoří artefakty. Pro jednodušší pochopení jsou artefakty rozděleny na dvě části, kde první část představují nemateriální artefakty a druhou část naopak materiální artefakty.

Artefakty nemateriální již je nutné definovat o něco málo podrobněji, než bylo u artefaktu materiálních. Povahu nemateriálních artefaktů mají: jazyk, mýty a historky, podnikoví hrdinové, rituály, zvyky nebo také ceremoniály. *Jazyk* (rozumí se tím určité pojmosloví, obraty a výrazy), který management a zaměstnanci využívají při každodenním pracovním výkonu, odráží předpoklady a hodnoty, které zastává organizace. Jazyk také udává míru formálnosti a neformálnosti vztahu v podniku. Jinými slovy řečeno, jestli v podniku převažuje pracovní nebo spíše přátelská atmosféra, kde není kladen přílišný důraz na etiku. Jazyk je nezbytně nutnou determinantou pro vzájemné porozumění, koordinaci a integraci v interním prostředí firmy. *Historky* reprezentují příběhy, které převážně tvoří dvě části. Hlavní část příběhů tvoří jádro a vedlejší část obal. Většinou jsou snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé. Jádro příběhu představuje událost, která skutečně v minulosti proběhla. Obal historky se vytvořil, naopak od jádra, spontánně. Vznik obalu

historiky lze popsat velice jednoduše. Jádrem vypravované historiky se událo v určitém okamžiku. Od této chvíle je historika převypravována od jednoho vypravěče k druhému (tento časový úsek však není možné přesně definovat, převypravování může probíhat pár hodin, několik dní nebo dokonce mnoho let). Obal od prvotního převyprávění získává nové a nové vrstvy nebo také odlišné verze (jedna historika po určité době může mít mnoho odlišných verzí, kde shodné bude pouze jádro - podstata). Každý vypravěč počáteční historiku přibarví dle svého uvážení a dá tak podnět ke vzniku nové vrstvy obalu. Badatelé považují historiky za významný ukazatel předpokladů, hodnot a norem, které jsou v podniku akceptovány nebo v opačném případě důsledků, které přináší jejich nedodržování. Z historik je možné velice často vyčíst, jakým způsobem je v podniku rozdělena moc. Podobný nemateriální artefakt, jako představují historiky, jsou *mýty*. Od historik se však mýty liší zásadním rozdílem. Rozdílem je fakt, že mýty nemají racionální základ (nikdy se neudály). Hlavním důvodem vzniků mýtu je skutečnost, že lidé mají (a vždy mít budou) potřebu něčemu věřit. V případě mýtu si však pracovníci neuvědomují, že obsah mýtu je zcela smyšlený (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 69-70).

Dalším významným prvkem, který patří do manažerské kultury je *materiální artefakt*, který představuje podnikovou architekturu a vybavení podniku. Pro každý podnik by měl být vzhled budovy důležitý a neméně také udržování vzhledu na reprezentativní úrovni. Zároveň vybavení jednotlivých prostor, resp. kanceláří, pracovišť či prodejen, by nemělo zaostávat za konkurencí. Pro podniky však není důležitý pouze firemní image, ale samozřejmě také firemní identita. Management každého podniku by si měl uvědomovat za všech okolností, že firemní image a firemní identita nejsou synonyma. Každý podnik má svou identitu, resp. totožnost. Nejjednodušší vysvětlení by mohlo mít následující podobu: podniková identita ztělesňuje, jak se podnik představuje pomocí jednotlivých prvků. Obdobně jako každá lidská bytost, tak také podnik má své specifické charakteristiky a vlastnosti. Identita představuje něco jedinečného, vyjádření sebe sama. Pokud budeme studovat firemní identitu konkrétního podniku důkladněji, tak v této složce nalezneme historii podniku, filozofii, vizi, zaměstnance, kteří jsou součástí podniku a její etické hodnoty. Především je kladen důraz na chování podniku vůči svému okolí. K firemní identitě patří vizuální styl, který je jakýmsi virtuálně - reálným obalem pro všechny aktivity podniku. Každopádně platí, že nejde o nic nového pod sluncem. Když se měla střetnout v nějaké nesmyslné středověké válce dvě vojska těžkooděnců, tak se panstvo vždy předem dohodlo na barevnosti šerp. Jinak by rytíři nevěděli, do koho mydlí, a zabili by i svého kamaráda. A jejich erby? Nic jiného než pozdější obchodní značky (Vysekalová a Mikeš 2009, s. 14). Firemní identita se dělí na několik elementů, konkrétně: na podnikovou komunikaci, design a jednání. *Podniková komunikace* obsahuje veškeré komunikační nástroje, které podnik využívá, jak v interním prostředí podniku, tak vůči internímu okolí. *Podnikový design* tvoří hlavně externí vizuální zobrazení podnikových artefaktů. Jako příklady je možné uvést: architektura budov, jež jsou součástí vybraného podniku, jak jsou zařízené jednotlivé kanceláře v daném podniku, zvolené zaměstnanecké oblečení, design produktů, prodejny nebo barvy zvolené managementem podniku. Mezi běžné elementy, se kterými se setká většinou také zákazník vybraného podniku, můžeme zařadit: logo, obálky, vizitky, grafický manuál podniku apod. *Podnikové jednání* tvoří pouze vystupování ma-

nagementu směrem k zaměstnancům, ale také komunikace podniku se svými zákazníky, akcionáři či dodavateli. Na rozdíl od identity je image definován jako obraz podniku. Laicky řečeno „jak podnik vnímá okolí“. Avšak také toto vnímání je možné rozdělit na dva úhly pohledu. První pohled by tvořil zaměstnanci a utvořený názor na podnik. Druhý pohled by naopak tvořila veřejnost, neboli zákazníci, dodavatelé nebo investoři. „Firemní identita je chápána jako prostředek ovlivňování image firmy. Stručně řečeno, firemní identita je to, jaká firma he nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity“ (Vysekalová a Mikeš 2009, s. 16). Hlavní rozdíl mezi podnikovou identitou a image je teda takový, že identita prezentuje způsob, jak by chtěl být podnik vnímán okolím a image představuje naopak to, jak je podnik vnímán okolím.

10.4 Typologie podnikové kultury

Harrison rozčlenil manažerskou kulturu na čtyři druhy, které jsou odlišně orientované. Prvním druhem je *orientace na moc*, která je charakteristická soutěživostí a odborností. Zde je prvotním cílem podniku řídit své okolí a management nebo vedoucí či mistři mají za úkol udržet zaměstnance, za které mají odpovědnost, pod úplnou kontrolou. Druhým druhem je *orientace na lidi*, kde, jak už napovídá název, hlavním zaměřením orientace jsou lidi. Podniková kultura by měla pomáhat a sloužit těmto zaměstnancům. Naopak od zaměstnanců se očekává, že se budou mezi sebou ovlivňovat takovým způsobem, že si budou příkladem a navzájem užiteční. Třetí druh se nazývá *orientace na úkol*. V této kultuře jsou nejdůležitější schopnosti pracovníků, kteří by měli pracovat na správných úkolech a tyto úkoly by jim měli být „ušity na míru“. Posledním druhem, který definoval Harrison, tvoří kultura, která se *orientuje na roli*. Tato orientace zaměřuje svojí pozornost převážně na legálnost, legitimnost a byrokracii. (Naoum 2001, s. 165).

Základem pro rozdělení kultury pro Handyho (1981, s. 20), bylo právě Harrisonovo členění. Handy se však neshoduje s Harrisonem na slovu „ideologie“ a na úkor tohoto pojmu upřednostňuje slovo „kultura“. Handy, rozdělil kulturu obdobně jako Harrison. Prvním druhem je *kultura moci*. Moc přichází z míst, kde se nacházejí lidé, kteří kontrolují a řídí společnost. Kultura moci se vyznačuje převážně soutěživostí, orientací na moc a důrazem na politikaření. Druhým druhem je *kultura role*. Moc, v této kultuře, není propojena se zaměstnanci, ale s funkcemi. Práce je řízena hlavně pravidly a procedurami. Není zde důležité, kdo působí na daném pracovním místě, ale naopak je důraz kladen na popis pracovního místa nebo popis role. Další druh kultury pojmenoval Handy jako *kultura úkolu*. Vliv není založen na funkci či osobní moci, ale jako nejvýznamnější je odborná moc. Hlavním úkolem této kultury je zvolit vhodné pracovníky, na správné místo a dovolit jim pracovat a rozhodovat se dle vlastních zkušeností. Posledním druhem je *kultura osoby*. Kultura věnuje veškerou svou pozornost jedinci. Jediným důvodem existence organizace je skutečnost, že má pomáhat a sloužit jedincům, kteří právě tuto kulturu sdílí a jsou její součástí (Armstrong 2007, s. 262).

