

Historický vývoj managementu

1. tutoriál



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
MANAGEMENT

Základní informace k předmětu

- **Přednášející: Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**
 - Kancelář: B202
 - Konzultační hodiny: středa 11,00 - 13,00 nebo přes online MS Teams
 - Email: zapletalova@opf.slu.cz
 - Telefon: 596 398 433
- **Veškeré materiály, informace a podklady ke studiu: IS SU**
- **Požadavky na ukončení předmětu:**
 - Absolvování průběžného testu (11. 4. – 15. 4. 2022) přes IS SU – 25% hodnocení (max. 25 bodů)
 - Odevzdání (do 10. 5. 2022) a prezentace seminární práce (od 16. 5. 2022) – 15% hodnocení (max. 15 bodů)
 - Úspěšné absolvování zkoušky písemnou formou – 60% hodnocení

Management – jeho podstata a definice



- Souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.
- Obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti uvažované organizační jednotky nebo procesu.

Vybrané definice managementu:

- 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. (P. F. Drucker, 1970)
- Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem/skupinou, který řídí (řídící subjekt) a jednotlivcem/skupinou, který je řízen (řízený subjekt). (Blažek, 2014)

Pojetí managementu jako vědní disciplíny



- 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.
- Management je komplexní a systematická disciplína, zabývající se poznatky o řízení, rozvíjí již více než sto let.
- Management jako vědní disciplína je úzce spjata s empirií, praxí. Praxe poskytuje poznatky a management tyto poznatky zobecňuje v podobě obecných principů a metod.

Historický vývoj teorií managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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.
- Vývoj celého managementu se vyvíjí pod tlakem teorie i praxe, přičemž jeho myšlenkové pohledy se často vracejí do minulosti. Veber a kol. (2009) říká, že jeho vývoj postupuje po spirále. Starší, jakoby už dávno zapomenuté principy se znovu vracejí v nové kvalitě a v novém pohledu.
- 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.

Etapy vývoje novodobého managementu



- Období přelomu devatenáctého a dvacátého století, před skutečným nástupem intenzivního bádání v oblasti managementu, se nazývá někdy jako tzv. předvývojová etapa řízení. 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.
- 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 21. století.

Klasické období managementu I



- 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;

Klasické období managementu II



- 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. Gilberthová.

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.

Školy klasického období managementu



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

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

- **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;
- **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;
- **škola byrokratického řízení** – vymezuje hierarchii moci a pořádek v podniku; představitelé M. Weber.
- **škola lidských vztahů** – zabývá se rolí lidských vztahů v organizaci a často se nazývá jako tzv. neoklasická teorie managementu.

Škola vědeckého řízení I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Škola vědeckého řízení přenáší vědecké přístupy do řízení výroby.
- Vědeckost a exaktní metody spočívaly v měření času spotřebovaného při práci a v analýze a měření pracovních pohybů. Preferovaly uspořádání a standardní vybavení pracoviště jako výchozího faktoru pro požadovaný výkon, jemuž se pracovník musí přizpůsobit. Pozornost je věnována výkonu práce na pracovištích, řízení na úrovni dílen a provozů.
- Škola vědeckého řízení preferovala zvyšování výkonnosti pracovníků na základě využívání tvrdých výkonových norem a pracovní disciplíny.
- Nejvýznamnější představitelé této školy byli F. W. Taylor, H. L. Gantt, H. Emerson, F. B. Gilbreth, L. Gilbrethová, H. Ford a T. Baťa.
- Za zakladatele této školy je považován F. W. Taylor (1856–1917). Jedním z nejvýznamnějších a dosud zejména u nás nedoceněným spolutvůrcem školy vědeckého řízení, byl Tomáš Baťa.

Škola vědeckého řízení II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁROVINĚ

- F. W. Taylor vypracoval základní principy normování práce, založeného na časových studiích.
- Časové studie však jako nevhodné pro stanovení pracovního úkolu, zdlouhavé a nepřesné, kritizoval F. B. Gilbreth (1868–1924) a navrhl používat pro stanovení norem metodu založenou na studiu a měření pohybů pracovníka při práci.
- Stal se tak zakladatelem pohybových studií. Veškeré pohyby, které člověk při práci vykonává, rozdělil na nutné a zbytečné a vypracoval metody, jak má pracovník splnit úkol s nejmenším počtem nutných pohybů.
- Principy F. W. Taylora a F. B. Gilbretha využil H. Ford (1863–1924), který seřadil stroje a dělníky podle operací v pořadí v jakém byly vykonávány a zavedl pásovou výrobu.

