

# Koncepční vymezení managementu

Management

3. téma



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

# 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 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.



- 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.

# 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.



# 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.

# 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.