Armstrong ve své knize (Armstrong 2007, s. 263) uvádí také dělení podle Scheina (1985). Také tento autor dělí kultury do čtyř druhů, konkrétně na kultury moci, role,

úspěchu a podpory. *Kultura moci* představuje kulturu, kde vedení podniku je svěřeno do několika málo pracovníkům. Podnik se pak následně spoléhá na jejich schopnosti a dovednosti. *Kultura role* je založena na rovnoměrném rozdělení moci mezi vůdce a byrokraty. Prostředí podniku je s největší pravděpodobností stabilní a zároveň jsou zde zcela jasně určena pravidla. *Kultura úspěchu* klade důraz na osobní motivaci, oddanost, aktivitu, nadšení a účinek. V posledním druhu kultury, tedy v kultuře podpory, přispívají zaměstnanci k úspěchu podniku oddaností a solidaritou. Vztahy mezi pracovníky jsou založeny na důvěře (Armstrong 2007, s. 262).

Odborná literatura dále zná autory Deala a Kennedyho, kteří poprvé v roce 1988 popsal kulturu všechno nebo nic, chléb a hry, analyticko-projektovou a procesní kulturu (Bedrnové a Nového, 2002, s. 79-82, 31). Tato typologie využívá dimenzi riziko (malé a velké) a dimenzi dynamika (pomalá a rychlá). Na základě těchto dvou dimenzí potom rozlišujeme tyto typy:

- *Kultura „všechno nebo nic“*: Pro podnik jsou typičtí individualisté, jejich velmi temperamentní a mladistvé jednání je hodnoceno pozitivně. Komunikace v podniku je nekonvenční a lidé používají velmi často cizí slova. Úspěšní pracovníci mají autoritu, moc, příjmy, popularitu a oblíbenost. Kariéra je v podniku velmi rychlá a případný sestup je také velmi rychlý. Doba pracovního poměru v podniku je kratšího charakteru.
- *Kultura „chléb a hry“*: Podniky jsou silně extrovertně orientovány, přátelští a sympatičtí pracovníci jsou hodnoceni pozitivně. Spolupráce mezi pracovníky je týmová a nekomplikovaná, důraz je kladen na úspěch. Verbální komunikace je v podniku velmi důležitá a zpravidla se používá podnikový žargon. Kariéra v podniku je záležitost více společenská než pracovní. Tento typ kultury se vyznačuje značnou stabilitou pracovníků, i přes nespokojenost s odměňováním.
- *„Analyticko-projektová“ kultura*: Podniky jsou orientovány na vědeckotechnickou racionalitu, jsou uplatňovány komplexní analýzy a dlouhodobé prognózy. Podniky vše důkladně zkoumají, a to trvá velmi dlouho. Důležitým rituálem podniku je zasedání. Rychlá kariéra je nemožná, obvykle do tří let po nástupu je pracovník stále nováčkem. Služebně starší pracovníci si zajišťují kariérní růst pro sebe pomocí výhodných pravidel.
- *Procesní kultura*: Všechny činnosti pracovníků v podniku jsou orientovány na proces, samotný cíl není příliš důležitý. Chyby se v podniku nedělají, vše je pečlivě kontrolováno. Důležitou roli hraje v podniku mocenská hierarchie, obléčení a výše příjmu. Všichni pracovníci vědí o kariérním růstu každého pracovníka, a zároveň vědí, co mu to přinese.

Autoři Pfeffer a Umlaufová (1993, s. 36-37) rozčleňují manažerskou kulturu na základě těchto dimenzí: rychlost zpětné vazby trhu (malá a velká) a míra rizikovosti podni-

kání (velká a malá). Na základě těchto dimenzí pak vymezili tyto typy manažerské kultury:

- *Kultura přátelský experimentů:* Tato kultura je typická pro podniky se širokým sortimentem produkce (nábytek, lehký průmysl). V těchto podnicích je prostor pro inovace a experimentování díky tomu, že podnik rychle ví, co se povedlo a co ne a díky malé míře ohrožení. Je zde kladen důraz na týmovou práci.
- *Kultura jízdy na jistotu:* Podniky, pro které je typická kultura jízdy na jistotu, jsou velmi silně ohroženy potenciálním neúspěchem a také rizikem, že případné chyby se podnik nedoví rychle, ale třeba i za několik let (letecký nebo farmaceutický průmysl). Proto se vždy provádějí několikanásobné kontroly, které nejsou příliš oblíbené.
- *Kultura ostrých hochů:* Vyskytuje se u podniků, pro které je typická vysoká míra rizikovosti podnikání a současně rychlá zpětná vazba trhu (reklamní agentury, cestovní kanceláře). Podniky zaměstnávají pracovníky, kteří dosahují vysokých výkonů, na týmovou práci se však zapomíná. Důležitým nástrojem podniků je účelný marketing.
- *Kultura mašliček:* Rizikovost podnikání je velmi malá u těchto podniků a časová prodleva zpětné vazby je velká (státní orgány, školství). Pracovníci se často nesnaží být lepší, něco měnit nebo rozvíjet, důvodem je absence hrozeb a často i motivů pro zlepšování sama sebe.

10.5 Síla podnikové kultury

Determinanty manažerské kultury, uvedené v předcházející kapitole, určují, zda manažerská kultura konkrétního podniku je silná nebo slabá. Síla a slabost manažerské kultury také souvisí podle Bedrnové a Nového (2002, s. 20) s její vnitřní diferenciací na tzv. dílčí subkultury. Subkultury jsou relativně samostatné kultury, které obvykle vznikají v některých oblastech podnikové struktury. Vyznačují se jinými sociálními normami a hierarchií hodnot. Subkultury většinou vznikají jednak mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie (např. kultura dělníků vs. kultura řídicích pracovníků atd.), ale také mezi jednotlivými funkčními oblastmi (např. kultura pracovníků marketingu vs. kultura pracovníků výzkumu a vývoje atd.). Existence subkultur v podniku neznamená negativní stav a nemusí jej ohrožovat. Důležité ovšem je, aby podstatné podnikové cíle byly akceptovány všemi pracovníky. Podle Bedrnové a Nového (2002, s. 21) v podnikové praxi vzniká tradiční dilema: Čím diferencovanější je organizační struktura, tím snadněji a častěji se vytvářejí dílčí subkultury, které zabraňují existenci jednotné podnikové kultury. Nutnost jednotné a silné podnikové kultury je ale právě v těchto organizacích naléhavější.

Silná manažerská kultura musí splňovat podle Bedrnové a Nového (2002, s. 20) tři kritéria:

- **Pregnantnost** – jednotlivé oblasti manažerské kultury musí přesně definovat všem pracovníkům, které aktivity jsou nutné, žádoucí, akceptovatelné, vyloučené a nepřijatelné. To lze jen za předpokladu, že manažerská kultura se opírá o soubor hodnot, standardů a symbolů, které jsou konzistentní a vnitřně logicky uspořádány.
- **Rozšířenost** – manažerská kultura musí být dostatečně rozšířena v podniku, všichni pracovníci musí být dostatečně seznámeni s jednotlivými prvky manažerské kultury, a musí se s jejich existencí a vlivem setkávat v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
- **Zakotvenost** – znamená míru identifikace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Podniková kultura představuje určitý systém založený na hodnotách, chování a dalších artefaktech. Podnikovou kulturu vytváří management podniku a zaměstnanci se s touto kulturou musí seznámit a přijmout za svoji. V průběhu života podniku dochází k určité aktualizaci a modernizaci podnikové kultury.

Podniková kultura se projevuje v materiální podobě, potom hovoříme o materiálních artefaktech podnikové kultury. Ale projevuje se také v nemateriální podobě, nemateriální artefakty. Rozeznáváme řadu typů podnikové kultury, ale nejčastější členění je na silnou podnikovou kulturu a slabou podnikovou kulturu. Jedná se o členění na základě síly působení podnikové kultury.

OTÁZKY



1. Co se stane, když zaměstnanec není ochoten přijmout podnikovou kulturu konkrétního podniku?
2. Jakým způsobem se projevují materiální a nemateriální artefakty podnikové kultury?
3. Musí mít každý podnik vytvořenou podnikovou kulturu?

11 MANAGEMENT INOVACÍ A INFORMAČNÍ MANAGEMENT



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Následující kapitola se zabývá problematikou managementu inovací a informačního managementu. Management inovací se zabývá řízením inovací, hlubokých změn v organizaci týkající se rozmanitých oblastí organizace. Informační management je spojen s informačními technologiemi a pracuje s informacemi v organizaci.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vysvětlit podstatu a význam managementu inovací v organizaci,
 - vysvětlit podstatu a význam informačního managementu v organizaci.
-
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Informační management, inovační management, informace, inovace, invence, informační manažer.

11.1 Management inovací

Management inovací je manažerskou disciplínou, která představuje komplex aktivit spojených s procesem, který začíná iniciací inovací a končí komerčním uplatněním inovací (Veber a kol. 2017, s. 88). Inovační organizace je tedy chápána jako organizace, která během určitého období úspěšně realizovala inovační činnosti, tzn. uplatnila nové nebo podstatně zdokonalené produkty nebo procesy. Cílem managementu inovací je tedy řídit takového inovační aktivity a úspěšně je realizovat. Management inovací má tyto čtyři fáze:

1. identifikační fáze – v této fázi se stanovuje míra potřeby inovací, zda má smysl něco vyvíjet nebo inovovat;
2. invenční fáze – dochází zde k tvorbě nápadů;

3. inovační fáze – zde dochází k transformaci nápadů do skutečné podoby;
4. fáze komercializace – obchodní aktivity spojené s uplatněním nového produktu nebo služby na trhu.

