



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

PROJEKT

„Integrovaný systém modulární počítačové podpory

výuky ekonomicko-technického zaměření“

CZ.1.07/2.2.00/28.0300

Podnikový management

Studijní opory

Andrea Samolejová,

Martin Čech

Recenze: Ing. David Staš, Ph.D.

Název: Podnikový management

Autor: Ing. Andrea Samolejová, Ph.D., Mgr. Martin Čech

Vydání: první, 2015

Počet stran: 183

Jazyková korektura: nebyla provedena.

Určeno pro projekt:

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název:

„Integrovaný systém modulární počítačové podpory výuky ekonomicko-technického zaměření“

Číslo: CZ.1.07/2.2.00/28.0300

Realizace: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

Projekt je spolufinancován z prostředků ESF a státního rozpočtu ČR

© Andrea Samolejová, Martin Čech

© Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

ISBN 978-80-248-3728-4

POKYNY KE STUDIU

Název předmětu

Pro předměty Podnikový management a Management 3. semestru studijního oboru Ekonomika a management v průmyslu jste obdrželi studijní balík obsahující integrované skriptum pro kombinované studium obsahující i pokyny ke studiu.

Prerekvizity

Pro studium tohoto předmětu nejsou stanoveny prerekvizity.

Cíl předmětu a výstupy z učení

Předmět je úvodem do základních pojmů, technik, dovedností a teorií managementu. Tím vytváří předpoklady pro detailnější studium dílčích otázek managementu. Zaměřuje se jak na východiska současného managementu: vztah k systémovým teoriím, vztah k ostatním vědním disciplínám, historická východiska, tak na ucelený pohled na řízení lidí, řízení procesů a řízení organizace. Velká pozornost je věnována rozvoji osobnosti manažera, zejména získání vědomostí a dovedností pro rozvíjení manažerských schopností.

Na poznatky získané v daném kurzu navazují další výukové předměty, které umožňují seznámit se podrobněji s jednotlivými oblastmi podnikového řízení a aspekty vedení podniku v konkurenčním prostředí.

Po prostudování předmětu by měl student mít:

- znalosti:
 - Student se bude orientovat v základních pojmech, funkcích, souvislostech a teoriích managementu,
 - Student bude ovládat znalostní i osobnostní předpoklady pro výkon profese manažera,
 - Student získá základní informace o organizačních strukturách podniků a jednotlivých podoblastech řízení podniku,
 - Student získá přehled o týmové práci, manažerských dovednostech a osobním managementu;
- dovednosti:
 - Student bude schopen aplikovat zevšeobecněné manažerské techniky a přístupy při řešení praktických problémů v řízení podniku,
 - Student bude schopen vytvářet a vést týmy,
 - Student bude schopen plánovat, řídit a kontrolovat výrobní zdroje podniku.

Student bude schopen delegovat úkoly ze strategické úrovně na nižší úrovně řízení a na příslušné oblasti řízení (finance, logistika, lidské zdroje, atd.).

Pro koho je předmět určen

Předmět je zařazen do bakalářského studia oborů:

- Automatizace a počítačová technika v průmyslu
- Management jakosti
- Ekonomika a management v průmyslu

studijního programu Ekonomika a řízení průmyslových systémů, ale může jej studovat i zájemce z kteréhokoliv jiného oboru.

Studijní opora se dělí na části, kapitoly, které odpovídají logickému dělení studované látky, ale nejsou stejně obsáhlé. Předpokládaná doba ke studiu kapitoly se může výrazně lišit, proto jsou velké kapitoly děleny dále na číslované podkapitoly a těm odpovídá níže popsaná struktura.

Způsob komunikace s vyučujícím

Vyučující na začátku semestru studentům upřesní formu komunikace. Všeobecně ale platí, že studenti mohou s vyučujícími předmětu osobně komunikovat ve výuce, v konzultačních hodinách zveřejněných na vlastních webových stránkách katedry Ekonomiky a managementu v metalurgii (<http://katedry.fmmi.vsb.cz/634/>), případně jinak, po telefonické či e-mailové dohodě. Kontakty na vyučující jsou k dispozici na stránkách katedry.

STRUKTURA KAPITOL



Čas ke studiu

Na úvod kapitoly je uveden čas potřebný pro prostudování látky. Čas je orientační a může Vám sloužit jako hrubé vodítko pro rozvržení studia celého předmětu. Někomu se čas může zdát příliš dlouhý, někomu naopak. Jsou studenti, kteří se s touto problematikou ještě nikdy nesetkali a naopak takoví, kteří již v tomto oboru mají bohaté zkušenosti.



Cíl

Ihned poté jsou uvedeny cíle, kterých máte dosáhnout po prostudování této kapitoly – konkrétní znalosti a dovednosti.



Výklad

Následuje vlastní výklad studované látky, zavedení nových pojmů, jejich vysvětlení, vše doprovázeno obrázky, tabulkami, řešenými příklady, odkazy na animace.



Čas k zamyšlení

V rámci studia kapitol se setkáte s otázkami a problémy, které je vhodné si pro správné osvojení látky promyslet. Správná řešení navazují na položené otázky, proto nepokračujte ve čtení, dokud si vše dobře nepromyslíte.



Příklad z praxe, Řešený příklad

K lepšímu pochopení probírané látky využijte praktické příklady aplikace vysvětlovaných teoretických znalostí.



Animace, Video

Ke zvýšení názornosti studované látky doprovázejí výklad animace, k dokreslení a rozšíření znalostí pak videa.



Shrnutí pojmů

Na závěr kapitoly jsou zopakovány hlavní pojmy, které si v ní máte osvojit. Pokud některému z nich ještě nerozumíte, vraťte se k nim ještě jednou.



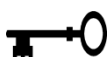
Otázky

Pro ověření, že jste dobře a úplně látku kapitoly zvládli, máte k dispozici několik teoretických otázek.



Použitá literatura

Na úplný závěr kapitoly je uvedena použitá literatura, z které je možno čerpat další informace z dané problematiky.



Klíč k řešení

Na konci studijních opor naleznete klíč k řešení úloh a odpovědi na otázky.

ÚVODNÍ SLOVO

Vážení studenti,

management je jedním ze základních předmětů našeho studijního programu. Jedná se o poměrně rozsáhlou látku, jejímuž studiu byste měli věnovat patřičnou pozornost i čas. Tyto opory jsme se snažili vytvořit tak, abyste v jednom zdroji našli vše potřebné pro pochopení základních aspektů managementu, tedy od historicky dochovaných až po současné názory na obsah a směr řízení podniku, na styly vedení a v neposlední řadě na osobu manažera. Nastudováním těchto opor získáte nejen silný základ pro studium následujících předmětů našeho studijního programu, ale především silné znalostní základy a inspiraci pro vaši podnikovou praxi.

Přejeme vám úspěšné a příjemné studium těchto studijních textů.

Autoři

OBSAH

POKYNY KE STUDIU	3
STRUKTURA KAPITOL	5
Úvodní slovo.....	6
OBSAH	7
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	12
1.1 Souvislost managementu s ostatními obory	13
1.2 Manažeři.....	14
1.2.1 Manažerské role	16
1.3 Kritéria práce manažerů	17
1.4 Typy řízení	18
1.4.1 Strategické řízení	18
1.4.2 Taktické řízení	18
1.4.3 Operativní řízení	19
2 VÝVOJ TEORIÍ ŘÍZENÍ	22
2.1 Klasické/Mechanistické přístupy	22
2.1.1 Administrativní přístup	23
2.1.2 Byrokratický přístup	23
2.1.3 Vědecký přístup	25
2.2 Škola lidských vztahů	25
2.3 Humanistický přístup.....	26
2.3.1 Teorie X, Y	26
2.3.2 Teorie Z	27
2.3.3 Teorie sebeaktualizace	27
2.4 Moderní teorie managementu	28
2.4.1 Systémový přístup.....	28
2.4.2 Procesní přístup	28
2.4.3 Kvantitativní matematický přístup.....	29
2.5 Postmoderní názory	30
2.5.1 P. F. Drucker.....	30
2.5.2 Dokonalost v managementu	30
3 PILÍŘE MANAGEMENTU.....	33
3.1 Japonský styl řízení	33
3.2 Americký styl řízení.....	36
3.3 Evropský styl řízení	37
3.4 Srovnání jednotlivých škol managementu	37
4 MANAŽERSKÉ FUNKCE	43
4.1 Plánování	43
4.1.1 Základní prvky a etapy formálního plánování	44
4.1.2 Postup plánování a sestavování plánu	46
4.1.3 Plán a jeho klasifikace	47

4.1.4	Plánovací cyklus a jeho fáze	49
4.1.5	Efektivní plánování	49
4.2	Organizování	49
4.2.1	Funkce organizování	51
4.2.2	Poslání organizování	51
4.2.3	Prvky organizování	51
4.2.4	Obsahová náplň organizování	52
4.2.5	Chyby v organizování	53
4.3	Kontrola	53
4.3.1	Kontrolní proces	53
4.3.2	Typy kontroly	54
4.3.3	Charakteristika efektivního kontrolního systému	55
4.3.4	druhy kontroly	55
4.3.5	Vnitřní kontrolní systém	56
5	STYLY VEDENÍ	60
5.1	Přístupy k vedení	60
5.1.1	Přístup podle vlastností a zvláštních rysů	61
5.1.2	Hledání společných rysů vedení	61
5.1.3	Teorie velkého muže	61
5.1.4	Omezení přístupu podle zvláštních rysů	62
5.2	Styly vedení	62
5.3	Kontinuum chování vedoucího	63
5.3.1	Čtyři hlavní styly vedení	64
5.4	situační teorie vedení	64
5.4.1	Fiedlerův kontingenční model	64
5.4.2	Vroomův a Yettonův náhodný model	65
5.4.3	Teorie cesta/cíl	66
5.5	Situační vedení dle Herseyho a Blancharda	66
5.6	Transformační vedení	67
6	ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	70
6.1	Strmé a ploché organizační struktury	71
6.1.1	Strmé organizační struktury	71
6.1.2	Ploché organizační struktury	71
6.2	Formální a neformální organizační struktury	72
6.3	Skupiny organizačních struktur dle společných znaků	72
6.3.1	Pevné organizační struktury	72
6.3.2	Pružné organizační struktury	75
6.3.3	Síťové organizační struktury	76
6.3.4	Nové směry	77
6.3.5	Hybridní organizace	78
7	TÝMOVÁ PRÁCE	82
7.1	Tým a skupina	82
7.1.1	Skupina	82
7.1.2	Tým	83
7.1.3	Význam týmové práce	83
7.2	Vývoj týmu	84

7.2.1	Kreitner a Kinicki	84
7.3	Týmové role	85
7.4	Efektivita týmové práce.....	87
7.4.1	Podmínky efektivní týmové práce	87
7.4.2	Synergický efekt	89
7.4.3	Skupinové myšlení	89
7.4.4	Sociální lenost	90
8	KOMUNIKOVÁNÍ A ASERTIVITA	93
8.1	Komunikování.....	94
8.1.1	Formy komunikace.....	94
8.1.2	Základní styly komunikace	94
8.1.3	Verbální komunikace	95
8.1.4	Neverbální komunikace	96
8.2	Asertivita	99
8.2.1	Charakteristika, použití a efekty asertivního chování	100
8.2.2	Asertivní práva	100
8.2.3	Asertivní povinnosti	100
8.2.4	Asertivní techniky	101
9	PREZENTOVÁNÍ	104
9.1	Příprava vystoupení.....	105
9.2	Působivé vystupování	107
9.2.1	Skladba projevu	107
9.2.2	Pozornost posluchačů	108
9.2.3	Celkový dojem.....	109
9.3	Vedení diskuze.....	109
9.4	Zvládání nervozity a zbavení se trémy	110
9.4.1	Doporučení z oblasti fyziologie	111
9.4.2	Doporučení z oblasti pedagogiky	111
9.4.3	Doporučení z oblasti psychologie	111
10	OSOBNÍ MANAGEMENT	113
10.1	Time management	113
10.1.1	Vývoj Time Managementu	114
10.1.2	Typ Kronos a Kairos.....	115
10.1.3	Techniky řízení času	116
10.2	Kariéra	117
10.2.1	Vnitřní a vnější kariéra	118
10.2.2	Současná koncepce kariéry	118
10.2.3	Typy potřeb podle D. C. McClellanda)	119
10.2.4	Typy profesionální osobnosti podle J. Hollanda	120
10.2.5	Kariérové kotvy (E. H. Schein)	121
10.2.6	Srovnání jednotlivých typologií kariéry.....	122
10.2.7	Plánování a hodnocení kariéry jedincem	123
10.2.8	Příčiny neúspěchu v profesní kariéře člověka	124
11	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	126
11.1	Definice řízení lidských zdrojů	126
11.1.1	Systém lidských zdrojů.....	126

11.2	Cíle řízení lidských zdrojů	126
11.2.1	Cíle politiky řízení lidských zdrojů	128
11.3	Strategické řízení lidských zdrojů	128
11.3.1	Personální strategie	128
11.3.2	Personální plánování.....	128
11.4	Úkoly řízení lidských zdrojů	129
12	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	132
12.1	Strategické řízení firmy v tržní ekonomice	132
12.1.1	Základní charakteristiky strategické řízení.....	132
12.1.2	Rozdíly mezi taktickým, operativním a strategickým řízením.....	133
12.1.3	Argumenty pro a proti strategickému řízení.....	133
12.2	Druhy strategického řízení	134
12.3	Fáze tvorby strategie	135
12.4	Výběr optimální strategie.....	135
12.4.1	Vhodnost strategie	135
12.4.2	Přijatelnost strategie.....	135
12.4.3	Uskutečnitelnost strategie.....	136
13	FINANČNÍ MANAGEMENT	139
13.1	Finanční management (řízení).....	139
13.2	Finanční cíle podnikání	140
13.3	Podnikové finance	140
13.4	Zdroje financování podnikatelských aktivit.....	141
13.5	Finanční plán	143
13.6	Faktory ovlivňující finanční řízení	143
14	MANAGEMENT INFORMACÍ	146
14.1	Informace a způsoby jejich získávání v managementu	147
14.2	Funkce informačního managementu	147
14.3	Zásady managementu informací.....	148
14.4	Metody managementu informací	149
14.5	Nástroje informačního managementu	149
14.6	Základní dokumenty informačního managementu – informační strategie	150
14.7	Informační manažer	150
14.7.1	Povinnosti informačního manažera	151
15	KNOWLEDGE MANAGEMENT	155
15.1	Znalosti a jejich vlastnosti	156
15.2	Funkce knowledge managementu	157
15.3	Metody knowledge managementu	157
15.3.1	Diskrétní metody	157
15.3.2	Difuzní metody.....	158
15.4	Strategie knowledge managementu	158
15.4.1	Kodifikační strategie	158
15.4.2	Personalizovaná strategie	158
15.4.3	Znalostní audit	159
15.5	Znalostní manažer	159

16 MANAGEMENT INOVACÍ	162
16.1 Inovace a její druhy	163
16.1.1 Inovace technické	163
16.1.2 Inovace netechnické a sociální	163
16.1.3 Dělení inovací z věcného hlediska	163
16.2 Inovační strategie	164
16.2.1 Dělení inovačních strategií	165
16.3 Inovační proces	165
16.3.1 Bariéry inovačního procesu	166
17 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ.....	169
17.1 Krizové řízení a jeho specifika	169
17.2 Krizový proces.....	170
17.3 Prvky krizového řízení.....	170
18 ŘÍZENÍ ZMĚN	175
18.1 Co je změna a proč ji provádět.....	175
18.2 Proces změny.....	177
18.3 Co je cílem změny.....	178
19 MANAGEMENT RIZIKA	180
19.1 Management rizika.....	180
19.1.1 Principy managementu rizika	180
19.1.2 Proces managementu rizika.....	181
19.1.3 Strategie snižování rizika.....	182
19.2 Přínosy managementu rizika	182

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ



Čas ke studiu: 180 minut



Cíl

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- Definovat pojem management a vyjmenovat základní manažerské aktivity.
- Vysvětlit náplň práce manažerů na jednotlivých úrovních řízení.
- Vyjmenovat a popsat manažerské role podle Mintzberga.
- Popsat typy kritérií manažerské práce a definovat jejich výhody a nevýhody.
- Vysvětlit rozdíly mezi jednotlivými typy řízení.



Výklad

V dnešní době roste význam manažerského vzdělávání. Postupně se teorie managementu dostává do povědomí i jiných než ekonomických oborů a stává se moderní disciplínou pro každého vzdělaného člověka. Základní manažerské znalosti a dovednosti by si měl osvojit každý, kdo chce ve své profesionální kariéře nebo profesním životě něčeho dosáhnout.

Management je spjat s rozvojem společnosti a nyní stále více nabývá na významu. Slovo management pochází z Ameriky a běžně se používá v mnoha světových jazycích. Management má mnoho definic, do češtiny ho lze překládat jako **řízení** a je možno ho chápat ve třech významech, jako:

- proces řízení,
- řídící pracovníky,
- soubor poznatků o řízení.

Při studiu managementu se některým může zdát, že se neučí ničemu novému. Management se skládá zejména z praktických zkušeností a principů, na které mohou jednotlivci díky osobním zkušenostem přijít sami. V současnosti management obsahuje velké množství poznatků získávaných po celá tisíciletí. Protože si nelze osvojit všechny cestou osobních zkušeností, je studium managementu velmi důležité.

Management v dnešní době využívá ke svému objasnění velké množství definic. Jednou z nich je definice managementu dle Robbinse: „*Management je proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly provedeny účinně a efektivně*“. Procesem se v této definici můžou označit probíhající funkce (plánování, organizování, vedení a kontrola) nebo aktivity manažerů, dále koordinace práce právě v oblasti manažerské pozice a účinné a efektivní provádění činností nebo alespoň snaha manažera usilovat o tento cíl. Definice účinně znamená dosáhnout větších výstupů než vstupů a efektivita se označuje jako „dělat správné věci“.

Z jiného pohledu je management proces, který tvoří a udržuje prostředí, kde jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.

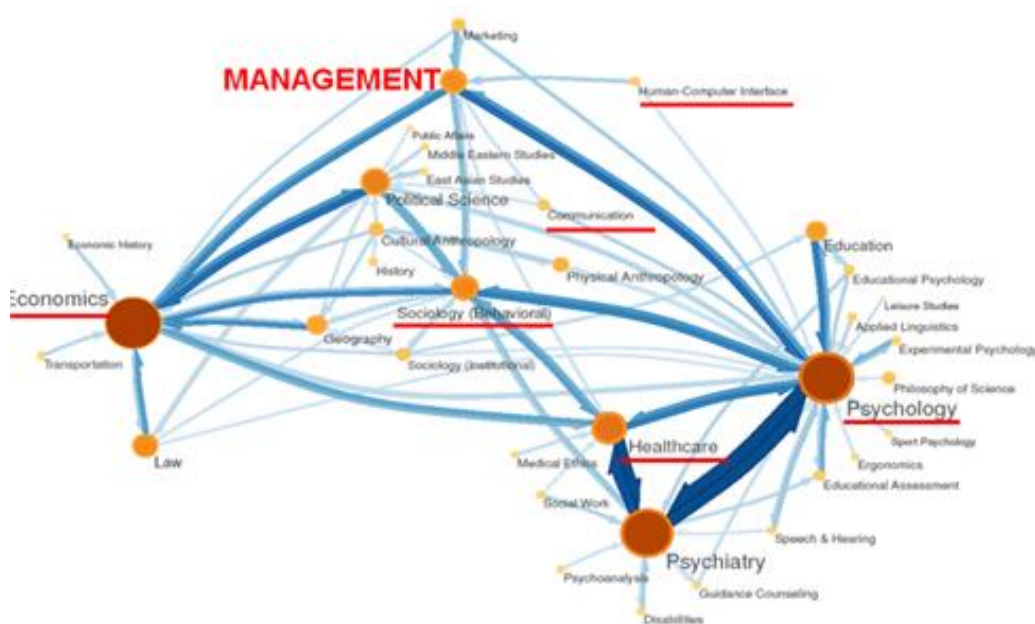
Mezi základní manažerské funkce patří – plánování, organizování, vedení a kontrola.

- **Plánování** je proces definování cílů, tvorby strategie, jak těchto cílů dosáhnout a zpracování plánů pro koordinaci a sjednocení jednotlivých činností.
- **Organizování** znamená uspořádání pracovních činností, tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. Zahrnuje stanovení úkolů a určení, kdo, kdy a jak je bude plnit.
- Cílem **vedení** je motivace podřízených, ovlivňování týmů nebo jednotlivců a zvládání problémů, které vzniknou v důsledku chování zaměstnanců.
- **Kontrola** je manažerská funkce zabývající se monitorováním, porovnáním zda bylo dosaženo stanovených cílů a také hledáním opravných opatření.

1.1 SOUVISLOST MANAGEMENTU S OSTATNÍMI OBORY

Management je úzce spjat s dalšími vědními obory. Mezi disciplíny, které ovlivňují teorii a praxi managementu, patří např. antropologie, ekonomie, filozofie, politologie, psychologie, sociologie a mnoho dalších. Antropologie je věda o člověku a jeho kultuře. Pomáhá pochopit biologickou, sociální, psychickou a kulturní podstatu člověka. Manažerům může pomoci lépe chápat rozdíly v chování lidí v různých zemích a v různých organizacích. Ekonomie manažerům vysvětluje přiřazování a rozdělování omezených zdrojů a úlohu konkurence. Právě z oborů psychologie a sociologie je odvozena většina informací o motivaci, vůdcovství, týmové práci či komunikaci. Politologie je důležitá z hlediska chování jednotlivců a skupin v daném politickém prostředí. Jednotliví manažeři jsou ovlivňováni vládou v dané zemi. Národní přístup k vlastnictví a stav soudnictví v jednotlivých zemích má vliv na politiku organizací.

Spojení managementu s ostatními disciplínami nebo vědami je zobrazeno na obrázku 1.



Obrázek 1 Vztah managementu a ostatních věd

1.2 MANAŽEŘI

Slovo manažer se používalo už dávno. Dříve se dalo jednoduše říct, že manažer je ten, kdo určuje ostatním co a jak dělat. Práci samotnou vykonávali tzv. nemanazeři – zaměstnanci. V poslední době však změny charakteru práce způsobily, že nelze vymezit ostré hranice mezi manažery a zaměstnanci, neboť i mnozí zaměstnanci musí mít **manažerské schopnosti a dovednosti**. Manažer je ten, kdo pracuje s lidmi, řídí jejich aktivity tím způsobem a směrem, aby bylo dosaženo cílů organizace. Manažer je v každé organizaci zástupcem vlastníka nebo majitele a v jeho zastoupení organizaci řídí. Mezi hlavní úkoly manažera v organizaci patří:

- definovat cíle (a jejich části), kterých chce organizace dosáhnout,
- řídit činnosti, pomocí kterých organizace dosáhne stanovených cílů,
- pracovat s lidmi,
- vytvářet organizační strukturu organizace,
- pracovat s rizikem,
- odpovídat za výsledky v dané oblasti řízení v organizaci.

Manažer by měl při výkonu své práce respektovat tzv. 4E. Jedná se o čtyři aspekty manažerské práce:

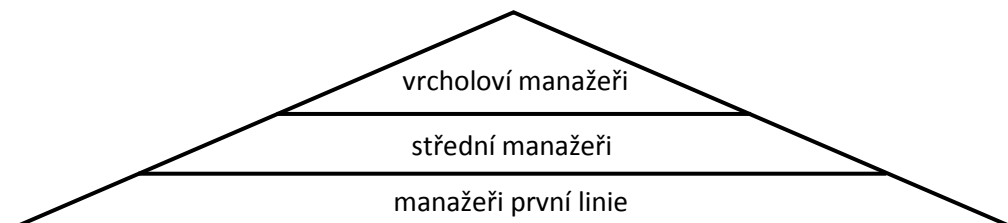
1. **Účelnost** (effectiveness) – znamená dělat správné věci, správně se rozhodovat a definovat své priority, definovat cíle.
2. **Účinnost** (efficiency) – znamená dělat věci správně, řešit problémy a úkoly se znalostmi z daného oboru, s nejnovějšími postupy a informacemi.
3. **Hospodárnost** (economy) – znamená dělat věci správně s minimálními náklady.
4. **Odpovědnost** (equity) – dělat věci správně v souladu se zákonem, s dodržováním bezpečnostních, ekologických a etických norem.

Manažeři musí obecně vytvářet takové prostředí, aby bylo dosahováno (skupinových) cílů při minimální spotřebě peněz, času a materiálu a zároveň nedocházelo k nespokojenosti na straně zaměstnanců a spotřebitelů. Lze tedy říct, že cílem všech manažerů je jejich produktivita a lze ji vyjádřit:

$$\text{produktivita} = \text{výstupy} / \text{vstupy, za dané období při dané kvalitě}$$

Je důležité, aby manažeři dobře znali cíle organizace, protože jen tak mohou zjistit, zda je plní.

V managementu se rozlišují tři základní úrovně managementu v organizacích, viz obrázek 2.



Obrázek 2 Tři úrovně managementu

Manažeři v jednotlivých úrovních mají odlišné hlavní úkoly.

Mezi úkoly **vrcholových manažerů** patří:

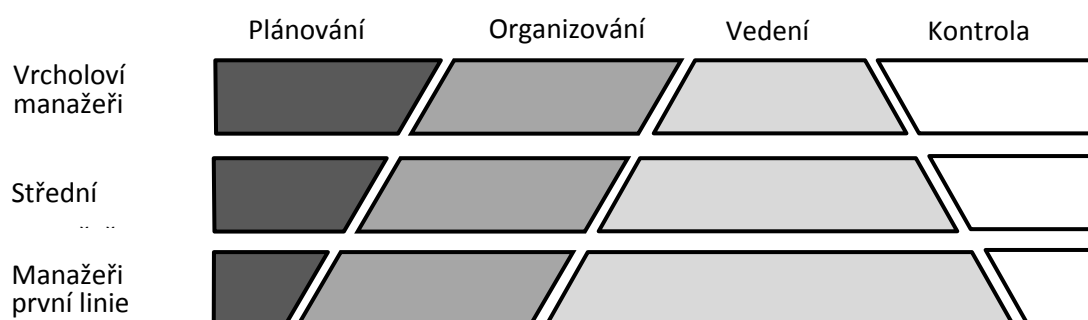
- monitorování a jednání s externím prostředím organizace a se zákazníky,
- utvoření strategické koncepce vývoje organizace a formulování plánů a cílů organizace,
- odpovědnost vlastníkům.

Často se jedná o funkce, jako jsou výkonný viceprezident, výkonný ředitel nebo generální ředitel (anglicky chairman, chief executive).

Úkolem **středních manažerů** je přetvoření strategických úkolů, které vytvářejí vrcholoví manažeři, na úkoly podřízených linií. Dále by měli dohlížet na plnění cílů svých útvarů a jejich náplní je i užší práce s lidmi. Jsou to pracovníci na pozicích vedoucí oddělení nebo manažeři závodu.

Manažeři první linie řídí výkonné pracovníky a jsou často experty ve svém oboru. Jejich hlavní náplní je organizování a vedení podřízených. Patří sem pozice v zaměstnání jako mistr, vedoucí směny, atd.

Na tvorbu cílů a plánování se soustředí vrcholový management resp. vrcholoví manažeři (otázka vedení bude více tvořit náplň práce směrem od vyšší k nižší úrovni managementu, viz obrázek 3).



Obrázek 3 Četnost aktivit podle úrovně managementu

Manažer by měl disponovat technickými znalostmi, společenskými a lidskými schopnostmi, ale také koncepčními dovednostmi. V organizační hierarchii směrem vzhůru je kladen čím dál větší důraz na koncepční schopnosti, zatímco důraz na technické znalosti postupně klesá, viz obrázek 4.

Mezi **technické znalosti** manažera patří použití odborných znalostí např. výpočetní technika, výroba, účetnictví a dovedností při jednotlivých úkonech, při zaškolení podřízeného pracovníka a u každodenních operací při výrobě. Tyto znalosti jsou důležité pro manažery na nižší úrovni z důvodu jejich práce s lidmi. **Společenské a lidské schopnosti** se projevují v mezilidských vztazích při práci s lidmi a měly by zahrnovat účinnou skupinovou práci, řízení a efektivní vedení zaměstnanců, za účelem dosažení co největšího úsilí. Správní manažeři vědí, jak se svými lidmi komunikovat, motivovat je, vést a získat u nich důvěru. **Koncepční schopnosti** je schopnost přijímat rozhodnutí a komplexně myslet. Manažer s touto dovedností bere organizaci jako celek a chápe nejen vztahy mezi jednotlivými částmi, ale i v souladu s okolním prostředím. Tato schopnost je nejdůležitější

Obrázek 4 Dovednosti dle úrovně managementu

pro vrcholové manažery.

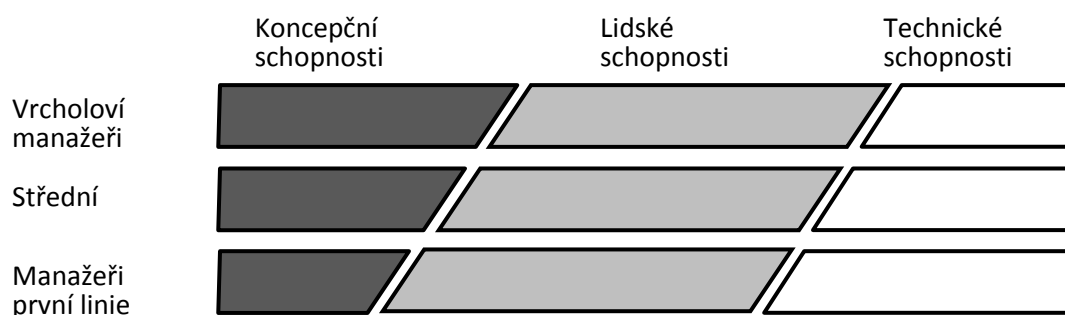
1.2.1 Manažerské role

Vymezením manažerských rolí se zabýval ve své studii Henry Mintzberg, kanadský profesor ekonomie. Vychází z toho, že práce manažera by mohla být popsána jako plnění různých „rolí“. Mintzberg připouští, že lidé, kteří „řídí“, mají v podniku, který řídí, formální autoritu a tím pádem i zvláštní postavení v celé organizaci. Manažerské aktivity jsou potom výsledkem tohoto postavení. Mintzberg dělí formální autority do deseti rolí ve třech následujících skupinách: mezilidské role, informační role, rozhodovací role.

❖ Mezilidské role

Tyto role vychází z manažerova postavení a autority, týkají se lidí. Rozlišují se následující varianty:

1. **Role vůdčí osobnosti** – manažer je účastníkem záležitostí ceremoniální povahy, jeho účast je nezbytná na společenských akcích a měl by být k dispozici pro ty, kteří chtějí jednat s vrcholovým managementem.
2. **Role vedoucího** – manažer má odpovědnost za motivaci, vedení podřízených a plnění



úkolů.

3. **Role propojovatele** – komunikace manažera na jedné úrovni s jinými jednotkami uvnitř i mimo organizaci, patří sem i vazba mezi organizací a jejím okolím.

❖ Informační role

Součástí informačních rolí je přijímání, šíření a shromažďování informací. Tyto role se dělí:

1. **Role dohlázele** – v této roli má manažer za úkol hledat a přijímat, zpracovávat a následně hodnotit informace. Informace mohou být oficiální i neoficiální povahy.
2. **Role šířitele informací** manažer předává informace získané vně organizace dovnitř organizace a informace z vnitřního prostředí prostřednictvím role vedoucího mezi podřízené.
3. **Role mluvčího** – manažer má za úkol předávat informace lidem mimo organizaci např. zákazníkům, dodavatelům a tisku.

❖ Rozhodovací role

Jsou manažerské role, které zahrnují výběr z variant. Patří sem:

1. **Role podnikatele** – manažer plánuje změny pomocí řešení problémů a přijímání opatření ke zlepšení současné situace.
2. **Role napravovatele poruch** – manažer v této roli řeší nečekané a nepředvídatelné události a situace a podniká kroky, aby tyto situace a události napravit.
3. **Role rozdělovatele zdrojů** - manažer rozhoduje o penězích, zásobách, rozvržení práce a provádí kontrolu.
4. **Role jednatele** – manažer se účastní jednání s jedinci nebo organizacemi, např. vyjednávání, podepsání nových smluv.

1.3 KRITÉRIA PRÁCE MANAŽERŮ

Poslání manažerů spočívá v dosažení cílů organizace. Existují kritéria, která určují, jaká je úroveň naplňování cílů jednotlivými manažery. Tato kritéria se dělí na kritéria výkonnosti a kritéria procesní.

Kritérium výkonnosti vychází z dosažení cílů a souvisejícími hospodářskými ukazateli jako jsou zisk, produktivita nebo obrát. Taková kritéria výkonnosti jsou objektivní, lze je měřit, srovnávat nebo kvalifikovat. Nicméně zobrazují spíše úroveň dosažení cílů organizace než úroveň manažera. Zajišťují organizaci i manažerům zpětnou vazbu o tom, zda práce splňuje stanovené předpoklady nebo zda se vyskytují problémy a je potřeba zajistit opatření k jejich nápravě.

Úspěch manažera ale nelze hodnotit jen podle výsledků, kterých dosáhl na své současné pozici, ale také podle toho, jak svou práci dělá, tedy z hlediska procesního. Potom **kritériem procesním** může být:

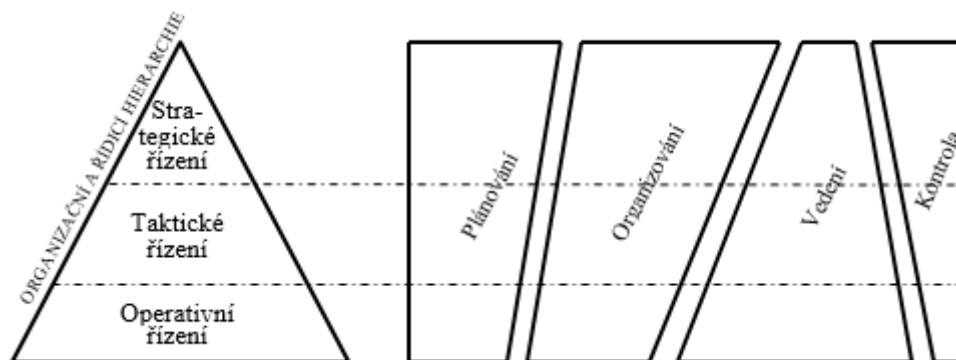
- pracovní nasazení manažera,
- přístup k podřízeným,
- kreativita a přístup k inovacím,
- řízení času,
- organizace práce.

Standards formulují soubor požadavků, které jsou kladeny na pracovníky v různých manažerských funkcích. Z těchto standardů lze vyvodit, co by měl každý manažer ovládat (např. liniový manažer v oblasti vedení porad). Dále stanovují, co znamená výborná, průměrná nebo špatná komunikace nebo jak vypadá mírné, střední nebo vysoké pracovní nasazení. Za úspěšného manažera je považován ten, který tyto standardy plní.

1.4 TYPY ŘÍZENÍ

Jednotlivé typy řízení na sebe navazují a navzájem se liší stanovením cílů a určením kompetencí odpovědných osob. Podle úrovně řízení se rozlišují tři typy řízení (obrázek 5):

- strategické,
- taktické,
- operativní.



Obrázek 5 Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení

1.4.1 Strategické řízení

Strategické řízení určuje dlouhodobé cíle organizace, nikoliv detaily. Nižší úrovně řízení jsou potom zaměřeny na detailnější pohled na vývoj podniku. Strategické řízení má dlouhodobý charakter. Toto řízení řeší především koncepci a základní výběr výrobků a služeb. Součástí strategického managementu je i plán rozvoje, popřípadě změn pracovních sil či organizaci jako celku. Mezi základní oblasti strategického řízení patří:

- strategie nových výrobků,
- strategie nových trhů,
- strategie nových technologií,
- budování konkurenční výhody.

Postup vytvoření a realizace strategie v organizaci lze shrnout do následujících kroků:

1. vymezení předmětu podnikání a formulace poslání organizace,
2. definice cílů organizace,
3. určení postupů a opatření k dosažení navržených cílů,
4. realizace strategie,
5. vyhodnocení dosažených cílů, analýza nedostatků a poučení se z chyb.

Strategickým řízením se zabývá detailněji kapitola 11.

1.4.2 Taktické řízení

Úkolem taktického řízení je stanovení a řízení postupů a prostředků, které vedou k efektivnější realizaci strategie podniku. Jedná se o rozpracování strategických cílů do jednotlivých funkčních oblastí podniku (finance, tvorba, marketing, lidské zdroje, atd.) a zahrnuje užší okruh činností. Rozdíl mezi strategickým a taktickým řízením spočívá v délce časového horizontu, v obsahu a kvalifikovanosti. Toto řízení probíhá na úrovni středního managementu. Výsledky taktického řízení

jsou zjistitelné a kvantifikovatelné mnohem snadněji a dříve než u strategického řízení. Mezi úkoly taktického řízení patří např.:

- rozhodovat o výrobě konkrétního produktu,
- rozhodovat o projektu vybavení výrobního systému,
- rozhodovat o technologii výroby, atd.

Taktické cíle by měly v rámci přijaté strategie zajišťovat růst ekonomických ukazatelů podniku a růst kvality výrobků. Může se jednat o zvyšování jakosti výrobků a konkurenční schopnosti výrobků.

1.4.3 Operativní řízení

Operativní management je poslední stupeň řízení a je prováděno na všech článcích a stupních managementu. Toto řízení se chápe jako řízení okamžité, včasné a souvisí s bezprostředním prováděním procesu řízení. Operativní řízení tvoří nejnižší článek. Zahrnuje detailní a konkrétní řízení v krátkém časovém horizontu, např. čtvrtletí, měsíce, dekády. Operativní management se definuje jako souhrn nástrojů aplikace managementu a vyvíjených aktivit. Úkolem je potom splnit cíle při optimálním využití zdrojů, které jsou v daném okamžiku k dispozici. Operativní management výroby se zabývá řízením podnikového hospodářství, kam patří tvorba vazby na odběratele, ale i dodavatele, a uskutečňuje spojení firmy s nákupním i odbytovým trhem. Operativní management výroby se zabývá např. řešením těchto otázek:

- Co vyrábět? – takže co naplánovat, organizovat a kontrolovat,
- Jaká kritéria a opatření nastavit? – měřitelné cíle, motivace, forma kontroly,
- Jaké budou podmínky pro plánování a řízení podle vlastností výrobků a výrobních faktorů? – tedy zjistit ekonomické aspekty výrobku, výrobního programu, pracovní síly, strojů a zařízení, nástrojů a nářadí.

Mezi nástroje operativního řízení patří vnitropodnikového řízení a operativní vnitropodnikové plány. Úkolem operativního řízení je řízení výnosů, nákladů a zisku a využití výrobních kapacit. Nástroji operativního řízení jsou např. kalkulace nákladů, rozpočty nákladových středisek, normy, limity, peněžní plán nebo plánovaná rozvaha.



Příklad z praxe

Na jednoduchém příkladu z Třineckých železáren si je možné ukázat odlišnou práci manažerů podle jejich postavení v pyramidě odshora dolů.

Vrcholový management zde představuje manažer organizace neboli generální ředitel. Jemu nadřazenou složkou je představenstvo a kontrolní složkou je dozorčí rada. Manažer organizace odpovídá za celkové řízení organizace a za dosahování strategických cílů v oblastech tržeb, postavení na trhu, zavádění nových technologií, investic do výzkumu a vývoje a společenské odpovědnosti. Ředitel zastupuje organizaci navenek a jeho reprezentace má vliv na postavení podniku v rámci konkurence na trhu.

Finanční ředitel, technický ředitel, výrobní ředitel a ředitel pro personalistiku a administrativu představují střední management a jsou přímo podřízeni generálnímu řediteli. Ve svých úsecích zodpovídají za plnění příslušných oblastí strategických cílů. Tzn., pokud se na strategické úrovni rozhodne o nákup nové dceřiné společnosti, finanční ředitel zajistí potřebné investice, personální

bude zodpovědný za sladění personálních politik podniků (odměňování, plánování, vzdělávání...) a technický ředitel zajistí např. návaznost výrobních technologií v podnicích a propojení jejich logistických procesů.

Vedoucí jednotlivých oddělení nebo dílen v rámci každého úseku, jako představitelé nejnižšího management, odpovídají za přidělená pracoviště nebo dílny např. za mechanické dílny, zámečnické díly, elektrotechnické dílny nebo soustružení válců. Jsou zodpovědní za rozvržení směn, kontrolu a hodnocení podřízených. Jednají přímo se zaměstnanci, přidělují jim jednotlivé úkoly a kontrolují kvalitu jejich práce. Většinou se jedná o mistry.

Z uvedeného příkladu je zřejmé, že každý manažer má v rámci své profese přesně stanovenou náplň práce, cíle, kterých musí dosáhnout a které se snaží plnit, má vymezeny úkoly, které musí zvládnout a činnosti, za něž odpovídá.



Shrnutí pojmů:

Management, manažer – vrcholový, střední, první linie, schopnosti – koncepční, technické, lidské, manažerské role – mezilidské, informační, rozhodovací, 4E, kritéria práce manažerů, typy řízení, řízení – strategické, taktické, operativní.



Otázky

1. Co je to management?
2. Jaké jsou základní manažerské funkce?
3. Jak rozděluje Mintzberg manažerské role?
4. Jaký je rozdíl mezi kritériem výkonnosti a kritériem procesním?
5. Jaké jsou typy řízení? Vysvětlete základní rozdíly mezi nimi?



Použitá literatura

- [1] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-58-3945-8.
- [3] DONNELLY, J. H. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.
- [4] MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 273 s. ISBN 978-807-3802-301.
- [5] ROBBINS, S. P. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [6] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, K. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

- [7] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

2 VÝVOJ TEORIÍ ŘÍZENÍ



Čas ke studiu: 480 minut



Cíl

- Získáte přehled o vývoji jednotlivých přístupů k řízení podniku.
- Budete umět popsat rozdíly mezi jednotlivými přístupy k řízení lidí a podniku.
- Budete schopni vysvětlit silné a slabé stránky jednotlivých etap a přístupů teorií řízení podniku.



Výklad

Na konci 19. století se začaly vymezovat vědecké přístupy zaměřené na oblast řízení zaměstnanců a výrobních zdrojů v podniku. Byť lze první náznaky řízení a organizování nalézt již několik tisíc let před naším letopočtem, (např. v Egyptě při stavbách pyramid), tato kapitola se bude věnovat jen přístupům od počátku 20. století, protože jsou vědecky podchycené a vzájemně navazují. Literatura se různí v rozlišení názorových proudů. Pro naše účely budeme přístupy k řízení dělit jen do 5 etap:

1. Klasické/mechanistické přístupy / do 20. let /
2. škola lidských vztahů / 20. a 30. léta /
3. humanistický přístup / 40. a 50. léta /
4. moderní názory / 60. a 70. léta /
5. postmoderní názory / 80. a 90. léta /

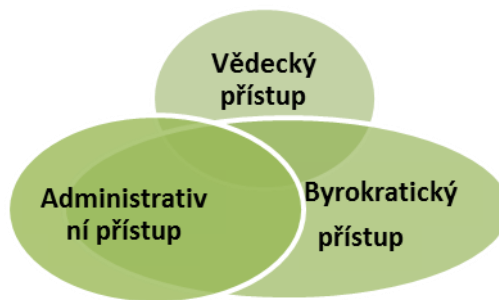
2.1 KLASICKÉ/MECHANISTICKÉ PŘÍSTUPY

Základním kamenem klasického přístupu byla funkčnosti strojů a zařízení. Představte si technologického pracovníka při navrhování stroje, kdy využívá různé technologie, součástky, znalosti, komponenty, aby dosáhl požadovaných výsledků. Stejně tak, jako má každý článek, každé kolečko, pružina nebo řetěz určitou zásluhu na fungování stroje, má i pracovník (zaměstnanec) svoji roli v podniku. Mechanistický přístup se snaží definovat přesné funkce (role) pracovníků.

Převést tuto myšlenku do praxe není zcela jednoduché, pouze se můžeme přiblížit požadovanému stavu.

Za hlavní představitele mechanistického přístupu jsou považováni Max Weber, H. Fayol, F. Taylor, H. Gantt nebo manželé Gilbrethovi. Vypracovali mechanistické principy, pomocí kterých se zvýšila efektivnost práce zaměstnanců. Aplikovali soubor mechanistických pravidel pro administrativy nebo navrhli model pro optimální fungování úřadů. Později se budeme věnovat bližšímu přispění jednotlivých představitelů.

Klasické období se dělí do tří hlavních názorových proudů (obrázek 6).



Obrázek 6 Proudby klasického období

2.1.1 Administrativní přístup

Hlavními představiteli administrativního řízení jsou H. Fayol, L. Urwick a F. W. Mooney.

Podstatou administrativního řízení je chápání práce strojů jako vzoru organizačního systému a člověk je i takto vnímán (člověk = stroj). Převedly se vztahy mezi jednotlivými komponenty strojů a byly aplikovány na pracovníky. Rozmohla se maximální dělba práce, vymezila se přesně pravomoc, odpovědnost a role daného pracovníka.

Představitelé těchto názorů zastávali myšlenku, že pokud bude vše striktně vymezeno a následováno, podnik bude pracovat bez sebemenších problémů. Hlavním výstupem bude maximalizace produkce a snížení nákladů. Autoři čerpali ze svých mnoholetých zkušeností a definovali soubor pravidel a norem pro úspěšný podnik. Myšlenky pro vytvoření těchto pravidel se opíraly o systém řízení podle cílů.

Technika administrativního řízení vyžadovala orientaci na výrobu, fyzikální prostředí, techniku práce a formální organizování. Pozornost zaměstnanci jako člověku byla minimální, což bylo na konec hlavní slabinou přístupů a podstatou dalších teorií.

Henri Fayol spolu s kolegy definovali teorii „business administration“ (podnikové administrativy) současně s vývojem vědeckého řízení. Fayol se stal nejvlivnější osobností ve vývoji moderního pojetí řízení. Navrhl, aby všechny činnosti, které průmyslové podniky vykonávají, byly rozděleny do následujících skupin:

- Technické činnosti – výroba, adaptace, technologie,
- Obchodní činnosti – prodej, nákup, směna,
- Finanční činnosti – nejlepší způsob pro využití kapitálu,
- Zabezpečení – ochrana osob a zajištění majetku,
- Účetní činnosti – inventarizace, evidence nákladů a výnosů,
- Manažerské činnosti – týkající se správy,
- Top řízení.

2.1.2 Byrokratický přístup

Německý sociolog Max Weber (1864 – 1920) je autorem teorie byrokracie. Zastával názor, že podnik bude efektivně fungovat jen tehdy, pokud se bude řídit výhradně několika základními pravidly. Podle Webera existují 3 typy sociální akce, jak vymezit role pracovníků v podniku viz obrázek 7:

1. Afektivní akce	2. Tradicionální akce	3. Racionální akce
• založená na emocích, o které se opírá charismatická autorita • silný charakter osobnosti, který má schopnost svými myšlenkami a vizemi strhnout okolí k následování • podniková struktura bývá proměnlivá a nejasná	• založená na zvyku, z něž vychází tradicionální autorita • není zde ohled na přednosti nebo dovednosti jedinců • postavení je založené na rodu, příbuzenstvu, dědí se	• řízena s jasným vědomím cílů • z ní je odvozená racionálně legální autorita a organizační struktura • byrokracie je považována za nejvyšší formu organizování lidského chování a podniku

Obrázek 7 Typy sociální akce

Weber tvrdí, že podnik zastávající byrokratický přístup, je ideální (viz obrázek 8). Fungují v něm pevně vymezená postavení, která jsou závislá na hierarchii. Jednotliví členové podniku mají striktně vymezené postupy a pravidla. V celkovém měřítku dochází ke koordinaci všech těchto jednotlivých lidí (např. pro realizaci administrativních úkolů) za účelem dosažení podnikových cílů. Weber prosazoval byrokratický podnik jako vzor dokonalé společnosti. Ovšem sám si uvědomoval, že v praxi toho nemůže být nikdy striktně dosaženo. Proto vymezil prvky racionálního řízení, abychom se mohli tomuto ideálnímu typu podniku alespoň přiblížit.

