

# Koncepční vymezení managementu

3. přednáška



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu  
MANAGEMENT

# 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

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **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 KARVÍNĚ

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 KARVÍNĚ

- 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).

# Vedení porad a schůzek

„I ten nejjednodušší problém se stane neřešitelným, diskutuje-li se o něm na dostatečném počtu zasedání.“

Murphyho zákony



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu  
MANAGEMENT

# Typy porad

---

- Veřejné schůze
- Interní porady
  - Periodické
  - Informativní
  - Koordinační
  - Řešitelské inovativní
  - Řešitelské problémové
  - Rozhodovací

## 1. Příprava porady

- Stanovení důvodu
- Program porady
- Výběr osob na poradu
- Volba místnosti

## 2. Konání porady

- Typy účastníků porady – hádavý, pozitivní, vševědoucí, upovídaný, bázlivý, nepřístupný, nezúčastněný, věčný tazatel

## 3. Činnosti po poradě

„Nejhorší chybou je neudělat z porady žádný zápis. Druhou horší chybou je udělat špatný zápis.“ (Mackenzie)

# Chyby na poradách

---



- Pozdní začátky porad – pozdní příchody účastníků
- Diskuse bez řádu, struktury a kontroly
- Odchody z jednání kvůli telefonátům
- Zvonící telefony, spánek, soukromé hovory, skákání do řeči, čtení atd.
- Nedává se prostor všem účastníkům porady
- Neprovedení shrnutí porady

# Brainstorming

---



- Volná diskuse týmu k získání nových tvůrčích nápadů a myšlenek na zlepšení nebo nalezení správného řešení v krátkém čase.
- Logické myšlení je nahrazeno intuitivním
- Při řešení zamlženého problému, rámcově vymezená oblast
- Účastníci – odborníci z oboru 50%, odborníci z příbuzných oborů 30%, osoby bez spojitosti s daným oborem 20%
- Pravidla – zákaz kritiky, uvolnění fantazie, vzájemná inspirace, co největší množství, rovnost účastníků

# Průběh brainstormingu

---



1. Vedoucí zopakuje základní pravidla brainstormingu
2. Seznámení účastníků s problémem, který bude diskutován a řešen
3. Rozcvička – odreagování účastníků a naladění na tvůrčí myšlení
4. Diskuse k samotnému tématu
5. Zpracování a vyhodnocení námětů



# Konflikty



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu  
MANAGEMENT

- **Konflikt** – rozpor, neshoda, nesouhlas, srážka názorů
  
- **Přístupy ke konfliktům**
  - tradiční přístup
  - pluralistický přístup
  
- **Kritéria dělení konfliktů**
  - Časové hledisko
  - Hledisko počtu účastníků v konfliktu
  - Hledisko prostředí
  - Podle jejich psychologické charakteristiky

# Okolnosti vzniku konfliktu

---

- Záměrně
- Náhodně
- Mimořádně
  
- **Vývoj konfliktu, etapy:**
  1. Vzplanutí
  2. Eskalace
  3. Vrchol
  4. Řešení
  5. Stav po konfliktu



# Styly řešení konfliktů

---

- zájem o ostatní – zájem o sebe
- poslušný (uhlazování)
- integrující (řešení problémů)
- vyhýbavý
- dominující (přinucení)
- kompromisní



# Řešení konfliktní situace

---



- Náhled – velkorysost, trpělivost, pochopení
- Příprava – na vlastní postup řešení konfliktu, na reakce a argumenty protistrany
- Prevence – znalost lidí, znalost postupů řešení konfliktu
- Čas – krátkodobé řešení, dlouhodobé řešení

# Přístupy ke konfliktu

---

- Nátlak
- Kompromis
- Přizpůsobení se situaci
- Odsunout řešení problému
- Řešení formou spolupráce