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)



- Taylor je považován za zakladatele tzv. vědeckého managementu, zaměřil se na zefektivnění činnosti výrobních dělníků a zvyšování produktivity. Jeho systém řízení zahrnoval tyto hlavní principy:
 - dělníkům se přidělují úkoly v podobě denních výkonových norem;
 - k motivování pracovníků využívá úkolovou mzdu (v té době byla obvyklá jen hodinová mzda);
 - uplatňuje vědecký výběr pracovníků podle jejich schopností, síly, odolnosti vůči únavě;
 - kladl důraz na kázeň v tom smyslu, že řídicí pracovníci mají mít odbornou kvalifikaci k řízení dělníků a ti mají disciplinovaně plnit jejich pokyny;
 - veškerou odpovědnost za práci dělníků přesouvá na manažery.

Henry Ford (1863 - 1947)



- Henry Ford je považován za praktického realizátora myšlenek vědeckého managementu. Mezi jeho hlavní přínosy můžeme zařadit tyto :
 - využívání nekvalifikovaných pracovníků, neboť pro vykonávání jednoduchých úkonů stačí zaškolení;
 - zavedení hromadné výroby jednoho výrobku - vyráběl automobil model T (tzv. "Plechová Líza");
 - dělníky stabilizoval přitažlivým výdělkem (minimální denní mzda se zvýšila z 2,5 dolarů na 5 dolarů), zaměstnancům byl přiznán prémiový podíl na zisku společnosti a pro rodiny stálých zaměstnanců se zavedl program podnikové lékařské péče, výstavby sportovišť k trávení volného času atd.;
 - zavedení pásové výroby;
 - zavedení osmihodinové pracovní doby.

Tomáš Baťa (1876 – 1932) I



- Zavedl mnohé nové myšlenky ve výrobě a prodeji svých výrobků, kterými dokázal ovlivnit množství budoucích ekonomů a manažerů. Jeho postupy a technologie byly na tehdejší podnikání revoluční a jsou stále užívány jako příklady top managementu.
- Při své práci se často inspiroval myšlenkami amerického proudu klasického managementu (především taylorismem), se kterými se seznámil během své návštěvy v USA a které zavedl ve svých provozech. Baťa zavedl řadu dalších, na tehdejší dobu průkopnických manažerských činů.

Pro teorii i praxi managementu jsou cenné poznatky, zkušenosti a přístupy firmy Baťa v následujících oblastech:

- plánování veškeré činnosti – základním plánovacím obdobím bylo pololetí, pololetní plány se dále rozpracovávaly do konkrétních týdenních plánů výroby;

Tomáš Baťa (1876 – 1932) II



- vytvoření hospodářských jednotek, které měly vlastní účet zisků a ztrát - tzv. samosprávné dílny, které tvořily základní buňku celého podniku; v čele stál mistr, který za vše nesl zodpovědnost; každé oddělení a každá dílna, v pravém smyslu slova, kupovala ve výrobním procesu od předcházejícího oddělení zboží, které po zpracování zase prodávala následujícímu oddělení;
- dělníci byli zainteresováni na výsledcích práce podíly na zisku;
- budování zahraničních poboček;
- vlastní výchova pracovníků - ti nejlepší z celého podniku měli možnost po pracovní době navštěvovat Baťovu školu práce k získání vyšší kvalifikace, vyšší odbornosti, mohli se věnovat výuce cizích jazyků;
- prodej vlastních výrobků ve vlastních (podnikových) prodejnách;
- vysoký důraz na zabezpečování a kontrolu kvality výrobků i jednotlivých komponentů;
- tlak na snižování výrobních nákladů při dodržení požadované kvality.

Škola správního řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Tato škola se oproti předchozím školám, které byly orientovány spíše na práci dělníků (na tzv. bezprostředně výkonné operace), zaměřila na řízení organizace jako celku a na úlohu řídicích pracovníků při řízení organizace.
- Všechny činnosti, které se v organizacích uskutečňují, mohou být rozděleny na: technicko-výrobní (spojené s organizováním a řízením výroby); obchodní (nákup a prodej); finanční; ochranné; řídicí.
- Rozlišuje funkce neboli činnosti organizace (podniku) a funkce řízení.
- Tvůrcem teorie správního řízení je Henri Fayol. Ten zdůrazňoval velmi důležitou roli řídicího pracovníka ve všech organizacích. Fayol jako první definoval práci řídicího pracovníka (manažera) 20. století. Podle něho řídicí pracovník hraje velmi důležitou funkci ve všech organizacích. Uváděl, že „Řídit znamená předvídat, organizovat, přikazovat, koordinovat a kontrolovat“.