Dělbá práce

- založena na funkční specializaci, jednoduché, přesné definované cíle

Hierarchie

- pozice s přesně definovanými právy a povinnostmi

Kvalifikace

- zaměstnanci zastávají pracovní pozice v rámci jejich kompetence, orientace na kariéru

Neosobní řízení

- řízení spolupracovníků bez emocí, sympatií a antipatií

Soustava pravidel

- dodržování pravidel pro všechny aktivity (normy, instrukce, popisy činností)

Pořádek a stabilita

- fungování, přísné oddělení příjmu osobního a organizace

Obrázek 8 Principy Weberovy racionální byrokratické organizace

Zamyslete se, jestli v takto řízené společnosti může dojít k rychle reakci na náhodnou změnu trhu. Byrokratický přístup zastiňuje iniciativu jednotlivců a taky brání spolupráci mezi útvary v podniku. Motivování pracovníků je zcela potlačeno. Aplikace pravidel zastiňuje komunikaci a tak by se podnik vyrovnával se změnou na trhu velmi obtížně.

2.1.3 Vědecký přístup

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) byl mechanický inženýr s cílem zlepšit průmyslovou efektivitu a je považován za jednoho z prvních konzultantů managementu.

F. W. Taylor se věnoval zejména jednotlivým dělníkům a procesům orientovaným na řízení pracoviště. On sám začínal jako dělník a vypracoval se na inženýra ocelářské společnosti. Pozoroval veškeré úkony, které vykonávali dělníci při hromadné výrobě. Po podrobném zkoumání a měření dospěl k závěru, že někteří dělníci během své činnosti prováděli řadu zbytečných úkonů, které měli za následek snížení výkonu. Snažil se tyto úkony natolik eliminovat, aby našel ty nejefektivnější postupy. Po podrobném zkoumání, kde se zaměřil na výkon nejlepších pracovníků, našel nejlepší způsob (normu) pro provedení dané činnosti.

Vědecký přístup je založen na měření, počítání, výběru dělníků podle svalů a na ohledu pracovní kapacity. Vědecký přístup je založen na následujících bodech (obrázek 9):



Obrázek 9 Vědecký přístup

Velkou roli při kvalitě výroby hrají mistři, předáci a úkolová mzda. Osobně se Taylor považoval za přítele dělníků, ovšem ti jeho postoj vnímali obráceně. Co pracovníky mohlo popudit na vědecky zaměřeném přístupu? Byla to příliš stereotypní práce bez možnosti kreativního podílení, která přispěla k hledání nového pracovního místa.

Stoupencem vědeckého přístupu byl také H. Ford. Inovace v podobě zavedení pásu při výrobě automobilů měla za následek zrychlení procesu. Uvědomoval si, že zaměstnanci jsou srdcem podniku. Proto nejen normalizoval postupy při výrobě, ale snažil se motivovat své zaměstnance.

Gantt, představitel vědeckého přístupu, se domníval, že lze zvýšit efektivnost produkce zkvalitněním práce vedoucích. Zastával názor, aby vedoucí využívali při koordinaci řízení lidí vědecké metody. Mezi Ganttovy zásady řízení patří plánování denních pracovních operací, normohodiny, prémie vedoucím (mistrům). Nejznámější je Ganttův diagram, s jehož pomocí lze dosáhnout zkrácení doby pracovních operací pomocí efektivního využití pracovníků.

2.2 ŠKOLA LIDSKÝCH VZTAHŮ

Zabývá se přeceněním významu techniky, technických specialistů, manažerů zdůrazňujících uskutečňování společenských cílů. Snaha získat větší produktivitu práce i nadále přetrvávala. Zrodila se myšlenka začlenit více humanistického cítění do pracovního procesu. Tento přístup měl za následek větší spokojenost zaměstnanců a tím i větší produktivitu práce.

Za zakladatele školy lidských vztahů je považovaný Elton Mayo. Podílel se na **Hawthornském experimentu** spolu se skupinou pracovníků v Chicagské továrně na elektronické výrobky po dobu 5 let. Cílem toho experimentu bylo zjistit, do jaké míry ovlivňuje pracovní prostředí zaměstnance. Experiment zahrnovaly dvě skupiny pracovníků. U první skupiny byl testován vliv osvětlení na výkon práce. Pokud se zlepšilo osvětlení pracoviště, skupina vykazovala lepší výsledky. Paradox nastal v tom, že u druhé skupiny nastalo také zlepšení výkonu práce, ovšem za stále stejných podmínek.

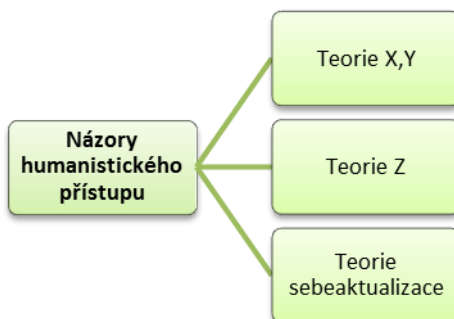
Pokud se vrátily pracovní podmínky u první skupiny do původního stavu, zůstal výkon práce stejný (tzn. lepší u obou skupin). V experimentu se dvěma skupinami docházelo k soudržnosti, proto byly výkony skupin na stejné úrovni. Pracovníci druhé skupiny zahrnuté do experimentu se cítili natolik důležití, že docházelo ke zvětšení výkonu práce samovolně.

Na základě dosažených výsledků si Elton Mayo povšimnul, že ženy mnohdy pracovaly za horších podmínek lépe. Tím zjistil ne až natolik důležitost faktoru prostředí popřípadě ekonomických faktorů na výši výkonu práce.

Z experimentů také objevil, že je potřeba přistupovat k pracovišti jako k sociálnímu prostředí, protože jsou více motivující než už zmíněné ekonomické faktory. Elton Mayo se snažil vytvořit dobrou sociální atmosféru a poskytnout zaměstnancům více svobody. Prokázal důležitost vzájemného respektu mezi vedením a zaměstnanci. Pokud vedení podniku umožní zaměstnancům, aby mohli projevit své názory, podílet se na spolurozhodování, budou mít větší sociální motivaci a tím nastane lepší výkon práce.

2.3 HUMANISTICKÝ PŘÍSTUP

Základem humanistického přístupu je přesun zájmu na rozvoj člověka jako jednotlivce. Hlavní myšlenka se opírá o uspokojení individuálního rozvoje a potřeby jednotlivců. Jsou však i mnozí, kteří jsou motivováni pouze existenčními nebo sociálními potřebami. Ideálem může být pohodlný život, pravidelná mzda dosažená polovičním úsilím a nenáročné trávení volného času. Člověk může být motivován různými druhy potřeb. Na následujícím obrázku 10, jsou znázorněny teorie, které spadají pod humanistický přístup:



Obrázek 10 Humanistický přístup

2.3.1 Teorie X, Y

Autorem je Douglas Mc Gregor. Teorii zaměřil na manažery a způsob jakým motivují a řídí své pracovníky. Do té doby převládající pohled určil jako teorii X, která obsahovala následující poznatky:

- Člověk nerad pracuje.
- Je líný.
- Musí být do práce nucen.
- Nechce o ní přemýšlet.
- Odmítá odpovědnost.

Později obohatil dosavadní teorii X o humanistický přístup. Nově vzniklou teorii nazval teorií Y a obsahovala tyto poznatky:

- Práce je zábavná.

- Pracovník vyhledává odpovědnost.
- Práce je prostředkem seberealizace.

Na základě těchto rozdělení lze usuzovat odlišnost manažerů podle toho, jaký mají pohled na své podřízené. Pohled, který popisuje teorie X je pro zaměstnance demotivující a negativní. Naopak pohled k přístupu zaměstnancům, který popisuje teorie Y je pozitivní, motivují a lidé jsou povzbuzeni k práci.

2.3.2 Teorie Z

Významní myslitelé studovali danou problematiku z odlišného pohledu. Otcem teorie Z (1981) je Williamam Ouchi a je podstatně novější než teorie X, Y (1960). Teorie Z studuje rozdílnost v přístupu řízení mezi japonskými a americkými společnostmi.

Teorie Z předpokládá, že pracovníci chtějí, aby jejich podnik byl úspěšný. Preferují týmovou práci v podniku, chtějí být součástí podniku, kde na ně není nahlíženo pouze jako na pracovní sílu, ale jako na lidi. Manažer by měl:

- lidem důvěřovat,
- podporovat a rozvíjet týmovou práci, osobní odpovědnost,
- projevovat zájem o pracovníky, jejich potřeby, rodinu, zájmy,
- nabídnout pracovníkům vysokou míru svobody při výkonu práce,
- navazovat vztah s pracovníky v rámci kariérového rozvoje v podniku.

2.3.3 Teorie sebeaktualizace

Humanistický přístup v tomto smyslu zdůrazňuje individuální rozvoj jedince k jeho základní potřebě. Tento člověk potřebuje mít možnost realizovat veškeré své schopnosti, jeho pracovní pozice ho naplňuje a může v ní rozvinout veškerý svůj potenciál.

Hlavním představitelem sebeaktualizace je Abraham Maslow. V roce 1943 definoval pomyslnou pyramidu lidských potřeb, obrázek 11. Pyramida je navržena od nejnižších potřeb po největší a můžeme ji pomyslně rozdělit na dvě části.

První část jsou nedostatkové potřeby jako potřeba dýchání, vody, spánku, jistota rodiny, přátelství, aj. Druhou pomyslnou část tvoří existenční potřeby, které zahrnují seberealizaci např. tvořivost, hledání řešení problémů, autorita, etika, posuzování lidí bez předsudků aj.



Obrázek 11 Maslowa pyramida potřeb[7]

2.4 MODERNÍ TEORIE MANAGEMENTU

Nevytváří se žádná jednotná teorie, jako tomu bylo doposud. Moderní teorie jsou ovlivněny „novými“ vědami a to zejména kybernetikou, teorií systémů, operační analýzou, matematickými metody, modelováním. Cílem je získat univerzální princip, který by pomohl objasnit veškeré proudy dění v podniku. Vznikly 3 směry jak na danou problematiku nahlížet.

1. procesní přístup,
2. systémový přístup,
3. kvantitativní matematický přístup.

2.4.1 Systémový přístup

Součástí organizace jsou různě ovlivňující se prvky a prostředí, které mají stejný cíl. Systémový přístup zkoumá působení vnitřního a vnějšího prostředí na podnik a do jaké míry ho ovlivňuje. Představitelem tohoto přístupu je Ludwig von Bertalanffy, který se zabýval biologickými systémy v širším pojetí tohoto spektra. Zkoumal vztah systému k prostředí, který převedl do jisté míry také na podnik. Dalším představitelem systematického přístupu je Chester Barnard. Zastával názor, že je celek lepší a důležitější než jeho součásti.

2.4.2 Procesní přístup

Procesní přístup zahrnuje klasifikaci manažerských činností, se kterými se podnik každodenně setkává. Rozdělit tyto činnosti můžeme následovně:

- plánování,
- organizování,
- vedení,
- kontrolování.

V některém pojetí se rozděluje vedení na dva body. Členění by vypadalo následovně:

- plánování
- organizování
- personalistika
- vedení
- kontrolování

Rozdíl předchozích dvou pojetí spočívá v oddělených pravomocích. Personalistika se zabývá veškerým obsazováním pracovních pozic a udržováním těchto pozic v chodu s požadovanou kvalitou. Vedení se zabývá ovlivňováním pracovníku tak, aby došlo k navýšení jejich zájmů pro plnění podnikových cílů.

Podle všech těchto termínů se vytváří příslušné plány, které napomáhají manažerům pro budoucí rozhodování. Vývoj pojetí myslitelů lze sledovat v tabulce 1.

Tabulka 1 Vývoj pojetí myslitelů

Luther Gulick	H.Koontz C.O.Donnell H. Weihrich 1984	Ishikawa
•plánování •organizování •personální zajištění •přikazování •koorinace •výkaznictví •rozpočtování	•plánování •organizování •přikazování •koordinace •kontrola	•cíl •metoda •dovednost •kontrola •akce

2.4.3 Kvantitativní matematický přístup

Snaží se ztotožnit s vědeckým přístupem. Převládá zde operační výzkum a operační analýza pro nalezení optimálního řešení problému v podniku.

❖ Operační výzkum

za použití matematiky (teorie grafů, algebry, matematické analýzy), statistiky, teorie pravděpodobnosti se snaží docílit nalezení řešení pro logistiku, ekonomiku, vojenství, popřípadě organizaci.

❖ Operační analýza

vytvoří model daného problému s cílem získat data, parametry a hodnoty současného stavu. Následně se pro tyto hodnoty provede optimalizace. Metody operační analýzy jsou:

- matematické programování pro optimalizaci rozhodování,
- dynamické programování pro řešení kombinatorních a vícestupňových úloh,
- řešení úloh pro teorii hromadné obsluhy, teorii zásob, teorii údržby a obnovy,
- teorie her pro řešení konfliktních situací,
- síťové grafy pro řešení časové a nákladové analýzy procesů,
- heuristické a simulační metody pro zkoumání složitých systémů.

Představitelé kvantitativního přístupu: C. W. Churchman, R. L. Ackoff, E. L. Arnoff, P. A. Samuelson, W. Leontief, D. W. Miller, P. M. Morse, G. B. Dantzig, N. Wiener, W. W. Cooper, J. von Neumann, H. Robbins a další.



Čas k zamyšlení

Zamyslete se nad klady dřívějších přístupů, které byste aplikovali i v dnešních podmínkách řízení podniku.

2.5 POSTMODERNÍ NÁZORY

Mezi postmoderní názory lze zahrnout pragmatický a empirický přístup k managementu. Základem je studium konkrétních řídicích situací a následné zobecnění výsledků v podobě doporučení a pouček. Slouží jako nástroj pro řízení, ale i pro rozvoj teorie managementu. Přístup kombinuje teoretický výzkum s praktickou činností v podnicích.

Představitelé: P. F. Drucker, T. J. Peters, R. H. Waterman, E. Dále.

2.5.1 P. F. Drucker

Patřil mezi nejuznávanější odborníky a poradce v oblasti managementu. Na příkladech uvedl, jak změnit přístup k řízení podřízených tak, aby byl účinný.

Tento přístup je nazván **MBO (Management by Objectives)**. Chybně bývá uváděno, že Drucker MBO vymyslel, ovšem není to pravda, jak se někteří domnívají, pouze jej popsal.

Drucker začíná úvod do problematiky příběhem o třech kamenících. Všichni tři pracují a buší do kamenů, kde vytváří díla. Zeptal se jich, co dělají. První kameník mu odpověděl, že vydělává na živobytí. Druhý, že vykonává tu nejlepší práci, kterou kdy v životě odvedl a poslední kameník mu odpoví, že staví katedrálu. Právě toho třetího Drucker označil za manažera.

Tento příběh skrývá myšlenku, že stejně jako třetí kameník věděl, že staví katedrálu, měli by i zaměstnanci v podniku přesně vědět, co a proč dělají, a kde podnik směřuje. Vrcholový management tuto myšlenku definuje pomocí poslání. Samotný management proto musí dobře vědět, kde se chce posunout, co je jeho úkolem. Střední management pak rozděluje operativně cíle pro nižší management až rovnou na zaměstnance.

Na každém úrovni řízení musí zaměstnanci vědět, co se od nich očekává, co přesně mají dělat a kde tím podnik posunou anebo naopak, co nastane, když nesplní své plány a úkoly.

V České republice se hovořilo ve spojení s MBO, že si zaměstnanci sami určují cíle. Není to omyl MBO. Neefektivnější manažeři proto využívali metodu nazvanou „manager's letter“, kdy jim pracovníci nižšího managementu 2x ročně psali dopis, ve kterém uváděli: „jaké si myslí, že jsou cíle nadřízeného, jaké si myslí, že jsou jejich cíle, co přesně sami vykonávají k dosažení požadovaného cíle, jak odstranit překážky, aj.“ Tím vznikl nástroj, kdy mohly být některé nedorozumění odstraněny. Drucker hovoří v tomto smyslu, jako o spojení myslí.

2.5.2 Dokonalost v managementu

Thomas J. Peters (Robert H. Waterman analyzovali 62 úspěšných firem za období 20 let a definovali osm pragmatických doporučení, jak dosáhnout „dokonalosti“ v manažerském jednání. Vycházeli přitom ze zobecněných rysů dokonalých podniků:

1. Aktivně jednat.
2. Být blízko zákazníkovi.
3. Autonomnost a podnikavost.
4. Zvyšovat produktivitu prostřednictvím lidí.

5. Držet se činností, kde vznikají hodnoty firmy.
6. Držet se toho, co firma zná a umí.
7. Jednoduché organizační formy, nepočetný aparát.
8. Umění spojovat řízení „s přitaženou i volnou uzdou“.



Čas k zamyšlení

S jakým ze stylů řízení se v praxi setkáváte nejčastěji?



Shrnutí pojmů

Klasický, byrokratický a vědecký styl řízení, školy lidských vztahů, humanistické přístupy, kvantitativní a procesní přístupy, dokonalost v managementu, MBO.



Otázky

1. Definujte základní přístupy v rámci myšlenkových etap.
2. Jaké byly nedostatky jednotlivých přístupů k řízení podniku?
3. Které teorie patří do etapy humanistických přístupů?
4. Čím jsou charakteristické procesní přístupy?
5. Co je to MBO?
6. Na čem stojí doporučení k dosažení dokonalosti v managementu?



Použitá literatura

- [1] VYSUŠIL, J. Základy managementu. Vyd. 1. Praha: HZ Praha, 1996, 296 s. ISBN 80-860-0900-9.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. Management. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- [3] VODÁČEK, L. Moderní management v teorii a praxi. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-858-3909-1.
- [5] INSPIRACE PRO VEDENÍ LIDÍ [online]. 2012 [cit. 2013-04-26]. Teorie X, Y, Z. Dostupné z WWW: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/379-motivace.html>
- [6] MANAGEMENT BY OBJECTIVES [online]. 2011 [cit. 2013-04-26]. MBO. Dostupné z WWW: <http://www.businessvize.cz/vedeni-lidi/management-by-objectives-mbo-aneb-ridte-sve-podrizene-podle-druckera>
- [7] MONTANA, P. J., CHARNOV, B. H. Management. 4th ed. Hauppauge, NY: Barron's Educational Series, c2008, xvi, 536 p. ISBN 07-641-3931-2.

3 PILÍŘE MANAGEMENTU



Čas ke studiu: 90 minut



Cíl

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- Určit základní školy managementu ve světě.
- Definovat japonský styl řízení.
- Definovat americký styl řízení.
- Definovat evropský styl řízení.
- Vysvětlit rozdíly mezi jednotlivými školami managementu.



Výklad

V současné době lze rozlišovat 3 základní školy managementu:

- japonský management,
- americký management,
- evropský management.

V následujících podkapitolách budou jednotlivé školy popsány.

3.1 JAPONSKÝ STYL ŘÍZENÍ

Japonsko má v současné době jednu z nejvyspělejších ekonomik světa. Vyspělost jejich ekonomiky je zřejmá i z toho, že jsou součástí G8 (tedy 8 nejvyspělejších zemí světa). Počátkem 50. let minulého století došlo k vysokému tempu růstu japonské ekonomiky, přičemž se uvádí, že meziroční tempo růstu bylo více než 10 %. V současné době, i s ohledem na světovou ekonomickou krizi, je toto tempo výrazně nižší. Základem úspěchu japonské ekonomiky, a tím i japonských firem, je beze sporu systém řízení. Tento systém je definován čtyřmi důležitými charakteristikami:

- statusovým systémem rozdělení zaměstnanců,
- celoživotním pracovním poměrem (celoživotní zaměstnání),
- systémem odměňování,
- neustálým zlepšováním systému řízení.

První uvedenou charakteristikou tradičního japonského systému řízení je **statusový systém rozdělení zaměstnanců**. Tradiční japonská průmyslová společnost zaměstnávala dvě hlavní skupiny zaměstnanců. První skupinou byli řadoví zaměstnanci, kteří byli součástí společnosti po celou dobu produktivního věku. Mezi řadové zaměstnance se řadili klíčoví zaměstnanci, kteří nastupovali do společnosti po ukončení studia na střední nebo vysoké škole, a tzv. mid-career zaměstnanci,

kteří přicházeli do společnosti od jiného zaměstnavatele. Postavení mid-career zaměstnanců bylo o poznání „horší“ než u klíčových zaměstnanců a jen ve výjimečných případech se dostávali do vedoucích pozic. Mezi řadovými zaměstnanci měli nejvyšší postavení zaměstnanci administrativy a správy, tzv. šokuíni, kteří měli vysoké společenské postavení a pravidelný měsíční plat. Nižší postavení měli mezi řadovými zaměstnanci dělníci, tzv. kóini, kteří pracovali fyzicky a dostávali mzdu každý den. Obě skupiny řadových zaměstnanců byly od sebe navzájem odděleny. Případy, že se z dělníka stal zaměstnanec administrativy nebo správy byly velice výjimečné. Vybraným klíčovým řadovým zaměstnancům zajišťovaly průmyslové podniky celoživotní pracovní poměr, a to ihned po ukončení studia a po celou dobu produktivního věku zaměstnance. Vedle řadových zaměstnanců zde byli i zaměstnanci dočasní či sezónní.

Další významnou charakteristikou tohoto systému řízení je **systém odměňování**. Ten je založen na skutečnosti, že vzhledem k neexistenci detailního popisu náplně práce není možné postavit systém odměňování na ukazatelích výkonnosti. Důvodem je neexistence řádných kritérií na stanovení způsobu hodnocení individuální výkonnosti. Z tohoto důvodu je systém odměňování založený na dvou faktorech:

- délce pracovního poměru,
- úrovni dosaženého vzdělání.

Důležitou roli v japonském systému řízení má proces jeho neustálého zlepšování. V původním pojetí byl systém neustálého zlepšování chápán jako výchova a zlepšování vedoucích zaměstnanců. To zahrnovalo výběr pouze těch osob, které se pro vedoucí pozice „hodily“. Dále jejich pravidelnou rotaci (tedy pravidelné střídání pracovních pozic) a aplikaci tzv. ringi systému (trénink vedoucích zaměstnanců prostřednictvím diskuze o problémech souvisejících s řízením společnosti).

V tradičním japonském průmyslovém podniku mají významné postavení manažeři, které lze charakterizovat 3 znaky:

- úroveň vzdělání (japonští manažeři jsou absolventy významných státních univerzit),
- srovnatelné pracovní zkušenosti,
- shodná věková hranice.

Samotný japonský systém řízení se vyvíjel ve 3 hlavních etapách.

1. První období je bezprostředně spojeno s koncem 2. světové války, kdy bylo největším problémem riziko pádu celého hospodářského systému.
2. Ve druhém období, po roce 1945 došlo k obrovskému hospodářskému růstu spojeného s integrací amerického systému řízení do japonského systému řízení.
3. Koncem 60. let minulého století začalo třetí období charakteristické zavrnutím stávajícího systému řízení a definováním nových prvků systému řízení s ohledem na poznatky z praxe.

Paradoxní je, že právě porážka Japonska ve 2. světové válce byla jedním z nejdůležitějších momentů pro nastartování japonské ekonomiky. V tomto období zde došlo k mnoha podstatným změnám, např. k přijetí nové ústavy či reformě vzdělávacího systému (nahrazení americkým vzdělávacím systémem). Podstatný vliv na hospodářský růst mělo i zrušení tzv. zaibatsu, což bylo sdružení průmyslových podniků v Japonsku. Byl přijat nový komerční kodex a Japonsko převzalo americkou koncepci hospodářské soutěže. Z pohledu českého právního řádu je komerční kodex obdobou obchodního zákoníku. Zároveň došlo k racionalizaci tradičního přístupu k řízení, a to v těchto oblastech:

- vzdělávání vedoucích zaměstnanců,
- zavedení programu industriální racionalizace.

V rámci vzdělávání vedoucích pracovníků byly pořádány tzv. tréninkové kurzy, které měly poskytnout znalosti nutné pro rychlejší a účinnější rozhodování. Tyto kurzy byly osmítýdenní a byly zaměřeny na tři oblasti: cíle společnosti, organizaci společnosti a kontrolu jakosti.

V tradičním japonském systému řízení nebyla úloha vedoucích zaměstnanců přesně definována. Implementací amerického systému řízení do japonského systému řízení došlo k definování nejnížší úrovně v řízení společnosti, kterou představovala pozice mistra (vedoucí sekce). Střední stupeň tvořili vedoucí oddělení a vedoucí divizí a vrcholový management podniku byl tvořen řediteli a prezidentem společnosti.

Další významnou změnou byl vznik odboru, který hájil práva zaměstnanců a žádal jejich stabilní příjem a zrušení rozdílu mezi klíčovými a mid-career zaměstnanci. Celá řada společností na tyto požadavky reagovala zrušením statusového systému a zavedením nové klasifikace zaměstnanců s následujícím rozdělením:

- dělníci (manuálně pracující),
- technici,
- administrativní pracovníci,
- vedoucí pracovníci,
- zvláštní pracovníci (ochranka, zdravotníci, hasiči atd.).

V současné tradiční japonské společnosti existují 3 stupně řízení:

- vrcholové vedení,
- střední management,
- nižší management.

Vrcholové vedení společnosti je tvořeno řadou ředitelů, která má kolektivní odpovědnost za vedení společnosti. Součástí vrcholového vedení je nejčastěji předseda rady ředitelů, prezident společnosti, jeho zástupce (náměstek či viceprezident) a generální ředitel. Pod vrcholovým vedením jsou jednotliví ředitelé oddělení nebo divizí. Střední stupeň řízení je tvořen vedoucím oddělení, který tvoří určitou spojku mezi nižším stupněm řízení a vrcholovým managementem. Tato funkce je nejvyšším možným pracovním zařazením, kterého může zaměstnanec dosáhnout bez vysokoškolského vzdělání. Naopak pro absolventy vysokých škol je tato pozice pouze výchozím bodem pro pracovní postup do vrcholového vedení společnosti. Základním stupněm řízení jsou mistři, respektive vedoucí jednotlivých sekcí či sub sekcí.

Podstatný úspěch japonských firem je založen také na způsobu rozhodování, který je klíčovým prvkem řízení společnosti. Tento systém se v Japonsku nazývá **ringi seido** a má svůj původ v kulturní tradici Japonska. Samotné slovo ringi je složené ze dvou slov, kde slovo rin vyjadřuje předložení určitého návrhu nadřízenému a získání jeho souhlasu s předloženým návrhem, a slovo gi znamená myšlení či rozhodování. Ringi systém v sobě spojuje oba tyto systémy.

Na začátku procesu musí představitel nižšího managementu vypracovat dokument s názvem ringisho. V tomto dokumentu vyjádří problém, který je zapotřebí vyřešit, a zároveň navrhne způsob jeho řešení. Následně se k tomuto dokumentu vyjadřují jednotlivé sekce, které budou případným rozhodnutím ovlivněny. Tyto sekce se budou současně podílet na koordinaci prací při jeho zavedení. Vedoucí každé sekce ringisho posoudí a svůj souhlas potvrdí (nepoužívá se podpis konkrétní osoby,

ale osobní pečet). Takto ringisho postupuje celou společností až k jejímu vrcholovému vedení. Posledním krokem schvalovacího procesu je souhlas prezidenta společnosti. Po posledním schválení se ringisho vrací zpět k zaměstnanci, který jej podal a začíná proces samotného zavádění řešení či zlepšení.

3.2 AMERICKÝ STYL ŘÍZENÍ

Počátky amerického způsobu řízení společnosti se datují k přelomu 19. a 20. století. Na jeho vznik měla vliv celá řada faktorů, např. přírodní bohatství, přistěhovalci, absence válečných konfliktů, legislativa a další vhodné podmínky.

V USA se prolínají následující manažerské přístupy:

- **procesní přístup** (výzkum a vývoj a jejich aplikace v praxi),
- **psychologicko-sociální přístup** (zaměření pozornosti na personalistiku a vedení lidí),
- **kvantitativní přístup** (automatizace, využití robotů a umělé inteligence s následným rozvojem průmyslové výroby),
- **systémový přístup** (na proces rozhodování se nahlíží jako na komplexní činnosti, kde změna jedné části může vést ke změně dalších částí),
- **empirický přístup** (zahrnuje analýzu zkušeností z řízení společnosti s následným návrhem na zlepšení při budoucím rozhodování).

Americký systém řízení společnosti je založen na krátkodobém až střednědobém plánování. Dále na nepřímém působení vlády ve většině odvětví, individuálním rozhodování a individuální odpovědnosti. Organizační struktura společnosti je formální. Pracovní postup jednotlivých zaměstnanců je závislý na jejich praxi a výkonnosti, stejně jako způsob odměňování. Každý zaměstnanec se orientuje na svou vlastní kariéru. Důraz je také kladen na kontrolu zisku. Komunikace probíhá od vrcholového vedení směrem k nižšímu managementu.

Američané podporují talent a rozvoj silných stránek. Z toho vyplývá, že úspěšní lidé znají velmi dobře své přednosti a omezení. Typickým znakem tohoto stylu je časté střídání pracovních pozic i zaměstnavatelů. Mnozí zůstanou na jedné pozici 2-3 roky a jdou zase dále. Získávají tak potřebné zkušenosti pro další růst.

Vedoucí pracovníci si silně zakládají na umění vytipovat správného člověka na správné místo. Oceňuje se osobní individualita a nejlepší pracovníci jsou rychle povyšováni. V případě, že dotyčný nedosáhne žádaných výsledků, tak jej z pozice sesadí. Americké firmy tak občas působí dost nemilosrdně. Dobře však vědí, proč to dělají. Ponechání zaměstnance na nevhodném místě by nakonec odnesla celá firma, oddělení a hlavně dotyčný – ten by pravděpodobně stejně nebyl úspěšný, práce by jej frustrovala a dříve či později by odešel.

Ve firmách panuje mezi lidmi soutěživost a dochází ke srovnávání. Když pracovník něco neví, tak se sice poradí, ale rozhodnutí nakonec udělá v rámci svých kompetencí sám. Také za ně přebírá zodpovědnost - vedení to po něm vyžaduje. V případě chyby se ukáže vždy na konkrétního jedince, který ji většinou nemá problém přiznat a poučit se, případně „vyklidit" pole. Americký přístup tak vede k přijímání osobní odpovědnosti a podpoře těch nejlepších.

Na základě výše uvedených skutečností lze vidět podstatný rozdíl mezi japonským systémem řízení a americkým systémem řízení (kolektivismus vs. individualismus, komunikace od nižšího managementu směrem k vrcholovému vedení vs. komunikace shora dolů).

3.3 EVROPSKÝ STYL ŘÍZENÍ

Počátky evropského managementu se nacházejí již ve starověku. Evropský management je založen na podobných principech jako ten americký s výrazným ovlivněním 1. a 2. světovou válkou. Jako celek má evropský management celou řadu společných principů, ale existují i mírné odlišnosti s ohledem na konkrétní stát či region (např. zvláštnosti západoevropské, anglosaské, germánské, skandinávské, středoevropské, balkánské, východoevropské).

Mezi základní principy evropského způsobu řízení podniku patří:

- střednědobé až dlouhodobé plánování,
- spolupráce mezi vládou a podniky,
- individuální i kolektivní odpovědnost,
- rozhodování vrcholovým vedením společnosti,
- častější personální změny,
- pracovní postup závislý na výkonnosti zaměstnance, možnostech a potřebách společnosti,
- odměňování závislé na výkonnosti,
- komunikace směrem od vrcholového vedení společnosti k nižšímu vedení se snahou i o komunikaci opačnou, tj. zdola nahoru,
- individualismus s prvky kolektivismu,
- kontrola kvality, nákladů, zisku a individuálních a kolektivních výsledků.

3.4 SROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH ŠKOL MANAGEMENTU

Jak lze vyčíst z předchozího textu, jednotlivé školy managementu mají celou řadu společných, ale také rozdílných charakteristických prvků. Následující podkapitola má za cíl porovnat jednotlivé školy managementu mezi sebou.

❖ Japonský a evropský management

Japonský i evropský systém řízení společnosti byl ovlivněn celou řadou společných prvků. Oba tyto systémy řízení vychází z historie a jsou významně ovlivněny válkami, náboženstvím a totalitními režimy (fašismus, socialismus). Navíc jsou oba tyto systémy sociálně orientované. V případě Japonska má významnou roli také dlouholetá izolace země a silné národní tradice. I když jsou si obě školy do určité míry podobné, existují podstatné rozdíly i v základních oblastech systému řízení viz tabulka 2 níže.

Tabulka 2 Srovnání japonského a evropského stylu řízení

	Japonský management	Evropský management
Plánování a rozhodování	dlouhodobé plánování; spolupráce státu s podniky; rozhodování založené na kolektivní bázi; zvyšování kvality; snižování nákladů	střednědobé až dlouhodobé plánování; rozhodování vrcholovým managementem; rentabilita kapitálu a nákladů; nejednotnost plánování
Organizace	kolektivní odpovědnost; neformální organizační struktura; delší proces schvalování nápravných opatření, ale jejich rychlá realizace	individuálně-kolektivní odpovědnost; spojení neformálních i formálních organizačních struktur; delší proces schvalování nápravných opatření i jejich zavádění do praxe
Kontrola	kontrola sebe sama i ostatních spolupracovníků; zaměření se na výsledek kolektivu; kontrola kvality a nákladů	převážná kontrola nadřízenými včetně individuální a kolektivní výkonnosti; kontrola rentability kapitálu i nákladů
Vztahy	vysoká loajalita a oddanost zaměstnanců nadřízenému, budování neformálních vztahů; přerozdělování úkolů na schopnější podřízené ze strany nadřízeného; malý důraz kladený na autoritu nadřízeného	loajalita a oddanost zaměstnanců nadřízenému je silně závislá na osobnosti nadřízeného a jeho způsobu vedení; nadřízení neprojevují své slabosti a neznalost
Personalistika	hodnocení zaměstnanců na základě věku, délky zaměstnání, vzdělání a věrnosti podniku (tato je velmi ceněná); vzdělání je dlouhodobá investice; pravidelné střídání pracovního zařazení za účelem získání potřebné odbornosti; obousměrná komunikace	orientace na individualitu i kolektivní přístup; odměna za práci je závislá na druhu práce, vzdělání a praxi; pracovní postup je závislý na výkonnosti zaměstnance, ale i potřebách a možnostech společnosti; komunikace směřuje nejčastěji shora dolů, ale objevuje se i snaha o komunikaci zdola nahoru

❖ Americký a evropský management

Americký styl managementu byl ovlivněn především velkým nerostným bohatstvím, potenciálem lidské síly, rozvojem bez přímého vlivu obou světových válek (nezasažení vlastního území) a právní řád orientovaný na podporu podnikání. Významný vliv má také demokracie a svoboda projevu. Na rozdíl od evropského systému řízení je ten americký méně sociálně orientovaný a zaměřený spíše na individualismus. Zásadní rozdíly můžeme vidět v tabulce 3 níže.

Tabulka 3 Srovnání amerického a evropského stylu řízení

	Americký management	Evropský management
Plánování a rozhodování	krátkodobé až střednědobé plánování; nepřímé působení státu na podniky; individuální rozhodování; zaměření na kvalitu a cash flow	střednědobé až dlouhodobé plánování; rozhodování vrcholovým managementem; rentabilita kapitálu a nákladů; nejednotnost plánování
Organizace	individuální odpovědnost; formální organizační struktury; rychlý proces návrhů nápravných opatření, ale jejich pomalejší realizace	individuálně-kolektivní odpovědnost; spojení neformální i formálních organizačních struktur; delší proces schvalování nápravných opatření i jejich zavádění do praxe
Kontrola	kontrola ze strany nadřízených; kontrola individuálních výsledků; kontrola kvality a finanční efektivity	převážná kontrola nadřízenými včetně individuální a kolektivní výkonnosti; kontrola rentability kapitálu i nákladů
Vztahy	velká pravomoc vedoucích zaměstnanců; omezení neformálních vztahů; malý důraz kladený na loajálnost; velký důraz kladený na výsledky; nadřízení neprojevují své slabosti a neznalost	loajalita a oddanost zaměstnanců nadřízenému je silně závislá na osobnosti nadřízeného a jeho způsobu vedení, nadřízení neprojevují své slabosti a neznalost
Personalistika	výrazný individualismus včetně budování kariéry; zvýšená pracovní nejistota a běžnější krátkodobé zaměstnávání; odměňování výrazně v závislosti na výkonnosti zaměstnance; důležitá je věrnost profesi, ne firmě; pracovní postup je závislý na individuální výkonnosti; převažuje komunikace shora dolů; vzdělání je ovlivněno možným přechodem zaměstnance ke konkurenci	orientace na individualitu i kolektivní přístup; odměna za práci je závislá na druhu práce, vzdělání i praxi; pracovní postup je závislý na výkonnosti zaměstnance, ale i potřebách a možnostech společnosti; komunikace směřuje nejčastěji shora dolů, ale objevuje se i snaha o komunikaci zdola nahoru

❖ Japonský a americký management

Porovnáním jednotlivých stylů managementu lze usoudit, že nejvíce společných prvků mají japonský a evropský management. Naopak největší rozdíly lze nalézt mezi japonským a americkým managementem, a to i přesto, že po 2. světové válce měly USA na Japonsko podstatný vliv a ovlivnily celou řadu oblastí, managementu nevyjímaje. Zásadní rozdíly můžeme vidět v tabulce 4 níže.

Tabulka 4 Srovnání japonského a amerického stylu řízení

	Japonský management	Americký management
Plánování a rozhodování	dlouhodobé plánování; spolupráce státu s podniky; rozhodování založené na kolektivní bázi; zvyšování kvality; snižování nákladů	krátkodobé až střednědobé plánování; nepřímé působení státu na podniky; individuální rozhodování; zaměření na kvalitu a cash flow
Organizace	kolektivní odpovědnost; neformální organizační struktura; delší proces schvalování nápravných opatření, ale jejich rychlá realizace	individuální odpovědnost; formální organizační struktury; rychlý proces návrhů nápravných opatření, ale jejich pomalejší realizace
Kontrola	kontrola sebe sama i ostatních spolupracovníků; zaměření se na výsledek kolektivu; kontrola kvality a nákladů	kontrola ze strany nadřízených; kontrola individuálních výsledků; kontrola kvality a finanční efektivity
Vztahy	vysoká loajalita a oddanost zaměstnanců nadřízenému, budování neformálních vztahů; přerozdělování úkolů na schopnější podřízené ze strany nadřízeného; malý důraz kladený na autoritu nadřízeného	velká pravomoc vedoucích zaměstnanců; omezení neformálních vztahů; malý důraz kladený na loajálnost; velký důraz kladený na výsledky; nadřízení neprojevují své slabosti a neznalost
Personalistika	hodnocení zaměstnanců na základě věku, délky zaměstnání, vzdělání a věrnosti podniku (tato je velmi ceněná); vzdělání je dlouhodobá investice; pravidelné střídání pracovního zařazení za účelem získání potřebné odbornosti; obousměrná komunikace	výrazný individualismus včetně budování kariéry; zvýšená pracovní nejistota a běžnější krátkodobé zaměstnávání; odměňování výrazně v závislosti na výkonnosti zaměstnance; důležitá je věrnost profesi, ne firmě; pracovní postup je závislý na individuální výkonnosti; převažuje komunikace shora dolů; vzdělání je ovlivněno možným přechodem zaměstnance ke konkurenci



Shrnutí pojmů:

Japonský management – statusový systém rozdělení zaměstnanců, americký management – manažerské přístupy, evropský management.



Otázky

1. Jaké styly managementu znáte?
2. Čím se vyznačuje japonský styl managementu?
3. Čím se vyznačuje americký styl managementu?
4. Čím se vyznačuje evropský styl managementu?
5. Jakými okolnostmi byl ovlivněn vývoj jednotlivých managementů?



Použitá literatura

- [1] EKONOMIKA – MANAGEMENT; Evropský management. 2009. Dostupné z: http://ekonomika-managment.studentske.cz/2009/02/evropsky-management_18.html
- [2] PODNIKÁTOR.cz [online]; 2012. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16444/Japonsky-management>
- [3] SATO M.; Japan's School Crisis: A trail of Misguided Reforms. April 2005, Japan Echo.
- [4] Školy managementu. Dostupné z: <http://old.icm.uh.cz/soubor.py/FIL3736>
- [5] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O.; Management: Teorie a praxe pro 90 léta. Praha: Management Press, 1996.
- [6] MARTOCH, M. Silné stránky: Styl řízení. [online]. Dostupné z: <http://www.silnestranky.cz/clanky/styl-rizeni.aspx>

4 MANAŽERSKÉ FUNKCE



Čas ke studiu: 200 minut



Cíl

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- Vymezit manažerské funkce.
- Vysvětlit formy manažerských funkcí.
- Popsat jejich návaznost a důležitost.
- Uvést příklady související s touto problematikou.



Výklad

Manažerské funkce jsou chápány jako typické činnosti, které by měly být vedoucím pracovníkem účinně a účelně vykonávány, k zajištění úspěchu své manažerské práce. Typické činnosti jsou dány níže uvedenými funkcemi. **Účelnost** se rozumí především smysluplnost, přesněji umění „dělat správné věci“, které odpovídají potřebám, sociálně-kulturním hodnotám a cílům podniku, ve kterém manažer pracuje. **Účinnost** je chápána jako hospodárnost uskutečňovaných činností.

Nejrozšířenější klasifikace manažerských funkcí je následovná:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmísťování spolupracovníků,
- vedení lidí,
- kontrola.

4.1 PLÁNOVÁNÍ

Plánování ve svém základu zahrnuje veškeré manažerské aktivity a je orientováno do budoucnosti (spojuje nynější situaci s budoucnem).

Vymezuje se různými definicemi, které jsou svým obsahem obdobné. Patří mezi ně následující:

- Plánování je výchozím bodem předcházející provedení ostatních činností manažerů.
- Plánování by mělo identifikovat, co nastane v budoucnu, stanou-li se určitá fakta, aby bylo možné čelit potencionálním překvapením a změnám podmínek.
- Plánování je považováno za projektování budoucích následků nynějších rozhodnutí.
- Plánování je činností, jejímž výstupem je plán. Promyšleně definovaný záměr pro splnění konkrétní skupiny úkolů.
- Součástí plánování je stanovení cílů a přiblížení cest, jimiž má být daných cílů dosaženo.

Je možné ho tedy definovat jako obecný proces vyjadřování věcných cest a cílů, které slouží k jejich dosahování.

Tento proces je jedním z důležitých podkladů úspěšné podnikatelské činnosti. Míra splnění tohoto poslání je závislá na tvůrčí schopnosti a motivaci lidí vytvořit dobrý plán, zdrojově jej zajistit a následně realizovat. V návaznosti na tyto skutečnosti je vyžadováno i plnění následných sekvenčních manažerských funkcí.

V rozsahu činností organizační jednotky probíhá souběžně rozsáhlé množství plánovacích procesů. Vznikají celkové i různé dílčí plány úseků organizační jednotky, oblastí funkcionálních, dílčích činností a procesů. V této souvislosti existuje rozsáhlá řada klasifikací plánů.

Plánování je jako každá sekvenční manažerská funkce založena na zvládnutí tří průběžných (paralelních) manažerských funkcí. Proto je i pro vytváření a realizaci každého plánu nutné zajistit:

- analýzu výchozího stavu,
- rozhodování o volbě přijatelných postupů,
- implementaci postupných plánu v konkrétních, mnohdy i měnících se podmínkách. Na ty musí umět příslušný manažer reagovat praktickými změnami a koordinaci pozměněného souboru činností, které jsou zahrnuty v plánu i ve vazbách na další manažerské funkce.

4.1.1 Základní prvky a etapy formálního plánování

Mezi základními prvky plánování patří:

- cíle,
- aktivity (akce),
- zdroje,
- implementace.

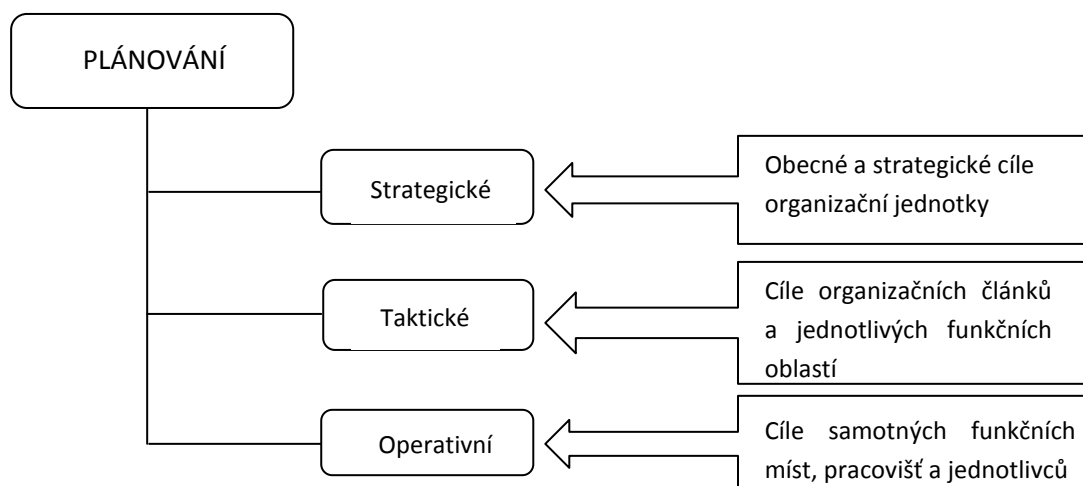
Kontrola prověřuje plnění plánu (i v jeho vývoji). Plán slouží k sestavení měřítek kontroly a způsobů hodnocení nabytých cílů.

❖ Cíle

Cíl je přesná představa stavu či výsledku v budoucnosti. Vymezení cílů je kritickou složkou plánování.

Vztah mezi časem a prioritou je velmi těsný, s časem se mohou priority cílů měnit. Ty, které jsou důležité dnes, nemusejí být významné za pár dní či měsíců. Konflikty cílů mohou být vyvolány pomyslnými nespojitostmi: rozpor mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, krátkodobá ztráta v užitku dlouhodobé výhody, vývoj aktivit proti jejich zdůrazňování, reklama proti vývoji nových výrobků, růst proti stabilitě, nízké proti vysokému riziku. Koordinace zájmů odlišných skupin (vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, věřitelé, dodavatelé, stát). Hierarchie cílů - deklarování (vyhlášení), reálnost cílů primárních a sekundárních.

Plánování je zahájeno stanovením budoucích cílů, jež musí vyhovovat mnoha skupinám v organizačním řízení. Cíle organizační jednotky je možno formulovat různou mírou obecnosti. Mohou nabývat odlišných hierarchických struktur. Obecně lze vyjádřit soustavu cílů a jejich spojitost s plány organizační jednotky následujícím obrázkem 12.



Strategické plánování navazuje na strategické cíle. Je vyznačováno dlouhodobým charakterem a souhrnným přístupem k organizační jednotce jako celku.

Taktické plánování orientuje organizační jednotku k uskutečnění strategických cílů. Při taktickém plánování dochází ke konkretizaci, specifikaci cílů a prostředků sloužících k jejich dosažení. Pro úsek stanovené doby, na niž je strategický plán sestavován. Dále může být zaměřeno na řešení vymezeného problému či funkce. Rovnají se mu plány na stupni organizačních článků a funkčních oblastí podniku.

Při **operativním plánování** je vycházeno z taktického plánování (známých podmínek a zdrojů). Má krátkodobý charakter a odpovídají mu plány operativní. Tím nejdůležitějším je operativní plán výroby a odbytu.

Plánování a vymezené cíle by měly akceptovat pravidlo SMART, které určuje, jaké by měly být vlastnosti vhodně stanovených cílů:

- **Specifické** (specific) – kvalita, kvantita a čas,
- **Měřitelné** (measurable) – stanovení jednotky měření,
- **Akceptovatelné** (agreed) – kladně přijatelné zaměstnanci,
- **Reálné** (realistic) – za určitých podmínek dosažitelné,
- **Termínované** (trackable) – časově stanovené limity dosažení.