Inovace v obecném pojetí je chápána jako hluboká, kvalitativní změna v různých oblastech organizace. Inovace může znamenat zdokonalení a představuje vlastně jakoukoliv novinku, změnu, která přináší něco nového do života společnosti. Podle Vebera a kolektivu (2017, s. 79) inovace představuje komplexní proces od nápadu přes vývoj až po realizaci a komercializaci. Inovace je hybným faktorem každé organizace, jelikož jejím prostřednictvím dochází k italizaci produktového portfolia a tím k posílení pozice organizace na trhu, ke zvyšování efektivnosti provozních činností, zvyšování kvality a snižování nákladů atd. J. A. Schumpeter považoval inovace za podstatu ekonomického vývoje tržních ekonomik, které narušují stávající rovnováhu a opět ji navozují, ale na kvalitativně vyšší úrovni.

Inovacím předchází invence, což jsou nápady a až jejich praktickou realizací vznikají inovace. Výhodiskem inovací je kreativita, nápady, nové myšlenky (Veber a kol. 2017, s. 79). Peter F. Drucker ve své publikaci uvádí hlavní zdroje inovací, které jsou určitými příležitostmi pro organizaci. Jedná se o tyto zdroje inovací:

- nečekané úspěchy organizace a její neočekávané nezdary, jakož i neočekávané úspěchy a nezdary konkurentů;
- odchylky ve výrobním a distribučním procesu;
- potřeby procesu;
- změny v rámci podnikatelského odvětví a změny tržní struktury;
- demografické změny;
- změny v pojetí a vnímání;
- nové poznatky.

Ale ne každá změna může být považována za inovaci. Veber a kolektiv (2017, s. 84) uvádí ty změny, které nelze považovat za inovace:

- drobné změny produktů, které mají charakter přizpůsobení se jednotlivému zákazníkovi, které nezahrnují odlišné vlastnosti produktů, změny designu, které nemění funkční technické charakteristiky výrobků nebo služeb, módní a sezónní změny, které nemění podstatu produktu;
- drobná zlepšení procesů, třeba jako zvýšení schopnosti výroby přidáním výrobních systémů, které jsou velmi podobné dosud užívaným systémům;

- jednoduché rozšíření již stávajících organizačních změn uplatněných v rámci organizace nebo organizační skupiny;
- propagační akce nebo jiné marketingové aktivity, které již byly zavedeny.

11.1.1 Členění inovací

Členění a klasifikace inovací je rozmanitá a závisí na úhlu pohledu, jak se na ně díváme. Nejčastěji rozeznáváme tyto druhy inovací (Veber a kol. 2017):

- produktové inovace – mohou mít podobu technicky nových produktů nebo technicky vylepšených produktů;
- procesní inovace;
- marketingové inovace;
- organizační inovace.

Jiné členění používá například Gary Hamel, který vytvořil pyramidu inovací, ve které uvádí tyto typy inovací:

- inovace managementu;
- inovace strategie;
- inovace výrobku/služby;
- inovace provozních činností.

Z kvalitativního hlediska, vytvořil František Valenta klasifikaci, která se nazývá řády inovací. Původně ji tvořilo sedm řádů, ale ke konci života ji rozšířil na řádů devět:

- racionalizační inovace
 1. řád – kvantitativní inovace, změna kvanta;
 2. řád – intenzita, zvýšení intenzity;
 3. řád – reorganizace;
 4. řád – kvalitativní adaptace;
- kvalitativní inovace
 5. řád – nová varianta;

6. řád – nová generace;
7. řád – nový druh;
8. řád – nový rod;
- radikální inovace
9. řád – nový kmen, nový přístup

11.2 Informační management

Informační management, podle Vodáčka a Rosického (1997) lze definovat jako transdisciplinárně pojatý soubor poznatků, metod a doporučení systémových přístupů informatiky, které pomáhají vhodně realizovat informační procesy manažerského myšlení a jednání k dosažení cílů uvažované organizace. Informační management v současném pojetí je úzce spojen s rozvojem informačních technologií a s explicitními znalostmi. Informační technologie je souhrn hardwarového, softwarového, databázového a komunikačního vybavení podniku.

Mezi hlavní úkoly informačního managementu patří:

- tvorba strategie informačního systému ve vazbě na podnikovou strategii;
- dlouhodobé plánování rozvoje informačního systému;
- zvládnutí informačních technologií a jejich aplikačních možností;
- řízení projektů zavádění informačních technologií;
- zapojení uživatelů do zavádění a vývoje projektů informačních technologií;
- výchova uživatelů informačních technologií.

Význam informačního managementu je strategický, podpůrný, vytváří infrastrukturu systému řízení organizace a působí na všech úrovních řízení organizace.

11.2.1 Role informačního manažera

Informační manažer představuje osobu, která je plně zodpovědná za kvalitu a rozvoj informačního systému dané organizace. Tento manažer je schopen zabezpečovat rozvoj informačního systému po stránce organizační a obsahové v souladu se strategií organizace (Tvrdíková 2008, s. 25). Úkolem informačního manažera je mimo jiné (Tvrdíková, 2008, s. 27):

- registrovat relevantní obsahové a informační změny uvnitř organizace a v jejím okolí;
- být zodpovědný za technické, programové, organizační, datové a lidské zdroje informačního systému;
- prakticky realizovat zvolené informační strategie;
- vychovávat manažery a ostatní zaměstnance ve využívání IS/ICT;
- vytvářet finanční rezervy na inovaci IS/ICT;
- chránit informační systém proti narušení dat a úniku informací;
- vybírat systémového integrátora nebo poskytovatele outsourcingových služeb.

K zajištění účelné a účinné funkce informačního manažera je potřeba, podle Tvrdíkové (2008, s. 26), aby byl členem vrcholového vedení organizace a disponoval adekvátním finančním fondem na údržbu a rozvoj informačního systému a informačních a komunikačních technologií.

11.2.2 Informace a jejich členění

Informace jsou strukturovaná, organizovaná, shrnutá a interpretovaná data, závislá na jejich uživateli. Data, která jsou základem pro vytváření informací, představují prvotní údaje získané z různých zdrojů. K tomu, abychom mohli informace využívat v procesu rozhodování a řízení, musí splňovat tato kritéria: relevantnost, reliabilita, validita, efektivita, odpovídající míra podrobnosti, srozumitelnost, aktuálnost, úplnost a kontinuita atd.

Data můžeme členit podle následujících kritérií (Kozel a kol. 2006):

- podle zdroje – sekundární, primární
- podle formy vyjádření dat (měřitelnost) – kvantitativní, kvalitativní
- podle charakteru – hard data, soft data
- podle časového hlediska – stavová, toková
- z hlediska závislosti – data na sobě nezávislá, data na sobě závislá
- podle formy zpracování dat – data agregovaná, data neagregovaná
- data podle obsahu – fakta, znalosti, názory, záměry, motivy.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Management inovací se zabývá problematikou řízení inovací a inovačních aktivit v organizaci. Předmětem tohoto managementu jsou inovace, které jsou chápány jako hluboké, kvalitativní změny v různých oblastech organizace a společnosti. Ne každá změna může být chápána jako inovace. Aby změna byla změnou inovační, tak musí splňovat určitá kritéria z hlediska kvality a hloubky změny. Z tohoto důvodu jsou inovace různě klasifikovány a členěny do tříd.

Informační management, jak napovídá samotný název tohoto managementu, se zabývá řízením informací v organizaci. A protože informace v organizaci jsou součástí informačních systémů a technologií, tak cílem informačního managementu je řízení a správa informačního systému organizace. Je to oblast managementu, která se prolíná všemi úrovněmi řízení organizace. Manažer, který je pověřen řízením a správou informačního systému organizace se nazývá informační manažer a obvykle je součástí vrcholového vedení organizace.

OTÁZKY



1. Jaký je rozdíl mezi inovací a modifikací?
 2. Týkají se inovace pouze technických parametrů/oblastí nebo i manažerských postupů?
 3. Musí mít organizace vytvořený informační systém? Je to dáno zákonem?
 4. Je v každé organizaci přítomen informační manažer?
-

12 MANAGEMENT JAKOSTI A ENVIRONMENTÁLNÍ MANAGEMENT



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Náplní této kapitoly je vymezení základních pojmů a zákonitostí managementu jakosti a environmentálního managementu. Tyto dvě formy managementu bývají někdy označovány jako speciální formy managementu.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vysvětlit podstatu a význam managementu jakosti,
 - vysvětlit podstatu a význam environmentálního managementu.
-
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Jakost, management jakosti, odvětvové standardy, normy ISO, koncepce TQM, model EFQM, environmentální management, EMS, environmentální politika.

Management jakosti a environmentální management bývají zařazovány v publikacích jako tak zvané specifické formy managementu. Jejich výrazný rozvoj je zaznamenán v posledních desetiletích v souvislosti s vývojem a změnami ve společnosti.