Henri Fayol (1841 - 1925) I



- Henri Fayol byl prvním z představitelů, který se zabýval vlastní činností manažera a kdo rozpoznal 4 funkce managementu. Dále vymezil 14 principů managementu, z nichž mnohé jsou stále uznávány:
 - specializace pracovníků - specializace povzbuzuje neustálé sebezlepšování schopností a vylepšování metod;
 - autorita - právo dávat příkazy a moc vyžadovat poslušnost;
 - disciplína - žádné uvolňování či změkčování pravidel;
 - jednota příkazování - každý zaměstnanec má pouze a jenom jednoho nadřízeného;
 - jednota vedení - jedna mysl vytvoří jednotný plán, v němž bude každý hrát svou roli;
 - podřízenost osobních zájmů - v práci se mají sledovat pouze pracovní zájmy a myšlenky;

Henri Fayol (1841 - 1925) II



- odměňování - zaměstnanci dostávají odpovídající ohodnocení, ne tolik, kolik může podnik postrádat;
- centralizace - upevnění manažerských funkcí, rozhodnutí se tvoří shora dolů;
- skalární řetěz (liniové řízení) - formální řetěz příkazů, běžící odshora dolů, jako v armádě;
- pořádek - všechen materiál a personál má svoje předepsané místo a musí tam zůstat;
- rovnost - rovnocenné nakládání (ne však nutně stejné);
- držení personálu - co nejmenší obměna personálu, doživotní zaměstnání pro výborné zaměstnance;
- iniciativa - vymyslet plán a udělat vše potřebné k jeho uskutečnění;
- **morálka kolektivu - harmonie a soudržnost mezi personálem.**

Škola byrokratického řízení I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Škola byrokratického řízení klade důraz na jasně deklarovanou a jednoznačnou hierarchii moci a pořádku.
- Byrokracii nechápe v pejorativním slova smyslu, nýbrž jako explicitně a pevně vymezené racionální uspořádání organizace. Ačkoli je byrokracie v současné době synonymem pro ztuhlost a nepružnost, nelze popřít, že má vedle slabin i silné stránky
- Daný myšlenkový směr je ovlivněn pruskou filozofií pořádku a protestantskou etikou.
- Zakladatelem této školy řízení je Němec Max Weber (1864–1920), který prosazoval názor, že nejúčinnější forma organizace připomíná stroj.
- Je charakterizovaná přímými pravidly, kontrolou, hierarchií a je poháněna byrokracií. Taková organizace je schopná zajistit nejvyšší efektivnost.

Max Weber (1864 – 1920)

Základními principy byrokratického řízení a byrokratické organizace jsou:

- Jasná dělba práce. Každý pracovník má podrobný popis práce s vymezenými pravomocemi a odpovědnostmi, které nesmí porušit.
- Práce podle pravidel. Veškerá činnost v organizaci probíhá podle přesně stanovených pravidel, směrnic, příkazů aj., které nelze porušovat.
- Souvislý řetěz příkazů. Pracovní příkazy musejí být předávány souvisle a plynule od vrcholového vedoucího pracovníka až po nejnižší stupeň řízení.
- Odstup mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými. S podřízenými má jednat formálně, neosobně, ale spravedlivě.
- Pracovní postup zaměstnanců je založený na výkonnosti a věku pracovníka.
- Zaměstnanci se nemají podílet na správě ani na vlastnictví majetku organizace.

Škola lidských vztahů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Tento směr managementu zdůrazňuje význam psychických a sociálních faktorů a jejich vliv na výsledky práce lidí.
- Škola lidských vztahů preferovala člověka jako ústřední prvek organizace a objekt řízení a stala se jedním z prvních východisek pro současný management lidských zdrojů.
- Velice známý je díky závěrům tzv. Hawthornských studií. V těchto studiích bylo zjištěno, že produktivitu práce ovlivňuje mnohem významněji „lidský prvek“ v pracovním prostředí než technické, respektive fyzikální podmínky práce.
- Mezi představitele patří H. Münsterberg, E. Mayo, V. Pareto, M. P. Folletová, Ch. Barnard a další.