❖ **Aktivity (akce)**

Druhým prvkem plánovací funkce jsou akce. Ty určují, jestli bude cíle efektivně dosaženo či nikoliv. Plánované vývoje akce jsou taktiky nebo strategie, podle jejich významnosti a rozsahu.

Aktivity (akce) jsou specifickými činnostmi, které jsou plánovány pro dodržení cílů. Plánované postupy jsou s ohledem na svou významnost nazývány strategie, pravidla a taktiky.

Každého cíle je možno dosáhnout pomocí více způsobů, kterými jsou alternativní postupy a varianty. Alternativy jsou hodnoceny dle plánovacích podmínek a cílů, v této souvislosti jsou stanovovány přednosti a nedostatky. Měřítkem volby (výběru) je efektivnost. Pro ověření správnosti, či nesprávnosti výběru je možné využít simulace. S nižší úrovní managementu nastává kratší plánovací horizont. Je snižován i počet variant (aktivity se stávají lépe identifikovatelnými). S vyšším

časovým rozpětím mezi vymezenými cíli a jejich realizací roste významnost plánu akcí (změn). Strach z faktu, že rozpočtování odvrací pozornost od cílů souvisejících s kvalitou a zákazníky. Větších zisků dosahují organizace, jež používají formální plánovací techniky.

❖ Zdroje

Další etapou plánování je rozpočtování a přidělování použitelných zdrojů. V případě, že je možno využít celkové potřebné zdroje, je úlohou manažerů přistoupit k řešení jejich přidělování z hlediska zavádění plánu. Podstatným nástrojem této fáze je rozpočet.

Zdroje jsou jistým omezením (materiálním i nemateriálním), které musí být při plánování respektováno. Nesprávné předpoklady směřují k neadekvátním rozpočtům. Pro zdroje je významný výkonnostní standard či normy spotřeby. Nezbytnou součástí je využívání zdrojů k zajištění nákladů (spolupráce, cizích zdrojů, urychlení obratu zásob, recyklačních technologií). Realizace plánů a jejich časové dispozice jsou sestavovány do harmonogramů.

❖ Implementace

Implementace probíhá ve velkém množství případů pomocí jiných lidí, kteří musejí být manažery motivováni v tom smyslu, aby bylo v jejich zájmu dosáhnout stanoveného cíle. K těmto účelům jsou manažery využívány pravomoci, přesvědčování a zásady.

Proces implementace zahrnuje zdroje a akce. Implementace je sjednocována s pravomocí, motivací, komunikací a přesvědčování. Naplňování plánů je prováděno především zaměstnanci organizační jednotky.

4.1.2 Postup plánování a sestavování plánu

Nástrojem plánovacího procesu je **plán**. Plánovací postup je možno dělit do dílčích, na sebe návazných fází.

Základem sestavování plánu je znalost nejdůležitějších (prioritních) cílů organizační jednotky týkajících se výchozích oblastí plánování. Při sestavování plánu je využíváno velkého počtu dalších činností. Těmi jsou například připomínky, diskuze, projednání, stanoviska a další. Významné je také obstarání potřebných informací pomocí informačních zdrojů. Samostatné techniky a postupy sestavování plánu budou odlišné v návaznosti na jejich druh a charakter.

Plánování je jedním z nejvýznamnějších aspektů, které slouží k zabezpečení budoucí úspěšnosti organizační jednotky. Mezi další předpoklady úspěšnosti patří aktivní postoj, k vytváření plánu, všech zainteresovaných zaměstnanců. K dosažení této podmínky jsou vedoucím manažerům k dispozici rozmanité motivační nástroje, kterými mohou být například jednorázové prémie.

Postup plánování obsahuje následující fáze:

- uvědomění si příležitosti z hlediska konkurence, trhu, zákaznických přání, slabých a silných stránek organizace,
- vymezení cílů a úkolů,
- posuzování plánovacích předpokladů,
- určení alternativ,
- srovnání alternativ z pohledu požadovaných cílů,
- volba alternativ,
- definování podpůrných plánů, mezi které patří vývoj nových výrobků, nákup zařízení a materiálu, najímání a školení zaměstnanců,

- numerické vyjádření plánů za pomoci rozpočtů.

Plánovací postupy mohou mít dvě podoby, kterými jsou:

- Neformální postupy (ty uplatňují spíše malé organizace) – minimální sdílení cílů, představu má vlastník, schází kontinuita a nejsou použity žádné písemnosti. Tyto postupy působí jako nedostatky.
- Formální postupy (spíše pro velké organizace) – propracované a formalizované plánovací postupy a plány.

4.1.3 Plán a jeho klasifikace

Plán je vyjadřován řadou způsobů, mezi které patří formální dokument schválený vedením organizační jednotky, soubor údajů uchovávaný elektronicky (počítačově), ústní dohoda členů pracovního týmu či plán v hlavě vedoucího pracovníka.

Plánem je chápán záměr:

- Pro dosažení účelů (úkolů, cílů, či poslání) řízených činností nebo procesů organizační jednotky (například instituce, firmy, spolky, či jednotlivci).
- Na požadované úrovni (rozsah plnění plánu, přesněji parametry cílů).
- V určeném čase (časový horizont plánu, případně členění na jednotlivé časové úseky).

Zásadními body pro zadání a následné plnění plánu jsou jeho cíle, postupy a zdrojové podmínky jejich dosažení, kritéria kontroly a hodnocení získaných výsledků.

Plány mohou být klasifikovány různými způsoby. Nejčastěji jsou členěny z hlediska:

- šíře komplexnosti plánu – určuje, kterou část organizační jednotky zahrnuje,
- funkcionální oblasti plánu – tedy, kterých činností se týká,
- organizačně-správní činnosti plánu – vymezuje, kde bude plán realizován,
- doby trvání, přesněji časového horizontu závěrečné realizace plánu – jaké plánovací období zahrnuje.

Šíře komplexnosti (případně záběru) vymezuje, do jaké míry se plánování či plán dotýká celku nebo jen části organizační jednotky. Nejobecnější vyjádření a zároveň nejširší záběr má zpravidla tzv. mise nebo poslání organizační jednotky. Nejužší komplexnost a nejkonkrétnější vyjádření má plán dílčí činnosti. V rámci těchto dvou záběrů existují dílčí účelová dělení a to například plány procesů, závodů, provozů, oddělení, ústavů, odborů, dílen, týmů.

Hledisko funkcionální oblasti je chápáno ve spojení s odlišnou obsahovou náplní uskutečňovaných činností, kterými mohou být výroba, zdrojové zajištění, prodej či finanční výsledky.

Organizačně-správní činnosti souvisejí s teritoriálním rozmístěním dílčích organizačních jednotek, jejich účelového určení aj.

Doba trvání je časovým aspektem. Jde o rozsah plánů počínající dlouhodobými, před střednědobé, krátkodobé a končící plány.

Náplň plánů znázorňuje následující obrázek 13.

Obrázek 12 Náplň plánu

Aktivity patří mezi prostředky, které zabezpečují plnění vymezených plánů. Uvádějí postupy individuálních činností, pomocí nichž zaměstnanci organizace dosahují **stanovených cílů**. Uvádějí návody, jak postupovat při dosahování cílů. Mohou být standardizované (organizace je regulována normami a příkazy) či nestandardizované (požadují více kreativity a iniciativnosti). Dále je nezbytné mít zajištěny potřebné **zdroje** (prioritně lidské a finanční), které představují limitující faktor, protože bývají omezené. Dalšími předpoklady, které slouží pro splnění cílů, jsou stanovení konečného **termínu** a celkové **odpovědnosti**.

Plány jsou klasifikovány z pohledu různých hledisek, lze je rozdělit podle stupně obecnosti:

- obecné plány (úkoly, cíle, poslání),
- obecná pravidla (taktiky, strategie),
- komplexní plány (objemové plány nákupu, výroby, prodeje, aj.),
- rámcová pravidla (metody, rozpočty),
- přesné plány (technologie, postupy či programy pracovišť),
- přesná pravidla (technické podmínky).

Plány jsou podle oblasti řízení děleny na tyto druhy:

- výroby (plány zpracování, těžby, montáže),
- materiálových toků (plány dopravy, energie, surovin),
- potřeb a nasazení lidí (personální plány),
- finančních toků (rozpočty),
- informací (plán reklamy).

Podle charakteru je možno plány klasifikovat následujícím způsobem:

- komplexní (celkové) a dílčí plány,
- souhrnné (firemní) a individuální plány,
- alternativní a jednoznačné plány,
- základní a navazující (odvozené) plány,
- plány omezení a rozvoje,
- a další.

Podle délky plánovacího období jsou plány děleny:

- strategické plány (dlouhodobé – pět a více let),
- taktické plány (střednědobé – jeden až pět let),
- operativní plány (krátkodobé – většinou do jednoho roku).

Z pohledu managementu jsou úrovně plánu děleny do tří úrovní a to strategická, taktická (manažerská) a operativní plán.

Strategický plán řeší celkové otázky budoucnosti. Popisuje jakými způsoby je organizační jednotka schopna vypořádat se se změnami například její velikosti, finanční struktury, produktového rozpětí, investic, technologií či rozvoje, vývoje a výzkumu.

Taktický plán přenáší strategický plán do praxe. Mnohdy je spojen se změnou přidělování a plánováním zdrojů v takovém rozsahu, aby takto změna, vedla k usnadnění dosažení strategických

cílů například trénink a vzdělávání zaměstnanců, plánování a organizace aktivit či rozvoj nových obytných míst.

Operativní plán je nejdetailnějším stupněm plánů. Zaměřuje se na bezproblémový chod každodenních podnikových procesů. Operativní plány jsou potřebné ve všech oblastech a úrovních organizační jednotky. Patří k nim mzdové plánování, kontrola skladu, plán výroby a jiné.

4.1.4 Plánovací cyklus a jeho fáze

Plánování stejně jako spousta dalších ekonomických činností, prochází několika etapami vývoje. Každá etapa je specifická a hraje v celém procesu významnou roli. Množství fází není přesně stanoveno, neboť je závislé na mnoha faktorech, ke kterým patří například velikost organizační jednotky či odvětví. Pro lepší pochopení fází plánovacího cyklu jsou znázorněny následujícím obrázkem 14.

Pro pochopení jednotlivých fází plánovacího cyklu je nutné si postupně odpovědět na zásadní otázky. Na základě těchto odpovědí postupně budovat samotný plán. Primární přípravnou fází je analýza, následně je postupováno po směru hodinových ručiček od místa 0. Pořadí fází je tedy následující:

1. **Stanovení cílů a návrh řešení** – odpovídá na otázku „Čeho bychom chtěli dosáhnout?“
2. **Tvorba plánů** – vypovídá „Jak nejlépe a nejefektivněji dosáhnout cíle?“
3. **Monitorování plánů** – přináší odpověď na otázku „Jak na tom skutečně jsme? Jak si vedeme?“
4. **Výsledek** – vymezuje „Kde, proč a s jakým výsledkem jsme skončili?“

V praxi je zřejmé, že se jednotlivé fáze prolínají. Je podstatné uvědomit si důležitost zpětné vazby, než je postoupena další fáze, ta sníží dopad možných chybných rozhodnutí.

4.1.5 Efektivní plánování

Efektivní plánování vyžaduje pro svou funkčnost:

- podporu vrcholového vedení (managementu),
- účinnou komunikaci,
- spolupráci zaměstnanců v oblasti samořízení,
- sladění a integraci cílů zaměstnanců a organizačních jednotek,
- jednoduchou formulaci, srozumitelnost akcí a cílů,
- pružnost (flexibilitu) ke změnám podmínek,
- sledování a kontrolu.

4.2 ORGANIZOVÁNÍ

Lidé se seskupují do organizačních skupin za účelem společného dosahování určitých cílů. Organizační jednotky mohou mít odlišné podoby, jakými jsou různé spontánně založené a spontánně existující společenství nebo skupiny. Na těchto formách byly zakládány organizace lidské společnosti v dávné minulosti.

Na základě spontánních organizací se vyvíjely a vznikaly **organizace umělé**. Ty jsou cílevědomě vytvářeny. Jejich účel, existenční podmínky, vnitřní a vnější vztahy jsou explicitně tvořeny a normalizovány. Je možno říci, že organizační jednotka je umělý řád, který je vědomě vytvářený lidmi z původního přirozeného řádu, se záměrem dosahování vymezených cílů.

K uměle založeným organizacím patří z hlediska rozsahu početná a hlediska významu zásadní skupina organizací. Jsou to takové organizace, do kterých vstupují lidé prostřednictvím pracovně-právních vztahů a stávají se jejich zaměstnanci. Mohou být považovány a nazývány **zaměstnaneckými organizacemi**. Ty jsou charakterizovány jako podnikatelské (firmy, ziskové organizace) či nepodnikatelské subjekty (neziskové organizace). Zaměstnanecká organizace je chápána jako množina lidí (zaměstnanců), kteří nakládají se svou pracovní silou, jsou vybaveni technikou, informacemi a financemi, jež jsou majetkem vlastníků.

Teorie organizace je vědním oborem zabývající se zkoumáním společenských organizací s úmyslem formulovat obecné zákonitosti a principy jejich vytváření a fungování.

Teorie organizace vykládá a zkoumá organizaci v těchto významech:

- Organizace jakožto uspořádaná věc (systém, struktura) – v této souvislosti se hovoří o organizační soustavě, jde o strukturální (věcné) pojetí.
- Organizace charakterizována z pohledu aktivního (dynamického, činnostního) pojetí, předmětem studování jsou organizační činnosti (organizování).

Organizování a k němu odpovídající organizační struktury jsou základními pilíři znalosti managementu. Z hlediska své kvality se s dalšími manažerskými funkcemi vzájemně silně podmiňuje. Organizační struktury jsou nejstaršími a nejpodrobněji studovanou oblastí managementu.

Management organizováním rozumí stanovení vzájemných vztahů jednotlivců či skupin lidí a nástrojů při plnění cílů, které jsou určeny předcházející manažerskou funkcí, plánováním.

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky, jejich aktivity, zajistit koordinaci a kontrolu v systému tak, aby přispívaly v maximální míře k dosažení stanovených cílů.

Organizování se využívá, protože většinu činností musí dělat větší počet lidí. Výstupem organizování je organizační struktura, která je tvrdým prvkem interního prostředí organizační jednotky.

Úkolem organizování je účelně stanovit a hospodárně zajistit plánované i různé nezbytné činnosti lidí (kolektivů, jednotlivců) při uskutečňování cílů a dalších potřeb části organizační jednotky, nebo jejího celku.

Organizování je postaveno na využití:

- výhod společenské dělby práce (převážně vhodnou specializací a následného sdružování činností),
- sladění (koordinace) potřebných vztahů a činností lidí, kteří je provádějí,
- přiměřeného stanovení pravomoci a zodpovědnosti lidí, kteří jsou zapojeni do organizačních procesů.

Organizační struktury jsou formou sdružování lidí i činností pro zabezpečování úkolů organizování. Měly by odpovídat nutnosti koordinovat činnosti dílčích týmů lidí při zajišťování cílů části nebo celku organizační jednotky. Současně mají vytvářet žádoucí podmínky pro motivaci k dosahování kladných výsledků společné práce a spokojenost.

Na proces organizování a k němu přiměřenou tvorbu struktur jsou kladeny jasné požadavky. Odborník Ernest Dale označil požadavky, které mají být procesem organizování a jeho organizačními skstrukturami zajištěny, zkratkou OSCAR:

- **O** – objectives (cíle) – nezbytnost zajištění cílů celku organizační jednotky i dílčích cílů jednotlivých zaměřených strukturálních jednotek,
- **S** – specialization (specializace) – metody ekonomicky účinného a účelného sdružení stejných či podobných činností do dílčích strukturálních jednotek.
- **C** – coordination (koordinace) – potřeba vzájemného sladění činnosti dílčích strukturálních jednotek, které svou správnou návazností v čase a prostoru vytvářejí konečné výsledky,
- **A** – authority (pravomoc) tj. prostor dílčích specializovaných strukturálních jednotek pro rozhodování,
- **R** – responsibility (zodpovědnost) povinnost jednotlivých specializovaných strukturálních jednotek.

4.2.1 Funkce organizování

Funkci organizování lze charakterizovat jako dělení pracovních úkonů na dílčí části, delegování pravomocí, budování specifických organizačních jednotek a stanovení jejich přiměřených velikostí. Pomocí funkce organizování je možno rozdělit celkové úkoly na samostatné práce spojené s jasnými povinnostmi, delegovat pravomoci sloužící k jejich plnění a přidělovat individuální pracovní činnosti specifickým útvarům a oddělením.

4.2.2 Poslání organizování

Posláním organizování je zajistit účelné a efektivní provádění všech činností vedoucích pracovníků ke splnění cílů organizace prostřednictvím jejich členů, především pomocí:

- poměrně stálých vnitřních struktur, tedy organizační struktury,
- realizace principů organizace,
- vyhotovení platných výkonových postupů,
- vymezení zodpovědnosti za výsledky.

4.2.3 Prvky organizování

Mezi základními prvky organizování patří:

- specializace,
- koordinace,
- vytváření útvarů,
- rozpětí řízení,
- dělba kompetencí.

Proces organizování tedy vychází z principů dělby práce, specializace na koordinaci. Tyto principy jsou vzájemně provázané.

Specializace slouží k tomu, že každý zaměstnanec má v organizační jednotce svou vlastní, přesně definovanou úlohu. Tento fakt navyšuje produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje jeho kontrolu, ale také zvyšuje požadavky na koordinaci.

Koordinace je souhra (sladění) činností v organizační jednotce z pohledu cílů, obsahu a času. Je prováděna tak, že je jednotlivec pověřován jasným úkolem a pravomocemi k jeho uskutečnění.

Útvary mohou být vytvářeny rozmanitými způsoby. Vždy by však měla být brána v potaz konkrétní situace organizační jednotky. V žádném případě by neměla být opomíjena obecná kritéria tvorby útvarů, kterými jsou:

- kvalifikace a specializace zaměstnanců,
- funkce a procesy,
- čas,
- charakter produktů či služeb,
- klienti či zákazníci,
- místo, kde je práce vykonávána.

Manažer je schopen řídit pouze limitovaný počet lidí. Proto V. A. Graicunas stanovil výpočet tzv. rozpětí organizační jednotky. Její rozpětí je dáno počtem přímých podřízených, které zvládne jeden manažer uřídit. Při stanovení rozpětí organizační jednotky je vycházeno z faktu, že s větším počtem podřízených musí manažer ošetřit více vztahů. Pro představu, pokud má manažer jednoho podřízeného, vede jeden vztah. Pokud má dva podřízené, už vede vztahy tři, což je dáno dvěma vztahy mezi ním a podřízenými a jeden mezi nimi samotnými. Graicunas přišel s teorií, že od pěti podřízených značně narůstá počet vztahů, které by měly být manažerem vedeny. Proto pokládal ideálním počtem podřízených nejvýše 5 lidí. Tato teorie vychází z direktivního řízení podřízených, kdy jim manažer vymezuje úkoly, podává informace a v neposlední řadě striktně kontroluje jejich výkony. V případech, ve kterých není využíváno direktivního řízení, manažer hodně deleguje a pracovníci jsou schopni pracovat samostatně, je schopen vést a většinou vede vyšší počet podřízených. Nejdůležitějšími faktory, které ovlivňují efektivní rozpětí řízení, jsou:

- zřetelnost delegování pravomocí,
- rychlost změn,
- způsob používání cílových standardů,
- využívané komunikační techniky,
- nezbytné množství osobních kontaktů, aj.

Delegování (dělba, určení kompetencí) aplikuje rozdělení odpovědnosti a pravomocí v organizační jednotce. V podniku mohou být použity kompetence centralizované a decentralizované. Centralizace kompetencí je chápána jako soustředění pravomocí a odpovědností na menší počet míst a jejich přenesení na vyšší organizační stupně. Decentralizací se rozumí rozdělení pravomocí a odpovědnosti na větší počet míst a jejich přesunutí na nižší organizační stupně.

Delegováním je rozuměn proces přenášení jasných činností z vedoucího zaměstnance na podřízeného. Tento proces probíhá současně při přenášení části rozhodovacích pravomocí. Delegování může nabývat jednorázovou či trvalou platnost. Obsahuje dvě stránky, kterými jsou věcnost – komu a co delegovat a formalita – jak delegovat. Delegování sebou přináší výhody a nevýhody. Mezi přednosti patří odlehčení vyšším stupňům řízení, přenesení rozhodování blíže problémům, motivační přínos, který učí nižší úrovně řízení managementu. Nedostatky jsou, že negarantuje jednotný přístup ve stejných či podobných aktivitách, zvyšuje požadavky na sladění podřízených složek a dále navyšuje nárok na kvalifikaci a počet manažerů na nižších úrovních řízení.

Delegování by nemělo být aplikováno na významná strategická rozhodnutí a oblasti, které vyžadují jednotný organizační postup.

Dělba kompetencí a rozpětí řízení působí na typ organizační struktury.

4.2.4 Obsahová náplň organizování

Management obvykle zakládá obsahovou náplň organizování na zvládnutí řady návazných dílčích procesů, jakými jsou:

- Vymezení a uspořádání činností, jež jsou potřebné pro fungování řízeného celku.
- Stanovení a zaručení dělby práce pro vykonávání vymezených činností, s pomocí specializace, kvalifikační a profesní úrovně zaměstnanců.
- Sdružení dříve stanovených činností, takovým způsobem, aby vyhovovaly potřebě koordinace (sladění) komplexního řízení a ekonomického provádění k dosahování určených cílů (úkolů, potřeb).
- Vymezení a delegování úloh lidí, především u vedoucích zaměstnanců, jež budou s vymezenými kompetencemi zajišťovat plnění sdružených činností.
- Sladění (koordinace) lidí, zdrojů a vykonávaných činností v čase a prostoru, takovým způsobem, aby to odpovídalo ekonomické realizaci zamýšlených cílů.

4.2.5 Chyby v organizování

Mezi časté chyby v organizování patří:

- struktura vyjadřující jenom mocenské pozice manažerů,
- struktura, které neodpovídá potřebám organizační jednotky,
- nesprávné delegování,
- ustavičné zásadní změny organizační struktury,
- nevědomost organizačních struktur, jejich předností a nedostatků.

4.3 KONTROLA

Kontrola je jednou ze základních manažerských funkcí. Je zaměřena na měření a korigování vykonané práce, aby bylo jisté, že plány budou plněny a cílů bude dosaženo. Podle některých autorů z oblasti managementu spolu plánování a kontrolování těsně souvisejí. Kontrola by nemohla existovat bez cílů a plánů, protože vykonaná práce musí být měřena s ohledem na předem stanovená kritéria.

Kontrolováním by se měl zabývat každý manažer, počínaje ředitelem firmy a konče manažery na nižších úrovních řízení. Kontrola je proto nezbytnou manažerskou funkcí na všech organizačních stupních a současně prověrkou správného provádění ostatních manažerských funkcí.

Z hlediska kontrolních systémů rozlišujeme tři přístupy:

1. Tržní – zde se využívá externí tržní mechanismus (firmy, které mají přesně definované výrobky a služby),
2. Byrokratický – je opřen o autoritu a počítá s administrativními a hierarchickými mechanismy,
3. Klanový – zde je chování zaměstnanců a podřízených usměrňováno prostřednictvím norem, rituálů, tradic apd. (firmy, kde se hojně využívá týmová práce).

4.3.1 Kontrolní proces

Kontrolní procesy jsou sice různorodé podle toho, v jakém odvětví firma působí, na jaké činnosti organizace se zaměřují. Všechny však plní určité funkce a systémy a techniky kontroly jsou v podstatě podobné.

Mezi základní funkce kontrolního procesu patří: dohled, srovnávání, náprava odchylek, ovlivňování budoucích rozhodnutí. Všechny tyto funkce by měly být provázané a na sebe navazující.

Základem kontroly je samotný kontrolní proces (obrázek 15), který se skládá z několika základních kroků:

1. Cíl kontroly,
2. Kontrolní kritéria, měřítka, standardy,
3. Identifikace odchylek,
4. Analýza odchylek,
5. Výběr nápravného opatření,
6. Realizace nápravného opatření.

Obrázek 13 Kontrolní cyklus

Co se týče cíle kontroly, tak každý kontrolní proces by měl mít stanoven cíl.

Jak už bylo uvedeno, kontrola má zjišťovat rozdíl mezi požadovaným záměrem a skutečností. Záměrem jsou zde speciální standardy, kritéria či měřítka vykonané práce.

Odchyly jsou identifikovány srovnáním se speciálními standardy, kritérii či měřítka.

Následnou analýzou odchylek je důležité stanovit, zda se jedná o pozitivní či negativní odchylku a v jaké míře nás ovlivňuje. Pokud se jedná o významné odchylky, tak je potřeba přijetí nápravného opatření v co nejkratším čase.

Posledními kroky je výběr a následná realizace nápravného opatření. Zde mají manažeři tři možnosti. První je nedělat nic, druhým východiskem je změnit současnou výkonnost a poslední eventualitou je provést revizi standardu, kritéria či měřítka.

❖ Slabiny kontrolních procesů

Proces kontroly je dlouhodobý a složitý proces, ve kterém se může vyskytnout řada nedostatků a slabin, které jej mohou negativně ovlivnit a případně znehodnotit. Mezi největší slabiny patří:

- Žádná nebo nízká kontrola – absence kontroly může vést k nestabilitě, nepořádku,
- Přílišná těsnost kontroly – může u zaměstnanců vyvolat odpor vůči kontrole,
- Nehospodárnost – provádění kontrol v oblastech, kde je jasné, že již výsledek nelze pozitivně ovlivnit může vést k narůstání nákladů,
- Nepřesnost – nepřesné údaje mohou vést k negativnímu ovlivnění kontrolního procesu,
- Nesrozumitelnost – používání složitých kontrolních technik může vést k nedůvěře k výstupním informacím,
- Subjektivnost – může dojít ke zkreslení údajů, protože lidé mají tendenci hlásit svým nadřízeným jen to, co chtějí slyšet,
- Samoučelnost – některé kontrolní procesy nejsou využívány k odstranění negativních odchylek a jejich přínos může být poněkud sporný.

4.3.2 Typy kontroly

V praxi se používají tři základní typy kontroly:

1. Předběžná – nebo také preventivní,
2. Souběžná – nebo také průběžná,
3. Následná – kontrola zpětnou vazbou.

Předběžná kontrola je primárně určena k předcházení problémům a je zaměřena na vstupy, které přicházejí do procesu. V praxi to znamená, že zaměstnanci musí mít fyzické schopnosti. Materiály, ze kterých se vyrábí finální výrobek, musejí mít požadované vlastnosti, musí být k dispozici v potřebném množství a také v požadovaném čase.

Souběžná kontrola je zaměřena na právě probíhající operace a provádí se v průběhu těchto operací. Tento typ kontroly používají zejména provozní manažeři. Úkolem je přijímat kolektivní opatření dříve, než začnou narůstat nežádoucí náklady. V posledních letech také roste význam tzv. samokontroly.

Následná kontrola je zaměřena na konečné výsledky, tudíž se provádí až po skončení určité aktivity. Jedná se o nejznámější formu kontroly. Problémem tohoto typu kontroly je, že informace se získají až po vzniku problému. Kontrola zpětnou vazbou se zabývá analýzou finančních výkazů, analýzou nákladů, kontrolou jakosti a výkonností pracovníků.

4.3.3 Charakteristika efektivního kontrolního systému

Efektivní řízení se v každé firmě neobejde bez efektivního kontrolního systému. Tyto systémy mají společné typické charakteristiky. I když se jejich důležitost může podle konkrétních situací lišit, tak jsou všechny charakterizovány těmito 10 rysy:

- přesnost,
- včasnost,
- hospodárnost,
- flexibilita,
- srozumitelnost,
- vhodná kritéria,
- strategie připravená na změny,
- ohled na výjimky,
- několikanásobná kritéria,
- nápravná opatření.

Kvalitní kontrolní systém by měl odhalovat selhání a informace o tom, kdo je za ně odpovědný, aby bylo jisté, že budou uplatněny korektivní aktivity. Kontrola má smysl jedině tehdy, jsou-li všechny odchylky korigovány pomocí plánování cílů, organizování, personalistiky a vedení.

4.3.4 druhy kontroly

1. Podle vykonavatele kontrolní činnosti rozlišujeme dva typy kontrol:

- vnitřní – nebo také interní, která je vykonávána pracovníky podniku,
- vnější – nebo také externí, která je vykonávána externími pracovníky (např. zaměstnanci státní správy).

Vnější kontrola má 2 podoby:

- smluvní požadavky – organizace se zaváže k tomu, že se nechá prověřit externím subjektem (např. prověření pojišťovnou),
- zákonné požadavky – organizace musí umožnit kontrolu vyplývající ze zákonů (např. daňová přiznání, zdravotní a sociální pojištění).

2. Podle úrovně řízení podniku:

- kontrola na úrovni vrcholového managementu,
- kontrola na nižších úrovních řízení.

3. Podle způsobu kontroly z hlediska objektu a subjektu kontroly:

- přímá kontrola – vykonávána přímo na objektu kontroly,
- nepřímá kontrola – vykonávána nepřímo pomocí různých hlášení a záznamů.

4. Z hlediska komplexnosti kontrolovaných objektů:

- kontrola všeobecná se týká všech činností kontrolovaného objektu,
- kontrola dílčí je zaměřená na některé činnosti kontrolovaného objektu.

5. Dle časové periody opakování:

- kontrola pravidelná,
- kontrola nepravidelná,
- kontrola periodická,
- kontrola jednorázová.

6. Z hlediska odborného zaměření:

- kontrola zaměřená na finanční hodnoty,
- kontrola zaměřená na hmotné hodnoty.

4.3.5 Vnitřní kontrolní systém

Při projektování vnitřního kontrolního systému si musíme položit několik důležitých otázek.

1. První otázkou je proč? Zajímá nás účel a smysl kontroly.
2. Dále nás bude zajímat, co se má kontrolovat?
3. Poté si musíme zodpovědět na otázku, kdo bude tuto kontrolu provádět?
4. Čtvrtou otázkou je, jak často tuto kontrolu provádět?
5. Jako poslední si musíme stanovit způsob a metody kontroly?

Dříve bylo hlavním účelem a smyslem kontroly odhalení nedostatků a jejich náprava. Dnes je kontrola důležitá i z důvodu prověřování jednotlivých funkcí systému.

U předmětu kontroly je důležité si definovat a rozlišit jednotlivé činnosti. Zvýšená kontrola musí být u těch nejvíce rizikových činností, kde splnění je velice důležité.

Kontrolu by měli provádět jednotliví vedoucí pracovníci na všech úrovních řízení. Ve firmě se mohou vyskytovat přímo zaměstnanci, kteří jsou pověřeni výkonem kontrolní činnosti jako profesí, ale firma si na tuto činnost může najímat i externí zaměstnance jiných specializovaných firem.

U periodicity kontroly rozlišujeme, zda se jedná o řádnou nebo mimořádnou kontrolu. Dále můžeme rozlišit mezi předběžnou, průběžnou nebo následnou kontrolou.

Mezi způsoby a metody kontroly řadíme např. běžnou vnitřní kontrolu. Ve společnostech se také provádí interní audit, což je nezávislé hodnocení činností uvnitř organizace vlastními pracovníky podniku. Externí audit je prováděn kvalifikovanými externími pracovníky nebo firmou. Důležitým oddělením v každé společnosti je controlling, který je zaměřen na ekonomické ukazatele činnosti podniku.

Čas k zamyšlení

Než začnete číst dále, pokuste se odhadnout: K čemu v podniku slouží kontrola?

Příklad z praxe, Řešený příklad

Pojďme se podívat na význam kontrolního mechanismu ve firmě. Společnost obdržela textovou zprávu z neznámého čísla obsahující podezření na podvodné jednání v jedné z provozoven. Po týdnu přišla stejná zpráva a případ byl prodiskutován s předsedou představenstva společnosti. Bylo rozhodnuto podezření prověřit. Ve spolupráci s externími forenzními specialisty bylo zahájeno nárazové přezkoumání vícero provozoven v rámci České republiky v jednom okamžiku z důvodu využití momentu překvapení. Výsledek проверки potvrdil podezření nehospodárnosti, vedl k rozvázání pracovního poměru s odpovědnými zaměstnanci a také k následné reorganizaci ve společnosti.

Shrnutí pojmů:

Plánování, plán, cíl, zdroje, organizace, organizování, organizační skupina, rozpětí řízení, kompetence, pravomoc, odpovědnost, centralizace, decentralizace, delegování, manažerské funkce, cíl, plánování, kontrola, kontrolní proces, typy kontroly, vnitřní kontrolní systém.

Otázky

1. Definujte co je to plánování.
2. Popište, co je to plán?
3. Jaké jsou etapy formálního plánování?
4. Co popisuje pravidlo SMART?
5. Co je to organizování?
6. Co je jeho výstupem?
7. Jaké jsou základní prvky organizování?
8. Který prvek organizování stanovuje počet zaměstnanců, které je schopen řídit jeden manažer?
9. Co je kontrola a proč ji provádíme?
10. Dokážete vyjmenovat, z jakých základních kroků se skládá kontrolní proces?
11. Víte nějaké slabiny kontrolních procesů?
12. Dokážete vyjmenovat 3 základní typy kontroly?
13. Na co je ve společnosti zaměřen controlling?

Použitá literatura

- [1] EKONOMIKA – MANAGEMENT; Evropský management. 2009. Dostupné z: http://ekonomika-managment.studentske.cz/2009/02/evropsky-management_18.html

- [2] PODNIKÁTOR.cz [online]; 2012. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16444/Japonsky-management>
- [3] SATO, M. Japan's School Crisis: A trail of Misguided Reforms. April 2005, Japan Echo.
- [4] Školy managementu. Dostupné z: <http://old.icm.uh.cz/soubor.py/FIL3736>
- [5] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Management: Teorie a praxe pro 90 léta. Praha: Management Press, 1996.
- [6] MARTOCH, M. Silné stránky: Styl řízení. [online]. Dostupné z: <http://www.silnestranky.cz/clanky/styl-rizeni.aspx>
- [7] ROBBINS, S. P. Management. Praha: Grada, 2004.
- [8] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. Praha: Grada, 1997.
- [9] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001.
- [10] KOONITZ, H., WEIHRICH, H. Management. Praha: East Publishing, 1998.
- [11] KONEČNÝ, M. Základy managementu. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 1997.
- [12] Manažerské Funkce - Kontrola - Management. *Www.ucitelka.info* [online]. 2010. vyd. [cit. 2014-10-26]. Dostupné z: <http://www.ucitelka.info/management/manazerske-funkce-kontrola>

5 STYLY VEDENÍ

Čas ke studiu: 240 minut

Cíl

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- Vymezit pojem vedení.
- Zjistíte, jaké existují přístupy k vedení a styly vedení.
- Budete umět vysvětlit Fiedlerův kontingenční model, Vroomův a Yettonův náhodný model a teorii cesty a cíle.
- Budete umět odlišit transakční vedoucí od transformačních vedoucích.

Výklad

Téma vůdcovství vždy vzbuzovalo velký zájem už od doby, kdy se lidé sdružovali do skupin, aby splnili své cíle. Teprve však od začátku 20. století začali vědci tento proces studovat.

Vedení lze vnímat mnoha způsoby, také existuje mnoho interpretací jeho smyslu. Vedení může být vysvětleno jednoduše jako „přimět ostatní, aby následovali“ nebo „přimět lidi dělat věci ochotně“, také ho můžeme vysvětlit více specificky, například jako „užití autority při rozhodování“. Vedení může být vykonáváno díky rozumu, osobním znalostem a jako součást dané pozice. Může se stavět na působení osobnosti, anebo může být jen kategorií chování. Je na něj také pohlíženo z pozice role vedoucího a jeho schopnosti dosáhnout u ostatních efektivního výkonu.

Při pokusech o zmírnění nespokojenosti zaměstnanců je vedení důležité. Dobré vedení také zahrnuje efektivní proces delegování. Vedení je dynamický proces. Vztah vedoucí/podřízený je vzájemný a efektivní vedení je proces o dvou cestách, který ovlivňuje jak individuální výkon, tak výkon celé organizace.

5.1 PŘÍSTUPY K VEDENÍ

Existuje mnoho způsobů, jak vedení analyzovat, díky své souhrnné a proměnlivé povaze. Výhodné je mít jistý rámec, podle kterého by se poté posuzovaly různé přístupy ke studiu tohoto problému.

Jeden ze způsobů zkoumání manažerského vedení se realizuje pomocí:

- přístupu podle vlastností a zvláštních rysů,
- funkčního nebo skupinového přístupu zahrnujícího vedení zaměřené na jednání,
- vedení jako kategorie chování,
- stylů vedení,

- situačního přístupu a náhodných modelů,
- transakčního a transformačního vedení.

5.1.1 Přístup podle vlastností a zvláštních rysů

První z přístupů předpokládá, že člověk se vedoucím rodí, nikoli stává. Podle tohoto přístupu spočívá vedení v povahových rysech nebo jistých vlastnostech, které odlišují vedoucí od jejich podřízených: tzv. vůdčí teorie velké osobnosti. Přístup se zaměřuje na muže nebo ženu, která práci vykonává a ne na práci samotnou. Výcviku k vedení není věnována pozornost, spíše je věnována k výběru vedoucích.

5.1.2 Hledání společných rysů vedení

Pokusy o určení rysů osobnosti, mentálních nebo fyzických charakteristik různých „úspěšných“ nebo „dobrých“ vedoucích se však setkaly jen s malým úspěchem. Jennings zjistil, že: „Ani za padesát let studia jsme nenašli jediný povahový rys nebo soubor vlastností, které by pomohly rozlišit mezi vedoucím a ne-vedoucím.“

Specifické rysy jednotlivých manažerů mají málo společného. I přesto bylo identifikováno šest rysů, které jsou pro úspěšného vedoucího typické: vnitřní dynamika, touha vést, poctivost a čestnost, sebedůvěra, inteligence a důležité znalosti pro danou práci.

- Vnitřní dynamika – vedoucí mají značné úsilí. Jsou ctížádostiví, mají mnoho energie a vysokou touhu něčeho dosáhnout. Ve své iniciativě a aktivitách jsou neúnavní.
- Touha vést – vedoucí pociťují silnou touhu ovlivňovat a vést lidi. Přebírají odpovědnost.
- Poctivost a čestnost – tím, že jsou vedoucí upřímní a jejich slova jsou v souladu s činy, budují důvěryhodné vztahy se svými stoupenci.
- Sebedůvěra – podřízení očekávají, že vedoucí o sobě nepochybují. Vedoucí proto musí demonstrovat sebedůvěru, aby přesvědčil své stoupence o správnosti cílů a rozhodnutí.
- Inteligence – vedoucí musí být inteligentní, aby mohli shromažďovat, syntetizovat a interpretovat značné množství informací, musí být schopni definovat vize, řešit problémy a přijímat správná rozhodnutí.
- Relevantní znalosti ve vztahu k práci – efektivní vedoucí musí mít solidní znalosti o firmě, oboru a technických záležitostech. Velké znalosti jim umožňují přijímat správná rozhodnutí a chápat jejich dopady.

5.1.3 Teorie velkého muže

Úlohu jednotlivce, tzv. velkého muže zdůrazňovaly dřívější texty o řízení a vedení lidí. Hlavní ekonomické, politické či sociální změny byly přičítány všemocnému vládci, papeži či ministři.

Tato teorie předpokládala, že takoví lidé jsou výrazně odlišní od ostatních, a kvůli tomu jsou schopni hrát prominentní roli. Dávala důraz spíše na identifikaci charakteristik vůdců než na snahu vysvětlit důvody, které k té či oné události vedly. Pozdější výzkumy ukázaly, že skutečnost je od teorie velkého muže značně odlišná, protože někteří opravdoví vůdcové se zažitou představou značně rozcházel.

Dříve převládal názor, že vůdcové se rodí, že je nelze vychovat. Důležitou úlohou bylo tedy nalézt toho správného se správnými předpoklady a vlastnostmi. Pozdější názory tvrdily, že vůdcové vznikají výchovou, ne zrozením. Znamenalo to, že každý může být jednoduše hozen do vody a plavat se už naučí.

5.1.4 Omezení přístupu podle zvláštních rysů

Tento přístup má další dvě omezení:

- existuje poměrně subjektivní posuzování toho, co to je „dobrý“ nebo „úspěšný“ vedoucí,
- seznam možných rysů je velmi dlouhý a málokdy existuje shoda v tom, který z nich je nejdůležitější.

I kdyby bylo možné vytvořit schválený seznam specifických vlastností, poskytlo by to jen slabé vysvětlení povahy vedení, k rozvoji a výcviku budoucích vedoucích by to přispělo jen málo.

Přístup podle vlastností a zvláštních rysů dal vzniknout těmto otázkám: zda se vedoucím člověk rodí, nebo se jim stává, zda je vedení umění nebo věda. Tyto možnosti se vzájemně nevylučují. Tento přirozený talent musí být podporován a dále rozvíjen, i když existují některé vrozené vlastnosti, které charakterizují dobrého vedoucího.

❖ FUNKČNÍ NEBO SKUPINOVÝ PŘÍSTUP

Tento přístup k vedení se nezaměřuje na osobnost vedoucího, ani na ženu nebo muže vykonávajícího danou práci, ale na funkce vedení. Funkční přístup vidí vedení jako to, jak chování vedoucího ovlivňuje a je ovlivňováno skupinou podřízených. Zaměřuje se na povahu dané skupiny, spolupracovníků a podřízených a také na obsah vedení.

Funkční přístup věří tomu, že vůdčí schopnosti se dají naučit, vylepšovat a rozvíjet. Největší pozornost má být věnována úspěšnému výcviku vedoucích a prostředkům zlepšování jejich výkonu zaměřením se na funkce, které vedou k efektivnímu výkonu pracovní skupiny.

Funkce a odpovědnost vedení

Je nutné analyzovat roli vedoucího, funkce a odpovědnost vedení, k lepšímu porozumění procesu vedení. Tyto funkce vyžadují důraz na různé věci v různých situacích podle povahy dané skupiny. Je možné vymezit několik obecných funkcí, které vedoucí pozice má.

Důležité je si uvědomit, že vedení se vztahuje k funkci a ne k určité osobě. Různé funkce vedení se mohou dělit mezi různé členy skupiny. Plní-li člen skupiny funkci, která se k činnosti skupiny vztahuje, a tato funkce je skupinou akceptována, stává se za těchto podmínek vůdčí funkcí.

5.2 STYLY VEDENÍ

Na důležitost stylu vedení obrátil pozornost zájem věnovaný vedení jako kategorii chování. Styl vedení je způsob, jakým jsou vykonávány funkce vedení, tedy typický způsob, jakým se manažer chová ke členům skupiny. Pozornost zaměřená na styl vedení je založena na předpokladu, že podřízení budou pravděpodobně pracovat efektivněji pro manažery, kteří přijmou určitý styl vedení, než pro manažery, kteří si osvojí alternativní styly.

Je mnoho možných způsobů, jak styly popsat. Styl manažerského vedení podřízených a zaměření síly může být klasifikován pomocí tří kategorií.

- **Autokratický styl** – moc i rozhodování jsou soustředěny v rukou vedoucího, ten lidem přiděluje přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná shora dolů. Výhodou je dosažení vysokého a pravidelného výkonu pracovníků, potlačení iniciativy a individuální motivace je nevýhodou.

- **Demokratický styl** – vedoucí deleguje značnou část své autority, v konečných rozhodnutích si však ponechává odpovědnost. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je dvousměrná. Nevýhodou je značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování, výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se podílejí na rozhodování.
- **Skutečný styl laissez-faire** – vedoucí svou autoritu přenechává skupině a řízení práce nechává na svých pracovnících. Rozdělení a postup práce řeší skupina sama. Komunikace je převážně horizontální – mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého a žádný vedoucí jim do toho nemluví, nevýhodou může být bezcílné tápání v té situaci, když je nějakého vedoucího třeba.

5.3 KONTINUUM CHOVÁNÍ VEDOUcíHO

Jedna z neznámějších prací o stylu vedení je práce Tannenbauma a Schmidta (obrázek 16), kde autoři předpokládají kontinuum forem chování vedoucího a podle tohoto kontinua mohou být rozmístěny různé další styly vedení.

Kontinuum představuje rozsah činností ve vztahu k míře autority užitý manažery a také ve vztahu k oblasti svobody ne-manažerů při rozhodování.

Obrázek 14 Kontinuum manažerského a nemanžerského chování

.

5.3.1 Čtyři hlavní styly vedení

Manažer může být charakterizován při pohybu okolo kontinua podle stupně kontroly, kterou má. Žádný z extrémů kontinua není absolutní, protože se vždy vyskytují nějaká omezení autority a svobody. Přístup identifikuje čtyři hlavní styly vedení manažera:

- oznámení – manažer identifikuje problém, rozhoduje se, oznamuje to podřízeným a doufá, že ho provedou bez nároku na účast,
- prodej – manažer stále rozhoduje, ale uznává možnost, že by se mu někteří mohli postavit a snaží se tedy podřízené přesvědčit, aby rozhodnutí přijali,
- konzultace – manažer definuje problém, ale nepřijímá rozhodnutí, dokud ho nesdělí skupině a neposlechne si názor a řešení svých podřízených,
- propojení – manažer definuje problém a hranice, ve kterých musí být rozhodnutí přijato, poté přenechává právo rozhodnout skupině a sám se účastní jako řadový člen.

❖ SITUAČNÍ PŘÍSTUP

Tento přístup se zaměřuje na důležitost situace při studiu vedení. Je kladen důraz na situaci jako dominantní rys při uvažování o charakteristikách efektivního vedení.

Jako efektivní vedoucí se v různých situacích projevili různí lidé s různými osobnostmi a z různých prostředí. Člověk, který se stane vedoucím pracovní skupiny, je považován za osobu, která nejlépe ví, co dělat, a skupina ji vidí v dané situaci jako nejvhodnějšího vedoucího.

5.4 SITUAČNÍ TEORIE VEDENÍ

Situační faktory jsou i přes omezení situačního přístupu při posuzování charakteristik vedení velmi důležité. Nejnovější studie se zaměřují na vzájemné působení proměnných obsažených v situaci vedení a modelů chování vedoucích a nabízejí tak další všeobecný přístup ke studiu vedení – náhodné teorie. Ty jsou postaveny na víře v to, že neexistuje určitý styl vedení vhodný za všech situací. Hlavní náhodné modely vedení zahrnují:

- Fiedlerův náhodný model,
- Vroomův a Yettonův náhodný model,
- Teorie cesta/cíl.

5.4.1 Fiedlerův kontingenční model

Fiedlerův náhodný (kontingenční) model říká, že efektivní výkon skupiny je závislý na správném spojení mezi stylem vztahů vedoucího s jeho lidmi a mezi mírou, v níž s ohledem na situaci vedoucí kontroluje a ovlivňuje. Model je založený na předpokladu, že určitý styl vedení by mohl být nejefektivnější v závislosti na různých situacích.

Rozlišil dva styly vedení:

- Styl orientovaný na úkol – zaměřený na úspěšné dokončení úkolu je předností.
- Styl orientovaný na vztahy – přednostní je záměr na vytváření a udržování dobrých vztahů v pracovní skupině.

Fiedlerův kontingenční model byl založen na studiích širokého spektra skupinových situací a byl zaměřený na vztah mezi výkonem organizace a vedením. Fiedler vytvořil škálu „nejméně

oblíbeného spolupracovníka“ (LPC), aby mohl měřit postoje vedoucího. Tato škála zobrazovala hodnocení vedoucí osoby, se kterou se jim nejhůře pracovalo.

Dotazník obsahoval přes dvacet položek. Každá z položek je seřazena od jednoho do osmi bodů. Osm bodů znamená nejpříznivější ohodnocení. Výsledkem LPC je součet ohodnocení ve všech položkách pro „nejméně oblíbeného spolupracovníka“. Čím menší je kritické číslo hodnocení nejméně oblíbeného spolupracovníka, tím vyšší má vedoucí LPC výsledek. Čím kritičtější je hodnocení, tím horší je výsledek LPC.

