

# Koncepční vymezení managementu Osobnost manažera

Management  
1. přednáška



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.  
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu  
MANAGEMENT

# Základní informace k předmětu

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **Přednášející: Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**
  - Kancelář: B202
  - Konzultační hodiny: úterý 10,30 – 12,00 nebo přes online MS Teams
  - Email: [zapletalova@opf.slu.cz](mailto:zapletalova@opf.slu.cz)
  - Telefon: 596 398 433
- **Veškeré materiály, informace a podklady ke studiu: IS SU**
- **Požadavky na ukončení předmětu:**
  - Docházka na semináře, a to s minimální účastí 60% – 5% hodnocení (max. 5 bodů)
  - Absolvování průběžného testu (24. 3. – 30. 3. 2025) na seminářích – 20% hodnocení (max. 20 bodů)
  - Odevzdání (seminární práce do 2. 5. 2025) a prezentace (video do 9. 5. 2025) – 15% hodnocení (max. 15 bodů)
  - Úspěšné absolvování zkoušky – ústní forma, 60% hodnocení

# Management – jeho podstata a definice

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- 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)



- management jako skupina řídicích pracovníků;
- management jako vědní disciplína;
- management jako funkce a aktivita.

# 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.

# Typologie manažerů

---



- Manažery třídíme podle stupňů řízení, kterým odpovídají konkrétní úkoly a aktivity. V tomto případě hovoříme o **vertikální typologii manažerů** - manažery vrcholové, manažery střední a manažery první linie.
- Toto členění manažerů představuje horizontální typologii manažerů. Podle **horizontální typologie manažerů** – manažeři kvality; personální manažeři; procesní manažeři; produktoví manažeři; projektoví manažeři; finanční manažeři; provozní manažeři atd.

# Vertikální typologie manažerů

---



- *Vrcholoví manažeři* (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.).
- *Střední manažeři* (manažeři druhé linie – middle management) působí na úrovni středního managementu, tj. taktické úrovni řízení.
- *Manažeři první linie* (nejnižší manažeři – lower management) jsou takoví manažeři, kteří působí na nejnižším stupni řízení a jsou v bezprostředním styku s výkonnými pracovníky.

# Manažer

---

Mezi hlavní specifika, která odlišují manažera od výkonných pracovníků, patří:

- **moc**
- **autorita**
- **pravomoc**
- **odpovědnost**
- **výše finančního ohodnocení;**
- **společenský status**





# Manažer a jeho role I

---

- **Interpersonální role** – interpersonální role představují vztahy vzniklé z manažerova postavení a autority:
  - role představitele;
  - role vůdce;
  - role propojovatele (spojovacího článku).
  
- **Informační role** – informační role se vztahuje ke zdrojům a předávání informací získaných manažer při vykonávání interpersonálních rolí:
  - role příjemce informací;
  - role šířitele informací;
  - role mluvčího.

# Manažer a jeho role II

---



- **Rozhodovací role** – rozhodovací role je spojena s rozhodováním manažera a řešením problémů v průběhu vykonávání manažerské práce:
  - role podnikatele;
  - role řešitele problémů;
  - role alokátora zdrojů;
  - role vyjednávače
- K těmto třem rolím se přiřazuje ještě role administrativní. V rámci **administrativní role** manažer vystupuje v roli:
  - administrátora;
  - pozorovatele;
  - kontrolovatele úkolů;
  - správce rozpočtů.

# Charakter manažerské práce

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **Tvrdé prvky manažerské práce** představují hmotné aspekty organizace, jako je správa financí, tvorba organizačních struktur, tvorba distribučních kanálů, datových skladů apod.
- **Měkké prvky manažerské práce** reprezentují nehmotné prvky organizace, mezi které patří podniková kultura a corporate identity, firemní komunikace a další.

# Styl manažerské práce I

---



- Styl manažerské práce představuje způsob práce (řízení a rozhodování) manažera a zvolené metody pro dosahování cílů organizace.
- Volba konkrétního stylu manažerské práce vychází ze znalostí, zkušeností a autority manažera.
- Zvolený styl manažerské práce ovlivňuje také vztah manažera ke svým zaměstnancům (způsob komunikace s pracovníky, motivace a stimulace pracovníků) a uplatnění moci (autority) při vlastní manažerské práci.

# Styl manažerské práce II

---



- Styl manažerské práce představuje způsob práce (řízení a rozhodování).