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 Folletová, 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.

Moderní směry vývoje managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Moderní teorie managementu po obsahové stránce není jednoznačně propracovanou teorií, je stále ve stádiu hledání a rozvoje.
- Z tohoto pohledu i mnozí autoři, začlenění do ní předtím uvedených směrů, zasahují svými pracemi i do této vývojové etapy.
- Jedná se o směry typické pro druhou polovinu dvacátého století a začátek dvacátého prvního století.
- Moderní směry managementu patří mezi významné a nosné z hlediska řízení organizací.
- Tyto moderní formy managementu vznikly v důsledku změn globálního podnikatelského prostředí a reflektují tyto změny v řízení organizacích.

Management 40. – 70. 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,
- empirické (pragmatické) přístupy.

Sociální přístupy



- 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, předsudky, 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



- 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.

Systemové přístupy



- Systemové 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.
- Systemové přístupy se tak zaměřují na analýzu vnitřních vztahů systému řízení, interakci různých vnitřních činitelů, a interakci systému s jeho okolím.
- Hlavním představitelem systemového přístupu je třeba Chester I. Barnard.

Kvantitativní přístupy



- 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 přístupy



- Empirické (pragmatické) přístupy jsou postaveny na zkušenostech, empirii, a praktických poznatcích, které vycházejí z praxí prověřených pravd.
- Tyto poznatky jsou zobecňovány 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 nejčastěji využívány poradenskými společnostmi.
- Mezi hlavní představitele empirických přístupů patří třeba Alfred P. Sloan a Peter F. Drucker.

Management konce dvacátého století



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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).

Management počátku dvacátého prvního století



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

- 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.

Moderní přístupy k managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

MANAGEMENT

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.
- 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,
- management rizika,
- krizový management.

Management změny I



- Změna představuje odchylku, posun od předpokládaného, cílového stavu nebo průběhu procesu. Tato odchylka může být negativní nebo pozitivní, kvalitativního nebo kvantitativního charakteru.

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 II



- Management změny (change management) 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.
 - *Reengineering* je směr managementu změny, který hledá příležitosti k úspěchu v radikálních změnách orientovaných především do oblasti řízení. Reengineeringové změny jsou zásadní, radikální, dramatické a zaměřené na řídicí procesy.
-

Management znalostí I



- 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.

Procesní management I



- 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:

- 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 management II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Procesní management** je přístup managementu zaměřený na monitoring existujících procesů, jejich analýzu, případné změny, stabilizaci a další zlepšování.
- **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 napřímení procesů;
- zajištění stability procesů;
- navození atmosféry zlepšování procesů.

Management inovací I



- **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 Vebra a kolektivu (2017) 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.

Management inovací II



Nejčastěji rozeznáváme tyto druhy inovací:

- 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 výroby/služby;
- inovace provozních činností.

Management inovací III



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Z kvalitativního hlediska, vytvořil František Valenta klasifikaci, která se nazývá řády inovací:

- *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

Management inovací IV



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Management inovací** se zabývá problematikou řízení inovací a inovačních aktivit v organizaci.
- **Management inovací** je manažerskou disciplínou, která představuje komplex aktivit spojených s procesem, který začíná iniciací inovací a končí komerčním uplatněním inovací.
- 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.

- **Informace** jsou strukturovaná, organizovaná, shrnutá a interpretovaná data, závislá na jejich uživateli. 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.



- **Informační management** 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 se zabývá řízením informací v organizaci. Cílem informačního managementu je řízení a správa informačního systému 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.
- Význam informačního managementu je strategický, podpůrný, vytváří infrastrukturu systému řízení organizace a působí na všech úrovních řízení organizace.

Informační management III



- **Informační manažer** představuje osobu, která je plně zodpovědná za kvalitu a rozvoj informačního systému dané organizace.

Úkolem informačního manažera je mimo jiné:

- 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.

Informační management IV



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁROVINĚ

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.
-
- K zajištění účelné a účinné funkce informačního manažera je potřeba, aby byl členem vrcholového vedení organizace a disponoval adekvátním finančním fondem na údržbu a rozvoj informačního systému a informačních a komunikačních technologií.