PŘÍZNIVOST SITUACE VEDENÍ

Fiedler předpokládá, že chování vedoucích závisí také na příznivosti situace vedení. Existují tři hlavní proměnné, které určují příznivost situace a které ovlivňují roli a vliv vedoucího.

- Vztahy vedoucí – člen – úroveň, ve které členové skupiny vedoucímu věří a mají ho rádi a také jsou ochotni následovat jeho vedení, měří se jako vysoká nebo nízká.
- Struktura úkolů – úroveň, kde je úkol pro skupinu a rozsah, v jakém může být postupováno podle detailních instrukcí nebo standartních postupů jasně definován.
- Poziční síla – míra vlivu, který má vedoucí na činnosti jako například přijímání zaměstnanců, propouštění, tresty, podpora a zvýšení mezd.

Z těchto proměnných Fiedler vytvořil osm kombinací situací (viz obrázek 17) typu skupina – úkol, které se vztahují ke stylu vedení. Pokud je situace velmi příznivá (dobré vztahy vedoucí – člen, strukturované úkoly), nebo velmi nepříznivá (špatné vztahy vedoucí – člen, malá poziční síla), pak bude efektivnější vedoucí zaměřený na úkoly s direktivním, kontrolním stylem.

Obrázek 15 Přínosy Fiedlerova modelu

5.4.2 Vroomův a Yettonův náhodný model

Victor Vroom a Philip Yetton považují za základ úspěšného řízení správné rozhodování. Výběr stylu vedení je závislý na problému, který vedoucí právě řeší. Model rozlišuje tři styly vedení: A (autoritativní), C (konzultativní) a G (skupinový). Model bere v úvahu pět hlavních manažerských rozhodovacích stylů, protože styly A a C jsou rozděleny na dva styly.

- Autoritativní
 - A.I: Vedoucí řeší problém nebo přijímá rozhodnutí sám za pomoci informací dostupných v daný moment.
 - A.II: Vedoucí obdrží od podřízených informace, ale rozhodnutí o řešení přijímá sám.
- Konzultativní
 - C.I: Problém je individuálně řešen s patřičnými podřízenými. Vedoucí pak přijímá rozhodnutí, které může, ale nemusí být ovlivněno podřízenými.
 - C.II: Problém je řešen s podřízenými jako skupinou. Vedoucí pak přijímá rozhodnutí, které může, ale nemusí odrážet vliv podřízených.
- Skupinový
 - G.II: Problém je řešen s podřízenými jako skupinou. Vedoucí jedná spíše jako předseda než jako obhájce. Společně s podřízenými vytvoří a ohodnotí alternativy a snaží se pomocí skupinového konsensu najít řešení.

Vroom a Yetton navrhli sedm pravidel rozhodování, která mají manažerovi pomoci při hledání nejvhodnějšího stylu vedení v dané situaci. První tři pravidla chrání kvalitu rozhodnutí, čtyři zbylá pravidla chrání přijatelnost rozhodování.

- Je zde takový požadavek na kvalitu, že jedno řešení bude pravděpodobně racionálnější než jiné?
- Mám dostatečné informace k tomu, abych přijal rozhodnutí vysoké kvality?
- Je daný problém strukturovaný?
- Je přijatelnost rozhodnutí pro zaměstnance kritická z hlediska jeho efektivního vykonání?
- Pokud byste se museli rozhodovat sami, je jisté, že by bylo podřízenými akceptováno?
- Sdílí při řešení problému zaměstnanci organizační cíle?
- Je u přednesených řešení pravděpodobný konflikt mezi zaměstnanci?

5.4.3 Teorie cesta/cíl

Teorie cesty a cíle říká, že vedoucí má pomáhat svým lidem při plnění jejich cílů a poskytovat jim návod a podporu, aby jejich cíle byly v souladu s celkovými cíli organizace.

Podle této teorie je chování vedoucího pro skupinu přijatelné v míře, která je dána jejich pohledem na zdroje okamžitého nebo budoucího uspokojení. Chování vedoucího je motivující, jsou-li uspokojeny potřeby podřízených podměněným efektivním výkonem a poskytuje-li jim vedoucí koučování, vedení, podporu a nezbytné ocenění efektivního výkonu.

Teorie předpokládá, že výkon podřízených je ovlivňován rozsahem, v jakém manažer naplňuje jejich očekávání.

House rozlišuje čtyři hlavní typy chování vedoucího:

- Direktivní vedení - poskytuje pracovníkům postup, co a jak se má dělat, plánuje práci a udržuje úroveň výkonu.
- Podporující vedení – soustřeďuje se na potřeby pracovníků a jejich spokojenost, dále na spravedlnost a přátelské vztahy mezi nimi.
- Participativní vedení - konzultuje s pracovníky problémy a bere vážně jejich názory při rozhodování.
- Vedení zaměřené na výkon - povzbuzuje pracovníky k dosahování jejich maximálních možností stanovováním podněcujících úkolů, zdůrazňováním vysoké úrovně práce a důvěrou ve schopnosti pracovníků.

Použitím jednoho ze stylů chování vedoucího se manažer snaží ovlivnit motivaci a vnímavost podřízených a uhlazovat tak cestu k jejich cílům (obrázek 18).

Obrázek 16 Řízení typu "cesta/cíl"

5.5 SITUAČNÍ VEDENÍ DLE HERSEYHO A BLANCHARDA

Na konci 70. a na začátku 80. let minulého století vyšli autoři Hersey a Blanchard z předpokladu, že neexistuje jeden správný manažerský styl. Ten se má měnit na základě těchto faktorů:

- konkrétní pracovní situace;
- konkrétní pracovní prostředí a podmínky práce;
- konkrétní rozhodovací situace;
- složení daného pracovního kolektivu, stupeň rozvoje pracovníků-tzv. pracovní ZRALOST.

Ve svém modelu zavedli nový pojem „zralost“, respektive připravenost k výkonu. Ta se dá dále rozlišit ve smyslu:

- profesním (pracovní zralost) – měřítkem jsou schopnosti potřebné k takovému výkonu. Jsou založené na dovednostech, znalostech a případně také zkušenostech nebo pracovních návycích (vedoucích k jistotě, že pracovníci úkol zvládnou);
- osobnostním (osobní zralost) – měřítkem je ochota k podávání vysokého výkonu, která je založená na nezbytné sebedůvěře a angažovanosti.

Vedoucí modifikuje své chování a přizpůsobuje ho zralosti členů skupiny, kterou vede. Chování vedoucího se pohybuje ve dvou dimenzích, které se projevují různou mírou zaměřenosti na:

- „přímost“ (direktivnost), s níž řídí – direktivní chování,
- podporu, kterou poskytuje následovníkům – podpůrné chování.

Jako nejefektivnější styl se jeví ten, který pružně zohlední všechny okolnosti. Hersey a Blanchard vytvořili čtyři styly vedení lidí a to podle míry jejich direktivního přístupu a míry podpory lidí. Z nich volí manažér podle situace nejvhodnější styl.

1. Příkazování (S1 - direktivní styl) – rozhoduje jen vedoucí; vedoucí se nezaměřuje na utváření vztahů; pracovník je nejistý, neochotný a nezpůsobilý. Tento styl je vhodný na počátku vedení nového týmu.

2. Koučování (S2 - konzultativní styl) – vedoucí rozhoduje na základě dialogu a vysvětlení; vedoucí se zaměřuje více na vztahy; pracovník je ochotný, sebejistý a nezpůsobilý.

3. Podporování (S3 - participativní styl) – vedoucí a pracovník rozhodují společně, nebo pracovník rozhoduje sám za podpory vedoucího; pracovník je nejistý ale způsobilý.

4. Delegování (S4 - delegující styl) – pracovník rozhoduje samostatně; pracovník je sebejistý, způsobilý nebo ochotný a je schopný stát se sám vedoucím; kontakt mezi pracovníkem a vedoucím je méně častý.

Tyto čtyři styly vedení a jejich normativní použití lze vysvětlit pomocí jednoduchého diagramu, viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

5.6 TRANSFORMAČNÍ VEDENÍ

U autorů, kteří píšou o managementu, vyústila v uplynulých letech zvyšující se soutěživost v obchodě a potřeba co nejefektivnějšího využití lidských zdrojů v zájem o to, jak vedoucí znovu oživují nebo transformují organizace. Na základě prací se začalo rozlišovat mezi dvěma základními formami vedení: transakčním a transformačním.

❖ Transakční vedení

Transakční styl vedení je postaven na vzájemné výměně – transakci. Vedoucí odměňuje pracovníka za to, že poskytuje svůj talent, zkušenosti i úsilí. Transakční vedení je v podstatě podmíněné zpevnování, princip, který popisuje teorie modifikace organizačního chování.

❖ Transformační vedení

Transformační styl vedení je postaven na uspokojování vyšších potřeb pracovníků. Jejich posílení vede k mimořádnému úsilí. Vedoucí rozvíjí své následovatele k sebeaktualizaci, seberegulaci a sebekontrolé.

Transformační styl vedení je složen ze čtyř základních částí:

- idealizovaný vliv – charisma vedoucího, respekt a obdiv podřízených,
- inspirující motivace – chování vedoucího, které představuje smysl a výzvu pro práci podřízených,
- intelektuální stimulace – vedoucí, kteří zajišťují nové a neotřelé přístupy k výkonu práce a kreativní řešení problémů ze strany podřízených,
- individuální ohledy – vedoucí, kteří naslouchají a věnují pozornost potřebám růstu a rozvoje podřízených.

Srovnání transakčního a transformačního vůdce je zobrazeno v tabulce 1.

Tabulka č. 5 Srovnání transakčního a transformačního vůdce

Transakční vůdce	Transformační vůdce
Chápe, proč jeho podřízení pracují a co od práce očekávají. Snaží se jim to poskytnout, pokud si to jejich výkon zaslouží.	Zvyšuje úroveň znalostí svých podřízených a prohlubuje pochopení významu výsledku jejich práce. Zdokonaluje a hledá nové způsoby, jak výsledku dosáhnout.
Nabízí odměnu a přísliby za správné výkony svých podřízených.	Učí spolupracovníky překračovat meze svých vlastních cílů v zájmu týmu či organizace.
Reaguje pozitivně na zájmy a podněty svých podřízených, pokud mohou přispět k splnění úkolu.	Mění úroveň potřeb svých spolupracovníků a dále posouvá rozsah jejich přání a potřeb.

Shrnutí pojmů:

Vedení, teorie velkého muže, funkční přístup, autokratický styl, demokratický styl, skutečný styl laissez-faire, Fiedlerův náhodný model, Vroomův a Yettonův náhodný model, teorie cesta/cíl, transakční a transformační vedení.

Otázky

1. Vysvětlíte tzv. teorii velkého muže.
2. Jaké rozeznáváme styly vedení?
3. Popište Fiedlerův model náhodného vedení.
4. Popište model participativního vůdcovství (Vroom a Yetton).
5. Vysvětlíte význam cesty a cíle.
6. Odlište transakčního a transformačního vedoucího.

Použitá literatura

- [1] ROBBINS, S., COULTER, M. Management. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004, 600 s. ISBN 80-858-3945-8.
- [2] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. Management. Vyd. 1. Brno: Computer press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [4] TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
- [5] STEIGAUF, S. Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 368 s. ISBN 978-80-247-3506-1.
- [6] JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [7] HERSEY, P., BLANCHARD, K. H., JOHNSON, D. E. Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. 8. vyd. New Jersey: Prentice-Hall, 2001.
- [8] TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

6 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Čas ke studiu: 480 minut

Cíl

Prostudováním této kapitoly:

- se seznámíte s rozmanitostí přístupů v rámci organizování podniku,
- získáte znalosti v oblasti vytváření organizačních struktur,
- budete schopni vysvětlit význam, potřeby a principy organizování v podniku,
- získáte znalosti pro aplikaci nejvhodnější organizační struktury ve specifickém podniku,
- budete schopni vysvětlit pozitivní i negativní aspekty jednotlivých organizačních struktur.

Výklad

Význam organizování popisuje kapitola 4. Připomeňme si ale, že organizování je manažerská cílevědomá činnost, která se snaží uspořádat všechny prvky v podniku tak, aby bylo při maximální souhře pracovníků všech úrovní podniku dosaženo stanovených cílů. **Organizování** je jednou ze základních manažerských aktivit. David Packard definoval organizaci následovně: „Skupina lidí se spojí a existuje jako instituce, takže jsou schopni kolektivně dosáhnout toho, čeho by samostatně dosáhnout nemohli. Přispívají tak společnosti, což sice může znít jako otřepaná fráze, nicméně to má zásadní význam.“

Hlavní znaky organizace:

1. vymezení vůči okolnímu prostředí,
2. nastavení organizační struktury,
3. dělba práce v rámci organizační struktury,
4. respektování pravomocí a odpovědností plynoucích z organizační struktury,
5. spolupráce a koordinace činností.

Organizační struktura představuje grafické znázornění (tzv. organizační schéma) všech **útvárů podniku** a **vazeb** mezi nimi, tzn., že zachycuje především vztahy nadřízenosti a podřízenosti. V případě velkých podniků s velkým množstvím organizačních útvarů (složek) bývá pro přehlednost zveřejňována jen částečná organizační struktura zachycující především top management a střední management. Proto musejí být organizační procesy základními kameny tvorby organizační struktury (tzv. kostry organizace). Není možné, aby byla nejprve vytvořena organizační struktura a až následně odvozeny stavy nadřízenosti podřízenosti, pravomoci a odpovědnosti pro účely organizování. Nejprve musejí být jasné nadefinovány podnikové organizační a komunikační vazby a procesy a teprve na základě těchto dispozic se vytváří příslušná struktura organizace.

V závislosti na počtu úrovní řízení a na počtu útvarů na nich se rozdělují strmé nebo ploché organizační struktury. Podle toho, zda jsou pravomoci a povinnosti vymezeny oficiálně nebo spíše sociálními či rodinnými vazbami, dělí se organizační struktury na formální a neformální.

Klasifikace organizačních struktur není dosud jednotná, přestože o nich existuje celá řada zahraniční i české literatury. Navíc evolučním vývojem organizací vznikají hierarchické, hybridní organizační struktury, které lze těžko popsat, natož blíže charakterizovat a rozčlenit. Nejvhodnější je proto zvolit soustavu základních klasifikačních charakteristik odrážejících náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc, členitost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře. Mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří:

- Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury.
- Sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.

Jednotlivé organizační struktury jsou charakteristické doplňkovými charakteristikami, jako například:

1. Míra centralizace, respektive decentralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur při jejich umístění ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti.
2. Členitost, respektive počet podřízených organizačních prvků pod vrcholovým managementem (někdy se též označuje jako kritérium rozpětí řízení).
3. Počet hierarchií řízení.
4. Strmost a plochost organizační struktury.
5. Časové trvání, jde v podstatě o to, zda jsou organizační struktury dočasné (například organizační tým, který je určen pouze pro řešení konkrétního úkolu, například zavedení inovovaného výrobku do výroby a na trh), nebo relativně stabilní (dlouhodoběji platné).

6.1 STRMÉ A PLOCHÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

6.1.1 Strmé organizační struktury

Tyto typy struktur jsou definovány malým rozpětím řízení (Obrázek 17). Manažer má menší počet podřízených pracovníků. Organizační struktura roste do výšky. Mezi nejvýše a nejnižší postaveným pracovníkem je více úrovní. Čím je pracovník v organizační struktuře výše postaven, tím má větší formální pravomoc rozhodovat. Manažeři přiřazují úkoly podřízeným pracovníkům podle typu jejich umístění ve struktuře. Pracovníci s takto definovanými úkoly je po splnění odevzávají zpětně ke kontrole manažerům. Komunikace mezi jednotlivými úrovní probíhá zásadně shora dolů. Opačný případ (shora nahoru) je zde velmi omezen díky většímu počtu úrovní.

Obrázek 17 Strmá organizační struktura

Pozitiva struktury: rychlá komunikace mezi sousedícími úrovněmi, podrobnější náhled na práci podřízených, pečlivější výběr a lepší znalost přímého podřízeného (menší počet podřízených na manažera), manažer má větší čas na propracování plánu organizace.

Negativa struktury: nižší pracovní vytížení podřízených, prodloužení stupňů řízení vede ke zvýšení nákladů na řízení, pomalejší, nepružnější řízení.

6.1.2 Ploché organizační struktury

Tyto struktury mají velké rozpětí a proto i méně organizačních úrovní, než tomu bylo u strmých. Plochá organizační struktura je znázorněna na Obrázek 18. Manažer koordinuje větší

počet pracovníků, proto delegují daleko více povinností a pravomocí na dané pracovníky a to podle znalostí a schopností jednotlivých pracovníků. Ploché struktury jsou daleko pružnější a rychlejší. Dochází zde k bezprostřednímu vztahu s koncovým klientem a rychlejší reakci na vnější okolí.

Obrázek 18 Plochá organizační struktura [vlastní zpracování]

Pozitiva struktury: předpoklady pro hlubší se věnování problému, zrychlení a zkvalitnění procesů/služeb, pružnější řešení problémů.

Negativa struktury: riziko přetížení vedoucích pracovníků, slabší pozornost úkolům, potřebám a problémům podřízených, riziko krátkodobého plánování.

6.2 FORMÁLNÍ A NEFORMÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Formální organizační struktura má podobu organizačního řádu v podniku. Jedná se o procesy a metody, které jsou v podniku vytvořeny a zaměstnanec je musí následovat. Kritickými rysy formální organizační struktury jsou např. pracovní postupy, vymezené kompetence, postupy řešení problémů, design práce, systém řízení lidských zdrojů včetně systému odměňování.

Neformální organizační struktura vyjadřuje sociální vztahy a vzniká při každodenní komunikaci pracovníků v podniku. Jedná se o samovolné uspořádání vazeb nebo vztahů. Kritickými rysy jsou chování vedoucího, vztahy uvnitř skupin, komunikace nebo pracovní klima.

6.3 SKUPINY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR DLE SPOLEČNÝCH ZNAKŮ

Organizační struktury se podle společných znaků dále dělí do skupin na struktury **pevné, pružné, síťové, nové směry a hybridní**. Postupně budeme definovat konkrétní jednotlivé struktury a jejich zástupce.

6.3.1 Pevné organizační struktury

Pevná organizační struktura je charakterizovaná přesnými a neměnnými vazbami mezi pracovníky a útvary. Podle typu podniku se volí nejlepší struktura. Mezi pevné organizační struktury patří (Obrázek 19):

Obrázek 19 Pevné organizační struktury

❖ Liniová organizační struktura

První vývojový typ útvarové struktury v malých organizacích, kde existoval jediný řídicí stupeň nad provozem. Ve většině případů řídicí stupeň nově vznikajícího podniku reprezentoval zpravidla vlastník podniku (řemeslník, obchodník, bankéř). S dalším vývojem a především růstem organizací se vytvářelo i více stupňů řízení, avšak současně s tím začaly vznikat obtíže. Pramenily zejména z nároků na odbornost vedení a na výkon určitých pomocných prací, například obslužných, evidenčních i jiných. Tyto změny byly příčinou snah o strukturální úpravy a vedly k dalším typům organizačních struktur (například k liniově štábnímu nebo funkčnímu). Liniové struktury mají přímou (příkazovací) pravomoc. Vedoucí liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení. Tvoří řídicí osu struktury (např. ředitel závodu, vedoucí provozu, mistr). Linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoci a odpovědnost. Jsou vždy hlavními vazbami struktury ztělesňujícími základní mocenskou

organizovanost systému. Struktura má jednoduchou vazbu s jediným odpovědným vedoucím (**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**). Vazby mezi manažerem a pracovníky jsou striktně vymezeny.

Výhody: přehledné kompetence a vztahy, krátké informační vazby.

Nevýhody: vysoké nároky na liniové vedoucí, rostoucí centralizace řízení, nižší pružnost a kvalita rozhodování.

❖ Liniově štábní organizační struktura

Struktura se vyvinula, jak vypovídá název, z liniové struktury. Jak je popsáno již výše, nastal rozvoj organizace a manažer byl přetížen administrativou, proto vytvořil tzv. štáb (**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**). Štáb vykonává pomocnou funkci bez pravomoci rozhodovat či dávat příkazy podřízeným stupňům a nemůže nikdy existovat samostatně.

Mezi funkce štábu patří např. personální a právní činnosti a činnosti sekretariátu. Tuto strukturu lze použít v menším až středním podniku, nejlépe při jednostranně zaměřených podnikatelských aktivitách.

Štábní skupinu lze rozčlenit na osobní štáb liniových vedoucích (například sekretářky, asistenti, poradci a osobní specialisté liniových vedoucích) a odborný či funkční štáb vykonávající nepřímé (odborné, funkční) řízení. Znalosti pracovníků těchto skupin jsou v příslušných odbornostech hluboké. Mají však zpravidla menší přehled o celku.

V této klasifikaci je myšleno, že štábní organizační struktura nemůže existovat samostatně, ale vždy v kombinaci s liniovou, funkční nebo jinou organizační strukturou. Štábní struktura slouží pouze jako podpůrný stavební kámen při organizačním vývoji podniku.

Výhody: usnadnění práce liniovým vedoucím, vyšší odbornost jednotlivých aktivit.

Nevýhody: riziko obcházení kompetencí liniových vedoucích, nárůst štábů (administrativy).

❖ Funkční organizační struktura

Funkční organizační struktura je nejzákladnější formou organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami zařazeni do jedné skupiny (Obrázek 20). Myšlenkou funkční struktury je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku, jak je to znázorněno na obrázku Funkční organizační struktura. Celý obchodní personál se nachází v úseku marketingu, všichni techničtí inženýři jsou v úseku výzkumu a vývoje atd. Seskupení úkolů a odborných schopností do jednoho úseku umožňuje jednomu vedoucímu úseku, kterému budou vedoucí jednotlivých oddělení hlásit výsledky své práce, zvládnout celý úsek. Ve většině společností se tato pozice vedoucího úseku nazývá ředitel nebo náměstek generálního ředitele.

Obrázek 20 Funkční organizační struktura

Funkční struktura je velmi běžná ve středně velkých podnicích, protože ty dosahují nejvyšších výkonů při výrobě malého počtu výrobků a vysoké úrovni specializace. Funkční struktura má tendenci

centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku. Rozhodnutí o koordinaci aktivit v jednotlivých úsecích vycházejí z nejvyšší úrovně podniku.

Výhody: vyšší specializace a kvalita služeb jednotlivých útvarů, efektivní využívání zdrojů, jasný kariérní růst.

Nevýhody: riziko růstu administrativních nákladů, nejednotnost manažerů při vymezování cílů, méně inovativní struktura, nejasné odpovědnosti u projektů, snahy o nadřazenost jednotlivých útvarů nad jinými – soutěživost místo spolupráce.

❖ Organizační struktura divizní

Divizní struktura je výsledkem reakce na růst podniku (**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**), kdy není déle možné setrvávat v centralizovaném řízení organizace. Vytvářejí se tzv. divize. Vznikají v případě, kdy dojde k přetížení a tím i snížení výkonu funkční organizace – většinou pokud:

- jde o velký podnik,
- jde o konglomerát výrobků,
- okolí je velmi dynamické,
- na významu nabývají různorodé aktivity, neprogramovatelné úkoly.

Především vrcholové vedení a funkční útvary úseku druhého stupně řízení nejsou už schopni koordinovat a poznávat různorodé funkční požadavky konglomerátu výrobků, které se často a nepředvídatelně mění. Vznikají konflikty funkčních oblastí, které vznikají z toho, že vedoucí funkčních útvarů přesouvají odpovědnost z jednoho na druhého. Největší podniky, především výrobní společnosti, přecházejí většinou na divizní způsob organizace. Znamená to vytvořit v rámci podniku divize, jejichž vedoucí odpovídá většinou buď:

- za výrobu a marketing,
- nebo za výrobu a marketing určitého výrobku či skupiny výrobků,
- nebo za výrobu a marketing v daném územním celku.

Vedoucí divize je pak posuzován především za dosažený zisk nebo ztrátu, méně pak za výši odbytu či výši nákladů na výrobu.

Existují tři základní typy divizních organizačních struktur, podle toho, jak se divize rozčleňují:

1. Výrobní – jsou nejčastější. Např. divize osobní auta, užitková vozidla.
2. Geografické – podle umístění. Např. divize Jižní a Severní Morava, Východní Čechy, atd.
3. Zákaznické – podle typu zákazníků, které obsluhují. Např. dětské, dámské a pánské oděvy, obuv, atd.

Výhody: snížení zátěže nejvyššího managementu, lepší přehled manažera divize a jeho podřízených o dění v daném segmentu/území, tzn. sblížení rozhodování s vlastní činností, lepší průkaznost výsledků, rychlé přizpůsobení měnícím se podmínkám trhu nebo požadavkům zákazníka.

Nevýhody: více administrativních míst, ztížení strategického plánování, riziko přílišné soutěživosti mezi divizemi na úkor cílů podniku, ztráta globálního pohledu na organizační strukturu (každá divize má vlastní organizační strukturu) a tím neefektivnosti v oblasti využívání zdrojů a kontroly, divize mohou mít tendenci upřednostňovat své cíle oproti strategickým cílům podniku.

6.3.2 Pružné organizační struktury

Pružnost organizačních struktur je zásadní pro inovační činnosti v podniku, nikoli pro rutinní záležitosti. Pružné organizační struktury využívají organizace (Obrázek 21):

Obrázek 21 Pružné organizační struktury

❖ Projektová organizační struktura

Jedná se o moderní pojetí organizační struktury. Podnik rozděluje své pracovníky k jednotlivým projektům. Může zde docházet k práci zaměstnance (i manažerů) na více projektech zároveň. Jsou tak členy více projektových týmů. Zároveň ale mívají stálou pracovní zařazení v rámci nějakého útvaru. V praxi jsou totiž projektové struktury většinou nakombinovány s nějakou formou pevné organizační struktury (např. s funkční). Projekty pak představují jednotlivé větší zakázky, případně zavádění organizačních či procesních změn v podniku od jejich příprav po implementaci. U všech projektových týmů musí být jasně vymezeny pravomoci, povinnosti a vztahy členů projektových týmů uvnitř i vůči pevné pracovní pozici a ideálně procentuální pracovní úvazek na jednotlivých pozicích.

Projektové organizační struktury využívají tyto přístupy:

Řízení vlivem

- jednoduché, krátkodobé projekty (např. příprava a realizace společného školení), většinou jen v rámci jednoho oddělení,
- rozhodující pozici zastává vedoucí, který také na projekt dohlíží,
- nejsou zvlášť vymezeny pracovní úvazky, jen úkoly pracovníků pro projekt.

Řízení koordinátorem

- malé projekty, mohou být dlouhodobé, ale nebyvají složité a náročné na čas,
- již formálně bývá pověřen vedoucí projektu v podobě koordinátora (opět to bývá vedoucí útvaru, příp. zástupce),
- jde většinou přes hranice útvaru (např. přechod na nový systém docházkové evidence v podniku),
- projektový tým má jen malé úvazky, úkoly stálé pozice převažují a tak není toto řízení vhodné pro velké a komplikované projekty,
- je vhodné pro menší projekty, kdy pracovníci jsou převážně vytíženi úkoly v rámci svého základního zařazení.
- ustavení projektového týmu nevyžaduje zásadní zásah do organizační struktury, zahájení prací na projektu může být téměř okamžité.

Čistá projektová struktura

- v praxi se vyskytuje jen minimálně a to jen v podnicích, které pracují jen na velkých, dlouhodobých a nákladných projektech (např. dodávky ropných plošin, těžařských zařízení, atd.),
- pracovníci pracují jen v rámci projektových týmů,
- po splnění projektového úkolu je tým rozpuštěn nebo pro něj musí být připraven nový obdobný projekt.

Maticová struktura

Viz dále. Pro četnost v praxi využití bývá v literatuře uváděna mimo projektové organizační struktury.

❖ Maticová organizační struktura

Flexibilitou je tato struktura vhodná pro podniky, které paralelně realizují více projektů. Stává se čím dál běžnější, protože umožňuje lepší přehled o finančních, materiálních a personálních potřebách jednotlivých zakázek. Je nazývána maticovou, protože každý projektový tým vyžaduje více či méně expert z funkčních útvarů a ti mohou mít větší úvahy z účasti na projektech než z vlastního útvaru (**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**). Existují dvě skupiny manažerů – klasičtí linioví, střední a top manažeři a projektoví manažeři, případně i vedoucí určitých skupin projektových manažerů.

Maticová organizační struktura je efektivní, protože podnik nemusí měnit organizační strukturu při každé nové zakázce či změně procesu (projektu).

Výhody: flexibilita, přehlednost finančních, materiálových a personálních toků jednotlivých projektů, měření jejich efektivnosti.

Nevýhody: podřízenost dvěma a více manažerům, což může vést ke konfliktům a náročnosti při řešení.

❖ Tenzorová organizace

Lze ji charakterizovat více než dvěma dimenzemi pro vytváření pracovních týmů. Uplatňuje se zejména u velkých podniků s širokým spektrem výrobního programu a rozsáhlým geografickým rozmístěním svých jednotek (např. v zahraničí).

Někdy jsou tenzorové organizace nazývány matrixové. Mohou obsahovat funkcionální, produktovou nebo divizionálně geografickou dimenzi.

6.3.3 Síťové organizační struktury

Mezi síťové organizační struktury lze rozlišit družstva, franchising či virtuální organizace (Obrázek 22)

Obrázek 22 Síťové organizační struktury

❖ Družstva (shluky)

Známé jsou pod názvem klastry. Porter definuje klastry jako vzájemné propojení firem a institucí v konkrétním oboru. Za klastry považujeme samostatné právnické osoby, jejichž forma je předmětem dohody jednotlivých členů klastru. Členové klastru si navzájem konkurují, ale zároveň jsou nuceni řešit řadu podobných problémů, jako je vzdělávání zaměstnanců, přístup k dodavatelům, spolupráce s vývojovými a výzkumnými kapacitami, marketing, atd. Prostřednictvím spolupráce v těchto oblastech lze řadu omezení překonat a tím získat konkurenční výhodu. Jedná se o všestranně výhodné partnerství podniků. Mnoho klastrů zahrnuje vládní nebo jiné veřejné instituce, jako jsou univerzity, které poskytují specializované vzdělávání, školení, výzkumné kapacity a technickou podporu (**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**).

Možné právní formy klastru jsou:

- obchodní společnost, družstvo dle obchodního zákoníku,

- zájmové sdružení právnických osob,
- smlouva o sdružení (tzv. konsorcium),
- sdružení dle zákona o sdružování občanů.

Klaster je řízen manažerem klasteru. Další řídicí a kontrolní orgány klasteru odpovídají zvolené právní formě.

❖ Franchising

Cílem franchisingu je poskytnutí práva užívat znalosti a obchodní známku, které jsou ve vlastnictví dané společnosti pro účely podnikání jiné společnosti. Základem se stává propojení příjemce s poskytovatelem franchisy. Jedná se o velmi specifickou formu vytváření obchodních sítí. Franchising využívají společnosti jako je McDonald's nebo česká značka Dobrá čajovna.

Franchisa obsahuje soubor práv k duševnímu nebo průmyslovému vlastnictví, které lze za úplatu využít k dalšímu poskytování služeb nebo prodeji zboží až ke konečnému spotřebiteli. Tajemství poskytovatele franchisy jsou popsána v obchodní příručce. Všechny podniky v rámci franchisy mají stejný přístup k určitým službám, polotvarům, atd., proto lze hovořit o „síti“ podniků dané značky, byť tyto nejsou majetkově provázány.

Informace nabyté franchizou jsou důvěrné, udržují konkurenceschopnost podniku. Know-how je popsáno v provozní příručce, která se stává součástí franchisingové smlouvy.

❖ Virtuální organizace

Virtuální organizace jsou založeny na dočasném propojení sítě firem pomocí informačních technologií. Dochází k efektivnímu a velmi rychlému využití podnikatelské příležitosti. Zde není vytvořena žádná formální organizační struktura, podniky si zachovávají svou původní, což vede do jisté míry k nezávislosti. Distribuce dat jsou prováděny v reálném čase, kdy vznikají požadavky na dokonalý software a ochranu know-how proti nebezpečí úniku informací. Často nebývá oficiálně zvoleno žádné vedení, komunikace a organizování probíhá na jedné jedné úrovni a většinou na bázi dobrovolnosti. Výhodou účasti ve virtuální organizaci může být marketingová podpora, případně získávání aktuálních informací o potencionálních rizicích či novinkách v oblasti IT.

6.3.4 Nové směry

Obrázek 23 Nové směry

❖ Améba

Jedná se o specifickou flexibilní organizační strukturu (Obrázek 23), kterou zavedl majitel firmy Kyocera, aby se jeho velký podnik vyrovnal flexibilnějším a tak inovativnějším malým IT podnikům. Améba pracuje na podobném principu jako organizmus améby. Složení tvoří samostatné centrum a do jisté míry i samostatné organizační články. **Každá jednotka má své vlastní projekty** pod vedením vůdce améby. Všichni členové této jednotky shromažďují svou snahu a moudrost, tak aby dosáhli společného cíle. Tímto způsobem se podílí každý zaměstnanec na řízení podniku. Výsledkem je **řízení prováděné všemi**.

Management podniku vyhlásí uvnitř soutěž o zakázku s danými parametry, a jednotlivé améby o ni soutěží. Která nabídne nejlepší podmínky, dostane dohodnuté finanční a materiálové prostředky a je jen na vedení améby, zda skončí v plusu či ztrátě, podnik jí víc nezaplatí. Manažerem améby se může stát každý zaměstnanec, pokud dá dohromady tým a vyhraje zakázku. Každý zaměstnanec podniku (s výjimkou malé administrativy) musí být členem některé z améb. Jiný plat než z améb nedostávají. Podle hospodaření améby mohou být odměny vysoké, ale mohou být i nulové., záleží, jak manažeři améb odhadnou zakázku, o něž se ucházejí a pak je dokáží řídit.

Amébu nelze uplatnit všude. V Evropě či v USA brání uplatnění Améb zákony na ochranu zaměstnanců a relativně silné odbory.

❖ Fraktálová organizace

Fraktály jsou evropskou obdobou améb. Jsou to samostatné jednotky v podniku (firma ve firmě), které se snaží vyřešit společný cíl (Obrázek 24). Fraktály nečekají na příkazy, směrnice nebo příležitosti, ale vyvíjí se, rostou, či zanikají, chovají se podle požadavků prostředí, ve kterém se nacházejí. Fraktálová organizace svou dynamikou podporuje přežití i růst podniku.

Vyšší úroveň plní úkoly, na které nižší úroveň nestačí, protože na ně nemají kompetence. Vytvářejí ale vždy podmínky pro úroveň nižší.

Obrázek 24 Schéma fraktálu

6.3.5 Hybridní organizace

Hybridní organizace vznikají různými kombinacemi funkčních a divizních organizačních struktur. Jejich cílem je potlačit nedostatky a zároveň posílit klady obou struktur. Centralizované funkce zajišťují divize, kde divizní jednotky obsahují funkční útvary. Hybridní organizace může mít např. následující podobu (Obrázek 25):

Obrázek 25 Příklad hybridní organizační struktury

Čas k zamyšlení

Zamyslete se, se kterými organizačními strukturami jste se v praxi již setkali.

Zvolte si podnik ve svém okolí a zkuste najít na jeho organizační struktuře nějaké nedostatky s ohledem na uvedená doporučení.

Shrnutí pojmů

Organizace, organizační struktury – strmé, ploché, pevné, pružné, virtuální, hybridní, liniové, liniově-štábní, funkční, divizionální, projektové, maticové, tenzorové,

fraktálové, améby.

Otázky

1. Definujte organizaci a její hlavní znaky.
2. Jaký je rozdíl mezi formální a neformální organizační strukturou?
3. Vyjmenujte bloky, do kterých se dělí organizační struktury a proč.
4. Uveďte výhody a nevýhody jednotlivých typů organizačních struktur.
5. Pro jaký typ podniku jsou vhodné jednotlivé organizační struktury?

Použitá literatura

- [1] BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-858-3909-1.
- [2] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [3] MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. Management. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-807-3802-301.
- [4] VODÁČEK, L., JEDINÁK, P. Moderní management v teorii a praxi. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-726-1143-7.
- [5] KLASTRY [online]. 2013 [cit. 2013-04-26]. Obrázek Klastru. Dostupné z WWW <http://www.czechinvest.org/klastry>

7 TÝMOVÁ PRÁCE

Čas ke studiu: 360 minut

Cíl

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- Vysvětlit rozdíl mezi skupinou a týmem.
- Popsat vývoj týmu.
- Definovat týmové role.
- Vysvětlit přínosy týmové práce pro pracovníka, vedoucího a organizaci.
- Definovat možné bariéry efektivní týmové práce.
- Vysvětlit působení synergického efektu.
- Využít získaných znalostí pro budování efektivity týmové práce.

Výklad

7.1 TÝM A SKUPINA

7.1.1 Skupina

Skupinu lze definovat jako dva a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, dosahují společné identity a kolektivních norem a cílů. Pracovníci v běžné skupině se však oproti těm v týmu domnívají, že jsou sdruženi jen z administrativních důvodů a pracují nezávisle na sobě. Dochází zde také ke konfliktu jejich osobních zájmů.

Uvnitř běžné skupiny se stará každý spíše sám o sebe než o prospěch celé skupiny. Toto je způsobeno tím, že pracovníkům nebylo umožněno podílet se na formulaci a plánování společných skupinových cílů a vedoucí pracovníkům jen sděluje, co mají udělat. Pracovníci tak k plnění úkolů přistupují jen jako najatí zaměstnanci. Vedoucí se členů skupiny zpravidla neptá na návrhy řešení či názory, nezajímá se o to, jak by na úkol šli zaměstnanci sami a jeho návrhy a požadavky nejsou podceňovány, ale jen přijímány a plněny.

Uvnitř běžné skupiny není příliš vyvinuta vzájemná důvěra. Lidé nechápou role jednotlivých kolegů v plnění úkolu a nedůvěřují jejich motivům. V případě nesouhlasu či potřeby vyjádření vlastního nesouhlasu je tento vyjadřován tajně nebo nepřátelsky. Pracovníci si hlídají co, komu a jak říkají, čímž zamezují vzájemnému porozumění a na pracovišti se objevují intriky.

Ačkoliv lidé mohou být i v běžné skupině vysoce kvalifikovaní, je využití této jejich kvalifikace, znalostí, dovedností a schopností omezeno požadavky nadřízených nebo spolupracovníky. Pracovníci tak nemohou svého talentu využít v plné míře. V případě, že se lidé dostávají do konfliktních situací, obvykle nevědí jak je řešit. Nadřízený do řešení těchto konfliktů nezasahuje, dokud se konflikt

nerozvine a nestane se závažným pro celou skupinu. Tímto trpí skupinová atmosféra a vzájemná důvěra a prohlubuje se individualismus a intriky.

7.1.2 Tým

Tým znamená více než skupina, má vyspělejší kulturu a za splnění nutných podmínek pracuje efektivněji. Členové týmu si uvědomují vzájemnou závislost a chápou cíle ostatních. Kolektivní týmové cíle jsou dosahovány vzájemnou spoluprací a pracovníci cítí silný pocit sounáležitosti, a odpovědnosti. Členové týmu se podílejí na stanovení týmových cílů a cest k jejich dosažení, podílejí se a rozhodování, ale zároveň chápou, že vedoucí bude mít poslední slovo, pokud se tým nedokáže rozhodnout nebo nastala krizová situace. Cílem jsou zde pozitivní výsledky a není nutné všeobecné přizpůsobení.

Talent jednotlivých členů týmu je při práci využit v co největší možné míře ku prospěchu týmu a každý má možnost přispět ke splnění týmových cílů všemi svými schopnostmi, znalostmi či dovednostmi. Tým bývá často sestaven z pracovníků různé odbornosti, což přináší nové pohledy na problémy či jejich řešení a umožňuje celému týmu pracovat vysoce efektivně za využití všech dostupných informací. Členové týmu jsou ostatními povzbuzováni k rozvoji svých dovedností a k tomu, aby při práci využili vše, co se již naučili. Při práci v efektivně pracujícím týmu jsou všichni jeho členové oddáni společným cílům, na jejichž vytváření se podíleli a cítí společnou odpovědnost za tým i jeho pracovní výsledky.

Atmosféra uvnitř týmu je přátelská, bez intrik a komunikace otevřená. Členové týmu mají pochopení pro problémy ostatních, vyjadřují porozumění a jsou vedeni k tomu, aby jakékoliv své pocity, nápady, názory či případný nesouhlas jasně dávali najevo. Rovněž jsou zde vítány jakékoliv otázky a připomínky, členové týmu si vzájemně důvěřují a jednají čestně. V případě, že v týmu vznikne konflikt, je tento vnímán jako běžná součást lidských vztahů. Tým pracuje na jeho rychlém a konstruktivním řešení a považuje jej za příležitost ke vzniku nových myšlenek.

7.1.3 Význam týmové práce

Skupinová práce znamená uvolnění pozitivní energie ve prospěch celého týmu a nabízí podstatné zvýšení výkonnosti pracovních kolektivů a celých společností. Práce v týmu přináší benefity členům týmu, jeho vedoucímu a také obohacuje celou firmu. Tým obohacuje pracovníka o znalosti, dovednosti a zkušenosti, které získává od ostatních členů týmu. Při týmové práci dostává každý jedinec prostor pro seberealizaci a maximální možné využití svých schopností. V náročných či kritických situacích se pracovníkovi od týmu dostává podpory a povzbuzení. Díky budované atmosféře týmové důvěry může pracovník podávat maximální výkon v příjemném prostředí a s pocitem pohody a uvolnění.

Týmová práce má velký význam také pro vedoucího týmu. Ten je díky vyspělé týmové kultuře, pocitům sounáležitosti a ztotožnění pracovníků se společným cílem ušetřen řešení konfliktů, způsobených rozporů v individuálních zájmech. Tým vedoucímu umožňuje delegovat složité úkoly na své podřízené a dává mu jistotu, že i náročné úkoly budou úspěšně splněny a zvládnuty.

V neposlední řadě je týmová práce přínosná také pro celou organizaci. Organizace práce do týmů umožňuje řešení složitých problémů, ve kterých se prolínají různé odborné oblasti. Týmy také zvyšují výkonnost jednotlivých pracovníků a zvyšují jejich stabilitu.

Čas k zamyšlení

Před studiem dalšího textu se pokuste popsat průběh vývoje týmu a efektivitu týmové práce od založení týmu. Dokážete odpovědět na otázku, ve které části vývoje bude tým nejproduktivnější?

7.2 VÝVOJ TÝMU

7.2.1 Kreitner a Kinicki

Tým od svého vytvoření po období největšího výkonu prochází několika stádii, během kterých se formují vztahy mezi členy týmu, týmová kultura a tým spěje ke zralosti. Na počátku, po vytvoření týmu, panuje mezi jednotlivými členy nejistota, nejasné rozdělení rolí a moci, individuální úsilí o sebeprosazení a vytváření interpersonálních vztahů často provázejí konflikty. Tyto konflikty v prvních fázích vývoje týmu snižují výkonnost týmu a negativně ovlivňují jeho fungování. Vývoj týmu směřuje ke zralosti, přizpůsobivosti vůči prostředí i k pocitům jistoty a uspokojení potřeb členů. Kreitner a Kinicki (1989) definují šest stádií vývoje týmu:

- **Orientace**

Členové týmu se pohybují v nejistotě a obavách o své postavení, roli, cíle skupiny. Zatím si nedůvěřují a není jim jasné, kdo bude mít poslední slovo. Pokud formální vedoucí neprojeví svou autoritu, může se objevit někdo jiný, kdo naplní potřebu skupiny po vedení a rozhodování. Vůdcové obvykle využívají toto období k prosazení své kontroly nad chodem skupiny.

- **Konflikt a výzva**

Druhé stadium je dobou vzájemného zkoušení a prověřování. Jedinci zjišťují záměry vůdce a zkoumají, jaké je jejich vlastní místo v mocenské struktuře týmu. Skupina se formuje. Objevují se drobné formy vzpoury, jako stížnosti a výhrady, někdy dochází k otevřenému odporu.

- **Soudržnost**

Jedná se o stadium koheze, kdy uznávaný člen týmu (ne však formální vedoucí) vyzývá skupinu k přebudování mocenské struktury. Otázky autority a moci jsou řešeny rychle formou věcné diskuze a bez zbytečných emocí. Rozvíjí se týmový duch, protože členové věří, že už dostali správné role.

- **Opojení**

Ve čtvrtém stadiu členové týmu pociťují uvolnění po vyřešení základních rozporů, týkajících se moci a autority a věří, že nejhorší mají za sebou. Nesouhlas a stížnosti bývají potlačeny tlakem na dosahování harmonie a zlepšení vztahů. Fáze opojení se vyznačuje zvýšenou aktivitou členů.

- **Zklamání**

V pátém stadiu zklamání se začíná bortit nereálný pocit harmonie, protože někteří členové týmu zjišťují, že skupina nenaplnuje svůj potenciál. Tým se může rozdělit na podskupiny, které se přou o to, zda mají jednotlivci možnost projevit své přednosti a naopak, zda výkon týmu není

negativně ovlivňován individuálními nedostatky. Soudržnost se snižuje, roste nezájem a kritické poznámky.

- **Přijetí**

V poslední fázi se znovu objevuje vůdce (opět obvykle ne vedoucí) a podněcuje členy k novému srovnání s požadavky reality. Dosavadní zkušenost zvyšuje pochopení vzájemných očekávání členů a očekávání týmu jako celku.

Tým, který projde tímto často náročným a bolestným vývojem se stává přizpůsobivým vůči požadavkům situace, bez vzniku problémů pro jednotlivé členy. Vliv na výkonnost skupiny získává ten, kdo má potřebné schopnosti nebo zkušenosti pro zvládnutí právě řešeného úkolu nebo problému. Podskupiny mohou v rámci týmu pracovat na dílčích úkolech bez ohrožení autority vedoucího týmu. Tým díky vývoji odboural nefunkční prvky svého jednání a stává se plně fungujícím, efektivním a zralým.

7.3 TÝMOVÉ ROLE

Týmová role je takové chování jedince, které je mu vlastní a které je týmem přijímáno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů, o jeho typické postoje při řešení úkolů. Zastávání určité role vychází z hodnot a postojů člověka, ale je také ovlivněno i momentální situací, daným problémem a skladbou týmu. Aby tým pracoval efektivně a v harmonických vztazích, měl by obsahovat co nejvíce rolí, které budou popsány níže. Každý z členů týmu může samozřejmě zastávat několik rolí. Problém nastává tehdy, když některé důležité role v týmu chybí. Vznikají bariéry, které se pak negativně projeví na výkonnosti týmu.

Meredith Belbin (1981) charakterizoval tyto základní týmové role:

- **Koordinátor**

Koordinátorem se stává zralá a sebevědomá osoba s širokým rozhledem, která v ostatních rozpozná individuální talent a dovede ho využít v zájmu kolektivních cílů. Koordinátor dovede vést tým složený z lidí rozdílných schopností, dokáže plně využít jejich potenciál, motivovat je a vést k dosažení kolektivních cílů.

- **Hledač zdrojů**

Hledač zdrojů je člověk s velmi dobrými komunikačními schopnostmi, který rychle a nadšeně reaguje. Ačkoliv nemá příliš originální myšlenky, dovede chápat a rozvíjet myšlenky ostatních. Člen týmu zastávající roli hledače zdrojů má sklon ke zvědavosti, který mu pomáhá při hledání nových příležitostí a kontaktů. Takový člověk vidí příležitost ve všem novém a dokáže zjistit, co vše je dosažitelné, potřebuje však pro to podporu a uznání ostatních. Pro tým dokáže získávat zakázky, informace, materiály, finance i materiál a získávat i udržovat kontakty.

- **Realizátor**

Realizátor je praktickým organizátorem. Je to osoba měnící plány v uskutečnitelné úkoly. Je metodický, rád dělá plány a harmonogramy, je ukázněný, odpovědný a dbá na disciplínu. Realizátor se ochotně chápe administrativy a problémy řeší systematicky. Při týmové práci dokáže aplikovat nápady a vždy udělá co je nutné, umí také zorganizovat i velmi náročné aktivity.