12.1 Management jakosti

Cílem systémů a metod řízení jakosti je poskytnout zákazníkům produkty naplňující požadavky zákazníků a tak rozhodujícím způsobem přispívat k úspěšnosti podniku. Jakost spojená s výrobkem nebo službou je jedním z klíčových faktorů úspěchu podniku na trhu. Pojem „jakost“ se vyskytoval už v jazycích používaných lidstvem před naším letopočtem. Podle Nenadála a kol. (2016) je však pro současné aplikace ve všech odvětvích ekonomiky původní definice tohoto pojmu nevhodná a proto i jeho chápání a vymezení prošlo určitým vývojem. A tak s ohledem na celosvětovou působnost norem ISO řady 9000 se za oficiální definici považuje definice z normy ČSN EN ISO 9000:2006, která

říká, že **jakost** je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik. Přičemž požadavky jsou obvykle dány kombinací požadavků (potřeb a přání) zákazníků, dalších zainteresovaných stran a také legislativy. A inherentní charakteristika je spojená s takovými znaky výrobku nebo služby, které jsou pro daný produkt typický (např. vůně pro parfém, výkon pro motor apod.).

Management jakosti potom může být definován jako koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace, které se týkají jakosti. Management jakosti je soubor vzájemně provázaných prvků, které jsou nedílnou součástí celkového systému řízení organizací a který má garantovat maximalizaci spokojenosti zainteresovaných stran při minimální spotřebě zdrojů (Nenadál a kol 2016). Činnosti spojené s managementem jakosti norma ČSN EN ISO 9000:2006 člení do čtyř hlavních souborů označovaných jako plánování, řízení, prokazování a zlepšování jakosti. Zatímco plánování jakosti můžeme chápat jako strategický soubor procesů, tak řízení a prokazování jakosti jsou činnosti charakteru operativního. Zlepšování jakosti se chápe jako činnosti, které vedou k dosažení nové, vyšší úrovně uspokojování požadavků zákazníků a dalších zainteresovaných subjektů (jako jsou zaměstnanci, dodavatelé, vlastníci, společnost).

Základní principy moderního managementu jakosti (Nenadál a kol. 2016, s. 25):

1. zaměření na zákazníka;
2. vůdcovství;
3. zapojení zaměstnanců;
4. učení se;
5. flexibilita;
6. procesní přístup;
7. systémový přístup k managementu;
8. neustálé zlepšování;
9. management na základě faktů;
10. vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli;
11. společenská odpovědnost.

12.1.1 Základní koncepce managementu jakosti

Ve světě se uplatňují tři základní koncepce managementu jakosti, a to jsou odvětvové standardy, normy ISO, koncepce TQM.

Odvětvové standardy vymezují specifické požadavky na management jakosti v daném odvětví. Tyto standardy se stanovují pro konkrétní odvětví z důvodu existence specifika daného odvětví. Odvětvové standardy obvykle respektují strukturu a požadavky norem ISO 9000, ale jsou mnohem náročnější než tyto normy. Jedná se o koncepci managementu jakosti historicky nejstarší, ale stále používanou. K základním charakteristikám současných odvětvových standardů patří tyto (Nenadál a kol. 2016, s. 43):

- respektují platnou strukturu požadavků normy ISO 9001 a dále ji obohacují o další požadavky moderního managementu;
- vymezují speciální požadavky typické pro konkrétní odvětví;
- nejsou generické, to znamená, že nemají univerzální platnost pro všechny odvětví;
- vyžadují speciální postupy certifikace systémů managementu, které jsou velmi náročné;
- pro svou náročnost jsou v současnosti respektovány i v některých dodavatelských řetězcích;
- některé odvětvové standardy už v sobě zahrnují i požadavky na ochranu životního prostředí a bezpečnost svých zaměstnanců.

Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO si de facto vynutila globalizace tržního prostředí. Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila sadu norem zabývajících se požadavky na systém management jakosti. Tyto normy dostaly označení ISO řady 9000. Normy vstoupily do obchodních vztahů na celém světě a Evropská unie je už od svého samého začátku zařadila mezi evropské normy a vyžaduje jejich širokou aplikaci. Normy ISO řady 9000 byly během své existence již dvakrát zásadně revidovány, naposledy v roce 2000. Mezi základní charakteristiky této koncepce patří:

- normy ISO řady 9000 mají univerzální (generický) charakter, což znamená, že jejich aplikace nezávisí ani na charakteru procesů, ani na povaze výrobků;
- normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující.

Soustava norem ISO 9000:2000, která je v České republice zavedena jako ČSN EN ISO řady 9000 (česká verze byla poprvé vydána v roce 2001) je v současnosti tvořena základním souborem čtyř norem:

- ISO 9000:2005 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník;
- ISO 9001:2000 Systémy managementu jakosti – Požadavky;

- ISO 9004:2000 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti;
- ISO 19011:2002 Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systémů environmentálního managementu.

Koncepce managementu jakosti na bázi TQM (Total Quality Management) by zformulována během druhé poloviny dvacátého století v Japonsku, následně v USA a v Evropě. Jedná se o otevřenou filozofii managementu organizací, na jejímž základě a pro její podporu byly vyvinuty různé modely, dnes nejčastěji označované jako modely excellence organizací. Přičemž excellence je chápáno jako vynikající působení organizace v oblasti řízení a dosahování výsledků. Z těchto modelů jsou nejznámější model Demingovy ceny za jakost v Japonsku, model americké Národní ceny Malcolma Baldrige a v Evropě nejrozšířenější model EFQM Model Excellence. Model Excellence EFQM, jehož poslední verze je z roku 2003, má devět základních kritérií (dále jsou členěna na 32 dílčích kritérií): vedení, lidé, politika a strategie, partnerství a zdroje, procesy, výsledky vzhledem k zaměstnancům, výsledky vzhledem k zákazníkům, výsledky vzhledem ke společnosti, klíčové výsledky výkonnosti. Přičemž prvních pět kritérií je označováno jako „Nástroje a prostředky“, protože poskytují návod na to, jak lze dosáhnout nadprůměrných výsledků. Ve zbylých čtyřech kritériích jsou pak posuzovány dosahované výsledky. Model v této podobě v podstatě říká, že podmínkou dosahování dlouhodobých vynikajících klíčových výsledků výkonnosti organizací je dosahování nadprůměrných výsledků v oblasti spokojenosti a loajality externích zákazníků i vlastních zaměstnanců, jakož i v oblasti vnímání organizace ze strany okolí. Tyto výsledky jsou ovlivňovány realizací vhodně navržených a řízených procesů, pro které jsou uvolňovány adekvátní zdroje, včetně motivovaných a odborně způsobilých zaměstnanců. A to vše musí být podporováno realizací jasné podnikové politiky a strategie a vůdcovskou rolí řídicích pracovníků na všech úrovních. Zpětná vazba v modelu je potom reprezentována inovacemi a učením se, když na základě analýzy dosahovaných výsledků lze určovat směry dalšího učení se a zlepšování přístupů u aktivit typických pro kritéria nástrojů a prostředků. Model EFQM je v praxi aplikován ve třech základních směrech (Nenadál a kol. 2016):

- slouží jako inspirace pro ty organizace, které hledají cestu k dalšímu rozvoji svých manažerských systémů;
- je používán jako báze pro oceňování těchto organizací ve výrobních i veřejném sektoru, které se uchází o Cenu Excellence EFQM nebo její národní ekvivalenty (v České republice Cena České republiky za jakost);
- pro účely sebehodnocení, tj. systematického a všezahrnujícího procesu odhalování silných stránek a příležitostí ke zlepšování.

12.2 Environmentální management

Environmentální management (EMS – Environmental Management System) je systém managementu, který svými systémovými nástroji upřednostňuje prevenci vzniku znečištění a odpadů (Váchal et al. 2013). Jedním z požadavků EMS je zavedení postupů k identifikaci a zajištění přístupu k požadavkům právních předpisů, včetně jejich následní aplikace v podnikovém prostředí. Tak EMS zajistí maximální soulad aktivit podniku s environmentální legislativou. Aplikace systému EMS v podniku se dnes stává jistou konkurenční výhodou a často také prestižní záležitostí. Vzhledem k míře postižení životního prostředí se, ale v budoucnu počítá s tím, že se zavedení tohoto systému stane životní nutností.

K hlavním přínosům aplikace EMS patří (Váchal et al. 2013):

- zavedení pořádku v podniku;
- dodržení úplného souladu s právními požadavky;
- snížení provozních nákladů, úspory energie, surovin a dalších zdrojů;
- snížení rizika environmentálních havárií, za které nese odpovědnost podnik;
- zvýšení podnikatelské důvěryhodnosti pro investory, veřejnou správu, peněžní ústavy apod.;
- zavedení EMS může vést k dosažení vyšší konkurenceschopnosti ve výběrových řízeních u veřejných zakázek;
- zlepšení vztahu s veřejností;
- získání obchodně využitelné reklamy.

Cílem EMS se vlastně naplňují v deklarované environmentální politice, od které se odvíjejí další aktivity. Environmentální politika je součástí příručky systému environmentálního managementu a v rámci tohoto systému je dokumentována, implementována a udržována. Přičemž environmentální politika by měla být závazná pro všechny zaměstnance. Je nutné pravidelné přezkoumávání a aktualizace environmentální politiky v rámci procesu přezkoumávání systému environmentálního managementu vrcholovým vedením podniku alespoň jednou ročně (Váchal et al. 2013). Dostupnost environmentální politiky bývá nejčastěji zajištěna jejím zveřejněním na webových stránkách podnikatelského subjektu.