Management jakosti I



- **Jakost** je chápána jako naplnění požadavků a přání zákazníků, a zároveň naplnění cílů organizace.
 - Definice jakosti z normy ČSN EN ISO 9000:2006 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 se zabývá problematikou jakosti v celé její šíři a komplexnosti.
 - **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.
-

Management jakosti II



- Management jakosti 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.
- 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 uspokojováním požadavků zákazníků a dalších zainteresovaných subjektů (jako jsou zaměstnanci, dodavatelé, vlastníci, společnost).

Management jakosti III



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

- zaměření na zákazníka;
- vůdcovství;
- zapojení zaměstnanců;
- učení se;
- flexibilita;
- procesní přístup;
- systémový přístup k managementu;
- neustálé zlepšování;
- management na základě faktů;
- vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli;
- společenská odpovědnost.

Management jakosti IV



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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. **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.

Management jakosti V



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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. **Koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO** si de facto vynutila globalizace tržního prostředí. Mezinárodní organizace pro normy ISO poprvé zveřejnila sadu norem zabývající 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.

Management jakosti VI



- Mezi základní charakteristiky koncepce ISO norem 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.

Management jakosti VII



- **Koncepce managementu jakosti na bázi TQM (Total Quality Management)** byla zformulována během druhé poloviny dvacátého století v Japonsku, následně v USA a v Evropě.
- Jedná se otevřenou filozofii managementu organizací, na jejímž základě a pro její podporu byly vyvinuty různé modely, dnes nejčastěji označované jako modely excelence organizací.
- 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.

Environmentální management I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Environmentální management** (EMS – Environmental Management System) je systém managementu, který svými systémovými nástroji upřednostňuje prevenci vzniku znečišťování a odpadů.
- Environmentální management 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.
- 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.

Environmentální management II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Cílem EMS se vlastně naplňují v deklarované environmentální politice, od které se odvíjejí dalších 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 vedení podniku alespoň jednou ročně.
- 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).

Environmentální management III



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

K hlavním přínosům aplikace EMS patří:

- 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.

Strategický management I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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.

Strategický management II



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- 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.

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

1. *strategické plánování* – posloupnost jednotlivých kroků, které začínají strategickou situační analýzou a končí formulací strategie a vytvořením strategického plánu, přičemž cílem je připravit a naplánovat strategickou koncepci;
2. *implementace strategie* – znamená praktickou realizace zvolené strategie;
3. *kontrola* - má za úkol zjistit, zda vybraná a implementovaná strategie přináší takové výsledky, které byly od ní vyžadovány a očekávány.



- **Riziko** definujeme jako podmínku reálného světa, 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.
- **Management rizika** představuje soustavný proces monitorování rizik, která mohou ovlivnit podnik a současně provádí soustavnou prevenci případných ohrožení. Podstatou této činnosti je rozhodování v podmínkách nejistoty, tedy rozhodování, kdy máme minimum informací a nedostatek času k ověření jejich správnosti a nutnost vydat potřebné rozhodnutí.
- Management rizik je charakterizováno jako činnost, která je zaměřena na snižování současných a budoucích rizik, jejich příčin i následků.

Krizový management I



- **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 ohrožit integritu a životaschopnost podniku.

Za společné znaky všech krizí mohou být považovány tyto:

- Krize je téměř vždy rozkladná.
- Krize je téměř vždy negativní.
- Krize rozděluje organizaci.
- Krize může vyvolávat zkreslené nebo nesprávné dojmy..
- Krize zpravidla překvapí, i když management podniku s určitými riziky počítá.

Krizový management II



- **Krizový management** můžeme definovat jako jednu z disciplín managementu podniku. Je určen ke zvládnání 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 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.
 - *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.
-

Koncepční vymezení managementu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

MANAGEMENT

Vybrané definice managementu



- 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).

Pojetí managementu



- Management představuje velmi komplexní a rozsáhlou oblast aktivit s řízením, vedením a správou v různých organizacích.
- Obecně tedy lze říci, že management představuje veškeré aktivity v podniku, které je potřeba zrealizovat tak, aby byl zabezpečen chod určité organizace.
- Jak ukazují výše uvedené definice managementu, tak management je chápán z různých pohledů a pojetí.

Z uvedených 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.

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.
- Management tedy můžeme charakterizovat jako určitý proces, někteří autoři hovoří o cyklicky probíhajícím procesu, 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.