- **Specialista**

Člověk s výbornými odbornými znalostmi a dovednostmi, který v rámci týmu vždy brání svou odbornou oblast a usiluje o dosažení špičkové profesionality. Tímto dodává řešeným úkolům odbornou úroveň a týmu prestiž na veřejnosti. Jeho nevýhodou pak může být malý zájem o ostatní lidi a komplikovaná komunikace.

- **Inovátor**

Roli inovátora zastává tvořivý člověk přinášející množství neobvyklých myšlenek, který si často při řešení problémů určuje svůj vlastní postup a nerad se řídí podle návodu. Inovátor pracuje s odstupem od ostatních členů týmu a jeho myšlenky se ostatním mohou zdát radikální a nereálné. Při konfrontaci pak tento člověk intenzivně reaguje na kritiku a pochvalu. Pro tým je přínosem především svými novými návrhy a stimulací nových aktivit, schopností řešit složité problémy a formulovat počáteční fáze projektů.

- **Formovač**

Formovač je motorem činnosti týmu, do kterého vnáší život a energii. Tuto roli obvykle zastává vysoce motivovaný člověk s množstvím energie, kterou využívá při zvládání těžkých překážek a komplikací. Při jednáních usměrňuje diskuzi a nebojí se nepopulárních opatření. Často bývá formovač soutěživý až agresivní a hádavý, rád vede a nutí ostatní do práce, bývá tvrdohlavý a asertivní. Jeho nevýhodami pak může být málo porozumění pro ostatní nebo emocionální reakce, kdykoliv je nespokojený.

- **Pozorovatel**

Charakteristickým rysem role pozorovatele je serióznost a obezřetnost. Pozorovatel velmi dobře odolává nadšení a málokdy se mýlí. Než se rozhodne tak zvažuje všechny faktory a vše si řádně promyslí. Díky svým vlastnostem tak brání tým před unáhlenými rozhodnutími a dokáže týmu poskytnout kritické zhodnocení efektivnosti projektů.

- **Stmelovač**

Stmelovač v týmu vytváří optimální atmosféru, zvyšuje morálku a zabraňuje konfliktům. Takový člověk je přátelský, družný a mírný, vyhýbá se konfliktům a lidé pod jeho vedením lépe spolupracují. Stmelovač bývá dobrým posluchačem, který má zájem o ostatní a chápe jejich názory. Je také pružný, diplomatický a umí se přizpůsobit různým situacím a lidem. Jeho nevýhodou bývá neschopnost rozhodnout se v kritické situaci.

- **Dokončovatel**

Roli dokončovatele zastává člověk soustředující se na detaily, který není tolerantní k nedomyšleným řešením a nepřesné práci, a který nezačíná nic, co nedokáže dokončit. Dokončovatel nerad deleguje a raději vše udělá sám, dbá na dodržování postupů a harmonogramů a vyniká precizností při dokončování akcí. Pro tým je prospěšný především pro domýšlení podrobností projektů.

Čas k zamyšlení

Pokuste se před studiem dalších odstavců zamyslet, zdali je týmová práce efektivní vždy či je-li pro dosažení její efektivity nutno dodržet určité podmínky. Dokážete tyto podmínky odvodit na základě studia předchozího textu?

7.4 EFEKTIVITA TÝMOVÉ PRÁCE

7.4.1 Podmínky efektivní týmové práce

Pro dosažení maximální možné výkonnosti týmu a efektivity týmové práce je nutno splnit základní individuální předpoklady a následovat tři elementární podmínky. Těmito podmínkami jsou spolupráce, důvěra a soudržnost, které jsou splněny u týmů, které prošly alespoň prvními stadii vývoje týmu.

Při týmové práci spolupráce znamená systematickou integraci úsilí jedinců při dosahování společného cíle a je spojením dvou faktorů, součinnosti a koordinace. Součinnost se projevuje, pracují-li členové týmu na společném úkolu nebo jeho dílčí části a společně sdílejí odpovědnost za výsledek. Koordinace je nejsložitějším a zároveň nejdůležitějším faktorem úspěšné týmové práce a spočívá ve společné odpovědnosti za úkol, který je plněn postupně. Efektivita koordinace se projevuje tehdy, když členové týmu vykonávají první část úkolu a teprve po jejím splnění a dokončení mohou na jejich práci navázat další členové týmu s plněním další části úkolu. Jakmile je splněna následující část úkolu, je výsledek práce předán k dalšímu postupu následující skupině pracovníků, dokud úkol není splněn celý. Z tohoto postupu je zřejmé, že chyba nebo výpadek kterékoliv skupiny pracující na dílčím úkolu může mít fatální následky na týmový úkol jako celek a může vést k ovlivnění výsledku celého týmu, zatímco při prosté součinnosti lze tyto nedostatky kompenzovat zásahy jiných členů týmu.

Koordinace se tak stává klíčovým faktorem pro splnění skupinových úkolů a dosažení kolektivních cílů, které je závislé na úspěšném splnění dílčích úkolů.

Jedním z nejsilněji působících prvků týmové atmosféry je vzájemná důvěra, jejíž podstatou je předvídatelnost jednání ostatních členů týmu. V případě že ostatním členům týmu nedůvěřujeme a nedokážeme odhadnout jejich rozhodnutí a činy, vznikají bariéry bránící efektivní týmové práci a projevení synergického efektu, který bude popsán níže. Důvěra je vzájemná jistota o záměrech a jednání. Víme-li, že druhý důvěřuje nám, vyvolává to zpětně naši důvěru v druhého. Vedoucí mohou důvěru povzbuzovat a budovat tím, že pochopí ostatní, přiznají své chyby, sdílejí s ostatními důležité informace a dávají pracovníkům prostor pro participaci na rozhodování. Členové týmu pak sdílejí informace důležité pro plnění úkolů a jsou otevřeni ovlivňování. K budování týmové důvěry dochází ve třech fázích cyklu důvěry.

- **Fáze 1.**

V průběhu první fáze se vedoucí učí tolerovat odlišné hodnoty a individuální cíle členů týmu, sdílí s nimi důležité informace, nechává se ovlivňovat jejich názory a nechává ostatní v týmu, aby se řídili sami, viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů..**

- **Fáze 2.**

Členové týmu sdílejí důležité informace, mají možnost ovlivňovat rozhodování a činnost týmu a samostatně řídí svou práci, viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů..**

- **Fáze 3.**

Důvěra vyvolává potřebu sdílet informace, lidé jsou připraveni ovlivňovat řízení a zvyšují kontrolu nad svou prací. Sebekontrola pak zpětně zvyšuje důvěru a cyklus důvěry se uzavírá, viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů..**

Při budování týmu a vzájemné důvěry záleží na povaze vedoucího i členů týmu a není samozřejmostí, že se podaří dosáhnout žádoucí úrovně důvěry bez maximálního snažení všech členů týmu. Překážkou mohou být agresivní, byrokratičtí, podezíraví či příliš opatrní vedoucí. Podobné vlastnosti se u členů týmu podaří schopnému vedoucímu odstranit či využít ve prospěch týmu, bez negativních důsledků pro týmovou důvěru.

Vedoucí by se měl pro vybudování důvěrné atmosféry snažit získat a pochopit názory a cíle jednotlivých členů týmu. Nutností je také sdílení informací týkajících se firmy, týmu i jednotlivců uvnitř týmu. Pro nastolení optimální týmové atmosféry by se vedoucí týmu měl členů ptát na jejich názory na všechny pracovní i mezilidské problémy a ty pak brát v úvahu při rozhodování. K získání důvěry pracovníků také poslouží delegování úkolů a vyjádření důvěry v jejich úspěšné splnění.

Při budování vzájemné důvěry mohou pomoci také sami pracovníci, kteří nesmí zatajovat informace, které mohou sloužit ostatním, ale mají je využít ve prospěch týmu. Pracovníci mohou být iniciativní v řešení problémů a nenechávají přemýšlení jen na vedoucím, sdělují svůj názor a přispívají tak ku prospěchu celého týmu. Jsou-li přesvědčení, že jejich názor je dobrý, vysvětlí jej ostatním a také vyslechnou názory ostatních a přemýšlejí o nich.

Třetí důležitou podmínkou efektivní týmové práce je soudržnost, kterou rozumíme překonávání individuálních rozdílů a motivů pocitem společné identity. Společnou identitu pociťujeme tehdy, přemýšlíme-li nad týmem jako „My“ a tak také týmovou práci prožíváme. Vzájemnou soudržnost vyjádřenou hloubkou prožívání „My“ členové týmu pociťují, protože si uvědomují, že se navzájem potřebují, aby dosáhli společného cíle, kterého by velmi těžko dosáhli jako jednotlivci. Zároveň se členové týmu cítí ve společnosti příjemně a cítí se uspokojeni účastí na činnosti skupiny. Vysoce soudržné skupiny pak projevují vyšší spokojenost jednotlivých členů a vyšší efektivitu práce a komunikace v takové skupině je otevřenější.

Pro vytvoření soudržné skupiny je dobré udržovat skupinu relativně malou, povzbuzovat vzájemnou interakci a spolupráci, vyzdvihovat společné rysy a zájmy členů a poukazovat na konkurenci z prostředí. Soudržnost rovněž udržuje pravidelná aktualizace a vysvětlení skupinových cílů a zdůrazňování vzájemné závislosti jednotlivých členů. Pozitivní vliv na soudržnost má také zvláštní zapojení individuálních talentů jednotlivých členů do plnění úkolu, přidělení důležité části úkolu každému členovi a sledování a pravidelné ocenění příspěvku každého člena.

7.4.2 Synergický efekt

Potenciál týmu nelze měřit jako prostý součet potenciálu jednotlivých členů týmu. Týmová práce umožňuje nahrazení a doplňování nedostatků členů přednostmi ostatních. Nápady členů týmu stimulují myšlenky jiných členů a dávají tím vzniknout myšlenkám a nápadům, které by v běžné skupině nebo u samostatně pracujícího jedince nevznikly. Výkon týmu je tak vyšší než součet výkonu jednotlivců. Toto nazýváme synergickým efektem, který je dán rozdílem mezi výsledkem práce skupiny jako sehraného týmu a výsledkem, kterého by skupina dosáhla, jako souhrn individuů.

Synergický efekt však nevzniká automaticky v každé skupině. Jeho vznik je umožněn až v sehraném a zralém týmu, který prošel vývojem od založení, přes stádia stagnace a konfliktů k fázi zralosti a maximálního výkonu. V raných fázích vývoje týmu může být dokonce celkový výsledek týmu nižší než výsledek, kterého by skupina dosáhla jako souhrn individuů. Dochází k tomu v důsledku odčerpání energie na řešení osobních konfliktů a mocenských bojů.

7.4.3 Skupinové myšlení

Týmová práce ale nemusí být vždy efektivní. Soudržnost a týmový duch může být za jistých okolností bariérou na cestě k vyššímu výkonu a řešení problémů. Jedním z jevů, které mohou snížení týmového výkonu způsobit je takzvané skupinové myšlení, které je postaveno na emocionálních základech jednotlivých členů skupiny a projevuje se v příliš soudržných skupinách.

Skupinové myšlení vede členy skupiny v důsledku silné vzájemné ovlivnitelnosti a snaze o docílení souladu a sjednocení názorů k přijetí rozhodnutí, která by jednotlivci nikdy nepřijali, kdyby se měli rozhodnout samostatně. Skupinové myšlení je charakterizováno především tvrdým potlačením kritických názorů. Mezi symptomy skupinového myšlení patří iluze nevyhnutelnosti, kterou se členové skupiny brání před nebezpečím, která je vede k přehnanému optimismu a přehlížení rizik, ignoraci hrozeb a kolektivní zdůvodnění a racionalizace rozhodnutí, tak aby se vyhnuli potenciální kritice.

Oběti skupinového myšlení zcela věří v etickou správnost svých řešení, což je vede k přehlížení skutečných morálních důsledků jejich řešení. Lidé v takové skupině se drží předsudků o svých nepřátelích, které považují za zcela bezcharakterní nebo příliš slabé a hloupé a také vyvíjejí přímý tlak na kohokoliv, kdo vyjádří jakýkoliv nesouhlas s kolektivně přijímaným rozhodnutím a

pokusí se narušit iluzi jednomyslnosti. Toto chování vyvolává ve členech skupiny sklony k autocenzuře, která jim brání ve vyjádření vlastních názorů a výhrad.

Skupinové myšlení má negativní vliv na výkon týmu, který pak nedokáže přehodnotit průběh akce vybrané většinou ani s přihlédnutím k nově nabytým informacím. Diskuze takové skupiny se pak omezuje jen na několik málo možností akce, bez navržení či zvážení jiných možností. Skupina se uzavírá do sebe, nevyžaduje názory vnějších expertů a není schopná se vrátit k dříve zavrženým návrhům řešení a jejich přehodnocení, ačkoliv by mohla být pro řešení problému přínosem. S nadšením jsou vítány jakékoliv informace potvrzující mínění skupiny a jakékoliv protichůdné informace jsou zamlčovány nebo se o ně skupina nezajímá.

Z výše uvedeného je zřejmé, že pro efektivní týmovou práci je nutná jistá zdravá míra soudržnosti a že je nutné bránit tým před projevy skupinového myšlení. Proti vzniku negativních důsledků nadměrné soudržnosti se lze bránit. Nutností pak je vyžádat si k navrhovaným řešením individuální výhody nebo pochybnosti jednotlivých členů týmu, nebránit kritice již přijatých názorů či řešení a konzultovat navrhovaná řešení s nezávislými experty, kteří mohou poskytnout nový pohled na daný problém. Možné je také rozdělit tým na dvě paralelně pracující podskupiny, které budou řešit stejný problém, ustanovit funkci „ďáblova advokáta“, který bude pátrat po jakýchkoliv negativních projevech skupinového myšlení v navrhovaných řešeních.

7.4.4 Sociální lenost

Druhým negativním jevem objevujícím se při týmové práci je sociální lenost. Důsledkem sociální lenosti je snížení výkonu týmu pod hodnotu, které by skupina dosáhla jako souhrn individuí. Sociální lenost lze nejjednodušeji pochopit na příkladu, kdy tři lidé táhnoucí za jeden provaz, dosáhnou jen dvou a půl násobku výkonu jednotlivce. Osm lidí táhnoucích za jeden provaz pak dosáhne méně než čtyřnásobku výkonu jednotlivce. Jak je to možné?

Důvodů může být několik. Jednotlivci mají tendenci vynakládat stejné úsilí jako ostatní a říkají si: „ostatní se ulívají, proč bych se já měl namáhat“. Dalšími důvody může být zhoršení koordinace (každý táhne v jinou dobu), ztráta osobní odpovědnosti („Ztratím se v davu, proč se snažit?“) nebo snížení motivace vzhledem ke sdílení odměny („Proč se budu snažit více, když každý nakonec dostane stejně?“). Sociální lenost se projevuje ve skupinách, které vnímají svůj úkol jako příliš jednoduchý, když se členové skupiny domnívají, že ve výsledku nelze rozeznat jejich individuální přínos nebo když členové skupiny očekávají, že se ostatní ulívají.

Shrnutí pojmů

Tým, skupina, fáze vývoje týmu, orientace, konflikt a výzva, soudržnost, opojení, zklamání, přijetí, týmové role, podmínky efektivní týmové práce, skupinové myšlení, sociální lenost.

Otázky

1. Definujte rozdíl mezi skupinou a týmem?

2. V čem spočívá význam týmové práce?
3. Jakými fázemi formování tým prochází?
4. Jaké lze rozeznat týmové role a jaký význam jim lze připisovat?
5. V čem spočívá podstata přínosu jednotlivých týmových rolí?
6. Splnění jakých podmínek vyžaduje efektivní týmová práce?
7. Popište princip budování cyklu důvěry.
8. Popište a vysvětlete princip synergického efektu.
9. V čem spočívá nebezpečí skupinového myšlení pro efektivitu týmové práce?
10. V čem spočívá nebezpečí sociální lenosti pro efektivitu týmové práce?

Použitá literatura

- [1] BELBIN, R. M. Management teams: why they succeed or fail. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2010.
- [2] FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada Publishing, 2009.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést svůj tým. Praha: Grada Publishing, 2008.
- [4] HORVÁTHOVÁ, P. Týmy a týmová spolupráce. Praha: ASPI, 2008.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001.

8 KOMUNIKOVÁNÍ A ASERTIVITA

Čas ke studiu: 480 minut

Cíl:

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- Definovat komunikaci a kritéria rozdělení forem komunikace.
- Popsat jednotlivé formy komunikace.
- Vysvětlit základní komunikační styly.
- Vysvětlit funkci řeči v sociální interakci.
- Definovat a za své přijmout vlastnosti schopného řečníka.
- Vysvětlit podstatu a důležitost neverbální komunikace.
- Blíže vysvětlit jednotlivé formy neverbální komunikace.
- Vysvětlit asertivní práva a povinnosti.
- Popsat a použít jednotlivé asertivní techniky zvládnutí problémové komunikace.
- Aplikovat principy asertivní komunikace při jednání s druhými.

Výklad

Komunikaci chápeme jako výměnu a sdělování informací. Je to interakční proces, který vztahy i osobnostní proměnné nejen odráží a vyjadřuje, ale také je spoluutváří, a to k dobrému, neutrálnímu, ovšem také špatnému cíli. Můžete si představit perfektně komunikačně vybaveného manipulátora, který dovede jasně a správně sdělit to, co má na mysli, a dokáže ovlivnit nemálo lidí tak, aby sloužili jeho záměrům. Vůbec to ale nemusejí být záměry libé. Jinak řečeno: také komunikační dovednosti – obdobně jako leckteré jiné – nelze oddělovat od lidských hodnot.

Mezilidská komunikace je podstatnou složkou každého z nás a odborníci jí věnují značnou pozornost. Vznikají nové teorie, přístupy a názory. Ve Webstrově New World Dictionary je komunikace popsána jako „akt přenosu, dávání či vyměňování informací, signálů či zpráv, mluvením, psaním či gesty“. Harold Lasswell komunikaci definuje jako „kdo říká co, jakým kanálem ke komu a s jakým účinkem, proč a s jakým záměrem“, zatímco podle Tubbsa je mezilidská komunikace „proces vytváření významu mezi dvěma či více lidmi“. V definici paloaltské školy Paula Watzlawicka se říká, že mezilidská komunikace je „médium pozorovatelných manifestací lidských vztahů“.

V následujících podkapitolách se seznámíte se základními formami a styly komunikace. Podrobněji se text bude věnovat především komunikaci verbální a neverbální. V závěru kapitoly se seznámíte s poruchami, bariérami a konflikty v komunikaci. Pro studium následujících odstavců postačí chápat komunikaci v její nejjednodušší definici, tedy jako výměnu a sdělování informací.

8.1 KOMUNIKOVÁNÍ

8.1.1 Formy komunikace

Komunikaci lze rozdělit podle několika základních charakteristik:

- podle formálnosti: formální a neformální,
- podle prostředí: uvnitř systému a v okolí systému,
- podle směru: vertikální, horizontální, diagonální, kruhová,
- podle způsobu předávání informací: verbální, písemná, neverbální,
- podle uspořádání: prostorově neuspořádaná, stolová, sálková, stadiónová, davová, masová,
- podle účastníků: osobní, osobní s využitím techniky, masová.

Čas k zamyšlení

Pokuste se před studiem následujících odstavců vysvětlit kritéria rozdělení komunikačních forem, jednotlivé formy komunikace a ke každé formě komunikace uveďte příklad reálné situace.

Komunikace v řídicím procesu slouží k vzájemnému spojení subjektu s objektem (řídicího s řízeným), objektů či subjektů navzájem, či spojení systému – společnosti, organizace – s prostředím. Komunikace je tak prostředkem integrace aktivity lidí i dílčích systémů ke včlenění systému jako celku do prostředí.

Formální komunikace probíhá v úředním styku a formální komunikační kanály vyplývají z organizační struktury podniku. Neformální komunikace je pak základem společenského styku. Komunikace uvnitř systému je spjata s vnitřními vazbami v systému – podniku, spojuje-li komunikace systém – podnik – s prostředím, pak jde o komunikace v okolí systému.

Komunikační procesy dle výše uvedeného členění mohou probíhat několika směry. Při vertikální komunikaci komunikační procesy probíhají shora dolů (příkazy, doporučení, rady, poučení, technické normy, příručky a další) nebo zdola nahoru. Při toku zdola nahoru komunikace umožňuje tok informací, názorů či návrhů od výkonných členů organizace přes řídicí pracovníky k vedení. Horizontální komunikace realizuje kontakty mezi útvary. Její uspokojivé fungování je podmínkou pro efektivitu práce lidí, jejichž úkoly na sebe navazují. Nejčastěji horizontální komunikace probíhá formou pohovorů, porad, konferencí, pohyby dokladů či písemného styku.

8.1.2 Základní styly komunikace

Styl komunikace má zásadní vliv na atmosféru a klima uvnitř systému, ať už jím je pracovní kolektiv či skupina přátel. Mezi lidmi neexistují dva, kteří ve stejné situaci reagují shodným způsobem. Ačkoliv se lidé v průběhu života mění, vyvíjí, dozrávají a adaptují, reagují v určitých situacích standardně, dle svých zvyklostí a zažitých vzorců chování. Přesto, že existuje mnoho způsobů možné reakce, obvykle si každý vybírá ten, který shledal nejvhodnějším či nejpohodlnějším v minulosti. Takto vzniká osobní – individuální styl každého člověka, pro účely studovaného předmětu pak manažera. Ačkoliv existuje mnoho různých cest komunikace, často může manažer zvolit nevhodný či nepřiměřený styl pouze proto, že je na něj z minulých zkušeností zvyklý. Každý ze stylů je

efektivní v jiných specifických situacích, pokud je však manažerem situace správně vyhodnocena a styl pak použit. Strategické analýzy tak pomáhají manažerům přizpůsobit svůj styl každé jednotlivé unikátní situaci. V následujících odstavcích se seznámíte s pěti základními komunikačními styly:

- **Agresivní styl** – člověk jednající agresivním stylem jde za svým, svou cestou bez ohledu na práva či city ostatních. Jakýkoliv nesouhlas je odsouzen a oponent prohlášen za neefektivního. Agresor vyhrává nad slabšími.
- **Manipulativní styl** – Jinými slovy nečestně ovlivňující styl. Manipulátor se vyhýbá nebezpečným situacím a vyvíjí maximální úsilí a všemožné strategie, aby vymanévroval z nepříjemných konfliktů. Nemůže-li se konfliktu vyhnout, používá manévry a techniky sloužící k odvrácení nebo ovlivnění, zmanipulování pocitů ostatních zúčastněných.
- **Intelektuální styl** – Při jednání tímto stylem komunikující osoba vypočítává. Vyjadřuje tak zdání chladu a klidu. Vyžaduje logiku a racionalitu. Neuznává vyjadřování pocitů s vysvětlením, že mohou odvádět pozornost od práce. Charakterizuje jej klidné vzezření.
- **Sebeprosazující se styl** – Manažer je při jednání tímto stylem schopen jít čestně, přímo a jasně za svou pravdou. Nebojí se vyjádřit své pocity, myšlenky či potřeby, jejichž důležitost si uvědomuje. Neprosazuje svá práva na úkor práv ostatních. Chová respekt k sobě i ostatním a nalézá při komunikaci prostor pro kompromisy ve vyjednávání. Nestává se agresivním, když ostatní vyjádří nesouhlas či zastávají-li jiný názor. Jeho cílem je přesná komunikace. Vznikne-li konflikt, řeší jej s ostatními zainteresovanými. Cítí se posílen respektem a spokojeností se sebou samým. Má dobrý pocit, když ostatní mohou říci, co cítí a jednat bez strachu.
- **Neprosazující se styl** – Takto jednající člověk se chová submisivně, vlichocuje se do přízně ostatních, neustále se omlouvá. Často popírá a ignoruje svá práva, potřeby a pocity a nedokáže je vyjádřit přímo. Když už to udělá, pak omluvným způsobem. Ostatní pak mají tendenci nebrat na něj ohled. Sám se degraduje. V důsledku toho jej ostatní často vykořisťují. Ukazuje malý respekt k sobě a tím ostatní učí, aby jej nerespektovali. Hlavním cílem neprosazujícího se člověka je vyhnout se konfliktu za každou cenu, Bojí se říci „ne“ nebo zastávat svůj názor, vlastní pravdu, což vede k neoblíbenosti.
- Z dalších komunikačních stylů lze uvést například styly kazatelský, soudcovský, programátorský, analytický, řídicí, přátelský, expresivní, či moderátorský.

Výše uvedené příklady komunikačních stylů zcela jistě nezahrnují všechny možné komunikační styly. Jejich cílem je demonstrovat odlišnost různých komunikačních stylů a dovést vás k pochopení, že jako člověk nejste reprezentantem jen jednoho komunikačního stylu, ale že máte možnost mezi komunikačními styly volit na základě situace, ve které se právě nacházíte. Z uvedených charakteristik jednotlivých stylů je patrné, že některé z nich jsou spíše na škodu, než k užítku a jejich použití je dobré se vyvarovat. Rovněž lze komunikační styly kombinovat a přizpůsobovat aktuální situaci či komunikačnímu konfliktu. Pochopení komunikačních stylů má sloužit k pochopení lidí, se kterými komunikujete, k jejich přijetí, poznání jejich komunikačních přístupů a návyků a porozumění.

8.1.3 Verbální komunikace

Když komunikujeme, používáme dva signalizační systémy, verbální a neverbální, které fungují společně. Verbální komunikace je procesem výměny informací mezi lidmi prostřednictvím soustavy zvukových nebo grafických znaků. Tuto soustavu nazýváme jazykem a na každý jazykový znak vážeme význam. Základní význam spojený s konkrétním znakem, například se slovem, je věcí společné dohody a nazývá se denotát.

Významy slov se bohužel u různých lidí nekryjí, Konotace je zcela subjektivní, konkrétní mluvčí či posluchač připisuje určitému slovu osobní význam a pod určitým slovem si představuje něco od určité míry odlišného od představy druhého člověka. Protože je význam slov hodně ovlivněn

individuálními životními zkušenostmi, jsou slovníky partnerů v rozhovoru více či méně odlišné. Mnozí lidé jsou přesvědčeni, že člověk, s nímž hovořím, chápe to, co já říkám, přesně tak, jak já to myslím. Tato zcela falešná představa je v pozadí mnoha nedorozumění. [3]

Od počátku lidské civilizace se slovu přisuzují magické účinky. Řeč a umění ji využívat prošla a stále prochází složitým vývojem. Rétorika je nauka o řečnickém umění. Naučíte-li se používat slovo jako mocný nástroj, dokážete pak motivovat druhé a získat je pro vize a myšlenky. O řečnickém umění a verbální komunikaci samotné již bylo mnohé napsáno a téma vydá na nemálo samostatných knih. V následujících odstavcích budou představeny základní funkce řeči v sociální interakci a dále pak manažer jako řečník.

❖ Základní funkce řeči v sociální interakci:

- Předávání informací
- Sdělování postoje – řeč odráží postoj řečníka k věci a vztah k tomu, ke komu hovoří.
- Ovlivňování – druhého řečník ovlivňuje už samotným sdělením informace a postojem k věci, o které hovoří.
- Sblížení – obrátí-li se řečník na druhého s řečí, psychicky se mu přiblíží. Druhý může odmítnout. Vstoupí-li do rozhovoru, souhlasí se sblížením.
- Navození interakce – otázka navozuje odpověď.
- Posílení – posílením nazýváme provedení něčeho, co je druhému příjemné. Souhlas má charakter posílení.
- Prosazování skrytých věcí – hovor často sděluje i to, na co jen myslíme, ale co říci nechceme.

❖ Manažer jako řečník

Manažer jako řečník, který chce ostatní nadchnout pro svou myšlenku či vizi musí tomuto cíli přizpůsobit své vyjadřování a pracovat na zdokonalení všech komunikačních dovedností, tedy také mluveného projevu. Podrobněji se mluvenému projevu věnuje kapitola Presentování. Manažer by měl ctít níže uvedené vlastnosti mluveného projevu:

- Přirozenost – při komunikaci se chovejte přirozeně, v souladu s vlastním temperamentem. Přirozený by měl být váš postoj, výraz, pohyb a vyjadřování. Jen přirozený projev může být působivý.
- Původnost – projev má být originální, nikoliv převzatý. Při slovním projevu volte vlastní formu a jazyk.
- Opravdovost – řečník říká, co doopravdy zná, ovládá, souhlasí s tím, co říká, je pro věc zapálen, nadchnut a sám věří tomu, co říká.
- Čestnost – vědomí posluchačů lépe přijímá pravdu, než zkreslenou skutečnost či lež. Není-li manažer jako řečník čestný, ztrácí důvěru.
- Statečnost – projevem statečnosti je výše zmíněné sdělování pravdy, neboť ne vždy sdělujete jen příjemné skutečnosti, ale také věci nepopulární a nepříjemné.
- Skromnost – řečník je zde vždy kvůli posluchačům, nikdy ne naopak. Nepovyšujte se nad posluchače, nedávejte najevo, že si jich nevážíte či je podceňujete. Z projevu musí být patrné, že si jich vážíte, počítáte s nimi, spoléháte na ně a že bez nich společných cílů nedosáhnete.

8.1.4 Neverbální komunikace

Vedle hlasových, ústních projevů může mluvcí, řečník vyjadřovat mnoho skutečností také výrazy obličeje, gesty a pohyby těla, postavením v prostoru či fyzickým kontaktem s druhou osobou. Pro manažery má neverbální komunikace dvojí smysl: umožňuje jim poznat pocity osoby, s níž komunikují a také mohou svůj výraz, gesta a všechny ostatní neverbální signály jimi vysílané

přizpůsobit tak, aby u druhé osoby vytvořily pozitivní dojem. Úroveň neverbální komunikace lze zlepšovat, pracovat na ní, učit se neverbální komunikaci ovládat a používat ve svůj prospěch.

Čas k zamyšlení

Dokážete odpovědět na otázku, jakou měrou se na komunikaci podílí komunikace neverbální? Co o vás či druhé osobě mohou neverbální projevy prozradit? Je nutné neverbálnímu projevu věnovat pozornost či je jeho podíl na celkovém dojmu zanedbatelný?

Neverbální komunikace je souhrn mimoslovních sdělení, která jsou vědomě či nevědomě předávána člověkem jiné osobě nebo lidem a připadá jí celých 55 % celkového dojmu z komunikace. Řeč těla se výraznou měrou podílí na prvním dojmu, kterým působíte, a mnohé o vás prozrazuje. Neverbální projevy slouží k expresi emocí či mezilidských vztahů, doplnění verbálního projevu, představení osobnosti, zahrnuje rituály a pozdravy či dokonce v některých kulturách verbální projev při určitých příležitostech zcela nahrazuje. Neverbální komunikaci lze rozdělit do osmi základních složek podle prostředků, jimiž ke komunikaci dochází:

- **Mimika** – výrazem a pohyby obličeje.
- **Proxemika** – vzdáleností komunikujících.
- **Posturika** – postojem.
- **Haptika** – dotekem, fyzickým kontaktem.
- **Vizika** – pohledem, očním kontaktem.
- **Chronemika** – nakládáním s časem.
- **Kinezika** – pohyby těla.
- **Gestika** – gesty, pohyby rukou.

❖ Mimika

Mimika je vědomé či nevědomé vyjadřování výrazem tváře, způsobené stahy obličejových svalů a je úzce spjata s vizikou, očním kontaktem. Slouží k vyjádření primárních (štěstí – neštěstí, neočekávané překvapení – splněné očekávání, strach – jistota, radost – smutek, klid – rozčilení, spokojenost – znechucení, zájem – nezájem) a sekundárních emocí, odvozených výrazů obličeje, kdy se ve výrazu zrcadlí několik emocí najednou, například úžas a radost. 23 mimických svalů člověku umožňuje až tisíc různých výrazů.

❖ Proxemika

Proxemika je druh neverbální komunikace, spočívající ve vyjádření vztahu mezi lidmi prostřednictvím vzdálenosti, kterou k sobě komunikující subjekty zaujímají. Rozlišujeme čtyři základní proxemické zóny s uvedeným orientačním rozsahem, jehož rozpětí je různé u jednotlivých lidí či vykazuje národnostní či kulturní odlišnosti:

- Intimní zóna – užší (0-15 cm) a širší (15-45 cm),
 - milování, objímání, útěcha, obrana,
 - pouze pro nejbližší osoby nebo lékaře, hmatové vjemy přehlušují zrakové,
 - národnostní odlišnosti: Japonci 0-30 cm, Australané 0-65 cm.
- Osobní zóna – 45-120 cm,
 - příbuzní a blízcí přátelé, udržování pomocí předmětů, tašek či kabátů,
 - při rozhovorech se známými lidmi, jednání s kolegy v dobrých vztazích,

- při jejím narušení podvědomě couváme.
- Společenská zóna – 120-370 cm,
 - jednání či rozhovor s neznámou osobou.
- Veřejná zóna – 370 cm a více
 - na veřejných vystoupeních.

Vzdálenost komunikujících je výsledkem kombinace několika faktorů. Významnou roli hraje to, zda druhého znáte či nikoliv. Čím bližší je váš vztah, tím blíže k sobě při přiblížení zastavíte. Záleží zde také na ovaze vašich osobností, přičemž introverti upřednostňují větší vzdálenost než extroverti. Nezanedbatelný vliv na vzdálenost komunikujících má také jejich národnost či etnický původ, neboť kulturní požadavky a normy ovlivňují odstup udržovaný během jednání. Dalšími faktory mohou být věk komunikujících, povaha setkání a váš venkovský či městský původ. Lidé mladší třiceti let zpravidla stávají blíže k sobě než osoby starší, je-li mezi komunikujícími výrazný věkový rozdíl, vzdálenost se zvyšuje. Čím přátelštější setkání je, tím blíže budou zúčastnění stát. Pocházíte-li z venkova, budete pravděpodobně zaujímat při rozhovoru větší vzdálenost než lidé z města zvyklí na méně prostoru.

❖ **Posturika**

Posturika je komunikace prostřednictvím uspořádání těla v prostoru, jeho postavení a držení. Vydává signál pro definici komunikační situace. Sděluje vám, co se odehrává v dané osobě a v konkrétní sociální interakci. To, co vyjádříme posturikou je statickým zachycením dynamického pohybu. Posturika je společensky limitována. Za obecně vhodný se považuje přirozený, pevný, rovný postoj, naopak postoj příliš uvolněný či nepřirozeně strojený nepůsobí dobrým dojmem.

❖ **Haptika**

Haptika je komunikace hmatem, dotekem, fyzickým kontaktem. Je to způsob sdělení, které se tlumočí bezprostředním tělesným kontaktem s druhým člověkem. Jde například o podání ruky, poplácání po ramenou, nabídnutí rámě, facku, udeření, objetí či polibek. Haptika podléhá mnoha nepsaným pravidlům, která říkají kdy, kde a jak se druhého dotýkat a vykazuje výrazné kulturní či náboženské odlišnosti.

❖ **Vizika**

Vizika, též oční kontakt, je komunikace prostřednictvím střetnutí pohledů mezi dvěma individualitami. Při komunikaci slouží především k upoutání a udržení pozornosti, signalizuje povahu vztahu, dává najevo zájem a reguluje komunikaci. Mezi parametry očního kontaktu, které lze sledovat patří zaměření pohledu, doba jeho trvání, četnost pohledů na různé terče, sled pohledů, jejich celkový objem, úhel pootevření očních víček, průměr zornice, odklon směru pohledu od normály obličeje, mrkací pohyby, tvary a pohyby obočí či vrásek kolem očí. Vizika vykazuje výrazné kulturní či náboženské odlišnosti.

❖ **Chronemika**

Chronemika je věda studující využití času v komunikaci. Chronemika studuje také nakládání s časem v průběhu vystoupení, kdy ji lze použít k regulaci, vyjádření intimity či evokování emocí. Ve světě můžeme rozlišit dva základní typy vnímání času. Jsou jimi monochronní a polychronní systémy. Při monochronním vnímání času, které charakterizuje spíše západní svět, se události dějí postupně, v každou chvíli jen jedna, čas je rozdělen v přesné malé jednotky, je plánovaný, uspořádaný a domluvený. Polychronní čas naopak charakterizuje spíše východní kultury. Při polychronním

vnímání času se děje více událostí najednou, čas je vnímán jako plynulý a polychronní kultury jsou založeny spíše na vztazích než na přesnosti.

Monochronní lidé pracují jen na jednom úkolu, jsou plně soustředěni, termíny berou vážně, nevidí souvislosti a potřebují informace, jsou oddaní práci, přesně dodržují plány, preferují soukromí a neruší, respektují soukromé vlastnictví, zřídka si půjčují, zvýrazňují přesnost a jsou zvyklí na krátkodobé vztahy.

Polychronní lidé dělají více věcí zároveň, jsou snadno vyrušitelní, cíle dosáhnou až je to možné, vnímají souvislosti a mají informace, jsou oddaní lidem a vztahům, plány mění ochotně a často, rádi spolupracují s blízkými, půjčují si běžně a často, kladou důraz na vztahy, které budují celoživotní.

Mezi lidmi lze rozlišovat také podle časové orientace osobnosti. Lidé orientovaní na minulost stírají rozdíly mezi minulostí a současností a stejně tak se vyjadřují. Lidé orientovaní na časovou linii se zaměřují na detaily a události vnímají lineárně. Lidé orientovaní na současnost žijí pro okamžik, jsou nazýváni hledači potěšení, nekladou důraz na rizika. Lidé orientovaní na budoucnost vidí události v souvislostech, širokým pohledem, jsou vysoce zaměřeni na dosažení cílů.

Čas k zamyšlení

Ke kterému typu lidí na základě vnímání času byste se zařadili? Lze toto jednoznačně určit? Setkali jste se při cestování s jiným způsobem vnímání času, například u lidí z jižní Evropy či dálného východu?

❖ Kinezika

Kinezika se zabývá pohyby těla v sociální interakci a jejich koordinací. U druhých sledujte a u vlastního projevu kontrolujte rozsah pohybu, počet a různorodost pohybů. Rozsah pohybů do širě prostoru záleží na temperamentu člověka, zvýšený počet pohybů signalizuje napětí. Z různorodosti lze rozpoznat rozpoložení člověka, jinak se pohybuje člověk v agresi a jinak v depresi.

❖ Gestika

Gestika spolu s mimikou, tedy gesta a výrazy obličeje jsou hlavními prostředky neverbální komunikace nejen u člověka, ale také mnohých živočichů. Gesto znamená posunek, tělesný pohyb, který něco vyjadřuje nebo dává najevo. Zpravidla se jedná o pohyby rukou. Gesta doprovázejí slovní projev a dobrý řečník je využívá s rozvahou v dostatečném množství, neboť úroveň gestikulace výrazně zvyšuje úroveň celého projevu.

8.2 ASERTIVITA

Asertivní jednání vychází z předpokladu, že je možné osvojit si schopnosti, dovednosti a techniky, které vám umožní překonat působení emocí a díky tomu efektivně vyjádřit své zájmy, potřeby, pocity a postoje. Asertivní jednání umožňuje kontrolovat vlastní chování a zachovat si sebeúctu i tehdy, když pociťujete úzkost nebo máte dojem, že situaci přestáváte zvládat. Smyslem asertivního jednání je získat zdravé sebevědomí a uchovat si ho.

8.2.1 Charakteristika, použití a efekty asertivního chování

Základem asertivního chování je jasná formulace cílů, otevřená, nezákladná a přímá komunikace, schopnost ukázat, že chápete pohled na věc, který zastává druhá strana. Neméně důležité pak je osvojit si schopnost neustupovat v podstatných věcech a jednat pružně tam, kde je to vhodné. Asertivní jednání vám umožní získat představu o perspektivách. Umožní vám lépe poznat sebe sama i druhé. S využitím asertivity při komunikaci dokážete omezit rizika, snížit nejistotu a získáte vyhraněnější image. Asertivní jednání znamená uvědomovat si své chování a jednání, nést za něj odpovědnost a mít ho pod kontrolou. Chcete-li jednat asertivně, musíte se naučit rozhodnout, co v dané situaci chcete získat, tedy stanovit si cíle. Naslouchejte druhým, vnímejte a chápejte jejich pocity, potřeby a postoje a společně hledejte a nalézejte přijatelná řešení.

Asertivní jednání pro vás musí představovat především otevřenou a přímou komunikaci. Efektem vašeho asertivního chování pak bude vyjádření vašich zájmů, potřeb, pocitů a postojů a zachování sebeúcty i ve stavu úzkosti či krizových situacích. Získáte kontrolu nad vlastním chováním a respekt k pocitům a potřebám druhých.

Kdy asertivní jednání použijete? Zvládnutí principů asertivity, znalost vlastních asertivních práv a následování asertivních povinností využijete při zvládání pracovních konfliktů, při vedení a motivování lidí. Asertivní jednání se vám stane pomocníkem při vystupování na poradách, při poskytování a přijímání zpětné vazby a také při vyjednávání. Je zřejmé, že asertivitu využijete vždy, když není vhodné dát průchod svým negativním pocitům.

Pro zvládnutí asertivní komunikace musíte nedříve poznat sebe, jasně formulovat své cíle a efektivně komunikovat. Naučte se aktivně naslouchat názorům a myšlenkám druhých, zvládat konflikty a stres a kreativně reagovat.

Andrew Salter (1914-1996) zformuloval roku 1950 deset základních asertivních práv, která předkládají možnosti, jak komunikovat s ostatními, aby tím neutrpěla sebeúcta naše ani ostatních. Níže se seznámíte s deseti základními asertivními právy a také sedmi asertivními povinnostmi, které z těchto práv vyplývají. Následování uvedených asertivních práv a povinností vám bude nástrojem ke zvládnutí asertivní komunikace.

8.2.2 Asertivní práva

1. Právo sám posuzovat své vlastní chování, myšlenky i emoce, být za ně a jejich důsledky sám odpovědný.
2. Právo nenabízet žádné výmluvy ani omluvy ospravedlňující vaše chování.
3. Právo dělat chyby a být za ně odpovědný.
4. Právo dělat nelogická rozhodnutí.
5. Právo měnit svůj názor.
6. Právo posoudit, zda a nakolik jste zodpovědní za řešení problémů druhých lidí.
7. Právo být nezávislý na dobré vůli ostatních.
8. Právo říci: „Já nevím.“
9. Právo říci: „Já ti nerozumím.“
10. Právo říci: „Je mně to jedno.“

8.2.3 Asertivní povinnosti

1. Chápat ostatní lidi.
2. Ovládat své emoce.
3. Umožnit jiným chovat se asertivně.

4. Snažit se naslouchat druhým.
5. Vážít si názorů jiných.
6. Naučit se přistoupit na kompromis.
7. Přiznat omyl a napravit ho.

Čas k zamyšlení

Jak rozumíte jednotlivým asertivním povinnostem? Respektujete je při komunikaci s jinou osobou? Uvědomujete si situaci, při které by vám znalost asertivních práv pomohla se zvládnutím problematické komunikace?

8.2.4 Asertivní techniky

Níže uvedené techniky neslouží jen k nácviku asertivity, ale lze jich využít v praxi, při řešení komunikačních konfliktů, ke zvládnutí problémové komunikace. Pro zvládnutí asertivního chování však nestačí jen znát asertivní techniky a mít náhled na své chování, ale naučit se zcela nové vzorce chování a zvládnout své prožívání. Bez hlubšího pochopení a přijetí asertivního myšlení může aplikace asertivních technik působit spíše kontraproduktivně.

- **Technika pokažené gramofonové desky**
 - smyslem je dosáhnout svého cíle nenásilným způsobem. Znovu a znovu opakujete svůj požadavek, dokud vám není vyhověno v úrovni, kterou jste ochotni přijmout. Nepředkládejte důvody ani argumenty, jen opakujte svůj požadavek. Použitím této techniky dáváte najevo, že si opravdu stojíte za svým a nehodláte se nechat odbýt.
- **Technika sebeotevření a volných informací**
 - Pro využití této techniky je charakteristické vyjádření svých pocitů a sdělení neoficiálních informací a vás samotných. Dáváte tím protějšku možnost připravit se na komunikaci a nahlédnout do vašeho nitra, což může komunikaci usnadnit.
- **Přijatelný kompromis**
 - V zájmu dohody každá strana částečně ustoupí ze svých požadavků. Kompromisní přístup se nedotýká ničím sebeúcty, výsledné řešení je přijatelné stejnou měrou pro obě strany a žádná ze stran nemá pocit prohry. Asertivita zde znamená jak schopnost kompromis nabídnout, tak schopnost ho přijmout.
- **Negativní dotazování**
 - Technika negativního dotazování je založena na aktivní vyžádání dalších, negativních informací. Účelem je těchto informací využít, jsou-li konstruktivní, nebo je vyčerpát, jsou-li manipulativní.
- **Otevřené dveře**
 - Technika vhodná k použití především při kontaktu s agresorem a při neoprávněné kritice. Název je odvozen od představy, že agresor očekává obranu a protiútok, překážku, kterou bude muset překonávat – zavřené dveře. Místo toho se mu ale dostane souhlasu s každou pravdou, tedy dveře najde otevřené. Poskytnete tak agresorovi prostor, aby se mohl zbavit afektu, ulevit si a zanádat. Nestavíte se mu na odpor.
- **Selektivní ignorování**
 - Při využití techniky selektivního ignorování nerozumný nebo nevhodný požadavek či postoj ignorujete a přejdete bez povšimnutí. Využijete v situaci, kdy protějšek úmyslně nabourává vaši koncepci jen proto, že se chce zviditelnit nebo jen ze zásady zaujímá odmítavý postoj bez zamyšlení nad důsledky.

Shrnutí pojmů

Formy komunikace, komunikační procesy, komunikační styly, verbální komunikace, neverbální komunikace, funkce řeči v sociální interakci, mimika, proxemika, posturika, haptika, vizika, chronemika, kinezika, gestika, proxemické zóny, polychronní čas, monochronní čas, asertivita, asertivní práva, asertivní povinnosti, asertivní techniky.

Otázky

1. Jak lze definovat komunikaci?
2. Jaké znáte kritéria dělení forem komunikace?
3. Jaké znáte formy komunikace?
4. Jaké znáte základní komunikační styly?
5. Charakterizujte agresivní styl komunikace.
6. Obdobně charakterizujte styly manipulativní, intelektuální, sebeprosazující a neprosazující se styl komunikace.
7. Jaké jsou základní funkce řeči v sociální interakci?
8. Jaké vlastnosti by měl mít schopný řečník a jeho projev?
9. V čem spočívá důležitost neverbální komunikace?
10. Čím se zabývá mimika?
11. Obdobně odpovězte pro proxemiku, posturiku, haptiku, viziku, chronemiku, kineziku a gestiku.
12. Jaké znáte proxemické zóny a jaký je jejich orientační rozsah?
13. Definujte podstatu asertivního jednání a jeho hlavní přínosy.
14. Vyjmenujte a vysvětlete jednotlivá asertivní práva.
15. Vyjmenujte a vysvětlete jednotlivé asertivní povinnosti.
16. Jaké znáte asertivní techniky ke zvládnutí problémové komunikace?
17. Charakterizujte jednotlivé asertivní techniky ke zvládnutí problémové komunikace.

Použitá literatura

- [1] LAHNEROVÁ, D. Asertivita pro manažery. Praha: Grada Publishing, 2012.
- [2] JIŘINCOVÁ, B. Efektivní komunikace pro manažery. Praha: Grada Publishing, 2010.
- [3] PLAMÍNEK, J. Komunikace a prezentace. Praha: Grada Publishing, 2012.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001.
- [5] NOVÁK, T. Asertivita (nejen) na pracovišti: Jak si vážit sám sebe a nenechat se využívat. Brno: BizBooks, 2012.

9 PREZENTOVÁNÍ

Čas ke studiu: 540 minut

Cíl

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- Připravit vlastní veřejné vystoupení.
- Formulovat a aplikovat základy působivého vystupování.
- Úspěšně zvládnout prezentaci při veřejném vystoupení.
- Vysvětlit průběh hladiny pozornosti posluchačů v průběhu vystoupení.
- Vést diskuzi po ukončení prezentace.
- vypořádat se s trémou a nervozitou před a při vystoupení.