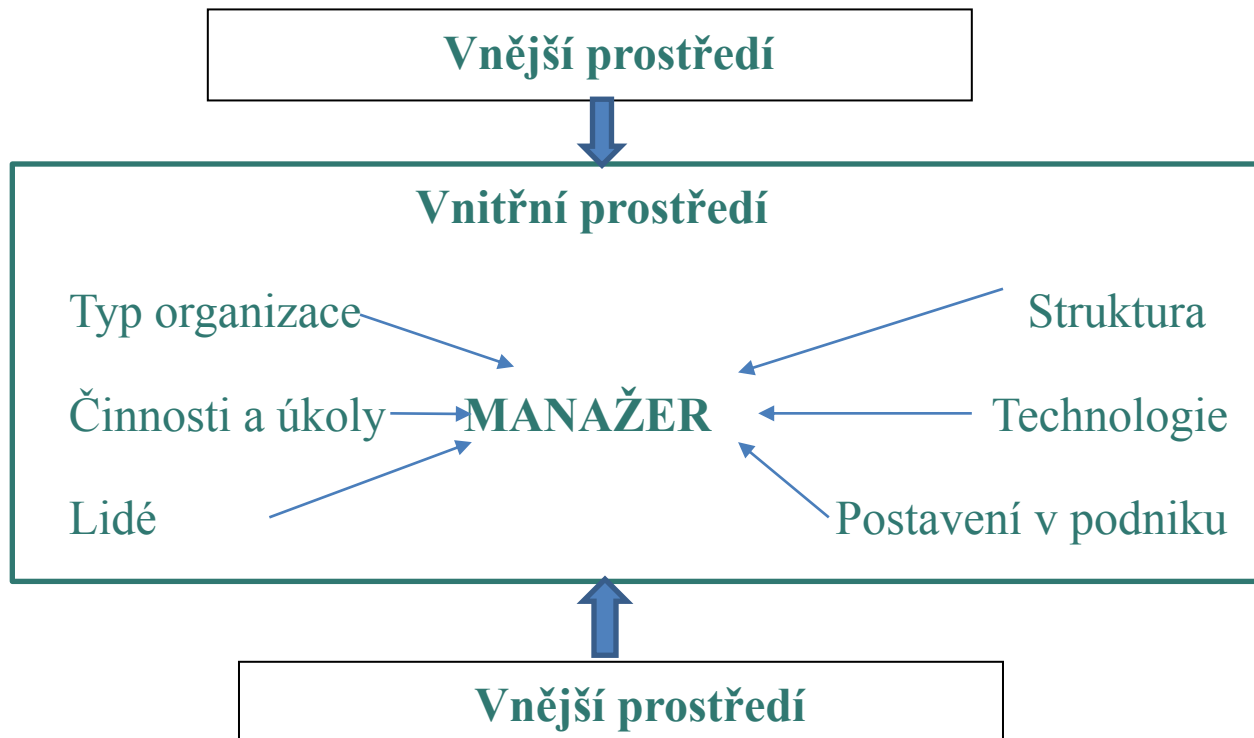
Veber a kol. (2009) konkrétně uvádí, že manažerský styl aplikovaný v praxi je ovlivněn těmito charakteristikami:

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

# Vliv prostředí na práci manažera



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# Manažerské přístupy

---



- Manažerské přístupy představují způsob činnosti a zvolené metody práce manažera, především jeho práce se zaměstnanci, vedoucí k dosažení nastavených cílů.
- Vývoj manažerských přístupů do určité míry kopíruje vývoj společnosti.
- Každý manažer si volí svůj přístup na základě různých kritérií, jako jsou třeba podřízení, nastavené cíle, jeho osobní charakteristiky apod.
- Manažer má možnost volby svého přístupu, která je ovlivněna takovými faktory je třeba charakter okamžité situace, závažnost rozhodnutí, postoje podřízených, osobní vlastnosti manažera.

# 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.
- **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“



# Obecné zásady podnikatelské etiky

---

- Dobrovolně dodržovat zákony;
- Zachovávat důvěryhodnost;
- Vyhýbat se střetům zájmů;
- Věnovat práci potřebnou péči;
- Jednat v dobré víře;
- Být si vědom odpovědnosti;



- Egoismus x altruismus
- Odpovědnost vůči
  - Podniku
  - Zaměstnancům
  - Zákazníkům
  - Externím uživatelům
- Etická rizika – krátkodobé zisky x dlouhodobý prospěch
- Etický audit
  - Řešení etických problémů
  - Možnost uplatnění vlastní osobnosti
  - Respektování zájmů zájmových skupin

# Etický kodex

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁRVINĚ

- **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.

# Společenská odpovědnost organizací

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Evropská unie vymezuje CSR (Corporate Social Responsibility) jako „dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholdery“ (KOM, 2001, s. 8)

Koncept CSR se opírá o tzv. tři pilíře:

- **Profit – zisk (ekonomická oblast)**
- **People – lidé (sociální oblast)**
- **Planet – planeta (environmentální oblast)**

# Udržitelnost – ESG

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **ESG**, které lze dnes prakticky zaměřovat za pojem **korporátní udržitelnosti**, znamená souhrnnou zkratku pro **otázky životního prostředí** (*Environmental*), **společenské** (*Social*) a **správy a řízení** (*Governance+*).
- Staví na **myšlence pragmatického firemního růstu a tvorby hodnoty** v dlouhém období.
- V lednu 2023 nabyla účinnost evropská **směrnice o reportingu korporátní udržitelnosti** (CSRD) – nové povinnosti firem.
- V rámci ESG reportingu jde především o řadu interních procesů