Úrovně managementu v organizaci



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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 (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.
- **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.

Management jako skupina řídicích pracovníků



- V tomto pojetí je management spojován s lidským faktorem. Blažek (2014) 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.
- 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.
- Podle Druckera je manažer považován za osobu, která odpovídá za plánování, realizaci a kontrolu.
- Lojd (2011, s. 10) považuje manažera za člověka, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.

Manažer

Obecně tedy můžeme říci, že manažer představuje „specifický“ typ pracovníka v organizaci. Mezi hlavní specifika, která odlišují manažera od výkonných pracovníků, patří:

- moc – moc znamená prosazování své vůle i proti vůli jiné osoby a ovlivňování přání jiné osoby;
- autorita – představuje legitimizovanou moc, představuje oprávnění ovládat a řídit jiné lidi;
- pravomoc – představuje právo pracovníka volně se rozhodovat, což znamená, že má možnost a volnost jednání;
- odpovědnost – představuje povinnosti vyplývající ze závazku plnit činnosti a úkoly spojené s konkrétním pracovním místem;
- výše finančního ohodnocení;
- společenský status – postavení člověka ve skupině.



Typologie manažerů I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Manažery třídíme podle stupňů řízení, kterým odpovídají konkrétní úkoly a aktivity. V tomto případě hovoříme o **vertikální typologii manažerů**. Rozeznáváme manažery vrcholové, manažery střední a manažery první linie.
- 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** rozlišujeme tyto typy manažerů:
 - manažeři kvality; personální manažeři; procesní manažeři; produktoví manažeři; projektoví manažeři; finanční manažeři; provozní manažeři atd.

Typologie manažerů II



- *Vrcholoví manažeri* (tuto skupinu nazýváme často jako top management – CEO: Chief Executive Office) řídí organizaci jako celek a reprezentují ji jak vůči interním subjektům (pracovníkům a vlastníkům), tak vůči externím subjektům (zákazníci, dodavatelé, státní instituce atd.).
- Vrcholoví manažeri působí na úrovni strategického managementu organizace a zodpovídají za veškerá strategická rozhodnutí organizace.
- V každé organizaci působí vrcholoví manažeri. V malých a středních podnicích tuto roli většinou zastávají majitelé organizace.
- Řeší úkoly dlouhodobějšího charakteru, a to v obvykle v časovém horizontu 3 – 5 let.

Typologie manažerů III



- ***Střední manažeri*** (manažeri druhé linie – middle management) působí na úrovni středního managementu, tj. taktické úrovni řízení.
- 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.
- 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.

Typologie manažerů IV



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- *Manažeři první linie* (nejnižší manažeři – lower management) 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).

Podnikatelské prostředí a jeho vliv na management organizace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Podnikatelské prostředí, obecně řečeno, představuje veškeré síly a vlivy, přímého nebo nepřímého vlivu, působící na podnikatelské subjekty.
- Podnikatelské prostředí musí být chápáno v celé jeho celistvosti, jako určitý komplex faktorů, vztahů a vlivů působících na daný podnikatelský subjekt.
- 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.
- 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.

Struktura podnikatelského prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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 různými 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.
- **Struktura podnikatelského prostředí z pohledu směru vlivu faktorů na daný podnik** rozlišuje podnikatelské prostředí na externí (vnější) a prostředí interní (vnitřní).
- **Z prostorového (geografického) pohledu působení daného podniku** se podnikatelské prostředí člení na globální, národní, lokální, odvětví a podnik.

Změny v podnikatelském prostředí



Charakteristickou vlastností podnikatelského prostředí je neustálý proces událostí a změn, které mají různě dlouhé doby trvání a rozličnou míru vlivu na společnost. Z pohledu doby trvání a míry vlivu na společnost rozlišujeme:

- ***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.

Management organizace a podniková kultura



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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) 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.
- Lze tedy říci, že pokud má podniková kultura vhodný obsah, pak silná kultura podporuje výkonnost a konkurenceschopnost podniku.

Vymezení pojmu podniková kultura



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

Funkce podnikové kultury



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Základní funkce podnikové kultury:

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

Mezi další funkce podnikové kultury patří:

- snižuje konflikty uvnitř podniku;
- snižuje nejistotu zaměstnanců a ovlivňuje pracovní spokojenost a emocionální pohodu;
- je zdrojem motivace;
- je konkurenční výhodou.