„Dobrá řeč má vyčerpat téma, ne posluchače.“

Winston Leonard Spencer Churchill

Úspěšná prezentace je druhem přesvědčivého projevu a patří mezi základní komunikační dovednosti každého manažera. Následující odstavce Vám pomohou porozumět prezentačním dovednostem, provedou Vás prezentací od přípravy, přes vedení diskuze, po její ukončení a budou Vám nástrojem pro zvládnutí přesvědčivého vystupování a ovládnutí trémy před vystoupením.

Za prezentaci v našem slova smyslu budeme považovat prezentaci, která probíhá na firemní nebo obchodní úrovni, kdy prezentující vystupuje například za účelem motivovat účastníky prezentace k budoucímu nákupu produktu nebo jiné formě spolupráce či, na vnitropodnikové úrovni, za účelem představení projektu zaměstnancům, spolupracovníkům či vedení.

Pro mnoho manažerů zůstává prezentace jednou z nejtěžších forem komunikace. Řada často jinak zkušených manažerů se vyhýbá vystoupení před větší skupinou lidí, zažívá při svých projevech nepříjemné a špatně skrývané projevy trémy a není při své prezentaci schopna přesvědčit nadřízené o svých kvalitách, získat důvěru svých podřízených a prodat své návrhy a nápady.

Prezentace je prodej myšlenky. Efektivně prezentovat znamená přesvědčivě prodat svou věc posluchačům. Úspěšné prezentaci předchází důkladná příprava a zbavení se trémy, ovládnutí dovedností přesvědčivého vystupování a vedení diskuze. Následující text Vám nabízí cestu ke zvládnutí úspěšné prezentace krok za krokem.

Čas k zamyšlení

Před studiem dalšího textu se pokuste vysvětlit, proč má mnoho lidí, včetně manažerů, strach z veřejného vystoupení. Z čeho tato nervozita pramení? Dá se přípravou nervozitě předejít?

Výklad

9.1 PŘÍPRAVA VYSTOUPENÍ

Pouze kvalitně připravené a sebejisté vystoupení může být přesvědčivé! Tato myšlenka by Vás měla provázet nejen po celou dobu přípravy vystoupení, ale také při prezentaci samotné. Příprava vystoupení je jeho nejdůležitější částí. Částí, kterou můžete nejvíce ovlivnit, protože máte dostatek času, ještě nestojíte před posluchači, nemáte důvod k nervozitě, a Vaši pozornost tak můžete celou soustředit pouze na důkladné studium potřebných informací a jejich zpracování v přesvědčivý projev.

Jedním z nejslavnějších děl je Aristotelova Rétorika pocházející ze 4. století, ve které tento významný filozof, žák Platonův, vychovatel Alexandra Makedonského formuluje 5 základních prvků klasické rétoriky, které dodnes tvoří základ přípravy mistrovského projevu:

1. Invence – nalezení látky či tématu řeči, vyhledávání důkazů, sběr informací.
2. Organizace – zpracování, selekce, uspořádání a strukturalizace látky, informací.
3. Styl – nalezení a volba výrazu a formy, stylu projevu podle charakteru posluchačů.
4. Zapamatování – uložení připraveného projevu do vlastní paměti
5. Přednes – promyšlení prostředků, které řečník využije, aby posluchači porozuměli a projev přijali se zamýšleným efektem, samotný přednes.

Příprava vystoupení podle souboru osvědčených doporučení je jednou z důležitých podmínek jejího úspěchu, která navíc zvyšuje sebejistotu a redukuje nervozitu řečníka.

S přípravou kvalitního vystoupení Vám pomůžou následující odstavce, ve kterých naleznete odpovědi na pět základních otázek, které je nutné si při přípravě vystoupení položit:

1. Čeho chci dosáhnout?
2. Co chci říci?
3. Jak zaujmu posluchače?
4. Jak uspořádám vystoupení?
5. Kdy ukončím přípravu?

Velmi důležitou částí přípravy je stanovení hlavního cíle sdělení. Při přípravě vystoupení je nutné uvědomit si, za jakým účelem prezentace vzniká a tomu pak přizpůsobit charakter projevu. Zvažte, zda je cílem Vaší prezentace předání informací, motivace posluchačů, přesvědčování nebo hodnocení přítomných a na základě těchto informací stanovte vhodnou formu projevu. Vaším posluchačům musím být od začátku a po celou dobu projevu jasný cíl a smysl Vašeho vystoupení. Jen tak jsou Vám potom schopni věnovat pozornost a myšlenkově Vás sledovat.

Při přípravě vystoupení je nutné zvážit, kdo bude prezentaci přítomen, budou-li to ženy, muži, jaké bude věkové či pracovní složení posluchačů, jsou-li Vám posluchači známí či cizí a tomu pak přizpůsobit obsah a formu vystoupení, tak aby bylo posluchačům srozumitelné a splnilo Vámi požadovaný účel. Zjistěte, kým posluchači jsou, proč přišli a co je zajímavé!

Pokuste se tedy o posluchačích zjistit co nejvíce. Například jaká je jejich pracovní náplň či pozice, jaké jsou jejich zájmy či úroveň odbornosti v předkládaném tématu, co o tomto vědí, jaké mají profesní zkušenosti či jakékoliv jiné informace, které Vám pomohou se na vystoupení lépe připravit a porozumět Vašemu publiku. Budete-li mít alespoň základní přehled o těchto charakteristikách posluchačů, pomůže Vám to vypořádat se s trémou, dokážete lépe přizpůsobit formu a obsah Vašeho vystoupení, předejdete vzniku komunikačních konfliktů s posluchači a budete se cítit mnohem jistěji.

Při vystoupení buďte odborníkem v daném oboru! Proto věnujte maximální pozornost získání a nastudování všech dostupných informací o prezentovaném tématu. Budete-li dostatečně připraveni, jen velmi těžko Vás někdo z posluchačů překvapí nečekanou otázkou nebo znervózní nemístnou poznámkou. Šanci zvládnout úspěšnou prezentaci máte pouze tehdy, budete-li sami přesvědčeni o tom, že jste odborníkem v daném oboru, budete-li si jisti svými znalostmi a dovednostmi, budete-li připraveni přijmout případné námitky či poznámky ze strany posluchačů a budete-li věřit že jste se na vystoupení dostatečně připravili.

Jak své vystoupení uspořádáte? Odpovědi na tuto otázku věnujte zvýšenou pozornost především proto, že kvalitní stavba projevu je pro Váš úspěch životně důležitá. Zabezpečuje souvislost, umožňuje snadné sledování sdělovaných myšlenek, dává projevu perspektivu a vyváženost a co je nejdůležitější, pomáhá Vaše sdělení vtlouci posluchačům do hlavy.

Pro přípravu vystoupení lze doporučit využití jednoduché osnovy následující požadavky stavby projevu, které platí již od dob Aristotelovy Rétoriky:

ÚVOD – STAŤ – ZÁVĚR.

Úvod slouží k získání pozornosti a důvěry posluchačů, probuzení jejich zájmu o prezentované téma. Dokážete-li vystoupení začít příhodou, nenásilným žertem či veselou poznámkou, vzbudíte pozornost publika a navážete kontakt. Po navázání prvotního kontaktu s publikem, pozdravení a představení se je na místě vysvětlit o čem hodláte hovořit a proč. Zdůrazněte cíl Vašeho projevu, a co posluchačům Vaše vystoupení přinese, představte také strukturu celého projevu.

Hlavní část vystoupení, stať, je považována za nejdůležitější a rozhodující část vystoupení a jejím účelem je přednést dané téma srozumitelně a v logické posloupnosti tak, aby posluchačům bylo stále jasné, o čem hovoříte a ve které části obsahu Vašeho vystoupení se právě nacházíte. Argumentaci budujte postupně, každý bod či dílčí celek prezentace posluchačům shrňte a zopakujte. Jen tak umožníte posluchačům udržet pozornost, neztratit se ve výkladu zapamatovat si z vystoupení co nejvíce. Součástí projevu může být také polemika, ve které dáte posluchačům prostor pro pochybování o Vašich argumentech. Musíte však být připraveni protiargumenty posluchačů vyvrátit množstvím předností Vašich myšlenek a názorů.

V závěru projevu pak shrňte nejdůležitější body Vašeho vystoupení a přednešte několik závěrečných vět, hesel či výzev, které dotvoří celkový obraz vystoupení a uzavrou Váš projev. Je důležité brát na vědomí, že první a poslední dojem, tedy začátek a konec prezentace, jsou vždy nejdůležitější z celého vystoupení a dávají Vám možnost zanechat v posluchačích nezapomenutelný dojem kvalitního řečníka nebo posledními větami z doposud úspěšné prezentace udělat neúspěšnou. Toto souvisí s průběhem hladiny pozornosti posluchačů v průběhu vystoupení, která je nejvyšší právě na jeho počátku a konci, což nepochybně znáte z vlastní zkušenosti s univerzitními přednáškami.

Základní osnovu projevu uvedenou výše lze pro přípravu prezentace rozšířit na formát:

POZDRAV – KONCEPCE – HLAVNÍ ČÁST – REKAPITULACE – PODĚKOVÁNÍ A DISKUZE.

Takto rozvinutá struktura projevu Vám pomůže lépe připravit jednotlivé části vystoupení a nedovolí zapomenout na nejdůležitější vlastnosti efektivní prezentace.

Je-li to alespoň trochu možné, je vždy dobré seznámit se také s místem konání prezentace. Zjistěte, budete-li prezentovat v místnosti či venku, je-li Vám místo známé či nikoliv, jak velká místnost je, jaká je v místnosti akustika, ozvučení, dostupné vybavení, osvětlení a vytápění, uspořádání sedadel, v jakou denní dobu budete prezentovat, je-li v místnosti řečnický pult a disponuje-li místnost kvalitní a funkční vizuální a auditivní technikou či dostatečným množstvím zásuvek. Věnujte pozornost také tomu, kde a v jaké vzdálenosti od posluchačů budete při prezentaci stát, uvidí-li Vás dostatečně všichni přítomní, a promyslete si, kudy a jak se v případě potřeby můžete k posluchačům přiblížit a jak se opět elegantně vrátit zpět k řečnickému pultu.

Pokud jste v přípravě na svůj projev nic z výše uvedeného nevynechali nebo nepodcenili, můžeme zodpovědět i poslední z v úvodu položených otázek: Kdy ukončím přípravu? Přípravu vystoupení ukončete nejdříve tehdy, jste-li zcela přesvědčeni o tom, že jste připraveni! Máte pochybnosti týkající se Vašich tvrzení či reakce posluchačů? Pak s přípravou pokračujte!

9.2 PŮSOBIVÉ VYSTUPOVÁNÍ

V této podkapitole se seznámíte se základními prvky působivého vystupování, naučíte se ovládat svůj hlasový projev i tělo, jak udržet pozornost posluchačů a jak působit dojmem zkušeného a úspěšného řečníka. Výsledkem studia následujících odstavců by pak měla být Vaše jistota, že jste po teoretické stránce připraveni zvládnout prezentaci tak, aby splnila stanovený cíl a měla Vámi požadovaný efekt.

9.2.1 Skladba projevu

Při veřejném vystoupení je důležité mít na paměti, že samotný obsah slov vašeho projevu tvoří jen asi 7 % celkové komunikace s posluchačem. Asi 38 % celkové komunikace připadá na úpravy hlasu a zbývajících 55 % celkového dojmu z vystoupení pak připadá neverbální komunikaci, řeči těla. Bylo by tedy nezodpovědné zabývat se jen přípravou projevu ve smyslu vět a slov, ale je třeba věnovat vysokou pozornost především provedení samotného vystoupení a přípravě na zvládnutí neverbální komunikace, která tvoří většinu z celkového dojmu, který v posluchačích zanecháte.

Většina sdělovaných informací je předávána pomocí složité kombinace vzezření, držení těla, vystupování, gestikulace, pohledů a mimických výrazů. Každé vnitřní hnutí, city, emoce a přání se odrážejí v tělesných projevech. Mluva těla nechává nahlédnout do hloubky, je zrádná, neboť signalizuje, co se ve skutečnosti odehrává pod povrchem.

V následujících odstavcích se naučíte, jak efektivně vystupovat, jak využít prvky působivého vystupování a neverbální komunikace pro vytvoření dobrého dojmu a zvládnutí úspěšné prezentace. To, že dané téma perfektně znáte, ještě neznamená, že to umíte perfektně prodat. Jste odborníkem ve vašem oboru, chcete mluvit o něčem co je Vám známé a co bezpečně ovládáte, jste si jisti svou znalostí. Odpovídá ale Váš projev vnitřním kvalitám? Umíte prodat své myšlenky? Umíte druhé nadchnout pro svou věc?

Ať už vystupujete na poradě, veřejném shromáždění, obchodním jednání či výročním setkání zaměstnanců, chcete jedině – aby posluchači věnovali aktivní pozornost vašemu tématu. Chcete,

aby pochopili, co budete vysvětlovat, potřebujete je přesvědčit pro svou věc. Zcela zjevně existuje souvislost mezi nadšením mluvčího a podporou posluchačů. Efektivní řečník touží opravdově o tom, aby jeho posluchači cítili to, co cítí on sám, aby souhlasili s jeho pohledem na věc, dělali to, o čem on si myslí, že je správně, aby s potěšením prožili to, co on sám prožíval. Aby se vám to podařilo, musíte zvládnout techniku projevu. Rétorika je nejen řemeslo, ale i umění přesvědčovat.

Čas k zamyšlení

Než budete ve studiu pokračovat dále, vzpomeňte si na své poslední veřejné vystoupení. Myslíte, že jste působili přesvědčivě?

Dokonalá řeč je logicky sestavená a myšlenkově bohatá, neobsahuje žádný balast, je lidsky prostá a jazykově vytříbená. Dobrý řečník volí přehledná, významově jasná slova. Při projevu dbejte na to, abyste nepoužívali stále stejné slovní obraty, pracujte se svým hlasem, do výkladu vkládejte přirozené pomlky, aby posluchač mohl vaše slova zpracovat.

Říkejte vše tak jednoduše, jak jen to je možné. Řečníka, který mluví stručně, má každý rád. Přizpůsobte jazykovou složitost svého projevu publiku. Budete jinak hovořit před znalci v přednášeném tématu a jinak před posluchači, kteří o dané věci slyší poprvé v životě. Posluchači rádi poslouchají někoho, kdo je jako oni, kdo je jedním z nich. Toto je také vaším úkolem, chcete-li ovládnout umění efektivní prezentace. Chcete-li být dobrým řečníkem, musíte rozvíjet svou empatii a schopnost vlastního úsudku. Obojí je klíčem k získání posluchačů na vaši stranu. Úspěšný řečník má charisma – cosi, co ze sebe vysíláte za pomoci své techniky projevu, cosi co k vám lidi přitahuje, rys vůdčí schopnosti, nedá se popsat pravidly, přikázaty či zkontrolovat, ale dá se rozvíjet.

9.2.2 Pozornost posluchačů

Získat a udržet pozornost posluchačů po celou dobu vašeho vystoupení zcela jistě není lehký úkol. Na jeho zvládnutí se však můžete velmi dobře předem připravit a pomůže vám k tomu znalost křivky pozornosti, která vyjadřuje průběh pozornosti posluchačů v čase vystoupení. Jak již bylo řečeno výše, pozornost posluchačů a míra jejich soustředění na přednášené téma je nejvyšší na počátku a na konci vystoupení. Viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**, můžete sledovat průběh křivky pozornosti u neefektivní průměrné prezentace (přerušovaná čára) a průběh pozornosti posluchačů kvalitně připraveného efektivního vystoupení (plná čára).

Čas k zamyšlení

Pokuste se nyní, před studiem dalších odstavců, načrtnout průběh křivky pozornosti, tedy závislosti pozornosti posluchačů na čase, průběhu vystoupení. Načrtněte křivku pozornosti u neefektivního vystoupení a křivku pozornosti posluchačů efektivního vystoupení, kdy řečník do výkladu zakomponuje vhodné prostředky k udržení či opětovnému získání pozornosti posluchačů.

Při průměrné prezentaci je pozornost posluchačů na vysoké úrovni pouze na začátku vystoupení a poté strmě klesá a opět se zvyšuje až před koncem prezentace. Tento průběh však není žádoucí, neboť v době, kdy se v prezentaci dostáváte k důležitému jádru vašeho vystoupení, je pozornost posluchačů na nejnižší úrovni. Úkolem kvalitního řečníka je udržet pozornost posluchačů na vysoké úrovni po celou dobu vystoupení. Jak toho dosáhnout?

Při pohledu na plnou čáru, viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**, je patrné, že použitím vhodných prostředků lze ovládat pozornost posluchačů. Takovými prostředky se vám mohou stát například dílčí závěry, motivační obrázky vložené do prezentace, vhodné dávkování hlasu a tónu podle obsahu prezentace, střídání prezentačních technik, zadávání her či cvičení nebo vyprávění příběhu z praxe či tematicky vhodného vtipu. Posloužit vám mohou také názorné pomůcky, historky, analogie a zdůrazňování toho, že vše co říkáte, se týká právě a jen všech přítomných posluchačů. Vhodným prostředkem udržení či opětovného získání pozornosti posluchačů je také aktivní komunikace ve smyslu kladených otázek, na které od publika vyžadujete odpověď nebo prostor pro krátkou diskuzi nad právě probíraným tématem.

S přihlédnutím k předcházejícím odstavcům tedy při přípravě svého vystoupení věnujte úsilí také přípravě na to, jak udržíte pozornost posluchačů. Nechcete přeci, aby byli přítomni pouze fyzicky, ale aby byli aktivními posluchači vašeho vystoupení, komunikovali s vámi a z prezentace si odnesli nejen množství informací, ale také dojem, že jste řečník, kterého stojí za to poslouchat.

9.2.3 Celkový dojem

Jak již bylo řečeno, neverbální komunikace tvoří většinu celkového dojmu z vystoupení, a proto je nezbytné zabývat se při přípravě a samotném průběhu vystoupení také touto složkou komunikace. Nezkusšený mluvčí nepřikládá vnějším komunikačním prostředkům téměř žádný význam a myslí si, že zapůsobí jen věcnými důkazy a nápady. To je však zásadní chyba, které se musí zkušený řečník a vy, chcete-li se jím stát, vyvarovat. Naučte se proto ovládat nejen své tělo v průběhu vystoupení a využijte znalosti prvků neverbální komunikace ve svůj prospěch.

Neverbální komunikace je souhrn mimoslovních sdělení, která jsou vědomě nebo nevědomě předávána člověkem k jiné osobě nebo lidem. Neverbální komunikaci je věnována samostatná podkapitola v rámci kapitoly Komunikace.

Chcete-li v posluchačích zanechat dobrý dojem a stát se nezapomenutelným řečníkem v dobrém slova smyslu, věnujte pozornost také vlastnímu vzezření. Přizpůsobte oděv danému vystoupení, podle toho v jaké společnosti a na jakém místě se bude konat. Na vystoupení přicházejte upravení, s úsměvem a jistým krokem, tak aby bylo posluchačům zřejmé, že na scénu přichází sebejistý a zkušený řečník, který má co říci.

9.3 VEDENÍ DISKUZE

Součástí prezentace zpravidla bývá diskuze se zúčastněnými, obvykle zařazená na konec vystoupení, po ukončení samotné prezentace. Úspěšné vedení a zvládnutí diskuze je další výsadou kvalitního řečníka. Jakmile vaše samotná prezentace skončí, poděkujte posluchačům za jejich pozornost a oznamte, že právě přišel čas pro diskuzi, během které zodpovíte jejich dotazy, budete se

věnovat jejich připomínkám či doplníte výklad o informace, které nebyly součástí samotného vystoupení, ale posluchače přesto zajímají.

Diskuze nesmí být chaotickým rozhovorem všech zúčastněných najednou, neměla by vyústit v konflikt či hádku a měla by zakončit vaše vystoupení dobrým dojmem z celé prezentace. Je také vaši poslední příležitostí sdělit posluchačům to, na co jste v průběhu prezentace zapomněli. Proto je nutné naučit se diskuzi kvalitně vést. Se znalostí následujících rad pro vás vedení diskuze bude snadnější.

Před samotným vystoupením je vhodné připravit se na možná úskalí, která může zahájení diskuze přinést. Budete-li předem připraveni na situace, ke kterým může během diskuze dojít, nebudete překvapeni a diskuzi zkušeně povedete. V následujícím textu se naučíte jak se vypořádat se třemi základními problémy diskuze:

1. Nikdo se nehlásí
2. Neporozumíte otázce
3. Otázky útočí na vaši osobu

V případě, že se po zahájení diskuze nepřihlásí nikdo z posluchačů s vlastním dotazem a v místnosti se rozprostře ticho, se musíte pokusit odhadnout důvod a tichu zabránit. Zapůsobili jste tak, že všem došla slova? Nikoho jste nezaujali? Nikdo vás nepochopil? Posluchači se nechtějí ztrapnit před ostatními? Důvodů mlčení může být nepřeberné množství. V případě, že jste následovali všechny předchozí rady týkající se přípravy a průběhu vystoupení můžete vyloučit, že se důvodem mlčení stala právě neefektivní prezentace. Častým důvodem bývá, že nikdo z posluchačů nechce ze studu či strachu z reakce ostatních položit dotaz jako první. Řešením této situace je, že položíte otázku sami a tím diskuzi zahájíte. Začnete-li diskuzi vlastní otázkou položenou například stylem: „Často se mne lidé ptají...“, podaří se vám pravděpodobně do diskuze vtáhnout i posluchače.

Probíhá-li již diskuze s posluchači aktivně a první problém jste vyřešili, může se stát, že neporozumíte otázce. Stane-li se tak, nesmíte znervóznit, ale situaci obratně vyřešit. Jak? Požádejte o upřesnění dotazu, například větou: „ Nejsem si zcela jist, že jsem otázku správně pochopil, mohl byste ji, prosím, upřesnit?“ nebo zopakujte dotaz tak, jak jste jej pochopili: „Chtěl bych se jen ujistit, jestli jsem Vaši otázku správně pochopil...“. Jakmile si budete jisti, že položené otázky rozumíte, odpovězte a pokračujte v diskuzi. V případě, že přes porozumění otázce nejste schopni odpovědět, sdělte tazateli, že v danou chvíli nejste schopni odpovědět a že otázku zodpovíte individuálně po skončení diskuze, či později, například e-maile, vyžaduje-li odpověď z vaší strany přípravu.

V případě, že na Vás některý z posluchačů svými dotazy přímo útočí, zachovejte klid a nepodnikejte protiútok („Vůbec tomu nerozumíte...“) ani se neomlouvejte (Máte pravdu, nerozumím tomu...). Výsledkem takového konfliktu musí být výhra obou zapojených, tedy vás a útočného tazatele. Potvrďte tedy příjem otázky („Děkuji za Váš dotaz...“), odpovězte a poté vyvolejte souhlasnou reakci (například: „Byla má odpověď dostačující?“).

Budete-li připraveni na tyto tři základní problémy, ke kterým může v průběhu vedení diskuze dojít, budete připraveni zvládnout vystoupení bez ztráty koncentrace a sebevědomí či důvěry a pozornosti posluchačů až do konce. Stanete se tak dobrým řečníkem, kterého budou posluchači aktivně poslouchat a respektovat.

9.4 ZVLÁDÁNÍ NERVOZITY A ZBAVENÍ SE TRÉMY

Stažené hrdlo, mělké dýchání, lapání po dechu, výpadky paměti, přeskokování hlasu, pocení, červenání, panika - nervozita a tréma se mohou projevit mnoha způsoby a mohou dojem z vašeho vystoupení poškodit. Naučte se tedy jak trému zvládat, jak přijmout svou nervozitu a jak vystoupit před posluchače bez strachu ze selhání. Naučte se, jak překonávat takové projevy trémy, které viditelně snižují úroveň vašeho vystoupení nebo se stávají škodlivými pro vaše zdraví.

Při zvládání trémy a nervozity si uvědomte dvě zásadní fakta:

- Nervózní je každý – tréma je jev přirozený a v určité míře provází i ty nejzkušenější a nejuznávanější řečníky, umělce, manažery či politiky.
- Určitá nervozita je prospěšná – tělem vylučovaný adrenalin zvyšuje výkonnost a mobilizuje váš organismus. Stresová situace dokáže vyburcovat k podání i pro vás samotné překvapivého výkonu.

Zvládání trémy a související doporučení lze zařadit do mnoha vědních oblastí, z nichž zde jsou uvedeny tři základní: Fyziologie, Pedagogika a Psychologie.

9.4.1 Doporučení z oblasti fyziologie

Při vystoupení dýchejte pomalu a zhluboka. Dech kontroluje přísun kyslíku do krve a ta okysličuje mozek. Mělké nervózní dýchání omezené na horní část plic nezajišťuje dostatek kyslíku pro pracující mozek, je namáhavé a zvedá váš hlas výše. Při vystoupení se zaměřte na to, abyste nejdříve plnili spodní část plic, až vám roztáhne i břicho a až poté zbytek plic. Pro správné dýchání a bezproblémové vystoupení je nezbytné, abyste se uvolnili. Nedovolte adrenalinu, aby způsobil svalové napětí. Lze doporučit fyzickou aktivitu v den před vystoupením a rozprouzení adrenalinu těsně před prezentací, například rozcvičkou, rychlou chůzí či krátkým během do schodů. Nedovolíte tak hrdlu, aby se nervozitou sevřelo. Při přípravě na vystoupení nezapomeňte na odpočinek a dostatečně relaxujte, předejdete tím zvýšené nervozitě před vystoupením a dáte tělu možnost uvolnit se a uklidnit.

9.4.2 Doporučení z oblasti pedagogiky

Jak již bylo několikrát řečeno, první a poslední dojem a tedy začátek a konec vystoupení jsou nejdůležitějšími okamžiky v jeho průběhu. Naučte se tedy začátek a konec vystoupení z paměti. Předejdete tak koktání a hledání slov právě při nejdůležitějších chvílích prezentace a získáte jistotu nutnou k hladkému průběhu celého vystoupení. Snad každému profesionálovi se již stalo, že měl výpadek paměti, lidově zvaný okno. Pro tento případ lze doporučit, abyste si úvodní slova napsali. Přestože jste si před okamžikem ještě první větu zcela bezpečně pamatovali, najednou nevíte jak začít. Pro tento účel mějte úvodní slova napsána na kartičce, kterou v případě potřeby hbitě použijete. Úvod vystoupení napište zřetelně a velkými písmeny a kartičku mějte po ruce. Jakmile začnete, dále už to půjde samo. V případě, že kdykoliv v průběhu vystoupení ztratíte nit, vypadnou vám další slova, zapomenete, co jste chtěli říct, přejděte tento výpadek s úsměvem či vhodným vtípem a pokračujte dále, byť úplně od jiného bodu než jste původně chtěli. Nic hrozného se nestalo a nejdůležitější je, že budete pokračovat a nezůstanete tiše stát, zatímco v mysli hledáte ta pravá slova.

9.4.3 Doporučení z oblasti psychologie

Chovejte se tak, jako byste žádné obavy, strach ani trému neměli! Podaří-li se vám to, nebudou mít posluchači příležitost začít se více soustředit na projevy vaší nervozity než na samotné

vystoupení a neznervózní vás tím ještě více. V průběhu celého vystoupení, snad jedině s výjimkou začátku, zůstaňte zcela sví a nesnažte se nic hrát. Jen na začátku můžete prohodit vtipnou poznámku a začít suverénně. Jen tak budete přesvědčiví a posluchači nabydou dobrého dojmu z vystoupení a vás jako upřímného řečníka, který nic nehraje a předstupuje před publikum sám za sebe, se všemi svými rysy a vlastnostmi.

Shrnutí pojmů

Prezentování, příprava vystoupení, cíl sdělení, úvod, stať, závěr, koncepce, rekapitulace, diskuze, působivé vystupování, skladba projevu, jazyková složitost, křivka pozornosti, celkový dojem, vedení diskuze, tréma, efektivní prezentace.

Otázky

1. Jak chápete efektivní prezentaci? Co je jejím účelem?
2. Jaké znáte základní prvky mistrovského projevu?
3. V čem spočívá důležitost přípravy na vystoupení?
4. Jaké otázky byste si měli při přípravě vystoupení klást a zodpovědět?
5. Můžete se o svých posluchačích dozvědět něco již před vystoupením?
6. Jaký má taková znalost význam?
7. Čím vystoupení začnete a ukončíte?
8. Co je to stať?
9. Proč je důležité opakovat v průběhu vystoupení podstatné věci vícekrát?
10. Jakou skladbu má kvalitní projev?
11. Jakými prostředky lze udržet pozornost posluchačů po celou dobu vystoupení?
12. Čím můžete ovlivnit celkový dojem, který v posluchačích zanecháte?
13. Jakým problémům a jak můžete čelit při diskuzi po skončení prezentace?
14. Lze se zbavit trémy či nervozity před vystoupením?
15. Jak lze trému a nervozitu před vystoupením ovlivnit a snížit?

Použitá literatura

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2001.
- [2] ŠULEŘ, O. 100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování. Brno: Computer Press, 2009.
- [3] JIŘINCOVÁ, B. Efektivní komunikace pro manažery. Praha: Grada Publishing, 2010.

10 OSOBNÍ MANAGEMENT

Čas ke studiu: 240 minut

Cíl

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- Definovat základní charakteristiku problematiky time managementu a řízení kariéry.
- Definovat time management a vysvětlit hlavní cíle této činnosti.
- Definovat kariéru, vysvětlit přístupy a přínosy této oblasti managementu.

Výklad

10.1 TIME MANAGEMENT

Pojem time management můžeme do češtiny přeložit jako „řízení času“. Lze se však setkat i s pojmy hospodaření s časem, organizace času či plánování času.

Time management, můžeme definovat na příklad takto: „Řízení času je důsledné, cílené používání osvědčených pracovních postupů v denní praxi, jež nám pomáhá vést a organizovat samy sebe i jednotlivé oblasti našeho života tak, abychom optimálně a smysluplně využívali čas, který máme k dispozici.“ [1] Řídit čas ale bohužel doslova nelze. Můžeme se pokusit čas co nejlépe a nejefektivněji využít k dosažení co nejlepších výsledků.

Stephen R. Covey [2] říká, že time management je „jedna z oblastí managementu, která se zabývá efektivním plánováním času“. Náhlavský [6] ho definoval jako „vyvíjející se a praxí neustále prověřovanou metodikou racionálního využití času“. Time management, zahrnuje nejen efektivní řízení času, ale i rozdělování úkolů, řešení konfliktů, organizaci schůzek a porad, využití technologií či zamezení přetížení informacemi. Je stavěn na poznatcích z filozofie, psychologie, sociologie i fyziologie.

Pohledy na to, kde a jak time management, jako takový vznikl, se liší. Co je to čas se snažili vysvětlit nejen antičtí filozofové, ale i fyzikové. V minulosti se lidé orientovali pomocí přirozených událostí, jako je východ slunce nebo soumrak. První mechanické hodiny se objevily, až po roce 1860 kdy byla ve Švýcarsku zavedena sériová výroba levných hodinek. Náramkové hodinky se začaly nosit zhruba ve 20. letech 19. století. Poté už každý nemusel spoléhat na ponocné či hodiny na věži a nakládal se svým časem dle vlastních měřítek a potřeb.

Pojem „čas jsou peníze“ v pravém slova smyslu pochází zřejmě ze středověku. V Evropě se objevil mor, proto se obchodníci snažili využít svůj čas co nejefektivněji. Angličtí puritánští kazatelé dávali při svých shromážděních rady, jak ušetřit a využít čas. Jejich hlavní myšlenkou bylo vedení si

deníku a následná retrospektiva a sebeanalýza. Za první knihu o time managementu můžeme považovat publikaci Arnolda Bennetta z roku 1907 Jak přežít denně dvacet čtyři hodin.

Mezi aktivity, které jako celek tvoří celý proces řízení času, patří stanovení jednotlivých cílů, kterých chce manažer dosáhnout, plánování jednotlivých činností, rozhodování o tom, které úkoly je třeba zrealizovat a následně samotná organizace a realizace práce.

10.1.1 Vývoj Time Managementu

Stephen Covey [2] rozlišuje čtyři stupně vývoje time managementu, které nazývá generacemi přístupů k času a jeho kontrole a řízení. Hovoříme o pěti generacích, které se postupně vyvíjely a profilovaly v závislosti na přístupu k problematice časového řízení. Odlišují se používanými nástroji a také tím, jaké aspekty úkolu zajímají uživatele systému řízení času.

- **První generace**

První generace kladla především důraz na otázku: „Co mám dělat?“ Hlavním nástrojem byl poznámkový blok, či jednoduché poznámky. Charakteristickými rysy jsou přehledné a jednoduché poznámky a přehledy úkolů. Nesplněné úkoly se přesunuly na seznam dalšího dne. Výhodou tohoto systému je pružnost a schopnost přizpůsobit se. Nevýhodou pak je opomíjení závazků vůči druhým a menší souvislosti mezi jednotlivými úkoly.

- **Druhá generace**

Druhá generace odpovídá na otázky: „Co a kdy mám udělat?“. Nástroji se staly diáře a plánovací kalendáře. Úkolům jsou přiřazeny časy, vytvářeny harmonogramy. Tento přístup umožňuje větší přesnost i efektivitu plánování a plnění cílů. Slabinou je upřednostňování harmonogramu před lidmi a vztahy s nimi.

- **Třetí generace**

Tato vlna upřesňuje „co“, „kdy“, a klade si otázku: „Jak to mám dělat?“. Zaměřuje se na dlouhodobé cíle, týmovou práci, rozdělování priorit, ale hlavně na výsledky a výkonnost. Používaný systém práce s časem je důkladně a logicky vypracován. Systém naráží na neschopnost člověka řídit se zodpovědně dlouhodobými i krátkodobými plány. Chybí zde lidský přístup, člověk je vnímán jako stroj, čímž se dostávají do pozadí individuality a především mimopracovní vztahy.

- **Čtvrtá generace**

Čtvrtá generace přináší odpovědi na otázky? „Proč, jak, co a kdy?“ Více než na výsledky se zaměřuje na správný směr našeho počínání a na člověka jako takového. Rozvíjí, doplňuje, zlidšťuje a popírá předchozí generace. Principy se vracejí zpět ke člověku, kladou důraz na hodnoty, vztahy, kvalitu života a rovnováhu mezi osobními a pracovními prioritami. Hlavně spokojenost a vyrovnanost může přinést ty nejlepší výsledky.

„Člověk je více než čas“

Staví do rovnováhy dosahování výsledků s osobní spokojeností. Jen vyrovnaný a spokojený jedinec je schopen dosahovat dlouhodobě efektivních pracovních výsledků.

„Cesta je více než cíl“

Klade důraz na cestu, kterou musíme urazit k cíli. Někdy jsme až moc zaměřeni na budoucnost, ale zapomínáme žít dneškem. Proto je důležité každý den prožít naplno a ne jen čekat, mnohdy i několik let, na naplnění našeho cíle.

„Zevnitř je více než zvenku“

Zdůrazňuje, že pouhými znalostmi technik a modelů chování nedosáhneme úspěchu. Důležité jsou především osobní kvality, růst, změna našich návyků, ale také vzájemně prospěšné vztahy s ostatními.

„Pomalů je více než rychle“

Upozorňuje na fakt, že ukvapená řešení a především rychlé změny naší osobnosti nenesou uspokojivé výsledky. Trvalých změn lze dosáhnout, pokud budeme postupovat pomalu v malých jednoduchých krocích, avšak dlouhodobě.

„Celek je více než část“

Pokud doopravdy chceme zkvalitnit náš život, je třeba změnit veškeré naše návyky. Úsilím na poli pracovním mohou stagnovat naše soukromé vztahy a jiné věci, na kterých nám záleží. Změny je třeba konat plošně a zároveň udržovat rovnováhu mezi všemi oblastmi života.

Na základě aktuální literatury lze usuzovat, že čtvrtou generací není vývoj time managementu ukončen, neboť se stále mění prostředí, ve kterém žijeme ale i nároky na využití času.

V roce 2009 publikoval David Gruber [3] třetí rozšířené vydání své publikace Time management, ve které pozvedává metody moderního řízení času na další generaci, která je prvkem nového souborného oboru **Beneopedie**, vědního oboru o tom, jak dobře pracovat a žít. Na přelomu roku 2010 a 2011 pak uvedl příručku nazývanou se Time management páté generace – metoda SOUSTO. SOUSTO je zkratkou šesti metod - Stanovte soustavu položek, ovládněte umění přinutit se, uvědomte si termínovanost a priority, sestavujte záznamy, tvořte z nich realitu, ošetřujte resty.

10.1.2 Typ Kronos a Kairos

Kronos a Kairos jsou postavy z řecké mytologie. Staří Řekové vnímali dva druhy času, přičemž tento mýtus trvá dodnes a stojí jako základ řízení času. Rozlišujeme dva typy manažerů, podle toho jak čas vnímají a jak čas využívají.

- **Kronos**

Princip Kronos představuje dochvilnost, kontinuitu a strukturovanost. Tito lidé vědí odhadnout, jak dlouho trvá jedna hodina, a dokáží odhadnout dobu trvání určité činnosti. Jsou velmi přesní, a proto nesnášejí nedochvilnost. Velmi přesně dodržují stanovené termíny a své denní plány. Ovšem přesné dodržování plánů a času může být někdy na škodu. Pro takové lidi existuje jedno doporučení – umění se uvolnit a zařadit do svého programu i činnosti, které nevyžadují přesný časový rozvrh.

- **Kairos**

Kairos představuje cit pro náš vnitřní čas. Charakterizuje jej spontánnost, umění zapomenout na čas a zůstat v klidu i při nečekaném zpoždění. Tito manažeři, věří ve šťastné náhody, především se spoléhají na svůj cit, a jsou nenapravitelní opozdilci. Nemívají propracovaný plán, žádnou představu o

tom, kolik času určité činnosti zabírají, protože jim v hlavě ubíhá čas podstatně rychleji než ve skutečnosti. Radou pro tento typ manažerů, je uspořádat si svůj den a dát mu pevnou strukturu.

10.1.3 Techniky řízení času

Tato podkapitola se zabývá technikami a postupy, které mohou být klíčem ke zlepšení organizování času. Příznaky špatně řízeného času mohou být například stres, nedodržování termínů, neuvážená rozhodnutí, málo času na koníčky a rodinu, absence asertivity a delegování, nejasné cíle, nebo nerozhodnost.

❖ Paretovo pravidlo

Paretovo pravidlo (někdy také Paretův princip nebo Pravidlo 80 / 20) je pojmenováno podle italského ekonoma a sociologa Vilfreda Pareta.

Paretův princip nám vysvětluje, jak velký podíl energie musíme vynaložit, abychom dosáhli stoprocentního výsledku. Vzpomeňte si na tento princip vždy, když před sebou budete mít jakýkoliv úkol, jehož splnění potřebujete naplánovat, zorganizovat a vykonat. Připomeňte si, že stačí jen 20 % sil na to, abyste zvládli celých 80 % vašeho úkolu. Naopak pro dokončení zbývajících 20 % je nutné vynaložit 80 % celkového času a energie potřebné pro splnění celého úkolu. Jinak řečeno po vynaložení 80 % času, je věc hotova pouze z 20 % (Obrázek 26). Pakliže je daný úkol hotov na 80 %, považujeme jej za hotový. Ke zbývajícím 20% přistupujeme jako k novému úkolu a použijeme opět Paretovo pravidlo – 20% úsilí přinese 80% výsledku.

Obrázek 26 Paretovo pravidlo, zpracováno podle [5]

❖ Eisenhowerův princip

Princip, jehož autorem je generál Dwight Eisenhower, stanovuje priority jednotlivým úkolům podle důležitosti a naléhavosti. Pro zlepšení výkonnosti je třeba se v první řadě věnovat činnostem z druhého kvadrantu. Upřednostnit důležité před naléhavým. Důležitým věcem je dobré věnovat se osobně a méně důležité úkoly delegovat

Každému úkolu se přiřadí jedna ze čtyř kategorií dle důležitosti a naléhavosti jak je možno vidět na Obrázek 27:

Obrázek 27 Eisenhowerův princip

A – Naléhavé a důležité – akutní problémy, kterým je třeba věnovat pozornost neodkladně. Jsou to především závažné problémy, krizové situace. Mohou se zde také vyskytovat úkoly, které byly odkládány, nebo nebyla vhodná nálada na jejich řešení.

B – Nenaléhavé, ale důležité – úkoly, které většinou souvisejí s dlouhodobými cíli, osobním životem a odpočinkem. Bývají často odkládány a místo nich je pozornost věnována zajímavějším a jen zdánlivě důležitějším činnostem. Právě z těchto důvodů se z nenaléhavých stávají naléhavé. Doporučením je co nejvíce úkolů vyřešit ještě v této kategorii, než se přesunou do kategorie A.

C – Nedůležité, ale naléhavé – odvádí naši pozornost od kategorie A a B. Jsou to různá vyrušení a nepředpokládané události odvracející soustředěnost, například telefonáty, pošta a některé

porady. Většinou jsou to zcela bezvýznamné úkoly, jež je možno delegovat nebo vynechat. Mohou to být také oblíbené činnosti, kterými se zaměstnáváme, abychom nemuseli řešit důležitější a náročnější úkoly.

D – Nedůležité a nenaléhavé – Na tyto činnosti by manažer neměl plýtvat časem ani energií. Jsou to většinou různá rozptýlení, nebo rutinní úkoly. Nemají žádný efekt a brzdí jej, proto je třeba je co nejrychleji dokončit, delegovat anebo se jimi raději vůbec nezabývat.

V doporučeních, kterými úkoly začít a věnovat jim nejvíce času se autoři rozcházejí. Covey [2], Pacovský [4] i Uhlig [6] radí soustředit se hlavně na úkoly ze sektoru B. Autoři vycházejí z teorie, že pokud budeme stále řešit jen problémy z kategorie A, tak budeme pouze ve shonu a tím pádem i ve stresu. Pakliže vyřešíme všechny úkoly už v kategorii B, je možné, že v A sektoru žádné úkoly ani mít nebudeme.

❖ **Metoda ABC**

Časová analýza ABC je založena na podobném principu jako Paretovo pravidlo, rozdíl je v tom že, priority jsou vzájemně v poměru 15:65 a můžeme je dělit do tří úrovní A, B, C (od nichž je odvozen i název). V sektoru A jsou činnosti, kterým by se měl manažer věnovat ihned. Je to zhruba 15% aktivit ze všech, jimž by měl věnovat 15% svého času, čímž dosáhne 65% výsledku. V sektoru B je asi pětina činností, která přináší i pětinu výsledků. Jsou to naléhavé úkoly, ale ne příliš důležité, a pokud je to možné jejich řešení necháme na později. Úkoly ze sektoru C tvoří valnou část pracovního času, manažer by se jim měl věnovat až naposledy, a pokud je to možné, odkládat je. Je to 65% činností, které přinášejí pouze 15% efektu. Poměry vynaložených časů a výsledků viz Obrázek 28.

Obrázek 28 Metoda ABC, zpracováno podle [7]

❖ **Metoda SORUZ**

Metoda SORUZ může být nápomocna při strukturalizaci úkolů, které je třeba splnit. Její název je odvozen od počátečních písmen jednotlivých kroků [6]:

Sumarizace úkolů – znamená shrnout si veškeré schůzky a úkoly, které manažera daný den čekají. Měl by zahrnout i rutinní práce a resty, ovšem bez přeceňování a přetěžování.

Odhad času na jednotlivé činnosti – ke každé činnosti, kterou si předtím naplánoval, přiřadí manažer odhadovaný čas, jež mu zabere. Vychází z toho, kolik času zabral stejný úkol v minulosti.

Rezervní čas – časová rezerva může pokrýt nepředvídatelné události, kterými jsou kupříkladu frekventovanější telefonáty, technické problémy nebo delší schůze, jež mohou narušit precizní plán dne. Doba by měla pokrýt 20-50% běžné pracovní doby, přičemž 20% je minimum.

Určení priorit – Na tu část dne, kdy je vedoucí pracovník neaktivnější, by si měl naplánovat nejdůležitější činnosti. Některé činnosti lze delegovat na ostatní, nebo přehodnotit odhadované časy. V tomto okamžiku je plán hotov.

Zpětná kontrola – na konci pracovního dne přesune nevyřízené úkoly na den následující a tím si doplní nový plán. Zároveň zhodnotí, zda byly odhadované časy správné, což mu do budoucna může ulehčit další ohodnocení časových možností.

10.2 KARIÉRA

Kariéra je postavena na seberealizaci jednotlivce, na rozvoji jeho potenciálu, a je v souladu s humanistickou filozofií. Kariéru Bělohlávek [8] definoval jako „dráhu životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál.“ Kariéru můžeme chápat jako osobní průběh života jedince či jako tu složku životní dráhy člověka, která je vázána na jeho pracovní zařazení. Kariérou se rozumí postup v pracovním zařazení, popřípadě vzestupná dráha vůbec. [9]

10.2.1 Vnitřní a vnější kariéra

Vnější kariéru je označována jako objektivní. Tento druh kariéry vychází z objektivních údajů, jako je například přehled vzdělání, název zastávaných pracovních pozic, pravomocí a odpovědností. Z těchto údajů se však nedozvíme nic o tom, jaké si jedinec klade cíle, jestli je splnil, jak se vyrovnal s různými překážkami, které se během profesionální dráhy vyskytli.

Vnitřní kariéra je označována také jako subjektivní. Zohledňuje individuální cíle, rozhodování, preference a subjektivní kritéria hodnocení což může být spokojenost, seberealizace aj.

Vnější a vnitřní kariéra tvoří komplementární celek. Jednotlivá hlediska kariéry v obou případech ovlivňují jak hodnocení rozvoje tak i úspěšnost kariéry. I když nositelem kariéry je jedinec, kariéru ovlivňují nejen vnitřní faktory jako je charakteristika jedince, jeho možnosti, potenciál, ale i vnější faktory což je například organizační prostředí. [8]

10.2.2 Současná koncepce kariéry

Od 80. let 20. století se industriální společnost pomalu mění ve společnost postindustriální. Toto období je spojováno s výraznými ekonomickými, technologickými a také sociálními a politickými změnami. Dochází k masivnímu rozvoji terciálního sektoru na úkor tradičních průmyslových odvětví. Intenzivně se rozvíjí komunikační a informační technologie, která ještě napomáhá k urychlení a usnadnění globalizace světa, ekonomik, trhů aj. Dochází zde k velké proměně externích faktorů kariéry. Mění se také jedinci, jejich hodnoty a přístup k zaměstnání.

Kariéru můžeme definovat jako sled aktivit, pozic a rolí souvisejících se zaměstnáním nebo podnikáním realizovaných jedincem, jako i zkušeností získávaných jedincem. Kariéra zahrnuje různé druhy vzdělávání a výcviků, zaměstnání, podnikání a také období nezaměstnanosti.[10]

V souvislosti s uvedenými změnami se začínají objevovat nové koncepce kariéry. Proměnu přístupu ke kariéře nazýváme termínem „careerquake“. Následkem této proměny vznikají nové přístupy ke kariéře, které označujeme za současné. Existuje více druhů současných pojetí kariéry, mezi které patří kariéra bez ohraničení, proteovská kariéra nebo portfoliová kariéra.