V podstatě existují dva základní způsoby, kterými podnik může přistoupit k zavedení systému EMS, a to aplikací standardů ISO řady 14000 (ISO 14001 a 14002) nebo registrace v programu EMAS (EMAS III).

Norma ČSN EN ISO 14001:2005 Systémy environmentálního managementu - Specifikace s návodem pro použití je řídicí dokument, který se skládá z pěti na sebe navazujících oblastí, které tvoří základní strukturu systému. Jedná se o oblast environmentální politiky, plánování, zavádění a provoz, kontrolní a nápravná opatření, přezkoumání vedením.

EMAS (Environmental Management and Audit Scheme) je jedním z nástrojů ekonomie životního prostředí uplatňovaných v rámci EU. Systém vstoupil v platnost nařízení Rady ES č. 1836/93 (dnes je již v platnosti její druhá revize označovaná jako EMAS III). V rámci EMAS se nad rámec požadavků ISO 14001 vyžaduje zejména (Váchal et al. 2013):

- úvodní přezkoumání stavu životního prostředí;
- registr vlivu;
- posuzování i nepřímých environmentálních aspektů;
- zpracování, nezávislé posouzení a publikaci „prohlášení o stavu životního prostředí“.

Program EMAS v České republice administruje CENIA (Česká informační agentura životního prostředí).

SHRNUTÍ KAPITOLY



Management jakosti se zabývá problematikou jakosti v celé její šíři a komplexnosti. Jakost je chápána jako naplnění požadavků a přání zákazníků, a zároveň naplnění cílů organizace. Jakost se stává v současném světě významným prvkem konkurenčního boje, a účinným způsobem pomáhá udržet tržní pozici organizace. Management jakosti, který představuje komplex aktivit zaměřených na zvyšování a udržování jakosti v podniku, je realizován prostřednictvím tří koncepcí, a to odvětvových standardů, norem ISO a koncepce TQM.

Environmentální management, jak už napovídá samotným názvem této formy managementu, se zabývá problematikou ochrany životního prostředí při naplňování cílů organizace. Je důležité, aby organizace při realizaci svých aktivit a naplňování svých cílů respektovat a chránila životní prostředí v nejvyšší možné míře.



OTÁZKY

1. Jsou principy managementu jakosti uplatňovány také v českých podnicích?
 2. Musí podniky aplikovat normy ISO do svých podnikových aktivit?
 3. Je koncepce TQM realizovatelná v českých podnicích? A lze se s touto koncepcí v českých podnicích setkat?
 4. Proč je environmentální management v posledních letech tak populární?
-

13 METODA BALANCED SCORECARD

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola se zabývá metodou balanced scorecard označovanou zkratkou BSC. Jedná se o určitou formu alternativy finanční analýzy. Tato metoda nehodnotí čistě finanční stránku hospodaření organizace, ale zabývá se i dalšími, nefinančními ukazateli organizace.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vysvětlit podstatu a význam metody balanced scorecard,
 - popsat fáze implementace metody.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Metoda balanced scorecard, strategie, finanční perspektiva, výkonnost, ukazatelé, zákaznická perspektiva, procesní perspektiva, učení se a růst.

Metoda balanced scorecard (známá pod zkratkou BSC) představuje systém strategického řízení a měření výkonnosti organizace, jehož základem je stanovení vyváženého systému vzájemně propojených ukazatelů výkonnosti organizaci. Jejimi tvůrci byli R. S. Kaplan a David P. Norton, kteří ji zformulovali v devadesátých letech dvacátého století. Jedná se o metodu, která je univerzálně použitelná ve všech odvětvích a typech organizací. Její hlavní výhodou je právě univerzálnost. Vzhledem k tomu, že nesleduje pouze finanční stránku hospodaření organizace, ale i další stránky, tak je použitelná i pro neziskové organizace.

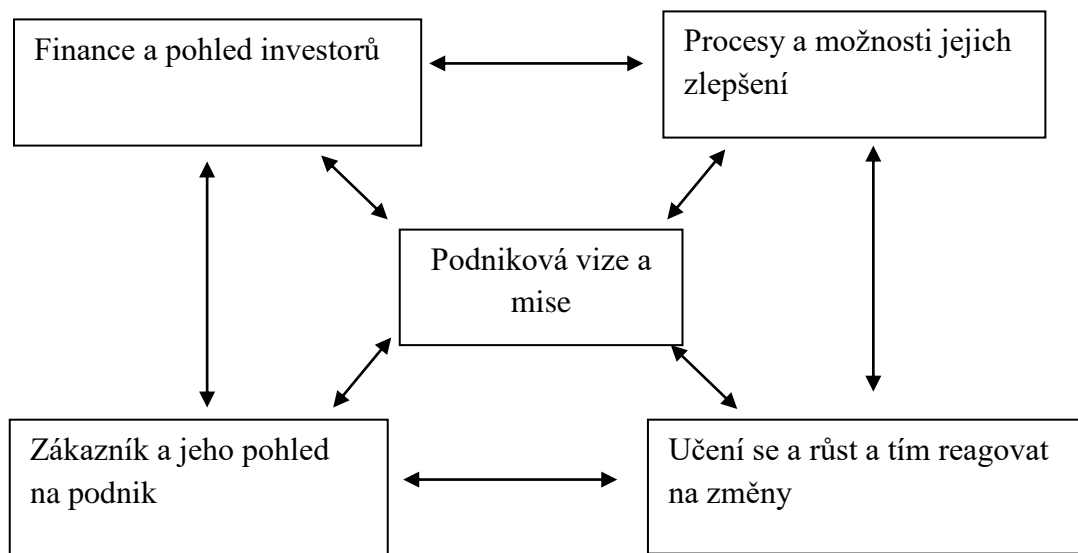
Jak uvádí Srpová et al. (2010, s. 136), tak metoda BSC vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností s důrazem na měření výkonu. Metoda BSC vznikla jako reakce na praktická zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do konce. Jak uvádějí samotní autoři Kaplan s Nortonem, přednosti metody BSC vidí mimo jiné v tom, že tato metoda napomáhá systémové integraci různých organizačních procesů a programů, jako je kvalita, reengineering, aktivity ve vztahu k zákazníkům a další (Fotr et al. 2012, s. 117).

13.1 Princip metody *Balanced Scorecard*

Základní charakteristiku konceptu BSC Marinič (2008, s. 121) shrnuje takto:

- systém umožňující transformaci vizi a strategii organizace v nástroj realizace a řízení;
- systém transformující strategické cíle na měřitelné, kontrolovatelné kroky;
- systém sjednocující ukazatele výkonnosti do spojitého systému;
- systém umožňující komplexní pohled na aktivity organizace pomocí finančních a nefinančních ukazatelů;
- systém monitorující historickou výkonnost a proaktivně ovlivňující budoucnost;
- systém vyvážený směrem nahoru i dolu napříč organizací.

Obrázek 13.1 Schéma metody BSC



Metodika BSC odstraňuje jednostranný pohled na organizaci přes výlučně finanční ukazatele jako ukazatele výkonnosti implementované strategie tím, že umožňuje nahlížet na strategický plán jako na komplex vyvážených ukazatelů prostřednictvím čtyř perspektiv (Fotr et al. 2012, s. 112). Jedná se o tyto perspektivy:

- finanční perspektiva – perspektiva soustředěná na identifikaci postavení organizace na kapitálovém trhu pomocí ukazatele tržní hodnoty organizace MVA, případně pomocí ukazatele tvorby hodnoty pro akcionáře.
- zákaznická perspektiva – perspektiva zaměřená na hledání kompromisu mezi přáními a potřebami zákazníků a možnostmi organizace, při respektování limitů a omezení organizace;
- procesní perspektiva – perspektiva soustředěná na procesy a postupy nezbytné pro fungování organizace;
- perspektiva učení se a růstu – perspektiva zaměřená na faktory spojené s potenciálem růstu a rozvoje, který je spojen s lidským potenciálem, tedy se zaměstnanci.

13.2 Aplikace metody Balanced Scorecard do organizace

K tomu, aby mohla být metoda BSC aplikována do organizace je potřeba vytvořit určité organizační předpoklady, specifikovat strategii organizace a vytvořit podmínky pro aplikaci metody do systému organizace.