Prvky podnikové kultury



- Prvky podnikové kultury jsou pojímány 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.
- Za **vnitřní prvky podnikové kultury** jsou považovány symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. K těmto prvkům se dále přidávají další prvky, a to základní předpoklady, normy, postoje a artefakty materiální i nemateriální povahy.
- **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.

Typologie podnikové kultury podle Harrisona



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Harrison rozčlenil manažerskou kulturu na čtyři druhy, které jsou odlišně orientované.

- **Orientace na moc** – 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.
- **Orientace na lidi** – hlavním zaměřením orientace jsou lidi. Podniková kultura by měla pomáhat a sloužit těmto zaměstnancům.
- **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“
- **Orientace na roli**, zde se pozornost zaměřuje převážně na legálnost, legitimnost a byrokracii.

Typologie podnikové kultury podle Handyho



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

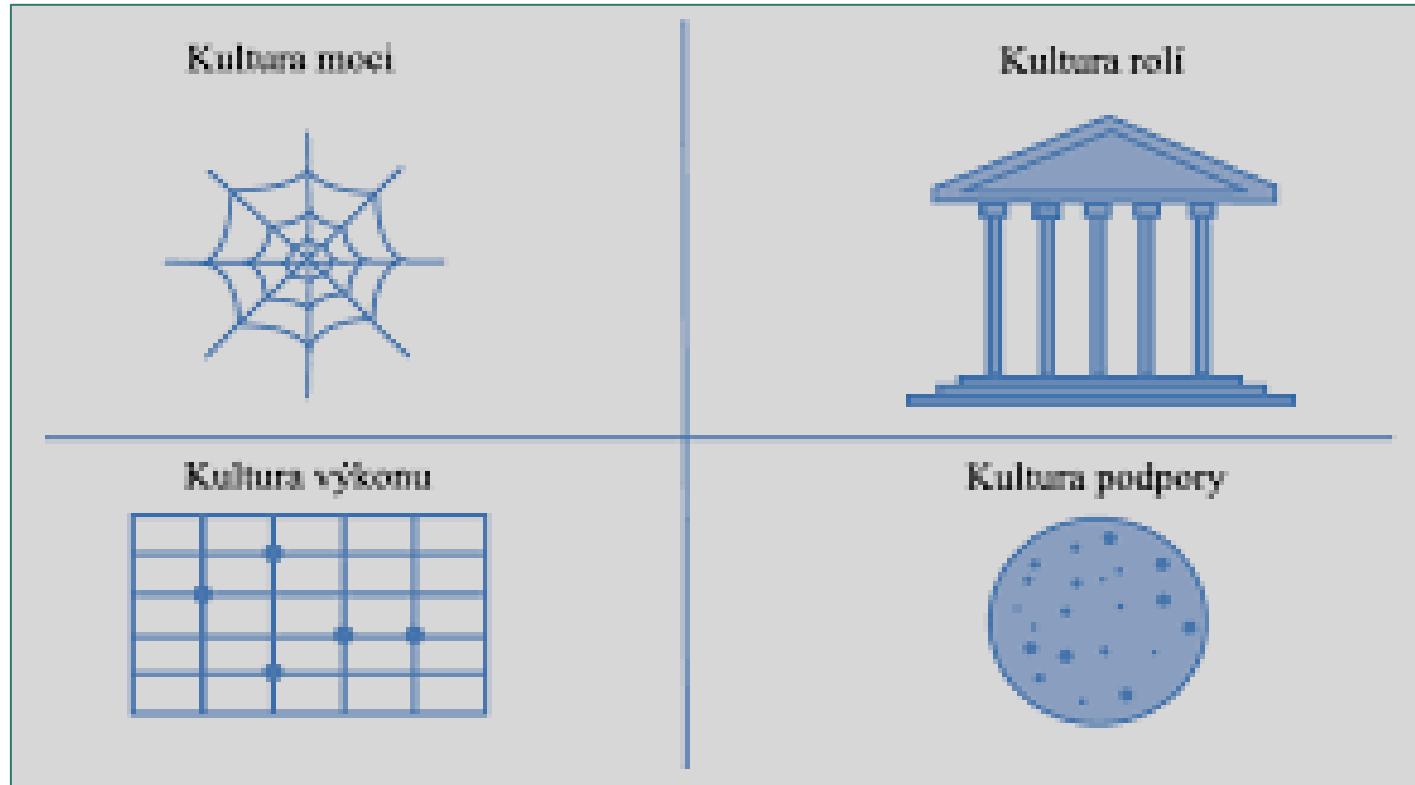
Handy, rozdělil kulturu obdobně jako Harrison.