❖ Kariéra bez ohraničení

Tato kariéra se vymezuje v protikladu ke stabilním a daným hranicím, které byly typické v tradičním pojetí kariéry, přičemž ukazuje na fakt, že v současné době dochází k pohybům napříč těmito hranicemi. Kariéru můžeme limitovat pracovními pozicemi, jejich popisem, funkcemi, odděleními v rámci organizace, profesními limity a v nejširším slova smyslu také ekonomickým sektorem. Kariéru v tomto pojetí chápeme jako pohyb překonávající limity, který je důležitý pro jednotlivce, aby udrželi svou schopnost být zaměstnání, a pro společnost, aby udržela svou efektivitu. [8]

Ohraničení kariéry mohou být subjektivní i objektivní povahy. Jedinec tyto hranice posuzuje jako příležitost nebo jako hrozbu podle svého individuálního vnímání, stereotypu, myšlení, rozhodování. Pohyby, které se uskutečňují přes hranice v kariéře, jsou chápány jako mobilita jedince. [10]

V tomto pojetí kariéry hrají organizace méně důležitou roli než v případě tradičního přístupu, protože jedinec se definuje podle svého zaměstnání, nikoli podle společnosti. Spolu s tím souvisí i skutečnost, že odpovědnost za osobní a kariérový rozvoj už neleží na společnosti, ale na samotných jedincích. To znamená, že je zdůrazňováno individuální řízení kariéry. Od toho jsou odvíjeny větší nároky na jedince, než v případě kariéry řízené společností. Za důležitý je považován osobní potenciál jedince, jeho vnitřní motivace, samostatnost, odpovědnost, odolnost vůči stresu aj. Dalším výrazným znakem neohraničení kariéry je různorodost pracovních pozic, aktivit a objektivita změn v kariéře. [11]

❖ **Proteovská kariéra**

V tomto pojetí je kariéra brána jako proces, jenž se skládá z různých zkušeností jedince získaných v průběhu studia, výcviků a praxe, v různých společnostech, ze změn, které zahrnují nejen změny pracovních pozic, ale také profesní změny. Rozhodnutí v průběhu kariéry jsou většinou rozhodnutími jedince, která jsou ovlivněna významy a smysluplností pracovních aktivit. Hodnocení kariéry, jejího rozvoje a úspěšnosti probíhá na základě subjektivních kritérií, což potvrzuje, že tato koncepce vychází ze subjektivní kariéry.

❖ **Portfoliová kariéra**

Pauknerová [10] vysvětluje, že v kontextu managementu a kariéry se portfoliem jedince rozumí různé druhy dovedností, znalostí, zkušeností a další individuálních charakteristik vypovídajících o potenciálu jedince, o jeho pracovních zkušenostech v různých pracovních oblastech a také o možnostech uplatnění jeho potenciálu. Portfolio vypovídá o osobnosti jedince, o dosavadním průběhu jeho kariéry a o možnostech dalšího uplatnění.

Současné koncepce kariéry se zejména vyznačují:

- Nestrukturovaným průběhem,
- změnami pracovní náplně, pozic, organizací,
- individuálním plánováním a řízením kariéry
- subjektivními kritérii pro hodnocení rozvoje a úspěšnosti kariéry,
- potřebou rozvoje kompetencí,
- potřebou celoživotního učení. [10]

V literatuře se setkáváme s vymezením základních kariérových typů vyjadřujících základní zaměření, viz následující podkapitoly.

10.2.3 Typy potřeb podle D. C. McClellanda)

D. C. McClelland rozdělil lidi podle preference potřeb. Uvádí tři základní potřeby:

- Potřebu výkonu,
- potřebu přátelství,
- potřebu moci.

Lidé, kteří mají vysokou potřebu výkonu, se vyznačují touhou po osobní odpovědnosti, samostatnosti, neustálém překonávání překážek, soutěži s ostatními a překonávání ostatních. Musí mít rychlou zpětnou vazbu – bezprostřední informaci, jak se jim práce daří. Dávají přednost přiměřeně obtížným úkolům, stanovují si cíle s rozumnou úrovní rizika. Snaží se vyhýbat příliš snadným úkolům nebo naopak neúměrně obtížným. Jejich spokojenost plyne z dobře vykonané práce, finanční odměna je pro ně spíše jen potvrzením, že byl úspěšný výsledek jejich práce. Potřeba výkonu vzniká v dětství výchovou, když rodiče motivují dítě k plnění úkolů s adekvátní mírou obtížnosti.

Ten, kdo má vysokou potřebu přátelství, usiluje o vytvoření a udržování přátelských vztahů s lidmi kolem sebe. Upřednostňuje práci v kolektivu a je nešťastný, má-li pracovat o samotě. Úspěšně se zapojuje do týmové práce. Tito lidé jsou zvláště užiteční v sociální práci, v personálních útvarech nebo ve styku s veřejností.

Potřeba moci se projeví snahou řídit ostatní lidi, ovlivňovat jejich jednání a být za ně odpovědný. Tito lidé jsou prospěšní organizaci tehdy, když uplatňování této potřeby je zaměřeno ku prospěchu ostatních – pak jsou tito pracovníci velmi dobrými manažery. Na druhé straně, pokud je cílem takového člověka pouhá osobní moc, dochází dříve nebo později ke konfliktu se zájmy organizace.[12]

10.2.4 Typy profesionální osobnosti podle J. Hollanda

J. Holland vypožadoval, že lidé mají sklon hledat prostředí, které odpovídá jejich povahové orientaci. Určil šest typů osobnosti podle profesionálního prostředí. Každý z těchto typů orientuje svou kariéru do pracovního prostředí, které je v souladu s jeho osobností:

- typ **realistický** vyznačuje se agresivním chováním, schopnostmi a dovednostmi spojenými s fyzickou aktivitou (zemědělství, řemesla)
- typ **zkoumavý** upřednostňuje poznávací aktivity před emocionálními aktivitami (biologie, matematika, geologie)
- typ **sociální** dává přednost interpersonální aktivitě před intelektuální nebo fyzickou aktivitou (sociální práce, diplomacie, sekretářka)
- typ **konvenční** vyhledává činnosti jasně vymezené pravidly a realizuje příkazy nadřízených, zájmy organizace na úkor vlastních potřeb (účetnictví, financování),
- typ **podnikavý** využívá svých schopností přesvědčování k získávání ostatních a k dosahování svých cílů (management, právo, obchod),
- typ **umělecký** usiluje o sebevyjádření, vyjádření svých citů a tvůrčí práci (hudba, výtvarné umění, herectví).[8]

Výše uvedené orientace jde měřit Hollandovým dotazníkem profesionálních zájmů. Jeho obsahem je seznam 160 profesí a jedinci k nim vyjadřují svůj postoj. Pokud jeden typ výrazně převažuje, je profesionální orientace jedince v podstatě jednoduchá. Ale pokud dochází k rovnováze dvou nebo více zájmů, dochází u člověka ke kariérovým konfliktům například při volbě profese nebo zaměstnání a v průběhu další kariéry se budou potlačené varianty nějakým způsobem znovu připomínat. Různé povahové orientace však nemusejí být při volbě zaměstnání vždy v rozporu. J. Holland se pokusil znázornit slučitelnost kariérových orientací grafem Obrázek 29.

Obrázek 29 Typy profesionální osobnosti, zpracováno podle [8]

Na obrázku jsou si některé kariérové typy vzájemně blízké a jiné jsou si vzdálenější. Pokud je orientace osobnosti silná v typech, které spolu sousedí, není to na závalu a dokonce to může být v určitých profesích výhodou.[11]

10.2.5 Kariérové kotvy (E. H. Schein)

E. H. Schein zjistil, že po nástupu do zaměstnání si nový pracovník utváří svůj sebe-obraz a dopracovává si své profesionální pojetí. Toto pojetí má tři komponenty, které tvoří to, co nazýváme kariérovou kotvou:

1. **Vlastní obraz talentu a schopností** (založený na současném úspěchu v různých pracovních situacích).
2. **Vlastní obraz motivů a potřeb** (založený na příležitostech pro sebepoznání v reálných situacích a na zpětné vazbě od ostatních).
3. **Vlastní obraz postojů a hodnot** (založený na současném vztahu mezi sebou na jedné straně a normami a hodnotami zaměstnavatelské organizace a vykonávané práce na straně druhé).

Kariérová kotva je soubor subjektivně vnímaného vlastního talentu, motivů a hodnot – slouží k vedení, usměrňování, stabilizování a integraci osobní kariéry. Bylo nalezeno pět typů kariérových kotev:

- **Technicko-funkční kompetence,**
- **manažerská kompetence,**
- **jistota,**
- **kreativita,**
- **autonomie.**

Pro lidi s vysokou úrovní technicko-funkční kompetence je rozhodujícím motivem při rozhodování technicko-funkční obsah práce. Uvažují s další kariérou jen v rámci své odbornosti. Může to být projektant, který nikdy nepřijme vyšší funkci mimo rámec činnosti projekce, inženýr, který odmítne atraktivní nabídku do marketingového útvaru, protože by zaostal ve své odbornosti, nebo automechanik, který dá přednost práci v motorové dílně před lépe placenou prací strojníka stavebního stroje.

Tito lidé jsou hluboce zakořeněni v práci, kterou vykonávají. Vedle toho, ale také mají nechuť vůči pozičnímu boji, obavy z tzv. džungle intrik, skrytých zájmů, úskoků, jimiž se velmi často vyznačuje klima ve vrcholové úrovni organizace, a nechtějí vykonávat práci, při které nemohou využívat svých odborných znalostí.

Manažerská kompetence se vyznačuje silnou motivací k dosažení pozice s manažerskou odpovědností. Kariérová zkušenost nositelů jim dává důvěru ve vlastní schopnosti a předpoklady nutné k dosažení takové pozice. Manažerská kompetence spočívá v kombinaci tří oblastí:

1. **Analytické kompetence** (schopnosti identifikovat, analyzovat a řešit problémy v podmínkách neurčitosti a neúplné informace).
2. **Interpersonální kompetence** (schopnosti ovlivňovat, řídit, vést lidi a usměrňovat zaměstnance na všech úrovních organizace k dosahování organizačních cílů).
3. **Emocionální kompetence** (stimulace emocionálními a interpersonálními krizemi k vyššímu úsilí).

Na rozdíl od předcházejícího typu si jedinci vytyčují cíl, kterým je management jako takový. Odbornou práci považují jen za přechodné zaměstnání, jež je nutným stupněm na cestě ke všeobecnému řízení. V řídicí funkci se cítí dobře, funkce vůbec nemusí rozvíjet odborný potenciál.

Lidé, kteří jsou zakotveni v jistotě, se snaží dělat všechno, co si přeje zaměstnavatel. Chtějí mít hlavně zajištěné zaměstnání, příjem a budoucnost. Důvěřují organizaci, že s nimi bude jednat spravedlivě. Nemají velké ambice, nejdůležitější pro ně je stabilita a bezpečnost situace. Rádi se vzdávají určité části zodpovědnosti, ale i svobody myšlení ve prospěch organizace. Organizační normy a zvyky akceptují lehce. V manažerských pozicích jim chybí odvaha, situační nejednoznačnost a nejistota v rozhodování je přivádí do zoufalství. Fungují jako obětaví vykonavatelé příkazů a strážci předpisů. Preferují zaměstnání, kde se mohou opřít o jasná pravidla, jako jsou finančnictví, účetnictví nebo právo.

Méně běžnou kariérní kotvou je tvořivost. Tvořiví jedinci mají silnou potřebu udělat něco nového, vlastního. Motivace stojící na prvním místě je tvorba, teprve potom následuje finanční zisk. Při vytváření nových organizací jsou tvořiví jedinci ve svém živlu a pro společnost jsou potřební. Jakmile se však společnost zaběhne, jejich význam klesá a oni ztrácejí zájem. Realizují se v podnicích kteréhokoli druhu. Na rozdíl od manažersky orientovaných lidí často postrádají vysokou míru zodpovědnosti, proto je jejich činnost v manažerských pozicích problematická. Neustále prosazování nových nápadů a zanedbávání nudných rutinních povinností se stává zdrojem potíží pro podřízené a pro ostatní vedoucí pracovníky

Samostatnost a nezávislost jako kariérní kotva brání člověku akceptovat pravidla a nároky, které většinou na zaměstnance klade práce ve společnosti. Život ve společnosti je považován za restriktivní, iracionální a nevybíravě zasahující do soukromí. Tito samostatní lidé chtějí být osvobození od tlaku společnosti a své schopnosti využívat svobodně. Stejně jako tvořivé jedince i autonomní typy láká samostatné podnikání. Utíkají z úřadů, velkých výrobních organizací a často působí jako soukromí poradci v různých odborných sférách.[12]

10.2.6 Srovnání jednotlivých typologií kariéry

Je zřejmé, že mnohé kategorie v typologiích si budou velmi podobné. Tak člověk, který má podle McClellanda vysokou potřebu afiliace, bude považován Hollandem za profesionální osobnost sociální. Lidé s potřebou moci (podle McClellanda) budou patrně směřovat k Scheinově manažerské kompetenci, ale manažerská kompetence není potřebou moci zdaleka vystihnuta úplně. Necháváme proto potřebu moci v závorce. Zkoumavá osobnost Hollandova odpovídá Scheinově kompetenci technicko-funkční a konvenční osobnost Hollandova se podobá podle Scheina lidem zakotveným v jistotě.

McClellandova výkonová orientace je souladu s Hollandovou podnikavou osobností. Hollandova podnikavá osobnost však může být podle Scheina zakotvena jak v autonomii (osobní nezávislost na jakémkoliv zaměstnavateli), tak i v kreativitě (vymýšlení nových podnikatelských záměrů). Do Scheinovy kreativní kariérové kotvy se, ale vejdou jak Hollandovi podnikatelé, tak Hollandovi umělci – v obojím případě jde o tvoření, ať už nového byznysu, či uměleckého díla.

McClelland, Holland i Schein se ve svých typologiích opírají o různá východiska. Zatímco McClelland usiluje o obecnou typologii motivace, Holland zjišťuje zájem o vykonávání jednotlivých činností a Schein uvažuje o dlouhodobých cílech člověka.[12]

10.2.7 Plánování a hodnocení kariéry jedincem

Plánování kariéry je založeno na sebehodnocení, které by mělo zahrnovat hlavní individuální charakteristiky člověka (jsou významné z hlediska kariéry). Mělo by zajišťovat kompetence, osobnostní předpoklady a motivaci kandidáta. Popisuje vnímané profesní možnosti a cíle a napomáhá k jejich upřesnění. Pomáhá kandidátovi odhalit jeho startovní pozici při plánování kariéry, resp. Hledání zaměstnání. Všechny hlediska spolu souvisejí. K jejich správnému zjištění by měl člověk využít nejen vlastní úsudek a testování ale zohlednit i zpětnou vazbu od příbuzných, spolupracovníků, přátel.[8]

❖ Hodnocení současného stavu

Základem plánování kariéry jedincem je opět hodnocení současného stavu. Aby mohl plánovat další kroky svojí kariéry, musí mít jedinec povědomí o tom, kam by mohly vést, a jaké jsou přednosti či nebezpečí jednotlivých kariérových voleb. Proto je nutné zorientovat se na trhu práce, uvědomit si, mj. jaké typy pracovních pozic se v jím vybraných oborech vyskytují, jak náročná je změna zaměstnání, profese, oboru apod. Samozřejmě, jestliže je zaměstnán, měl by se člověk podrobně informovat o možnostech rozvoje kariéry v rámci organizace, zaujmout k nim konkrétní postoj, a ten pak se zaměstnavatelem projednat. [13]

❖ Stanovení cílů a jejich dosažení

Na základě porovnání vlastních charakteristik a charakteristik pracovních nabídek by měl být jedinec schopen určit několik alternativ vlastního profesního postupu. Nejde tu jen o hledání práce pro příští období, ale také o představu o profesním životě v dlouhodobém horizontu, třeba i v různých oborech. Aby však jedinec mohl udělat i významnou změnu v kariéře a např. přestoupit po několika letech do jiného oboru, musí si být této možnosti vědom a měl by mít promyšlené kroky, jak změnu uskutečnit tak, aby mohl maximálně využít svůj potenciál. Své plány na nejbližší období by měl být jedinec schopen definovat přesněji a rozdělit je na části s vlastními cíli. Také by si měl zjistit, jaké aktivity je třeba vyvinout, aby mohl dosáhnout stanovených cílů, a plánovat jejich realizaci. [13]

❖ Forma plánování kariéry

Jedinec nemusí svoje plány s nikým konzultovat, nechávat si je schvalovat. Na druhé straně, alespoň slovní formulace představ, cílů a plánů a jejich konzultace s někým, kdo ho dobře zná, či s odborníkem, který se orientuje na trhu práce, může jedinci pomoci konkretizovat, případně upravit jednotlivé kroky, či přehodnotit cíle. Jestliže jsou jedinci kariérní plány slučitelné s cíli organizace, v níž pracuje, rozhodně je na místě probrat je s nadřízeným, kolegy či personalistou. [13]

❖ Hodnocení úspěšnosti profesní kariéry ze strany jedince

Jedinec hodnotí úspěšnost svojí kariéry podle toho, zda mu její realizace umožňuje dosahovat jeho hlavních cílů, životního štěstí a spokojenosti. Jde o subjektivní hodnocení, které může být vyjádřeno mj. za pomoci dosažení těchto cílů:

- Peníze, prestiž,
- symboly společenského postavení (automobil, luxusní oblečení, exotická dovolená),
- uznání formou chvály,
- uznání formou vyznamenání,
- možnost vytvářet duchovní hodnoty,
- zvyšování odbornosti, technický pokrok, moc a vliv,

- dosažení cílů organizace (zvýšení obrátu, zvýšení podílu na trhu),
- rodina, harmonie,
- nezávislost, volné rozvržení času, aj.[13]

10.2.8 Příčiny neúspěchu v profesní kariéře člověka

Neúspěch v profesní kariéře jedince v rámci určité společnosti nebo v rámci určité společenské struktury může mít několik odlišných podob, jako jsou například:

a) Subjektivní pocit neúspěchu v profesní kariéře. Je výrazem subjektivního negativního hodnocení vlastní profesní dráhy jedincem. Toho hodnocení má hodnotu poznávací, jedinec si uvědomuje, že nenaplní své vlastní očekávání. To je schopen doložit konkrétními poznatky.

b) Objektivní neúspěch v profesní kariéře. Je výrazem společenského negativního hodnocení postavení a výsledků činnosti. Jedinec nezvládá úspěšně sociální roli spojenou s jeho pracovním zařazením ve struktuře hospodářské organizace. Nemusí si to však připouštět.

c) Propojení subjektivního pocitu neúspěchu a objektivního neúspěchu v profesní kariéře. Tato situace nastává, když jedinec i sociální struktura, ve které působí, hodnotí negativně dosahovanou úroveň pracovních výsledků i profesní dráhy.[14]

Shrnutí pojmů

Time management, generace řízení času, Kairos, Kronos, Paretovo pravidlo, Eisenhowerův princip, Metoda ABC, Metoda SORUZ, vnitřní kariéra, vnější kariéra, kariéra bez ohraničení, Proteovská kariéra, Potfoliová kariéra, typy potřeb, typy profesionálních osobností, kariérové kotvy, plánování kariéry, hodnocení úspěšnosti kariéry.

Otázky

1. Jak byste definovali řízení času?
2. Jak se odlišují manažeři typů Kairos a Kronos?
3. V čem spočívá princip Paretova pravidla?
4. Jak použijete Metodu ABC pro stanovení priorit a organizaci plnění úkolů?
5. Akronymem jakých činností je název metody SORUZ?
6. V čem spočívá rozdíl mezi vnitřní a vnější kariérou?
7. Jak definujeme kariéru bez ohraničení?
8. V čem spočívá Proteovské pojetí kariéry?
9. V čem spočívá pojetí Portfoliové kariéry?
10. Jaké rozlišujeme typy kariéry?
11. Jaké rozlišujeme typy potřeb dle Hollanda?
12. Co je to kariérová kotva?
13. V čem spočívá plánování kariéry a hodnocení její úspěšnosti?

Použitá literatura

- [1] SEIWERT, L. J. Cas jsou peníze: naučte se řídit svůj čas. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995.
- [2] COVEY, S. R. To nejdůležitější na první místo. Praha: Management Press, 2008, 374 s.
- [3] GRUBER, D. Time management: Efektivní hospodaření s časem- klíčová součást beneopedie. 3.vyd. Management Press, s.r.o., 2009.
- [4] PACOVSKÝ, P. Člověk a čas: Time management IV. generace. Praha: Grada, 2006.
- [5] KNOBLAUCH, J., WÖLTJE, H. Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006.
- [6] UHLIG, B. Time management. Praha: Grada, 2008.
- [7] LOJDA, J. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011.
- [8] BĚLOHLÁVEK, F. Osobní kariéra. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994.
- [9] KIROVOVÁ, I. Kariéra v souvislosti s přechodem k postindustrialismu. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007.
- [10] PAUKNEROVÁ, D., KIROVOVÁ, I., MOHAUPT, Z., ŠAFRÁNKOVÁ, P. Manuál vysokoškolského profesního poradce: pracovní postupy. Praha: Oeconomica, 2009.
- [11][6] TORIC, B. „Boundaryless“ career – implications for individual and organisational learning. München: GRIN, 2007.
- [12] VENDEL, Š. Kariérní poradenství. 1.vyd.Praha:Grada Publishing,2008.
- [13] MALINOVÁ, L. Rozvoj profesní kariéry. [online] (cit. 25-10-2014) Dostupné z: http://kpsr.vse.cz/wp-content/uploads/2012/11/MALINOVA_L_2011_ROZVOJ_PROFESNI_KARIERY.pdf
- [14] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. Řízení profesní kariéry. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001.

11 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Čas ke studiu: 150 minut

Cíl

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- Definovat základní charakteristiku problematiky řízení lidských zdrojů.
- Definovat řízení lidských zdrojů a vytýčení hlavních cílů této činnosti, mezi které patří efektivnost organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy, uspokojování rozdílných potřeb a překlenování propasti mezi rétorikou a realitou.

Výklad

11.1 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Obrázek 30).

Obrázek 30 Vztah mezi pojetími řízení lidí

11.1.1 Systém lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem propojují:

- **Filozofie lidských zdrojů** popisující klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí.
- **Strategie lidských zdrojů** definující směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít.
- **Politiky lidských zdrojů** což jsou zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- **Procesy v oblasti lidských zdrojů** obsahující formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů.
- **Praxe v oblasti lidských zdrojů** zahrnující neformální přístupy používané při řízení lidí.
- **Programy v oblasti lidských zdrojů** umožňující, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu.

11.2 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech:

❖ Efektivnost organizace

Strategie řízení lidských zdrojů má za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti činnosti organizace vytvářením účinných postupů v takových směrech, jako je řízení znalostí, řízení talentů a vytváření „skvělého pracoviště“. Strategie řízení lidských zdrojů se mohou týkat vytváření politiky soustavného zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky.

❖ Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci. Je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno - zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.

Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat.

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly.

❖ Řízení znalostí

Řízení znalostí je jakýkoliv proces nebo postup vytváření, získávání, ovládání, sdílení a využívání znalostí, směřující ke zlepšování učení a výkonu v organizacích.

Cílem řízení lidských zdrojů je podporovat rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci.

❖ Řízení odměňování

Řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace a pracovní angažovanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, i za úroveň dovedností, kterou mají nebo si osvojí.

❖ Zaměstnanecké vztahy

Cílem je vytvářet klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky a jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy.

❖ Uspokojování rozdílných potřeb

Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku, která vyžaduje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, zabezpečuje pro management různorodé pracovní síly, bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách, ve stylu práce a v aspiracích a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům.

❖ Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou

Manažeři mají možná dobré úmysly, ale jejich realizace je často velmi obtížná. Cílem řízení lidských zdrojů je v tomto případě překlenovat tuto propast tím, že se bude dělat všechno možné pro to, aby se aspirace přeměnily na soustavné a efektivní akce.

11.2.1 Cíle politiky řízení lidských zdrojů

Z modelů a cílů řízení lidských zdrojů, jimiž jsme se právě zabývali, a z dalších definic řízení lidských zdrojů je možné vyabstrahovat dvanáct cílů politiky:

1. Řízení lidí jako bohatství, které má fundamentální význam pro vytváření konkurenční výhody organizace.
2. Propojování politik v oblasti řízení lidských zdrojů s politikami podnikání a s podnikovou strategií.
3. Vytváření maximálního vzájemného souladu mezi politikou, postupy a systémy v oblasti lidských zdrojů.
4. Vytváření plošší a flexibilnější organizace schopné rychleji reagovat na změny.
5. Podporování týmové práce a spolupráce mezi organizačními jednotkami organizace.
6. Vytváření důsledné filozofie upřednostňování zákazníka, a to v celé organizaci.
7. Podpora a posilování pravomocí pracovníků k tomu, aby sami řídili svůj rozvoj a své vzdělávání.
8. Vytváření strategií odměňování tak, aby podporovaly kulturu orientovanou na výkon.
9. Zlepšování zapojení pracovníků pomocí lepší vnitropodnikové komunikace.
10. Budování větší oddanosti pracovníků organizaci.
11. Zvyšování odpovědnosti liniových manažerů za politiku lidských zdrojů.
12. Vytváření takové role manažerů, aby se z nich stali skuteční usnadňovatelé práce a pracovního života pracovníků.

11.3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jedná se o přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.

11.3.1 Personální strategie

Personální strategie určují záměry organizace týkající se personálního řízení tak, aby byly splněny všechny cíle organizace. Existují 3 základní přístupy ke strategickému řízení lidských zdrojů, a to:

- řízení zaměřené na vysoký výkon,
- řízení zaměřené na vysokou oddanost,
- řízení zaměřené na vysokou úroveň zapojení pracovníků do rozhodování.

11.3.2 Personální plánování

Se strategickým řízením významně souvisí i personální plánování. To usiluje o předpověď budoucích požadavků na organizaci. Chce zjistit, jaké lidské zdroje, z hlediska počtu a struktury, mohou tyto nároky zrealizovat.

Personální plány by měly odpovídat na otázky týkající se pracovní síly, a to jaká má být pracovní síla, kolik, kdy a kde se má vyskytovat.

❖ **Dle časové působnosti:**

- personální plány krátkodobé (do 1 roku – např. získávání zaměstnanců),
- personální plány střednědobé,
- personální plány dlouhodobé (pět a více let – odchody do důchodu, plány rozvoje kariér, vzdělávání).

❖ **Plány podle zaměření:**

- získávání a výběru pracovníků,
- dalšího vzdělávání zaměstnanců (dle potřeb a finan. možností firmy),
- rozmísťování zaměstnanců (tak aby byla sladěna osobní kariéra s potřebami a perspektivami podniku),
- hodnocení (kdo, kdy, metody, kolik...),
- odměňování (dle finančních zdrojů podniku),
- pensionování a propouštění.

11.4 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Útvar řízení lidských zdrojů, respektive lidé zodpovědní za řízení lidských zdrojů, mají na starost úkoly a činnosti, které je možno specifikovat následujícím způsobem:

- shromažďovat poznatky o lidských zdrojích,
- analyzovat poznatky a na základě analýzy kvantifikovat budoucí potřeby,
- plánování lidských zdrojů,
- zajišťovat průzkum trhu práce,
- školit a informovat,
- zajišťovat personálně-informační systém,
- definovat funkce a úkoly,
- působit na pracovní podmínky,
- posuzovat pracovní výkony,
- odměňovat,
- povyšovat, přesunovat a vybírat lidské zdroje.

Shrnutí pojmů:

Řízení lidských zdrojů, řízení lidí, řízení lidského kapitálu, personální řízení, systém lidských zdrojů, cíle řízení lidských zdrojů, personální strategie, personální plánování, personální plány, úkoly řízení lidských zdrojů.

Otázky

1. Co v sobě zahrnuje termín řízení lidí?
2. Co je cílem řízení lidských zdrojů a co obsahuje?
3. Jaké jsou hlavní úkoly řízení lidských zdrojů?
4. Vyjmenuj 3 základní přístupy ke strategickému řízení lidských zdrojů.
5. Jak dělíme personální plány dle časové působnosti?

Použitá literatura

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007.
- [2] BRODSKÝ, Z. Řízení lidských zdrojů pro managery: distanční opora Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010.
- [3] HALÍK, J. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2008.
- [4] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001.

12 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Čas ke studiu: 180 minut

Cíl

Obsahem kapitoly je charakteristika strategického řízení, jeho definice a zásady strategického myšlení. Dále je objasněny rozdíly, kterými se strategické řízení liší od taktického a operativního řízení. Jsou vymezeny jednotlivé fáze, tedy kroky tvorby strategie, implementace strategie, kontrola a přístupy ke zpracování strategie podniku.

Kapitola se také věnuje také výběru optimálního strategického řízení, při kterém management vybírá z různých návrhů. Předložené návrhy strategie jsou posuzovány zejména ze tří hledisek. Těmito hledisky jsou vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost.

Výklad

12.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ FIRMY V TRŽNÍ EKONOMICE

V podmínkách společenské i hospodářské nestability má být strategický management tím prvkem, který má umožnit analýzu současnosti i očekávání budoucí situace a naznačit směr nejvýhodnějšího vývoje organizace, firmy. Strategický management má umožnit dobrou orientaci v konkurenčním prostředí. Za podmínek značné neurčitosti a proměnlivosti vymežit hlavní strategickou vizi, která bude závazná pro celou organizaci, všechny její pracovníky.

Ve strategickém řízení je třeba vyhodnocovat především faktory podnikového okolí:

- potřeby zákazníků,
- chování konkurenčních firem a dodavatelů,
- vývoj makroekonomických podmínek (měnová a fiskální politika, legislativa, daňová soustava, investiční možnosti v zahraničí, ekologické požadavky),
- interní podnikové faktory.

12.1.1 Základní charakteristiky strategické řízení

Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku. Je to mimořádně složitý proces, jehož **cílem** je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na jedné straně a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé. Zahrnuje identifikaci příležitostí a navazující strategické rozhodnutí týkající se alokace zdrojů a způsobů jejich využití. Uskutečňuje se právě prostřednictvím formulace a implementace strategie.

Strategicky uvažující manažeři musejí nalézat správné odpovědi na následující otázky:

- Na které trhy a části trhů, na které výrobky a služby je třeba se soustředit?
- Jakými prostředky a postupy lze vytvořit takové výrobky a služby, které se ukáží být lepší než to, co na trhu nabízí konkurence?
- Jaký je potenciál úspěchu podniku a jak by měly být nejúčinněji vynakládány disponibilní podnikové zdroje (finanční, personální, technické, informační, znalostní)?
- Podle jakých kritérií bude účelné měřit pokrok při realizaci přijaté strategie?

12.1.2 Rozdíly mezi taktickým, operativním a strategickým řízením

Jednotlivé úrovně řízení na sebe hierarchicky navazují (tabulka 5). To znamená, že se liší především z hledisek míry kompetencí a odpovědností při stanovování cílů, úkolů a jejich realizace.

Tabulka 5 Rozdíl mezi taktickým, operativním a strategickým řízením

Taktické a operativní řízení	Strategické řízení
Zabývá se cíli, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní. Zabývá se především určováním a hodnocením nových cílů a strategií.	Zabývá se především určováním a hodnocením nových cílů a strategií.
Cíle jsou především ovlivňovány zkušeností s minulým vývojem.	Nové cíle a strategie mohou být diskutabilní, sporné: zkušenosti týkající se realizace cílů jsou většinou minimální.
Cíle jsou zadávány formou subcílů a přiřazovány jednotlivým funkčním jednotkám.	Cíle mají celopodnikový význam a platnost.
Řídící pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí, případně profesí.	Řídící pracovníci mají mít celopodnikový rozhled a mají být orientováni zejména na okolí firmy.
Výsledky řídicí práce jsou hodnoceny bezprostředně či okamžitě po dosažení (či nedosažení) cílů.	Dosažení cílů je možno hodnotit až s delším časovým odstupem.
Pravidla hry jsou dobře známa, problémy jsou dobře strukturované, opakované. Zkušenosti pracovníci se mohou v průběhu realizace cílů cítit kompetentní, suverénní a uplatňovat rutinní a standardní přístupy.	Minulá zkušenost je pro "novou hru" zpravidla irelevantní, problémy jsou špatně strukturované, většinou unikátní. Řídící pracovníci musí být při řešení problémů kreativní a vynakládat neustále nová úsilí

Strategické řízení lze charakterizovat jako mix základních manažerských činností, a to plánování, organizování, vedení a kontroly (Obrázek 31).

Obrázek 31 Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivé úrovni řízení

12.1.3 Argumenty pro a proti strategickému řízení

Z důvodů objektivity je však třeba dodat, že existují i argumenty, které mluví proti uplatňování strategického řízení, většina zahraničních podniků jim však nepřisuzuje takovou váhu jako argumentům pro (tabulka 6).

Tabulka 6 Argumenty pro a proti strategickému řízení

PRO	PROTI
1. Strategické řízení umožňuje podnikům anticipovat měnící se podmínky.	1. Podmínky se mění tak rychle, že řídicí pracovníci nemohou nic dlouhodobě plánovat.
2. Strategické řízení dává jasné cíle a směry budoucí činnosti pro zaměstnance.	2. Strategické cíle musí být často formulovány jaké vágní a dosti obecné

3. Řešení problémů strategického řízení řídící pracovníky zdokonaluje.	3. Existuje mnoho jiných důvodů úspěchu než strategické řízení (např. štěstí, náhoda) a existují podniky, které jsou efektivní i bez strategického řízení.
4. Podniky uplatňující strategické řízení jsou více efektivní.	

12.2 DRUHY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Podle toho, v jakém vzájemném vztahu jsou protikladné řídící subjekty, klasifikujeme druhy strategického řízení:

❖ Pravé strategické řízení

V oblasti ekonomie existovalo **pravé strategické řízení** v raných fázích vývoje tržních ekonomik. Ekonomické procesy byly výsledkem volného působení tržních sil, kdy slabší je pohlcován silnějším. Postupně se vytvářely oligopolní struktury, které se postupně měnily na strukturu monopolní. Jednotlivá odvětví nebo obory podnikání byly ovládány jediným výrobcem nebo hospodářským subjektem.

Pravé strategické řízení je tedy založeno na dravé konkurenci, na úsilí získat *komparativní efekt = konkurenční výhodu* na úkor jiného subjektu, který svým konáním likvidují nebo pohlcují. V tržních ekonomikách rozpoznána a demokratickou cestou byla přijímána opatření v podobě zákonných norem, které takové jednání znemožňovaly.

❖ Nepravé strategického řízení

Z pohledu strategického řízení kultivované tržní ekonomiky současnosti přešly na podobu nepravého strategického řízení. Podstatou je takové chování ekonomických subjektů, kdy komparativní efekt, konkurenční výhoda je získáván díky tomu, že jeden ekonomický subjekt funguje lépe než jiný. Konkurence se postupně změnila na ekonomickou soutěž, při které vedle sebe operují velcí i malí výrobci. Zákonem je zapovězeno nekalé soupeření a praktiky monopolní ekonomiky.

12.3 FÁZE TVORBY STRATEGIE

Tvorbu strategie podniku lze uspořádat do jednotlivých fází, kroků. Souhrnně lze formulovat jednotlivé fáze tvorby strategie a její realizace takto:

1. **Analýza externího prostředí** - hrozby, příležitosti a další faktory.
2. **Analýza interního prostředí** - poslání podniku, jeho silné a slabé stránky.
3. **Formulace strategických cílů** - výběr cílů pro formulaci strategie.
4. **Formulace strategie:**
 - tvorba strategie podniku na 5 a více let, výběr nejvhodnější varianty pro danou situaci;
 - tvorba podnikatelských a funkčních strategií;
 - soulad strategií podniku.
5. **Formulace taktiky** - upřesnění strategických cílů a vymezení zdrojů pro jejich plnění, reagování na vzniklé změny, manévrování v procesu dosahování cílů.
6. **Implementace** - konkretizace strategických cílů do jednoročního výkonového plánu podniku, vypracování implementačních programů.
7. **Kontrola a hodnocení** celého cyklu strategického řízení, jeho jednotlivých fází, s průběžnými návrhy opatření na vykonání potřebných změn.

12.4 VÝBĚR OPTIMÁLNÍ STRATEGIE

Výběr strategie je složitým rozhodovacím procesem. Postupně dochází k selekci možných strategických alternativ a variant k výběru strategie, která dává největší záruku, že v ní bude dosaženo vytyčených strategických cílů. Výběr strategie je určován intenzitou závislosti podniku na jeho vlastních, konkurentech, zákaznících, dodavatelích, vládě apod.

Z předložených návrhů strategie by měl vrcholový management vybrat budoucí strategii a poté zajistit její realizaci. Předložené návrhy by měly být posuzovány zejména ze tří následujících hledisek:

12.4.1 Vhodnost strategie

Návrhy logicky vyplývají z uskutečněné strategické analýzy. Je formulován tak, že k dosažení vytyčených cílů bude maximálně využito silných stránek firmy a příležitostí, které skýtá dané podnikatelské prostředí.

Při strategické analýze a návrhu se berou v úvahu všechny relevantní faktory, které se sice v současnosti neprojeví, ale budou pozici firmy silně ovlivňovat v budoucnosti. Návrh využívá klíčové schopnosti, jimiž firma disponuje.

Návrh nejde za hranice možného a respektuje ekonomické zákonitosti. Je v souladu s existujícím ekonomickým a politickým prostředím, právním řádem a etikou podnikání.

12.4.2 Přijatelnost strategie

Přijatelnost strategie znamená především skutečnost, že uvažovaná strategie a její přijetí uspokojí všechny rozhodující zainteresované subjekty.

- zákazníci,

- vlastníky,
- management a ostatní pracovníky firmy.

A bude přijatelné také pro:

- stát,
- orgány místní správy,
- banky a aktéry finančních trhů,
- konkurenty.

V této fázi by měla být strategie hodnocena převážně z hledisek reálnosti uvažované tržní ceny výrobků, možnosti uspokojování tržní poptávky, vytvoření distribučních kanálů, podílu firmy na trhu, návratnosti finančních prostředků, vývoje kapitálové struktury a tržní hodnoty firmy, ziskovosti, vývoje nákladů, mezd, zaměstnanosti dopadů na životní prostředí apod.

12.4.3 Uskutečnitelnost strategie

Uskutečnitelnost strategie je především chápána ve smyslu zajištění výrobních faktorů potřebných pro realizaci strategie: kapitálu, technologií, pracovní síly s požadovanou kvalifikací, energií, surovin a materiálů, know-how, licencí, informací apod. Nesmí se zapomenout ani na to, že pro podnikání jsou nezbytná povolení, atesty a licence.

Významným aspektem je hledisko vývoje organizace, která se bude strategií řídit. Organizace musí být v průběhu realizace strategie schopna eliminovat působení náhodných rušivých vlivů. Mezi Stabilizační faktory patří např.:

- rezervy výrobních zdrojů v potřebné výši,
- strategické aliance realizované dohodami či spoluprací v krizových situacích,
- diverzifikací,
- pojištění proti možným rizikům.

Shrnutí pojmů:

Strategické řízení, operativní řízení, taktické řízení, pravé strategické řízení, nepravé strategické řízení, fáze tvorby strategie, vhodnost strategie, přijatelnost strategie, uskutečnitelnost strategie.

Otázky

1. Jmenujte rozdíly mezi strategickým řízením a taktickým a operativním řízením.
2. Jaké znáte argumenty proti strategickému řízení?
3. Popište rozdíl mezi pravým a nepravým strategickým řízením.
4. Jaké jsou fáze tvorby strategie?
5. Dle kterých kritérií se vybírá optimální návrh strategie?

Použitá literatura

- [1] HRDÝ, M. *Strategické finanční řízení a investiční rozhodování: učebnice pro kombinované a distanční studium, Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita Plzeň*. Praha: Bilance, 2008.
- [2] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006.
- [3] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU, 2002.

13 FINANČNÍ MANAGEMENT

Čas ke studiu: 120 minut

Cíl

Hlavním cílem této kapitoly je seznámení s problematikou finančního managementu a řízení. Definují se zde základní otázky, které si klade finanční manažer v oblasti finančního řízení. Finanční řízení a využívání nástrojů se liší z časového hlediska a aktuální pozice podniku na trhu. Tuto problematiku nastiňuje podkapitola Finanční strategie.

Dále jsou specifikovány cíle podniku, a to jak strategické tak i běžné. Významná část je věnována podnikovým financím ve smyslu zdrojů financování podnikatelských aktivit. V další části je rozebrána problematika zdrojů financování a jejich dělení dle různých hledisek. Studentovi práce poskytne také základní informace o finančním plánu a faktorech ovlivňujících finanční řízení.

Výklad

13.1 FINANČNÍ MANAGEMENT (ŘÍZENÍ)

Finanční management je jednou z nejdůležitějších oblastí podnikové činnosti, která ovlivňuje celkové hospodářské výsledky a jeho finanční situaci. Cílem disciplíny je vytvořit základní představu o obsahové náplni finančního managementu, používaných metodách při finančním řízení, které jsou využívány pro naplňování základního cíle firmy.

Finanční řízení (management) ve své podstatě spočívá ve výběru optimální varianty získávání externích (a následně i interních) zdrojů financování a jejich užití z hlediska základních finančních cílů podnikání a s přihlédnutím k různým omezujícím podmínkám. Klíčové otázky v oblasti finančního řízení jsou zobrazeny viz Obrázek 32.

Obrázek 32 Klíčové otázky a oblasti finančního řízení

Finanční strategie

Základní funkce finančního managementu je nutné specifikovat s ohledem na časový horizont aplikace jeho nástrojů v řízení a s ohledem na životní cyklus podniku, neboť jednotlivé fáze mají z pohledu finančního řízení odlišné konsekvence (např. peněžní tok v období vzniku a růstu podniku bude mít jinou výši i strukturu než v období stabilizace). Rozvoj podnikatelského záměru předpokládá definování a stanovení **finanční strategie podniku**, vycházející z vize vlastníků a realizované prostřednictvím strategických cílů podniku, jak je to patrné viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů..**

13.2 FINANČNÍ CÍLE PODNIKÁNÍ

Finanční cíle podnikání budou odpovídat různým konkrétním podmínkám daného podniku včetně úrovně řízení. Jejich množina může být i značně rozsáhlá. Nejčastěji lze objevit následující **finanční cíle podnikání** firmy:

- maximalizace zisku,
- maximalizace výnosu na úrovni cash flow, čehož plyne zprostředkovaně i maximalizace tržní hodnoty podniku
- zajištění likvidity (jako krátkodobý finanční cíl,
- maximalizace hodnoty podniku (vlastní jmění),
- přežití podniku.

Mimo již výše uvedená strategická kritéria úspěšnosti podniku by měly být pravidelně zvažovány i nejméně dva následující cíle finanční politiky firmy:

- **likvidita** (schopnost podniku splácet závazky) při minimalizaci ceny finančních zdrojů podniku,
- **likvidnost** jako vlastnost majetku překlápět se do likvidnějších forem (včetně hotovosti).

❖ Pravidlo financování:

Finanční řízení běžného chodu podniku je založeno na tzv. zlatém pravidle financování:

Dlouhodobý majetek by měl být kryt (financován) vlastním kapitálem a dlouhodobými dluhy, protože použití krátkodobého cizího kapitálu je vysoce riskantní.

Oběžný majetek by měl být kryt krátkodobými a dlouhodobými dluhy. Krátkodobý cizí kapitál je levnější než dlouhodobý kapitál, ale musí být splacen v poměrně krátké době. Proto by měl kryt oběžný majetek, ale už nikoliv dlouhodobý majetek.

13.3 PODNIKOVÉ FINANCE

Finanční řízení podniku není uskutečňováno izolovaně od okolního prostředí. Je ovlivňováno existencí odlišných zájmů různých subjektů, které jsou na chování a výsledcích podniků různým způsobem zainteresovány. Tyto subjekty označujeme jako stakeholdery.

Pojem **podnikové finance** se užívá v různém kontextu. Nejčastěji se užívají ve smyslu zdroje financování podnikatelských aktivit, a to obvykle třemi základními způsoby:

- peněžní prostředky – obvykle krátký časový horizont podnikatelských aktivit,
- kapitál – především dlouhodobé zdroje financování podnikatelských aktivit.

Podnikové finance zobrazují pohyb peněžních prostředků, kapitálu a finančních zdrojů, při němž se podnik dostává do kvantitativních a kvalitativních peněžních vztahů s podnikatelskými subjekty, zaměstnanci, státem.

- Vlastní kapitál → podnik (*vkłady*)
- Cizí kapitál → podnik (*úvěry*)
- Stát → podnik (*dotace*)
- Zákazníci (odběratelé) → příjmy z prodeje
- Podnik → dodavatelé (*nákupy, úhrada závazků*)
- Podnik → zaměstnanci (*mzdy*)
- Podnik → zapůjčovatelé (*úroky a splátky*)
- Podnik → stát (*daně*)

13.4 ZDROJE FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÝCH AKTIVIT

Potřeba kapitálu je dána především oborovým zaměřením firmy a objemem produkce. Výše počátečního kapitálového vkladu souvisí i se zvolenou právní formou podnikání. **Financování** představuje obstarání finančních zdrojů, obecně kapitálu ve všech formách a jeho použití k získání potřebného majetku a k úhradě výdajů na činnost firmy. Zdroje financování se mohou dělit dle různých hledisek:

Hledisko původu kapitálu – financování interní, externí.

❖ Interní financování

Zdrojem kapitálu je hospodářská činnost, jejímž výsledkem je zisk, odpisy, dlouhodobé rezervní fondy a prostředky uvolněné rychlejším obratem kapitálu.

❖ Externí financování

Kapitál přichází z prostředí mimo podnik, z vnějšku. Hlavní zdroje externího financování jsou vklady a podíly zakladatelů, vlastníků a spolumajitelů (financování vlastními zdroji), financování cizími zdroji (všechny druhy obligací, úvěrů a půjček).

Hledisko vlastnictví – financování vlastním, cizím kapitálem.

❖ **Financování cizími zdroji**

- dlouhodobé zdroje (bankovní úvěry, půjčky, obligace, splátkový prodej)
- krátkodobé zdroje (krátkodobé úvěry a půjčky, obchodní úvěr (poskytují účastníci obchodních vztahů), závazky k zaměstnancům, závazky vůči státnímu rozpočtu,
- dotace,
- rizikový kapitál,
- vklady od dalších subjektů.

❖ **Financování vlastními zdroji**

- zisk, jako nejběžnější vlastní zdroj financování. Firma vyprodukovaný zdaněný zisk reinvestuje k rozšíření podnikání,
- odpisy, které mají i funkci nákladovou a zdrojovou,
- vklady vlastníků firmy, které tvoří základní kapitál firmy,
- vklady tichého společníka,
- ostatní vlastní zdroje.

Hledisko času – financování dlouhodobé a krátkodobé

❖ **Financování dlouhodobé**

- splatnost delší než jeden rok (dluhopisy, dlouhodobé a střednědobé bankovní úvěry),

❖ **Financování krátkodobé**

- splatnost do jednoho roku (běžné bankovní úvěry).

Hledisko pravidelnosti - financování běžné, mimořádné

❖ **Běžné**

- Financování každodenního chodu: nákup materiálu, energií, výplaty mezd, nájem, daně,

❖ **Mimořádné**

- při zakládání podniku, jeho rozšiřování, spojování, sanaci, likvidaci, při mimořádných událostech (povodně, požáry, krádeže apod.)

Alternativní zdroje financování

- leasing
- dodavatelský úvěr
- odběratelský úvěr
- forfaiting, faktoring - firma získá likviditu, ztratí rentabilitu
- franšíza (přijetí know-how za určitý poplatek -užívání cizí licence)
- projektové financování - financování velkých projektů.

13.5 FINANČNÍ PLÁN

Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy. Podnikatelský plán konkretizuje záměry podnikatele do budoucna.

Podnikatelský plán slouží k interním účelům, zejména je však vyžadován externími subjekty. *Uvnitř firmy* slouží podnikatelský plán jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodovací proces, nástroj kontroly, zdroj užitečných poznatků z analýz. *Externí subjekty* vyhodnocují na základě podnikatelského plánu schopnost firmy např. realizovat náročnější investiční program.

Samostatný finanční plán může mít dvě podoby:

❖ Soustava rozpočtů

- finanční plán se bude skládat ze zmíněných rozpočtů nákladů, výnosů a zisku, platební schopnosti, investičního rozpočtu, příp. dalších rozpočtů;

❖ Plánované výkazy

- plánová rozvaha s cílem určení výše potřebného majetku a zdrojů k jeho financování,
- plánový výkaz zisku a ztráty,
- plánový výkaz cash-flow, kde sledujeme, jak jsou využívány zdroje a jaká bude platební schopnost podniku.

13.6 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FINANČNÍ ŘÍZENÍ

1. Faktor času

- Dnešní rozhodnutí ovlivní tok peněz v podniku v dalším období.