Proces aplikace metody BSC je realizován v těchto krocích (Srpková et al. 2010, s. 136):

1. stanovení cílů – vychází se ze schválené strategie organizace a ze strategických cílů, přičemž se cíle stanovují pro celou organizaci i její jednotlivé útvary v oblasti financí, zákazníků, interních procesů a zaměstnanců (učení se a růst);
2. propojení souvislostí – dochází k propojení cílů výše uvedených oblastí a stanovují se váhy pro jednotlivé ukazatele;
3. stanovení měřítek a cílových hodnot – stanovení cíle je potřeba kvantifikovat, stanovit měřítka a cílové hodnoty;
4. určení akčních programů – k dosažení stanovených cílů je nutné přijmout a realizovat akční programy a projekty;

5. zapojení do běžných systémů – metoda BSC se stává nástrojem řízení organizace prostřednictvím strategických cílů a ukazatelů, přičemž každý manažer je zainteresován na plnění akčních programů a stanovených ukazatelů.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Metoda *Balanced Scorecard* se často vnímána, a právem, jako určitá alternativa klasické finanční analýze. Základní charakteristikou této metody je sledování systémů ukazatelů, které sledují výkonnost organizace. Rozdíl oproti finanční analýze je právě v tom, že se jedná o ukazatele nefinančního charakteru. Svým charakterem je tato metoda univerzálně použitelná jak pro ziskové, tak i pro neziskové organizace. Právě díky využití nefinančních ukazatelů

Mezi ukazatele, které tvoří základ metody BSC, patří ukazatele finanční, zákaznické, procesní a růstu. Finanční ukazatele se zabývají finanční stránkou fungování organizace. Zákaznická perspektiva hledá rovnováhu mezi požadavky zákazníků a možnostmi organizace. Procesní perspektiva hodnotí procesy a postupy v organizaci. A perspektiva růstu se zaměřuje na růst a rozvoj prostřednictvím lidských zdrojů, tj. zaměstnanců. Celá metoda se poté stává integrální součástí strategického řízení organizace.



OTÁZKY

1. Může metoda BSC nahradit klasickou finanční analýzu?
 2. Jaké oblasti jsou náplní čtyř hlavních perspektiv metody BSC?
 3. Je tato metoda skutečně použitelná ve všech typech organizací?
 4. Jaká je nutná podmínka pro aplikaci metody BSC? Co je potřeba mít, aby tato metoda byla úspěšně aplikovatelná?
-

14 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ A JEHO VLIV NA VÝVOJ MANAGEMENTU

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Podnikatelské prostředí je významným determinantem ovlivňujícím vývoj a situaci konkrétního podnikatelského subjektu. Jedná se o veškeré faktory a vlivy působící na podnik. V podnikatelském prostředí můžeme rozlišit několik vrstev, které různým způsobem ovlivňují činnost podnikatelského subjektu.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vymežit podstatu podnikatelského prostředí a jeho jednotlivých částí,
 - vysvětlit vliv podnikatelského prostředí na vývoj managementu.
-
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Podnikatelské prostředí, externí podnikatelské prostředí, interní podnikatelské prostředí, trh, odvětví, metody analýzy podnikatelského prostředí.

Podnikatelské prostředí, obecně řečeno, představuje veškeré síly a vlivy, přímého nebo nepřímého vlivu, působící na podnikatelské subjekty. Někteří autoři hovoří o okolí podniku, jako třeba Dvořáček a Slunčík (2012, s. 3). Okolím pak chápou vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Podnikatelské prostředí musí být chápáno v celé jeho celistvosti, jako určitý komplex faktorů, vztahů a vlivů působících na daný podnikatelský subjekt. Jak uvádí Dvořáček a Slunčík (2012, s. 3), tak každý podnik je otevřený systém, který má vztahy k okolím, ve kterém a působí a výsledky podniku pak ve značné míře závisí na faktorech vnějšího a vnitřního prostředí. Všechny tyto faktory a síly musí vzít manažer do úvahy při realizaci a výkonu manažerských funkcí. Tyto faktory nelze ignorovat nebo zcela pomíjet.

Od konce minulého století je vnímán vliv podnikatelského prostředí na úspěch podnikání jako velmi významný, ne-li přímo určující. Můžeme objevit v Timmonsově modelu z roku 2001 podnikatelské prostředí jako jeden ze tří faktorů úspěchů podnikání. V tomto

svém modelu jej Timmons označuje jako hnací síly. Také systémový model faktorů úspěchů v podnikání zařazuje podnikatelské prostředí mezi tzv. objektivní faktory úspěchů podnikání, spolu s faktorem vlastnictví (Jünger a Fialová 2004, s. 47-48). Z tohoto pohledu je vidět, že význam podnikatelského prostředí pro úspěch podnikání je nezanedbatelným.

Tato tvrzení potvrzují také Dvořáček a Slunčík (2012, s. 3), kteří tvrdí, že znalost podnikatelského prostředí je důležitá, mimo jiné, z těchto důvodů:

- umožňuje pochopit vztahů podnikatelského subjektu s okolím,
- zvyšuje schopnost adaptace na konkrétní podnikatelské prostředí,
- umožňuje využívat možnosti pro ovlivňování konkrétního podnikatelského prostředí.

14.1 Struktura podnikatelského prostředí

Podnikatelské prostředí, jako celek má vrstvy, které strukturují prostředí a vytvářejí z podnikatelského prostředí tak určitý komplexní systém. Strukturovat podnikatelské prostředí můžeme z různých hledisek a je pojímána různých autory různě. Asi nejčastěji se setkáváme se strukturováním podnikatelského prostředí ze dvou pohledů, a to z pohledu směru vlivu faktorů na daný podnik a z prostorového pohledu působení daného podniku.

14.1.1 Struktura podnikatelského prostředí z pohledu směru vlivu faktorů na daný podnik

Struktura podnikatelského prostředí z pohledu směru vlivu faktorů na daný podnik rozlišuje podnikatelské prostředí na externí (vnější) a prostředí interní (vnitřní).

Externí prostředí je prostředí, které se nachází mimo podnikatelský subjekt. Toto externí prostředí můžeme rozčlenit do dvou vrstev, a to na makroprostředí a trh. Makroprostředí je chápáno jako vzdálenější prostředí a trh jako tzv. bližší prostředí. Kotler a Keller (2013, s. 42) nazývají makroprostředí jako širší prostředí a trh jako tzv. činné prostředí.

Vzdálenější podnikatelské prostředí je nejširším prostředím, které působí na podnikatelský subjekt. Toto prostředí se nejčastěji označuje jako tzv. *makroprostředí*. Samotný podnikatelský subjekt nemůže ovlivnit makroprostředí a jeho části. Podnik faktory z makroprostředí pouze reflektuje, může je využívat a negativním faktorům se případně bránit. Makroprostředí je vytvořeno společenským a historickým vývojem konkrétní společnosti v konkrétní lokalitě, proto se také označuje jako „kontextuální úroveň“. Což znamená, že podnik funguje a existuje v určitém širším kontextu, širších souvislostech.

Spíše než pojem *bližší podnikatelské prostředí* se používá pojem trh nebo odvětví, nebo také mezoprostředí. Základní charakteristikou tohoto podnikatelského prostředí je to, že podniky mohou ovlivňovat subjekty a síly tohoto podnikatelského prostředí. Toto ovlivňování je cílené a záměrné. Tržní prostředí můžeme označit jako úroveň transakční, protože právě v tomto prostředí dochází k transakcím spojených s realizací podnikatelských aktivit. *Odvětví* je konkrétní oblast podnikatelského působení podniku a zahrnuje podniky s podobnými podnikatelskými aktivitami. *Trh* představuje, z pohledu podniku a marketingového chápání, skupinu zákazníků podniku, ať už cílových nebo potenciálních. Odvětví pak produkuje a poté prodává výrobky a služby pro zákazníky s cílem uspokojení jejich potřeb.

Interní prostředí je pak chápáno jako prostředí konkrétního podnikatelského subjektu. Interní prostředí podniku, nazývané často jako mikroprostředí, z pohledu podnikatelského prostředí představují podle Kroona (1990, s. 67) schopnosti podniku, které by měla být zdůrazněny, vyzdviženy. Interní prostředí podniku můžeme označit jako organizační úroveň podnikatelského prostředí, jelikož se týká čistě podniku jako organizace. Faktory nebo také síly, které ovlivňují realizaci podnikatelských aktivit a směřují do prostředí podniku, můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na faktory strategické a faktory organizační. Všechny tyto faktory jsou plně pod kontrolou podniku a zájmových skupin.

14.1.2 Struktura podnikatelského prostředí z prostorového pohledu působení daného podniku

Další pohled na strukturu podnikatelského prostředí můžeme odvozovat z **prostorového (geografického) pohledu působení daného podniku**. Dvořáček a Slunčík (2012, s. 7) ve své publikaci uvádějí tzv. komplexní pohled na podnikatelské prostředí, který člení podnikatelské prostředí na globální, národní, lokální, odvětví a podnik. Vzhledem k prostorovému uspořádání podnikatelského prostředí, pak tedy rozlišujeme:

- **Globální podnikatelské prostředí** představuje nejširší podnikatelské prostředí. Toto prostředí v sobě zahrnuje mezinárodní aspekt, jelikož je tvořeno prostředím světové ekonomiky a faktory mezinárodního ekonomického řádu. Globální podnikatelské prostředí působí tzv. supranárodním vlivem na podniky. Supranárodní vliv ovlivňuje všechny podnikatelské subjekty na celém světě a vychází z působení subjektů světové ekonomiky.
- **Národní podnikatelské prostředí** je představováno konkrétními faktory (politické, legislativní, ekologické, demografické, technologické a další) konkrétní země, se kterou se konkrétní podnikatelský subjekt identifikuje. Národní podnikatelské prostředí působí tzv. národním vlivem na podniky, který vychází a je dán politikou a rozhodnutími vlády příslušné země.
- **Lokální podnikatelské prostředí** je chápáno jako konkrétní prostředí (lokalita, město, oblast), ve kterém je podnik umístěn a realizuje své podnikatelské akti-

vity. Lokální podnikatelské prostředí působí tzv. sub-národním vlivem na podniky, který je dán působením lokálních autorit v příslušné oblasti.