# Management a podnikatelské prostředí



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu  
MANAGEMENT

# 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 KARVÍNĚ

- 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 a podniková kultura



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

MANAGEMENT

# 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

---



## 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

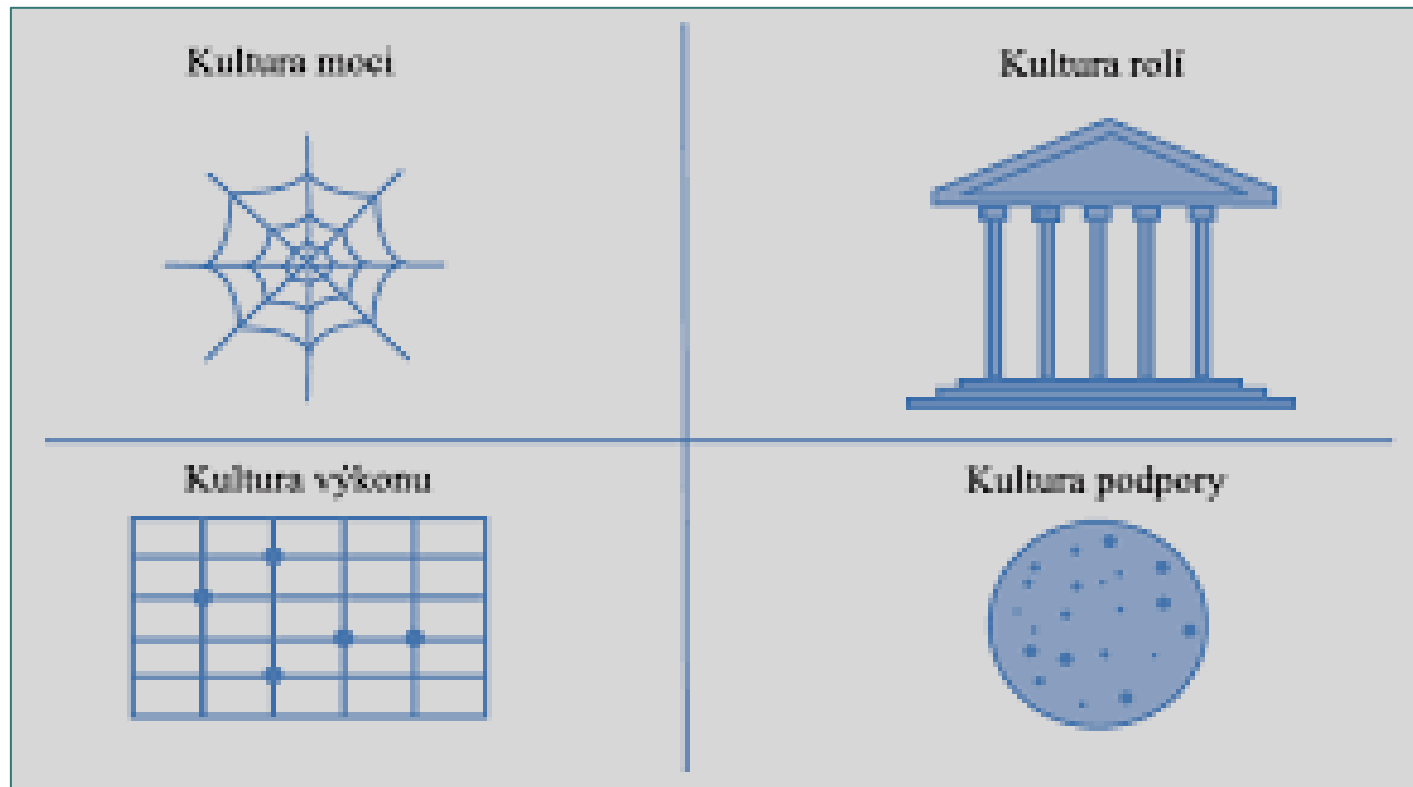
Handy, rozdělil kulturu obdobně jako Harrison.

- **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 KARVINĚ



# 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 KARVÍNĚ



# 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, etika a koncept CSR



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

MANAGEMENT

# 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 KARVINĚ

- **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.