- **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.
- **Kultura role** – moc v této kultuře je propojena 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.
- **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.
- **Kultura osoby** – kultura věnuje veškerou svou pozornost jedinci.

Typologie podnikové kultury podle Harrisona



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Typologie podnikové kultury podle Deala a Kennedyho



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Tato typologie využívá dimenzi riziko (malé a velké) a dimenzi dynamika (pomalá a rychlá). Na základě těchto dvou dimenzí rozlišujeme tyto typy:

- **Kultura „všechno nebo nic“** – pro podnik jsou typičtí individualisté, jejich velmi temperamentní a mladistvé jednání je hodnoceno pozitivně.
- **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.
- **„Analyticko-projektová“ kultura** – podniky jsou orientovány na vědeckotechnickou racionalitu, jsou uplatňovány komplexní analýzy a dlouhodobé prognózy.
- **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.

Typologie podnikové kultury podle Deala a Kennedyho



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Typologie podnikové kultury podle Scheina



Schein dělí kultury do čtyř druhů:

- **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.
- **Kultura podpory** je založena na oddanosti a solidaritě zaměstnanců, což vede k úspěchu podniku. Vztahy mezi pracovníky jsou založeny na důvěře.

Typologie podnikové kultury podle Pfeiffera a Umlaufové I



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Pfeiffer a Umlaufová rozčleňují manažerskou kulturu na základě těchto dimenzí: rychlost zpětné vazby trhu (malá a velká) a míra rizikovosti podnikání (velká a malá). Na základě těchto dimenzí pak vymezili tyto typy manažerské kultury:

- ***Kultura přátelský experimentů:*** 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:*** Je typická pro podniky velmi silně ohroženy potenciálním neúspěchem a také rizikem, že případné chyby se podnik nedoví rychle, ale třeba i za několik let. Proto se vždy provádějí několikanásobné kontroly, které nejsou příliš oblíbené.

Typologie podnikové kultury podle Pfeiffera a Umlaufové II



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ***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.

Síla podnikové kultury



- Determinanty manažerské kultury určují, zda manažerská kultura konkrétního podniku je silná nebo slabá.

Silná manažerská kultura musí splňovat podle Bedrnové a Nového (2002) tři kritéria:

- **Pregnantnost** – jednotlivé oblasti manažerské kultury musí přesně definovat všem pracovníkům, které aktivity jsou nutné, žádoucí, akceptovatelné, vyloučené a nepřijatelné.
- **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.

Management podniku a manažerská etika



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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.
- **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“

Etický kodex



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Etický kodex** je soubor pravidel a zásad, které posilují odpovědné, střídme 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 nejvýznamnějšími a také nejpoužívanějšími nástroji etického řízení. Jsou vnímány jako preventivní nástroj.
- Z pohledu organizace může etický kodex přispívat k eliminaci nežádoucích praktik, které jsou příčinou ztráty zákazníků; zavádění nových postupů; zabránění zneužití pravomocí nadřízených; řešení etických přestupků, týkajících se disciplíny zaměstnanců; řešení strukturálních změn a krizových situací a dalším nežádoucím projevům.

Společenská odpovědnost organizací I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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.
- Společenská odpovědnost organizací (Corporate Social Responsibility CSR) představuje komplexní koncepci zaměřenou na oblast společenské odpovědnosti organizací.
- Evropská unie vymezuje CSR jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery“ (KOM, 2001, s. 8)
- 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.

Společenská odpovědnost organizací II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Koncept CSR se opírá o tzv. tři pilíře:

- **Profit – zisk (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 a další.
- **People – lidé (sociální oblast)** – může zahrnovat aktivity jako je firemní filantropie, sponzorství a firemní dobrovolnictví; vedení dialogu se stakeholdery; podpora rozvoje lidského kapitálu firmy a další.
- **Planet – planeta (environmentální oblast)** - je tvořena těmito aktivitami: zajištění ekologické výroby, ekologických produktů a ekologických služeb; ekologická firemní politika; aktivity vedoucí k ochraně přírodních zdrojů a ke zmenšování dopadů na životní prostředí a další.