14.2 Změny v podnikatelském prostředí

Charakteristickou vlastností podnikatelského prostředí je neustálý proces událostí a změn, které mají různé dlouhé doby trvání a rozličnou míru vlivu na společnost. Z pohledu doby trvání a míry vlivu na společnost rozlišujeme (Kotler a Armstrong 2001) výkyvy, trendy a megatrendy.

Módní jevy (výkyvy) jsou nepředvídatelné, krátkodobé události bez významnějšího vlivu na dlouhodobou sociální, ekonomickou a politickou oblast.

Trend je charakteristický směr nebo posloupnost vývoje událostí, který se vyznačuje dlouhodobou tendencí.

Megatrendy jsou reprezentovány velkými sociálními, ekonomickými, politickými a technologickými změnami, které se vyvíjejí pozvolna a dlouhodobě a výrazným způsobem ovlivňují život jednotlivce i společnosti. Mezi nejčastěji uváděné megatrendy patří globalizace, liberalizace, regionalizace apod.

14.3 Metody analýzy podnikatelského prostředí

Cílem metod analýzy podnikatelského prostředí je určit významné faktory a síly, které působí na konkrétní podnikatelský subjekt v konkrétní situaci z externího prostředí a z interního prostředí. Na základě těchto analýz může manažer formulovat budoucí strategickou koncepci podniku.

14.3.1 Metody analýzy externího podnikatelského prostředí

Účelem analýzy externího podnikatelského prostředí je určení příležitostí, které poskytuje externí podnikatelské prostředí podniku, a určení hrozeb, které mohou ohrozit současnou pozici konkrétního podnikatelského subjektu.

K metodám analyzujícím makroprostředí řadíme metody statistické (analýza časových řad, regresní a korelační analýzy), metody demografické statistiky, prognostické metody, metody scénářů, PEST analýza aj. Hlavními, a v podstatě jedinými zdroji, dat pro analýzu makroprostředí jsou sekundární zdroje. Nejběžnějšími zdroji dat jsou různé statistiky, analýzy, studie, rešerše, statě odborných časopisů apod.

Analýza tržního prostředí probíhá ve dvou rovinách. Jednou rovinou je odvětví, které reprezentuje podniky s podobnou činností. Analýzy odvětví se zaměřují na identifikaci hlavních konkurentů daného podniku, jejich sílu a celkovou strukturu odvětví. Objektem analýzy odvětví jsou podnikatelské subjekty v konkrétním odvětví. Analýza odvětví pak

má za cíl popsat strukturu konkrétního odvětví, identifikovat hlavní hybné síly odvětví, zhodnotit atraktivitu odvětví a úroveň odvětví. Nejvýznamnější metodou hodnotící konkurenční situaci v daném odvětví je Porterova analýza konkurenčních sil. Druhou rovinou tržního prostředí je analýza trhu. V tomto případě chápeme trh jako skupinu zákazníků a analýza trhu se poté zaměřuje na specifikaci a popis zákazníků a zákaznických skupin. Informačními zdroji k analýze tržního prostředí jsou především sekundární informace vztahující se k cílovému trhu, primární informace získané výzkumem, informace z informačního systému podniku.

14.3.2 Metody analýzy interního prostředí

Interní prostředí podniku, nazývané často jako mikroprostředí, z pohledu podnikatelského prostředí představují podle Kroona (1990, s. 67) schopnosti podniku, které by měla být zdůrazněny, vyzdvíženy. Interní prostředí podniku můžeme označit jako organizační úroveň podnikatelského prostředí, jelikož se týká čistě podniku jako organizace. Faktory nebo také síly, které ovlivňují realizaci podnikatelských aktivit a směřují do prostředí podniku, můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na faktory strategické a faktory organizační. Ke strategickým faktorům patří především strategie podniku, organizační struktura podniku a konkurenceschopnost podniku. Organizační faktory jsou úzce spojeny se specifickým charakterem každého podniku. K organizačním faktorům pak můžeme přiřadit tyto faktory: charakteristika manažerského týmu, zdroje podniku a podniková kultura.

Cílem analýzy interního prostředí podniku je vymezit silné stránky podniku, jeho výhody, a slabé stránky podniku, nevýhody. Při analýze by se měl manažer zaměřit na zdroje podniku, dovednosti podniku a klíčové kompetence podniku. K metodám analýzy interního prostředí patří produktové portfoliové metody (metoda BCG, metoda GE, metoda ABC), metoda 7S (7 kritických faktorů úspěchu), metoda 6M, metoda finanční analýzy a další metody.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Podnikatelské prostředí představuje veškeré vlivy a síly, které ovlivňují konkrétní organizaci a mají vliv na jejích úspěch nebo neúspěch. Podnikatelské prostředí můžeme členit z různých pohledů, nejčastěji jej dělíme na externí a interní prostředí. Externí prostředí je tvořeno silami, které působí na podnikatelský subjekt z vnějšku a přináší podniku příležitosti nebo hrozby. Interní prostředí je tvořeno vlastním prostředím podniku a vymezuje silné stránky a slabé stránky organizace.



OTÁZKY

1. Může organizace svými vlastními silami působit a ovlivňovat makroprostředí?
 2. Jaké metody lze využít k analýze trhu a odvětví?
 3. Jakým způsobem může organizace ovlivňovat své interní prostředí, a tím i úspěch svých aktivit na trhu?
-

15 SPECIFICKÉ ZNAKY MANAGEMENTU V USA, JAPONSKU A EVROPĚ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Management se vždycky bude lišit podle oblasti světa. Je to dáno vývojem společnosti, v té které lokalitě a chápáním světa v těchto lokalitách. Tato kapitola se zaměřuje na porovnání dvou specifických oblastí managementu, a to amerického a japonského managementu.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vysvětlit specifika managementu uplatňovaného v japonských podnicích,
 - vymezit vliv a vzájemnou interakci amerického a japonského stylu řízení.
-

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Americký management, japonský management, kolektivismus, ringi systém.

Americký management má od svého zrodu značnou autoritu, která stoupla zejména po druhé světové válce. Přes své problémy, které americký management ve svém vývoji překonává, se v poválečném období rychle šířil zejména do zemí západní Evropy, Japonska a některých tzv. nově industrializovaných zemí. S uplatňováním principů amerického managementu se současně přebírala i jeho terminologie. Avšak určité specifické prvky, vyplývající z národních tradic a zvyklostí, se přes uplatňování amerického managementu zachovaly (např. v managementech Francie, Německa, Itálie, Holandska a zejména severských krajín). Protože management zemí západní Evropy, přes své národnostní zvláštnosti, uplatňuje v podstatě stejné principy a metody jako americký management, vznikl tzv. euro-americký management.

15.1 Porovnání japonského a amerického managementu

Uplatňováním amerického managementu v Japonsku (po druhé světové válce), došlo postupně ke vzniku *japonského managementu* se všemi specifickými rysy a důsledky konkrétního vývoje Japonska. Vznikla tzv. *japonská škola*, jako protiváha amerického, resp. západního managementu.

Zatím co v USA se uplatňují minimální zásahy vlády do činnosti podniků, v Japonsku existuje účinná spolupráce vlády a podniků, vysoko kvalifikovaná centrální regulace ekonomiky, formulování hospodářských programů (cílů) země apod. Pokud jde o řízení japonských podniků, podle Nullové a Konečného (2003), tak je zde výraznou charakteristikou kolektivismus, dominance kolektivních cílů a pocitů závaznosti, uplatňuje se zde princip „každému své místo“, člověk se v japonském podniku uplatní svým umem, zkušenostmi, ale má i pocit sociální jistoty, má uspokojivé pocity morální, estetické i citové.

Zatímco management amerických podniků vychází z vědeckých a pragmatických poznatků, tak management v Japonsku je chápán spíše jako umění než věda. Často se hovoří o tzv. japonském stylu řízení, jako jednotným systémem řízení uplatňovaném v japonských podnicích. Toto chápání je však příliš zjednodušené, protože japonské podniky uplatňují takový systém řízení, který jim nejvíce vyhovuje. Je však realitou, že systémy řízení japonských podniků mají některé společné znaky, jako například kolektivní rozhodování (ringi systém), celoživotní pracovní poměr, systém odměňování a další. Většina charakteristických znaků japonského managementu je bezprostředně spojená s řízením v tradičních podnicích.

15.1.1 Charakteristické znaky řízení v japonském podniku

Na základě studia japonských podniků lze vymezit určité charakteristické znaky, které jsou typické pro většinu japonských podniků (Nullová a Konečný 2003):

- **Statusový systém diferenciacce pracovníků** představuje rozdělení pracovníků v podniku na pracovníky řádné (v podniku pracují po dobu celého produktivního věku) a dočasné pracovníky (sloužící na vyrovnávání zaměstnanecké fluktuace). Řádní pracovníci jsou uspořádáni do určitých kategorií, které tvoří podmínky pro kariéru. Status tedy podmiňuje funkční zařazení pracovníka. Japonské průmyslové podniky dodnes nemají vypracovaný systém detailního popisu práce. Individuální úlohy a zodpovědnost pracovníků za jejich plnění nejsou jednoznačně určeny. To ale neznamená, že zde panuje chaotická organizace práce. Tradice japonského řízení od počátku zprůmyslnování, tzv. ringi systém rozhodování, zformoval pracovní kolektiv nesoucí plnou zodpovědnost za plnění úloh. Tento kolektivismus je výrazným prvkem i současného řízení v japonských podnicích.
- **Systém odměňování** je založen na délce pracovního poměru a vzdělání pracovníka. Mzda pracovníka v konečném důsledku závisí na tom, ve které kate-

gorii je zařazen. Tento způsob odměňování vyplývá z neexistence popisu práce a kritérií vyjadřujících individuálních výkon pracovníka.

- Metody zdokonalování systému řízení jsou v tradičním japonském podniku chápány jako výchova a zdokonalování práce vedoucích pracovníků. Mezi základní metody zdokonalování řízení v Japonsku patří
 - výběr kádrů – do vyšších funkcí jsou jmenováni pracovníci s vyšším vzděláním, zejména pak absolventi známých univerzit a s rychlejším postupem studia;
 - rotace – patřila svého času mezi nejvíce používanou metodu zdokonalování řízení, jedná se o změnu pracovního zařazení vedoucích pracovníků v pravidelných časových intervalech;
 - Trénink vedoucích prostřednictvím ringi systému („rin“ znamená předložit návrh nadřízenému a získat si jeho souhlas a „gi“ znamená uvažovat, rozhodovat) – průběh tohoto systému je následující: nižší vedoucí pracovník na formuláři ringisho definuje návrh řešení daného systému – následuje cirkulace tohoto dokumentu mezi příslušnými sekcemi - ringisho se postupně dostane k vrcholovému vedení (k prezidentovi apod.) – když prezident vyjádří svůj souhlas, pak rozhodování je ukončeno a ringi dokument se vrátí na implementaci k iniciátorovi.

15.2 Vliv amerického managementu na řízení japonských podniků

Vliv amerického managementu na management japonských podniků se projevuje nejvýrazněji v těchto oblastech řízení (Nullová a Konečný 2003):

- klasifikace pracovní činnosti a odměňování;
- přístup k řízení z aspektu lidských vztahů;
- americký systém průmyslových vztahů;
- zvyšování produktivity práce.

Přestože bylo řízení japonských podniků do určité míry ovlivněno, přesto se řada japonských podniků vrátila k tradičnímu systému řízení. Japonci zcela jednoznačně odmítli americký odborářský systém, a tak nemají třeba ústřední odborové orgány.



SHRnutí KAPITOLY

Přestože vzdálenost mezi USA a Japonskem je velká, tak dochází k ovlivňování systému řízení podnikatelských subjektů na obou stranách. Vliv amerického managementu je v japonských podnicích velmi zřetelný, především v oblasti práce s pracovníky. Japonský management je velmi silně ovlivněn specifiky tradičních japonských podniků a způsobem života lidí v Japonsku.



OTÁZKY

1. Jaká jsou hlavní specifika a odlišnosti amerického a japonského managementu?
 2. Je možné, do budoucnosti, aby došlo k ovlivnění amerického managementu japonským managementem?
 3. Jakým způsobem je ovlivněn evropský management?
-

LITERATURA

- ADÁMEK, P. 2014. Využívání společenské odpovědnosti podnikání v České republice. 32-57. In: KOLEKTIV AUTORŮ 2014. *Vybrané trendy současného podnikání v České republice*. Karviná: OPF, 2014. ISBN 978-80-7248-945-9.
- ARMSTRONG, L. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- BLAŽEK, L. 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BUREŠ, V. 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění – průvodce pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-2471-978-9.
- CSRwire. *The Corporate Social Responsibility Newswire*. [online]. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: http://www.csrwire.com/corporate_social_responsibility.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L. a J. M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997.
- DRUCKER, P. F. 1970. *Výkonný vedoucí*. Praha: Institut řízení, 1970.
- DRUCKER, P. F. 2008. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 2008.
- DVOŘÁČEK, J. a P. SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- DYPEDAL, M. 2007. *Intercultural Communications*. Halden: Høgskolen i Østfold. Edice učebnic Fakulty obchodu, cizích jazyků a společenských Østfoldské univerzity v Norsku.
- DYTRT, Z. 2017. *Odpovědný management*. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-352-6.
- FOTR, J. 1992. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Management Press, 1992.
- FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I. ŠPAČEK, M. a S. HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-2473-985-4.
- GILBERT, J. 2012. *Ethics for Managers: Philosophical Foundations & Business Realities*. New York: Routledge. ISBN 978-0-415-80708-8.
- HAJEROVÁ-MÜLLEROVÁ, L. a Z. ŠIMEK, 2011. *Podniková kultura*. Praha: VŠEM, 2011. ISBN 978-80-867-3065-3.

HANDY, CH. B. 1981. *Understanding Organization*. 2nd edition. Harmondsworth: Penguin Books.

HANDY, CH. 2016. *Druhá křivka*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-401-1.

JÜNGER, J. a V. FIALOVÁ, 2004. *Podnik a podnikání I*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a. s. v Ostravě. ISBN 80-86764-07-9.

KAŠPAROVÁ, K. a V. KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-2478-559-2.

KOCIÁNOVÁ, R. 2012. *Personální řízení – východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOM. 2001. *Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Brussels: Commission for European Communities, sdělení 366 v konečném znění. [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:EN:pdf>.

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2001. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P. a N. LEE, 2011. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley and Sons, 2011. ISBN 978-11-1804-577-0.

KOZEL, R. A KOLEKTIV. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-2470-966-6.

KROON, J., 1990. *General Management*, 2nd. ed. South Africa, Cape Town: Pearson. ISBN 0-7986-3547-9.

LANG, H. 2007. *Management*. Praha: C. H. Beck, 2007.

LEDNICKÝ, V. 2003. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: AJAK. ISBN 80-7048-019-X.

LOJDA, J. 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. 2004. *Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

- MARINIČ, P. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-2472-432-4.
- MILLER, K. 2009. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. 5th ed. Boston: Wadsworth Cengage Learning, 2009.
- MULLINS, L. J. 2007. *Management and Organisational Behaviour*. Harlow: Pearson Education, 2007. ISBN 978-0-273-70888-9.
- NAOUM, S. 2001. *People and Organizational Management in Construction*. New York: Thomas Telford Publishing Ltd.
- NENADÁL A KOL. 2016. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-392-2.
- NORMA ČSN EN ISO 9000. 2006. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: ČNI, duben 2006.
- NULLOVÁ, M. a M. KONEČNÝ, 2003. *Management*. Studijní opora. Kaviná: OPF, 2003.
- PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. A KOLEKTIV. 2010. *Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-2473-157-5.
- PFEIFER, L. a M. UMLAUFOVÁ, 1993. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018X.
- RAIS, R. 2007. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: Key Publishing, 2007.
- SCHEIN, E. H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. California: Jossey-Bass Publishing, 1985. ISBN 978-08-7589-963-97.
- SEKNIČKA, P. a A. PUTNOVÁ, 2016. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.
- SMEJKAL, V. a K. RAIS, 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006.
- SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. A KOLEKTIV. 2010. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-2473-339-5.
- ŠEFČÍK, V., TOMEK, M. a M. HRUŠKA, 2009. *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. Zlín: UTB, 2009.
- TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
- TVRDÍKOVÁ, M. 2008. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-2472-728-8.

URBAN, J. 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. A KOL. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-2478-682-7.

VEBER, J. A KOL. 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, J. A KOL. 2017. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-424-0.

VODÁČEK, L. a A. ROSICKÝ, 1997. *Informační management – pojetí, poslání a aplikace*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-35-2.

VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. 2010. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-197-3.

VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-232-1.

VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ, 2009. *Image a firemní kultura*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

WBCSD. 2009. *Business Solutions for a sustainable world* [online]. [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://www.wbcsd.org/about/organization.aspx>.

ZAPLETALOVÁ, Š. A KOLEKTIV AUTORŮ. 2012. *Krizový management pro 21. století*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-85-9.

ZAPLETALOVÁ, Š. a V. LEDNICKÝ, 2013. *Strategický management*. Studijní opora. Karviná: OPF, 2013. ISBN 978-80-7248-988-6.

ZUZÁK, R. 2004. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*. Praha: Professional Publishing, 2004.

SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY

Tak a máte to za sebou...V tuto chvíli byste měli alespoň znát podstatu managementu, pojetí, význam a základní proudy. Znalost základních zákonitostí managementu Vám vytváří základ a pomohou ve studiu dalších oborů, které na obecný management navazují a vycházejí z něj. Vše je spojeno se vším. Pro další studium a úspěchy byste, jako správní studenti, měli začít studovat další literaturu, především zahraničí, tak abyste postihli a pochytli nejnovější trendy v managementu. Přeji Vám všem krásný čas strávený u dalšího studia.

Název: **Management**

Autor: **Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 104

Vydání: on-line

ISBN: **978-80-7510-231-7**

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.