2. Faktor kvantity

- Výběr té varianty, která slibuje vyšší zisk.

3. Faktor rizika

- Je spojen s výběrem možných variant a zpravidla menší riziko přináší menší zisk. Riziko znamená možnost ztráty vložených prostředků.
- Příčiny vzniku rizika:
 - vnější: odběratelé nezaplatí, nestabilita měny, inflace,
 - vnitřní: nekvalitní stroje, nízké prodeje, hospodářská krize, chybný odhad poptávky.

Shrnutí pojmů:

Finanční řízení, finanční strategie, finanční cíle, pravidla financování, podnikové finance, zdroje financování, finanční plán, faktory ovlivňující finanční řízení.

Otázky

1. Jaké zásady a pravidla by měly být dodržovány ve strategickém finančním řízení?
2. Vysvětli pojem stakeholder.
3. Vysvětli rozdíl mezi interními a vlastními zdroji.
4. Co je to finanční plán a v jakých podobách se vyskytuje?
5. Vyjmenujte faktory, které ovlivňují obsah finančního řízení.

Použitá literatura

- [1] ČIŽINSKÁ, R., MARINIČ, P. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada Publishing, 2010.
- [2] HRDÝ, M. Strategické finanční řízení a investiční rozhodování: učebnice pro kombinované a distanční studium, Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita Plzeň. Praha: Bilance, 2008.
- [3] RŮČKOVÁ, P., ROUBÍČKOVÁ, M. Finanční management. Praha: Grada, 2012.
- [4] SUCHÁNEK, P. Finanční management. Brno: Masarykova univerzita, 2007.

14 MANAGEMENT INFORMACÍ

Čas ke studiu: 150 minut

Cíl

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- Objasnit a vysvětlit podstatu, smysl a funkci informačního managementu.
- Definovat informace a metody jejich získávání v managementu.
- Vymežit zásady, metody a nástroje managementu informací.
- Popsat základní dokumenty informačního managementu, funkci a povinnosti manažera informací.

Výklad

V nové filozofii managementu se myšlenka informačního managementu vyvinula jako jedno z nových maxim managementu. Management informací je možno definovat jako transdisciplinárně pojatý soubor poznatků, metod a doporučení systémových přístupů informatiky pomáhajících vhodně realizovat informační procesy manažerského myšlení a jednání k dosažení cílů uvažované organizace. Informační management integruje osoby, technologie, informace a předměty (včetně nemateriálních), jejich smysluplné spojení pak umožňuje vznik správného informačního a komunikačního chování celé organizace. Management informací se na rozdíl od jiných odvětví managementu neobejde bez technického zázemí. Technický základ zde představují informační a komunikační technologie. Současný informační management využívá nejnovějších informačních a komunikačních technologií, projektuje a implementuje informační systémy na podporu manažerských funkcí a rolí, poskytuje informační služby subjektům organizace, zejména vedoucím pracovníkům, manažerům na všech úrovních řízení.

Jako informační management lze tedy chápat skupinu osob zodpovědnou za informační systém organizace zahrnující procesy správy a řízení informačního systému organizace. Jedná se tedy o nepřetržité poskytování důležitých informací správné osobě ve správný čas v použitelné podobě za účelem zlepšení znalostí situace rozhodovacího procesu. Součástí informačního managementu je zpracování dokumentů nezbytných pro realizaci výstavby a provozu informačního systému organizace. Management informací tedy zahrnuje modelování, získávání, výběr, ukládání a vyhledávání dat, jež nějakým způsobem souvisí s určitým projektem. Je tedy odbornou činností provozovanou dle potřeb konkrétní organizace. Jedná se tedy o souhrn koncepčních, plánovacích, řídicích a kontrolních činností zaměřených na návrh, implementaci a provoz informačního systému organizace. Systémy jsou pro podnik důležité, jelikož umožňují evidovat veškeré dění podniku.

Jedním z podstatných organizačních cílů, za který je management odpovědný, je určitý styk s informací uvnitř pracovního procesu organizace. Vysoké investice do moderních informačních

systémů a informačních technologií nejsou automaticky zárukou jejich efektivnosti. Zavádění informačních systémů a informačních technologií bez jasného cíle a cílevědomého vytváření podmínek pro jejich rozvoj a efektivní využívání nemá smysl.

Vzhledem k tomu, že informační management je především o informacích, je pojem informace vysvětlen v následující podkapitole.

14.1 INFORMACE A ZPŮSOBY JEJICH ZÍSKÁVÁNÍ V MANAGEMENTU

V nejobecnějším slova smyslu lze informace chápat jako údaj o reálném prostředí, o jeho stavu a procesech v něm probíhajících. Je to tedy poznatek sdílený tím, že se komunikuje (sdělitelná znalost či fakta). Informace snižuje nebo odstraňuje neurčitost systému. Vzhledem ke své důležitosti se informace staly postupně obchodním artiklem, jsou výrobním zdrojem (stejně jako např. pracovní síla, suroviny). Je tedy nutné informace efektivně získávat, využívat a zároveň střežit. Bez informací nelze rozhodovat ani řídit. V podniku se uskutečňuje neustálý pohyb informací mezi složkami podniku, mezi podnikem a okolím, tento pohyb je nazýván jako tok informací.

Nezbytné je pamatovat na to, že přemíra informací, které nejsme schopni v rozumné době kvalitně zpracovat, je stejně špatný jevem jako nedostatek informací na straně druhé. Přijaté zprávy je nutno kontrolovat, abychom z nich nevyvodili nesprávné informace a tyto nepoužili k rozhodování a řízení. Správné a včasné informace snižují náklady a zvyšují příjmy. Jsou také nezbytné pro podnikové rozhodování.

Při získávání informací musíme přihlížet k tomu, zda máme informace zjišťovat jednorázově nebo pravidelně. Informace musí být k dispozici včas a ve srozumitelné formě. Projektový tým tedy musí věnovat náležitou pozornost tomu, aby zajistil, že informace potřebné pro řízení projektu, budou splňovat následující požadavky: včasnost, relevantnost (musí se týkat dané problematiky řízení), srozumitelnost, přesnost, aktuálnost.

Mezi metody získávání informací slouží především:

- a. Analýza firemních dokumentů a firemní dokumentace (organizační diagramy, administrativní příručky, popisy práce a specifikace pracovních zařazení, výukové materiály, prodejní a reklamní publikace).
- b. Dotazníky.
- c. Interview a rozhovor (především formální setkání, individuální a skupinové rozhovory, brainstorming, brainwriting, role absolutního blba pro vysvětlení problému).
- d. Pozorování.
- e. Anketa.
- f. Kontrolní lístky (empirická data).

14.2 FUNKCE INFORMAČNÍHO MANAGEMENTU

1. Informační podpora organizačně propojeného jednání podniku

Pod pojmem „organizačně propojeným jednáním“ se rozumí jednání pracovníků organizace, které má být jednáním racionálním a cílevědomým, a je většinou vedeno principem ekonomické i účelové racionality. Důležitým cílem informačního managementu je zajistit, že účastníci budou vědět to, co musí vědět, aby jednání vedlo k optimálnímu cíli. Další cílem v této souvislosti je využívání externích zdrojů poznatků.

2. Vývoj racionálních informačních konceptů

Informační management je nejen nástrojem získávání informací, ale je to i racionalizační vzor, proto musí informační management spolurozhodnout, jaké formy komunikace, techniky, informace a které poznatky se pro dosažení cílů organizace jeví jako racionální.

3. Plánování a řízení informační činnosti

Cílem informačního managementu je efektivně organizovat informační jednání, které je důležitou formou organizačního jednání. Musí být podpořeny klasické funkce managementu: plánování, řízení, kontrola a organizace.

4. Organizace a prezentace poznatků v podnikání

Profesionální informační činnost má důležitý cíl: potřebné odborné, empirické a faktové poznatky získat, organizovat (ve smyslu systematizovat, uspořádat, ukládat a komunikovat) a konečně zprostředkovat uspokojování dotazů. Tyto cíle vyžadují výběr odpovídajících technik prezentace poznatků.

5. Management informačních a komunikačních technologií

Management informačních a komunikačních technologií zahrnuje plánování, organizaci a kontrolu:

- používání informací, tzn. definici informačních potřeb a z nich odvozených požadavků na informační systém,
- jednotlivých informačních systémů, které mohou být chápány jako navzájem sladěné aranžmá elementů personálních (kvalifikace, motivace), organizačních (výstavba, pravidla průběhu) a technických (hardware, software), které slouží pokrytí informační potřeby,
- infrastruktur pro zpracování informací a komunikaci instituce.

14.3 ZÁSADY MANAGEMENTU INFORMACÍ

Při realizaci procesů informačního managementu je vhodné respektovat určité zásady, které vychází ze složitosti výstavby informačních systémů a současně potřeb informační podpory vedení a řízení. Zásadou se rozumí určitý princip, nebo myšlenka či nepochybné východisko, ověřené praxí, jehož uplatnění umožní dosáhnout efektivního a optimálního výsledku.

Mezi základní zásady informačního managementu patří:

- zásada **komplexnosti** – umožňuje vidět organizaci v komplexu, jako jednotu cílové funkce organizace, procesů a informačních potřeb pracovníků a informačního systému jako nástroje realizace informační podpory;
- zásada **efektivnosti** – zajišťuje, že náklady na informační systém odpovídají výsledné inovační podpoře;
- zásada **trvalosti** – evokuje v informačním managementu trvalý zájem o zlepšení činnosti informačního systému;
- zásada **přiměřenosti** – umožňuje zajistit, aby byla v organizaci přiměřená informační podpora.

14.4 METODY MANAGEMENTU INFORMACÍ

V rámci životního cyklu informačních systémů jsou řídicími a výkonnými pracovníky informačního managementu používány k dosažení cílů určité metody práce umožňující efektivní výkon činnosti. Mezi základní a hlavní metody informačního managementu lze zařadit tyto:

- metoda **analýzy** – myšlenkový postup rozkládající vymezený celek na jeho části;
- metoda **syntézy** – spočívá ve skládání, spojování, slučování částí do organického celku;
- metoda **systémového přístupu** – podporuje řešení problému systémovým pohledem umožňujícím vidět výsledný systém jako jednotu prvků a vazeb mezi nimi;
- metoda **projektového přístupu** – umožňuje přistupovat k přípravě a návrhu informačního systému jako k projektu se všemi nezbytnými zásadami a přístupy,
- metoda **optimalizace** – proces hledání nejvhodnější konfigurace či nejvhodnějšího postupu vzhledem k zadaným kritériím;
- metoda **auditů** – umožňuje prověření, zhodnocení stavu a jeho srovnání se stavem požadovaným;
- metoda **optimálního řízení** – založena na trvalém monitorování stavu informačního systému a odstranění nedostatků jeho činnosti.

14.5 NÁSTROJE INFORMAČNÍHO MANAGEMENTU

- **Systém řízení informačního systému** – základním nástrojem informačního managementu, určuje systém, kompetence, odpovědnosti, činnost orgánů informačního managementu v zajištění výstavby a provozu informačního systému.
- **Systém řízení bezpečnosti informací** – část celého systému řízení založená na přístupu k bezpečnostním rizikům, k ustavení, implementování, provozování, monitorování, přezkoumávání, spravování a zlepšování bezpečnosti informací. Zahrnuje organizační strukturu, politiky, plánovací činnosti, praktiky, postupy, proces a zdroje.
- **Informační strategie** – koncepční dokument vyjadřující vizi, plán a rámec budování, provozu a využití informačního systému dané organizace.
- **Předpis** – interní normativní akt organizace, jehož cílem je specifikace pravidel a způsobů realizace typických organizací plněných úkolů. Obsahuje obecný návod na řešení problému, jeho platnost nebývá časově omezena.
- **Směrnice** – dokument upřesňující na základě obecně platné legislativy a předpisů, jak realizovat určitou činnost v předmětné oblasti. Je více konkrétní, zpracovává se za účelem regulace v dané organizaci. Platnost může být časově omezena na určité období.
- **Provozní dokumenty** – dokumenty provozního, konfiguračního a uživatelského charakteru obsahující konkrétní údaje nezbytné k zajištění informační podpory.
- **Zpráva auditu** – nástroj obsahující informace o hodnocení konkrétní předmětné oblasti informačního systému. Na základě tohoto hodnocení jsou následně přijímána opatření k nápravě stavu.
- **Softwarové produkty** – umožňují informačnímu managementu podporu jejích činností. Pomáhají vést přehledy o použitých hardwarových a softwarových prostředcích informačního systému.
- **Školení zaměstnanců** – obsahuje konkrétní teoretické a praktické informace o určení, službách, architektuře a softwarových aplikacích informačního systému.
- **Nácvik** – procvičení a sladění společného kolektivního využití informačního systému k zajištění cílové funkce organizace. Zpravidla se jedná o nácvik určité činnosti organizace.

14.6 ZÁKLADNÍ DOKUMENTY INFORMAČNÍHO MANAGEMENTU – INFORMAČNÍ STRATEGIE

Základním koncepčním dokumentem informačního managementu je Informační strategie, která je vizí informačního systému organizace. Jejím obsahem je soubor doporučení definující informační potřeby v rámci organizace a způsob jejich zabezpečení v souladu s celkovou podnikatelskou strategií firmy tak, aby její realizací byly v organizaci vytvořeny podmínky pro úspěšné podnikání v konkurenčním prostředí. Je tedy promyšleným cílem, jehož by chtěla firma v oblasti výstavby a provozu informačního systému dosáhnout. Informační strategie ztělesňuje dlouhodobou orientaci podniku v oblasti informačních zdrojů, služeb a technologií. Základem zpracování informační strategie je zhodnocení současného stavu informačního systému organizace, finančních a jiných možností organizace, obecného stavu informačních a komunikačních technologií. Bez správné informační strategie není možné plánovat využití informačních a komunikačních technologií ve firmě.

Úkolem Informační strategie je stanovit vizi, cíle a hodnoty budoucího informačního systému a informačních technologií organizace, nalézt cestu k realizaci a pomoci řídit přechod od současného k cílovému stavu informačních a komunikačních technologií. Informační strategie úzce souvisí s cíli firmy, které sleduje. Jako cíle můžeme chápat budoucí žádoucí stavy, kterých má být dosaženo. Důležitou součástí dokumentu je SWOT analýza, jejíž výsledky jsou využity při určení kritických oblastí.

Dokument Informační strategie má obvykle následující strukturu:

- Úvod.
- Zdroje a východiska.
- Legislativní rámec a požadavky na informační systém.
- Výchozí stav – analýza stavu informačního systému:
 - Analýza veškerých vnitřních i vnějších podnikových procesů.
 - Analýza pokrytí všech procesů automatizovaným zpracováním pomocí informačního systému.
 - Analýza technologického zabezpečení informačního systému.
 - Analýza informačních potřeb.
- Cílový stav.
- Transformace do cílového stavu (navrhnout postup, jak dosáhnout ze současných podmínek cílového stavu).
- Závěr.

Dalšími dokumenty, navazujícími na informační strategii jsou dokumenty spojené s plánováním, organizováním a řízením výstavby a provozu informačních systémů. Na základě dobře zpracované informační strategie mají řídicí orgány dostatek podkladů k přípravě potřebných plánů, projektů výstavby i provozních dokumentů.

14.7 INFORMAČNÍ MANAŽER

Informační manažer (CIO – Chief information officer) je vedoucí pracovník, který je v organizaci hnací silou rozvoje informatizace. Jedná se o velmi zodpovědnou manažerskou pozici, neboť informační manažer je odpovědný za strategický rozvoj a bezpečnost informačních systémů. V dnešních společnostech není výjimečné, že podnik vlastní patřičný finanční fond na rozvoj a údržbu informačních a komunikačních systémů. Těmito financemi může informační manažer disponovat a využívat. Aby byl schopen těchto činností, měl by být členem vrcholového vedení organizace, proto bývá součástí top managementu firmy. Skupina informačních manažerů bývá často označována jako informační management organizace.

Manažerským úkolem informačního manažera, je podobně jako u ostatních manažerů plánovat, vést, organizovat, rozhodovat a kontrolovat lidi, procesy a informace v oblasti informatiky. Informační manažer může delegovat část svých pravomocí a odpovědností na další vrcholové manažery či manažery nižších úrovní. Pro informačního manažera platí, že stejně jako jakýkoliv jiný manažer musí splňovat odpovídající úroveň manažerských dovedností a může vystupovat ve více manažerských rolích.

Významnou úlohu sehrává informační manažer také jako komunikační prostředník mezi vedením a informatikou. Není třeba zdůrazňovat, že komunikace mezi technickým laikem a technicky zaměřeným informatikem je stále problémem, postava informačního manažera tento problém odbourává.

Další funkce informačního manažera spočívá v průběžném sledování a kontrole kvality informačního systému a jím nabízených služeb. Zajišťuje, že informační systém podniku plně vyhovuje nejen řídicím pracovníkům, ale také ostatním zaměstnancům podniku.

14.7.1 Povinnosti informačního manažera

Informační manažer musí mít přesně specifikovány své povinnosti a pravomoci na jednotlivých úrovních řízení, neboť i řízení informačního systému se uskutečňuje, stejně jako řízení ostatních aktivit ve třech rovinách - operativní, taktické a strategické. Činnost informačního manažera se týká všech tří úrovní, přičemž v rovině operativního a taktického řízení jeho činnost spíše monitorovací a kontrolní, zatímco na úrovni strategického řízení jsou kladeny vysoké požadavky na jeho kvalifikaci, aktivitu a tvůrčí schopnosti

Hlavní povinnosti informačního manažera na úrovni strategického řízení:

- příprava informační strategie,
- výběr dodavatelů a nákup informačních systémů a technologií,
- řízení financí informačních systémů a technologií.

Hlavní povinnosti informačního manažera na úrovni taktického řízení:

- dodržování legislativy,
- ochrana dat.

Hlavní povinnosti informačního manažera na úrovni operativního řízení:

- zajištění provozu,
- zajištění školení a podpory zaměstnancům,
- zajištění bezpečnosti provozu.

Čas k zamyšlení

Po prostudování kapitoly se zkuste zamyslet nad tím, zda je informační management využíván institucemi naší státní správy a ve které nejefektivněji.

Dnes je běžně využívána řada softwarových programů, pokuste se napsat ty, se kterými se ve své praxi setkáváte a k čemu se tyto programy využívají.

Shrnutí pojmů:

Informace, toky informací, informační manažer, zásady řízení informací, zpracování dokumentů.

Otázky

1. Dokážete vysvětlit pojem informační management?
2. Jak byste dokázali definovat informace a jejich získávání?
3. Jaké jsou základní funkce managementu informací a jaké zásady, metody a nástroje se v tomto managementu využívají?
4. Čím se zabývá informační strategie?
5. Kdo je informační manažer a čím se zabývá?

Použitá literatura

- [1] TRUNEČEK, J. Management znalostí. Praha: C. H. Beck, 2004.
- [2] DOLEŽAL, J., MÁČAL, P., LACKO, B. Projektový management podle IPMA. Praha, 2009.
- [3] LENERT, J., MATULA, V., MATUŠKOVÁ, L. Informační management. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005.
- [4] GRUDOWSKI, S. Begriffsverständnis "Informationsmanagement" aus Sicht von Information und Dokumentation. Nachrichten für Dokumentation, 1996, č. 6. Překlad Nádvorníková Marie, Knihovní obzor. Čtvrtletník Vědecké knihovny v Olomouci.
- [5] TVRDÍKOVÁ, M. Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách Praha: Grada, 2000.
- [6] LUKÁŠ, L., HRŮZA, P. Informační management v bezpečnostních složkách. Praha: AVIS, 2008.

- [7] KOCH et al. Management informačních systémů. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010.

15 KNOWLEDGE MANAGEMENT

Čas ke studiu: 240 minut

Cíl

Hlavním úkolem této kapitoly je seznámení se základním pojmem knowledge managementu, tj. znalostí a její vlastnosti. Po prostudování by měl být student schopen definovat pojem knowledge management a jeho funkce, metody a nástroje. Dále by mu měl být objasněn pojem znalostní manažer.

Výklad

Knowledge management je v dnešní době velmi populárním souslovím a relativně novým konceptem v managementu. Toto sousloví má svůj původ v anglosaských zemích, nejčastěji používaným překladem je „znalostní management“. Za zakladatele knowledge managementu, v konceptu tak jak jej známe dnes, je považován Ikujiro Nonaka. Za duchovního otce je však možno považovat P. F. Druckera, který formuloval nástup znalostní ekonomiky např. v práci „Řízení v turbulentní době“ (1980). V této souvislosti je třeba také připomenout práci Ch. Ardyrise a D. Schona „Organizační učení“ (1978).

Management znalostí se vyvíjí souběžně s některými jinými disciplínami, ale také se s nimi může v některých oblastech překrývat. Někteří kritici dokonce tvrdí, že tento management tyto jiné disciplíny pouze „vykrádá“. Znalostní management se do jisté míry překrývá s managementem informací, dá se však říci, že je spíše jeho součástí, i když tato skutečnost není všeobecně uznávána. V současném pojetí je management informací úzce spojen s rozvojem informačních technologií a z pohledu managementu znalostí rozvíjí zejména explicitní znalosti, avšak znalostní management obsahuje ještě řadu dalších komponent. Pro management znalostí je v současném chápání podkladem a jistým východiskem management informací, čerpá z něj, využívá jeho aparát a dále jej rozvíjí, ale je nicméně jeho částí.

V odborné literatuře je možno nalézt širokou škálu definic knowledge managementu. Znalostním managementem je chápáno systematické, explicitní a uvážlivé sestrojování, obnovování, používání znalostí, jejichž účelem je maximalizace podnikové efektivnosti, s níž organizace provádí činnosti založené na znalostech, a výnos z jejich znalostních aktiv. Management znalostí představuje strategickou aplikaci intelektuálního kapitálu organizace, která vychází z rozpoznaných zkušeností a znalostí pracovníků organizace, z relevantních informačních zdrojů uvnitř a vně organizace a z poznaného vlivu znalostí na zvýšení výkonnosti a ziskovosti organizace. Knowledge management je tedy určitý způsob manažerského přístupu pro vedení organizace, tvorbu prostředí v organizaci a dosahování podnikových cílů. Tento manažerský přístup spočívá ve sladění organizačních procesů

s procesy znalostními prostřednictvím znalostních zdrojů a pomocí vhodných metod, technik a nástrojů.

Znalostní management je ve své podstatě proces pomáhající organizaci identifikovat, vybrat, uspořádat, rozšiřovat a přenášet důležité informace a odborné znalosti. Zjednodušeně lze tedy říci, že jeho cílem je dostat správné znalosti ke správným lidem ve správné formě ve správný čas. Z pohledu managementu podniku se jedná především o podporu znalostí zaměstnanců, kteří jsou schopni jejich využíváním vytvářet nové nápady znamenající jedinečnou konkurenční výhodu. Primárním cílem knowledge managementu je tvorba, kodifikace, uchovávání a přenos znalostí, je zdůrazněna rozhodující úloha výpočetní techniky a metod informačního managementu. Charakteristická je silná informační a technologická orientace, využití bank dat, CD-ROMů, intranetové sítě.

15.1 ZNALOSTI A JEJICH VLASTNOSTI

Znalosti jsou základním pojmem knowledge managementu. Znalost lze definovat jako organizovanou a analyzovanou informaci, která je určena k tomu, aby se stala srozumitelnou a použitelnou pro řešení problémů nebo rozhodování. Znalost je tedy schopnost využít své vzdělání, zkušenosti, hodnoty a odbornost jako rámec pro vyhodnocení dat, informací a jiných zkušeností k výběru odpovědi na danou situaci.

Znalosti lze klasifikovat ve dvou základních rovinách. Jedná se o rovinu explicitní (formální znalosti, mohou být vyjádřeny v hmotné podobě) nebo tacitní (znalosti skryté v mozku, mají rozhodující podnikovou sílu), které předurčují způsob jejich získávání, uchovávání, zpracovávání a sdílení. Základem pro uchovávání znalostí jsou pak různé typy informačních systémů (informační systémy, manažerské informační systémy, znalostní systémy, expertní systémy, systémy pro podporu rozhodování). V minulosti byly informační systémy zaměřeny na práci s explicitními znalostmi. V současné době jsou však stále více řešeny problémy, jak integrovat do informačních systémů kromě explicitních znalostí i znalosti tacitní.

Zdrojem znalostí v podniku jsou zaměstnanci, management, majitelé, zákazníci, ale také procesy, výrobky, služby, databáze znalostí atd. Znalosti musí být použitelné a použité. Nepoužitelné a nepoužité znalosti zůstávají informacemi tak dlouho, dokud nejsou transformovány v akci. Znalost je výsledkem aktivního učení na základě vlastního poznání a zkušeností (learning), ale někdy je i výsledkem pasivního učení (teaching).

Nejčastěji jsou uváděny tyto 4 základní vlastnosti znalostí:

1. Znalosti jsou **implicitní**: praktické znalosti, jež jsou tak důležité pro manažery, je velmi obtížné vystihnout slovně, popsat nebo je jinak charakterizovat. Teorie implicitních znalostí považuje znalost za osobní a individuální.
2. Znalosti **představují činnost**: znalost je schopnost jednat, neustále získáváme nové a ztrácíme staré znalosti. Znalosti jsou závislé na kontextu a nemohou být od něj odděleny.
3. Znalosti jsou **podpořeny pravidly**: znalosti slouží jako filtry pro poznání, tzn., jsou omezující. Řadu věcí děláme už automaticky a u řady věcí se již nesnažíme získat nové znalosti. Neustále a nevědomě přebíráme víceméně zafixované vzorce a pojmy v reakci s okolním světem. V našem mozku se tak časem vytvořila celá řada standardů a vzorců usnadňujících nám rychlé a efektivní jednání, aniž bychom museli přestat myslet na to, co děláme.

4. Znalosti se neustále mění: nové znalosti jsou vždy více, či méně zabarveny znalostmi, které jsme získali dříve. Některé nevhodné koncepty (hra, zvuk, pohyb) nelze vysvětlit slovy, ale pouze ukázkou. Většinu znalostí slovy vyjádřit nedokážeme.

Oproti jiným podnikovým zdrojům mají znalosti další specifické vlastnosti, které u ostatních zdrojů nenalezneme: jsou nehmotné a těžko měřitelné, pomíjivé, po většinu času součástí určitých agentů s vůlí, mají velkou šíři dopadu v organizacích, nemohou být koupeny na trhu či burze, nejsou konkurenční, tzn., mohou být využívány různými procesy ve stejnou dobu.

15.2 FUNKCE KNOWLEDGE MANAGEMENTU

Znalostní management zahrnuje funkce týkající se vybavení personálu potřebnými znalostmi a jejich použití, kontroly nad jejich využitím a současně ukládání a šíření znalostí v organizaci. Můžeme rozlišit tyto základní funkce znalostního managementu:

- **Analytická:** vyhledávání znalosti v toku informací, filtrace informace, výběr efektivních informačních zdrojů, analýza metod činností, zkušeností a kvalifikace personálů.
- **Distribuční:** třídění znalostí, oceňování jejich užitečnosti, klasifikace podle zvláštních kritérií existujících znalostí, získaných zkušeností, klasifikace dle metodik práce a kvalifikace personálů, vložení klasifikovaných znalostí v korporativní paměti.
- **Ochranná:** vybudování bariér na cestě ztráty znalosti a informace; vztahují se na produkční procesy, znalosti o klientech, na finanční výsledky, získané zkušenosti, strategické plány a cíle.
- **Integrační:** vytahování znalostí z korporativní paměti (pomocí výměny znalostí mezi odděleními, různými úrovněmi řízení a současně výměna mezi expertními znalostmi a zkušenostmi pracovníků); zajištění jejich přístupnosti při rozhodování, vyhledávání a generování idejí, vyučování.
- **Vytváření nových znalostí:** pozorování klientů, analýza zpětné vazby, zkušební testování, různorodé experimenty a výzkumy apod.

15.3 METODY KNOWLEDGE MANAGEMENTU

Při transformaci znalostí se uplatňují různé metody, ty jsou buď ohraničené (diskrétní), nebo neohraničené (difuzní).

15.3.1 Diskrétní metody

Diskrétní metody mají svůj začátek a konec, lze je naplánovat a poměrně dobře řídit. Jako příklady těchto metod můžeme uvést případové studie a scénáře budoucnosti.

- Případové studie: můžeme je vytvářet ve dvou základních situacích, a to buď na závěr projektu, nebo okolo kritického místa určitého procesu.

- Scénáře budoucnosti: jedná se o metodu, kde můžeme najít lektora, který je odjinud. Nejpodstatnějším výstupem tvorby scénáře je vyladění se všech účastníků. To je důležitější než samotný výsledek, samotný popis všech kvadrantů. Příklad postupu při tvorbě scénáře budoucnosti:

1. výběr základní otázky – pomocí brainstormingu se vybere základní otázka, klíčové téma; může probíhat i elektronickou cestou,
2. formulace hybných sil – pomocí brainstormingu se formulují všechny vlivy, které se mohou uplatnit u klíčového tématu,
3. stanovení klíčových nejistot – na základě podobnosti či příbuznosti se slučují jednotlivé hybné síly do trsů,

4. sdružení „nejistot“ a tvorba os budoucího světa – nejdůležitější a nejobtížnější část celého procesu tvorby scénáře. Bez vhodně stanovených os přijde dosavadní práce vniveč.

5. Vytvoření čtyř scénářů budoucnosti – popisuje se daný svět v příslušných kvadrantech, jež nám vznikly v bodu 4, dochází ke kontrole os, zda jsou na sobě nezávislé. Po formulaci 4 světů se identifikují jejich příznaky, jsou formulovány různé strategie, jak při objevení se příznaků vývoje reagovat.

15.3.2 Difuzní metody

Difuzní metody jsou časově neohraničené a lze je obtížně odlišit od výkonu praktické práce. Tyto metody mají velký vliv na své okolí, nemají oficiální začátek ani konec. Jako příklady těchto metod můžeme použít vzor a vyprávění příběhů.

- Vzor: vzorem je člověk s velkou neformální aktivitou, může tak dobře ovlivňovat své prostředí, nic si neschovává pro sebe.
- Vyprávění příběhů: do firmy můžeme vnášet hotové příběhy (např. manažerské příběhy). V rámci difuzních metod příběhy do určité míry vznikají, především však jsou šířeny plně spontánně, jsou sdíleny. Příběhy se týkají skutečných osob, které jsou ostatním známy. Takto vznikají firemní legendy.

15.4 STRATEGIE KNOWLEDGE MANAGEMENTU

Strategie úspěšného zavádění znalostního managementu se opírají o několik základních principů. Jako základní princip je možno uvést neustálý rozvoj znalostí, péče o intelektuální kapitál (znalostní komunitu) a péče o prostředí podporující spolupráci při tvorbě, sdílení a užití znalostí. Na základě studií způsobu využití znalostního managementu je možno říci, že existují dvě výrazně odlišné strategie, a to kodifikační a personalizovaná.

15.4.1 Kodifikační strategie

Kodifikační strategie knowledge managementu je uplatňovaná především v podnicích prodávajících standardizované produkty pro běžné použití. Pro tyto organizace jsou nejdůležitější a nejrozšířenější explicitní znalosti. V této strategii jsou znalosti důsledně sepsány (kodifikovány) a uskladněny. Množství cenných znalostí se dá snadno vyjádřit, protože produkt i služby mají standardizovaný charakter. Tato strategie není zaměřena na snahu zachytit tacitní znalosti, jelikož tyto jsou nepodstatné pro činnost těchto podniků.

15.4.2 Personalizovaná strategie

Personalizovaná strategie znalostního managementu je uplatňována v podnicích nabízejících jedinečné služby a produkty šité zákazníkovi na míru. Hodnotné jsou proto většinou tacitní znalosti, které se obtížně získávají, vyjadřují a spravují. V této strategii se znalosti sdílí spíše v osobním kontaktu. Explicitní znalosti jsou uchovávány ve formě odkazů na tacitní znalosti, a tím je pomáhají uchovat a vyjádřit. Firmy, které si osvojili personalizovanou strategii a využívají proto síťový model pro skladování znalostí, vyvinuly metody práce s tacitními znalostmi. Ukládají odkazy na experty uvnitř systému, ale také tipy, postupy a nejlepší praktiky v kontextu, ve kterém fungovaly. Protože informační systémy a metody podporují komunikaci, investují firmy při naplňování personalizované strategie velké prostředky do komunikačních technologií jako telefon, e-mail a zařízení pro pořádání videokonferencí, které tak společně s lidmi vytváří hustou znalostní síť uvnitř organizace.

15.4.3 Znalostní audit

Znalostní audit je důkladné zmapování výchozí situace organizace pro upřesnění cílů projektu zavádění znalostního managementu. Efektivnost auditu závisí na jeho kvalitě rozhodnutí o rozsahu, zaměření a hloubce. Vyžaduje nejen přehled o konkrétní oblasti znalostí, ale i nemalé zkušenosti z oblasti působení auditované organizace. Pochopení vnitřních podnikových vazeb informací a znalostí je pro úspěšný projekt systému znalostního managementu klíčové. Vyžaduje dobrou znalost věcných problémů oblasti, znalost metod a nástrojů a schopnost systémového přístupu k otázkám spojeným s projektem strategie knowledge managementu. Všude tam, kde se uskutečňují cílevědomé aktivity, nalezneme i strategii znalostního managementu.

15.5 ZNALOSTNÍ MANAŽER

Podnik, který se rozhodne řídit znalosti, potřebuje člověka, který se této úlohy ujme na celý úvazek. V praxi mohou mít tyto pozice různé názvy - třeba Chief Knowledge Manager - **CKM znalostní manažer, komunikátor, nebo vedoucí projektu**. Tento člověk musí být o svém poslání přesvědčen, mít vlastní vizi, zkušenosti, představitivost a často potřebuje i dobré nervy. Nemusí být členem vrcholového managementu, ale vždy musí mít u spolupracovníků vysokou přirozenou autoritu a kredibilitu díky svým znalostem a rozhledu. Pracovník znalostní společnosti se od pracovníka „obyčejné“ společnosti liší tím, že již od jeho nástupu do práce je plánován jeho osobní rozvoj, tzv. strategie vzdělávání vycházející z krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých záměrů společnosti. Znalostní pracovník je expert, který na základě svých rozvinutých znalostí úspěšně řeší složité problémy a který vědomě i podvědomě využívá svých tvrdých a měkkých znalostí.

Problém řízení a zavádění znalostního managementu je možný řešit jen při spolupráci všech složek dané organizace, toto vyžaduje velké úsilí a kooperaci. Mnohdy je zapotřebí (týká se velkých korporací) vytvořit nová organizační uskupení, nebo pracovní skupiny zaměřující se na péči o znalosti. Pro identifikaci důležitých rolí ve znalostním managementu se uvádějí čtyři základní kategorie: znalostně orientovaný personál, specialisté pro znalostní management, manažer znalostních projektů, ředitel pro znalostní management.

Čas k zamyšlení

Jak byste odlišili osobu manažera informací a manažera znalostí?

Příklad z praxe, Řešený příklad

Na příkladu Českého Telecomu si ukážeme, jaké pozitivní dopady po stránce nefinanční i finanční mělo zavedení systému:

Po nefinanční stránce stojí za zmínku zejména vytvoření jednotného rozhraní pro přístup k heterogenním informačním zdrojům, vytváření a využívání znalostních bází, zlepšení znalosti souvislostí mezi jednotlivými procesy a činnostmi, zvyšování spokojenosti zaměstnanců a vytvoření platformy pro spolupráci mezi organizačními jednotkami.

Nyní se na věc podívejme z finančního pohledu. Pomocí ankety mezi uživateli systému byly odhadnuty ušetřené prostředky, které rozhodně nebyly zanedbatelné. Došlo nejenom k úsporám času, který zaměstnanci věnují práci s informacemi, ale také k úsporám finančních prostředků díky koordinované akvizici informačních zdrojů. Další oblastí jsou i úspory pramenící z efektivnějšího zpracování a prezentace informací.

K vizuálně přehlednějšímu a podrobnějšímu prozkoumání těchto případových studií doporučuji odkazovanou prezentaci, jsou v ní totiž i některé zachycené obrazovky, které systém představí výstižněji než slovní vyjádření.

Shrnutí pojmů:

Knowledge management (KM), funkce, metodie a strategie KM, manažer znalostí.

Otázky

1. Definujte pojem znalost a její klasifikaci.
2. Jaké jsou klíčové aktivity pro knowledge management a co tento pojem znamená?
3. Dokážete charakterizovat funkce, metody a strategie knowledge managementu?
4. Kdo je znalostní manažer a jaká je jeho úloha?

Použitá literatura

- [1] TRUNEČEK, J. Management znalostí. Praha: C. H. Beck, 2004.
- [2] POLANYI, M. The acit dimension. Gloucester: Peter Smith, 1983.
- [3] HRONÍK, G. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007.
- [4] BUREŠ, V. Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi. Praha, Grada, 2007.
- [5] BROŽOVÁ, H. Rozhodovací modely a znalostní management. Praha: ČZU, 2007.
- [6] MLÁDKOVÁ, L. Moderní přístupy k managementu: taktní znalost a jak ji řídit. Praha: C. H. Beck, 2005.

16 MANAGEMENT INOVACÍ

Čas ke studiu: 180 minut

Cíl

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- Vysvětlit management inovací.
- Popsat pojem inovace a její typy.
- Charakterizovat inovační strategii a inovační proces.

Výklad

Management inovací je manažerským nástrojem využívaným k efektivnímu řízení inovačních procesů v ekonomických subjektech. Jedná se o aktivity a metodické nástroje vedoucích pracovníků všech úrovní řízení podniku, které jsou směřovány k vytvoření inovovaného produktu či organizaci inovace. Hlavní úkol a cíl managementu inovací spočívá v racionálním a efektivním řízení inovací, které musí rychle a pružně odrážet potřeby vnějších zákazníků, obcí a státu, uspokojovat potřeby výrobců, a to jak tržních, tak vyrábějících subjektů. Struktura managementu inovací jako manažerského systému je tvořena třemi částmi a vztahy mezi nimi:

- metodologie přípravy, realizace a implementace inovací,
- manažerské inovační činnosti,
- manažerské inovativní chování.

Většina inovací se neobejde bez zapojování dalších elementárních inovací vedoucích ke komplexní inovační akci. K rozhodnutí o realizaci, zajištění celé akce a jejího prosazení do výroby je zapotřebí řídicích pracovníků. Zde se už nejedná o dílčí inovace, ale o inovační projekty z pohledu celého podniku. Realizace těchto projektů závisí právě na tvořivosti vedoucích pracovníků. Nedílnou součástí řídicích rolí manažerů je také trvale podněcovat k tvůrčí inovační aktivitě všechny zbývající pracovníky podniku. Nezastupitelnou roli zde hraje soustavné vytváření proinovačního klima, týmová práce, tvořivý duch a inovační vitalita tzv. šampiónů, kteří plní roli charismatických tvůrčích osobností v managementu inovací organizace.

Na základě výzkumů byly pojmenovány tři řídicí činnosti typické při realizaci inovačních akcí:

- **provedení změny náležející do příslušné inovační akce:** můžeme zde zařadit činnosti jako zařízení, provedení, zajištění a uskutečnění inovační akce nebo její části,
- **příprava projektu a koordinace při realizaci inovační akce:** příprava projektu inovační akce nebo činnosti týkající se koordinace aktivit na nižších úrovních řízení,
- **schválení realizace inovační akce:** prověřování souvislostí, schvalování a povolování inovační akce.

16.1 INOVACE A JEJÍ DRUHY

Slovo inovace má svůj původ v latinském slově *innovare*, tzn. obnovit, udělat znova, měnit. Původně je slovo inovace spíše ekonomického charakteru, avšak v současnosti je také nezbytnou součástí fungování každého sociálního systému. Jako první použil termín inovace v ekonomické oblasti J. A. Schumpeter (1883 – 1950), který odkazuje na tuto definici inovace: Inovace je každá změna v organismu firmy vedoucí k novému stavu. V tržním hospodářství je inovace významným stimulem snahy získat komparativní výhody v postavení na trhu a dosáhnout vyšší míry zisku.

Inovaci lze tedy chápat jako implementaci nových nebo významně zlepšených produktů (zboží či služeb) nebo procesů, nových marketingových metod nebo organizačních metod v obchodní činnosti, na pracovišti nebo externích vztazích. Minimálním požadavkem však je, aby produkt, proces, marketingová anebo organizační metoda byly pro firmu nové nebo vylepšené. Inovace je tedy brána jako jakákoli změna přinášející vyšší efektivitu, ziskovost a především je originální, nová. V širším pojetí lze inovaci chápat jako jakoukoli změnu ve vnitřní struktuře výrobního organismu, tedy jakýkoli přechod od původního k novému stavu. Lze říci, že neinovování je dnes považováno za konzervatismus, zpátečnictví a cestu ke ztrátě dynamiky.

Prvotní tvořivý nápad vedoucí k reálné inovaci se označuje jako **invence**. Využívání inovací je pouze adaptací k tržní situaci. K tomu, aby byl podnik konkurenceschopný, ziskový a měl vysoký podíl na trhu, je třeba neustále dávat zákazníkům nové podněty k využívání jejich služeb a nakupování jejich produktů, a proto jsou inovace významným společníkem ekonomického úspěchu společnosti. Inovativní podnik může díky novým a neokoukaným výrobkům rychleji dosáhnout lepší pozice na trhu. Pokud však podnik bude investovat do inovace, která nebude v prodeji úspěšná, může přijít o hodně svého majetku.

16.1.1 Inovace technické

Technické inovace jsou pro průmyslové podniky výchozí a rozhodující. Lze je rozdělit na:

- **výrobní inovace:** výsledkem je zlepšení dosavadních nebo zavedení nových výrobků, jsou zaměřené na vyšší potřeby uživatele a opírají se o výsledky realizovaných výzkumů,
- **technologické inovace:** jejich důsledkem je zlepšení kvality produkce, snižování výrobních nákladů, zvyšování bezpečnosti práce, zlepšení environmentálního profilu výroby atd.

16.1.2 Inovace netechnické a sociální

- **netechnické inovace:** do oblastí jejich zájmu patří např. ekonomika nebo organizace a řízení,
- **sociální inovace:** zaměřené na inovace týkající se pracovních podmínek, kvalifikace pracovní síly, pracovních vztahů, forem odměňování, kultury pracovního prostředí.

16.1.3 Dělení inovací z věcného hlediska

- **Produktové inovace:** jedná se o inovace v produktu nebo službě, kterou instituce nabízí (např. změna nabídky vzdělávacích akcí). Jedná se o změny bezprostředně související s výrobkem, tj. zavedení zcela nových nebo výrazně vylepšených výrobků a služeb, které se mohou lišit technickými charakteristikami, způsobem použití či uživatelskou vstřícností.
- **Inovace procesů:** změna ve způsobu, jakým jsou produkty nebo služby vytvářeny a dodávány, mohou se týkat jen optimalizování nebo odstraňování nedostatků v již zaběhnutých procesech, přičemž tyto inovace přináší pozitivní výsledky ve snížení materiálové spotřeby a mzdových nákladů, zlepšení pracovních podmínek a životního prostředí.

- **Inovace pozice:** změna kontextu, ve kterém jsou produkty nebo služby vytvářeny a dodávány (např. výrobek, který byl nabízen jako pomoc při rekonvalescenci, se změnil na výrobek vhodný pro sportovce).
- **Inovace paradigmatu:** změnu v základovém mentálním modelu tvořícího rámec toho, co organizace dělá (např. e-learning).
- **Marketingové inovace:** spočívají v zavedení nové marketingové metody zahrnující změny v designu produktu nebo balení, umístění produktu, podpoře produktu či ocenění. Cílem je zvýšení prodeje, a proto se zaměřují na lepší adresování potřeb zákazníka, hledání a otevírání nových trhů.
- **Organizační inovace:** jedná se o zavedení nového typu organizace procesů probíhajících v podniku, spočívají ve využití nových organizačních metod v podnikových obchodních praktikách, v organizaci pracovního místa nebo v organizaci externích vztahů.

16.2 INOVAČNÍ STRATEGIE

Inovační strategii lze chápat jako prověřenou zkušenost inovační praxe, podpořenou systémovým přístupem a teorií inovací, zdůvodněnou účelově koncipovanými postupy, metodami a nástroji řízení komplexních inovačních akcí. Úspěšnou realizací a správnou absorpcí inovujícím se ekonomickým subjektem (podnikem, organizací) se očekávaným způsobem pozitivně změní jeho socio-ekonomické chování v podobě růstu hospodárnosti, produktivity, efektivnosti, komerční úspěšnosti, konkurenceschopnosti, ekologické, sociální a společenské vyspělosti, tedy celkové prosperity.

Úspěch inovačního úsilí firmy je také silně závislý na včasném uplatnění a správném zvolení inovační strategie, přesněji na správném mixu nejvhodnějších, tzn. adekvátních strategií inovací. Adekvátnost strategie inovací je determinována respektováním takových faktorů, jakými jsou např. charakter potřeb a problémů vyžadujících změnu, stav a technicko-ekonomická situace firmy před začátkem inovací, poslání, vize, cíle a strategie rozvoje firmy, vyspělost podnikové kultury a proinovační klima ve firmě, znalostní vyspělost a intelektuální kapitál firmy.

Firma musí získat schopnost být strategicky flexibilní a většinou může uplatnit jeden ze dvou strategických přístupů: pokračovat v dosavadní koncepci svého podnikání (držet se dlouholetých tradic), nebo pružně měnit orientaci svých podnikatelských aktivit (jiné typy produktů, jiné trhy, jiný obor). Dlouhodobá stabilita strategie je překážkou toho, aby firma mohla pružně reagovat na vývojové změny ve svém okolí. Oba strategické přístupy jsou však neslučitelné pouze zdánlivě. Vedení firmy může, ba dokonce musí, dokázat současně využívat výhody stability strategie se schopnostmi pružné reakce na vývoj v okolí.

Inovační strategie je dlouhodobým programem založeným na třech základních dimenzích:

- **výrobně – technické:** hledá odpověď na otázku „Co nabídnout?“, tj. které poznatky vědy a techniky přeměnit do nových výrobků tak, aby splňovaly potřeby a přání zákazníků,
- **obchodně – politické:** snaží se zodpovědět otázku „Pro koho budou nové produkty určeny?“, zjišťuje, na které trhy a segmenty zákazníků se zaměřit,
- **výrobně – technologické:** „Jak nové produkty vytvořit?“, které technologie jsou potřebné k výrobě nového produktu.

Kroky vedoucí ke strategicky flexibilním rozhodnutím při volbě inovační strategie:

- **Anticipace budoucnosti:** identifikace faktorů, které pravděpodobně ovlivní vývoj v okolí, odhad možných vývojových trendů, volba základních strategických možností (orientací).

- **Formulace realizačních scénářů:** vypracování scénářů pro možné strategické alternativy a návrh opatření pro zajištění jejich proveditelnosti, stanovení opatření, která jsou klíčová, tzn. společná pro všechny scénáře.

- **Příprava zdrojů:** zahájení investiční přípravy pro realizaci klíčových opatření, projekční příprava ostatních (ne klíčových) opatření, aby mohly být zainvestovány, až se to ukáže jako vhodné či nezbytné.

- **Pořízení zdrojů:** realizace investičních záměrů podporujících vznik podmínek pro uskutečnění klíčových opatření, vyhodnocení zjevných trendů vývoje v okolí, přijetí rozhodnutí o tom, které připravené neklíčové projekty zahájit a které zrušit.

16.2.1 Dělení inovačních strategií

Podle přístupu k volbě nového trhu a technickému řešení produktu lze rozlišit 5 základních typů inovačních strategií:

1. Strategie opírající se o progresivnost technického řešení: zaměřuje se na produkty, které následují prudký rozvoj vědy a techniky. Mezi její slabé stránky patří vysoká nákladnost a malá efektivnost. Často je podceňován význam marketingových výzkumů, což má za následek špatný odhad chování potenciálních zákazníků, proto přináší pouze mírné úspěchy.

2. Vyvážená strategie: eliminuje nedostatky předchozí strategie, v praxi se ukázala jako nejúspěšnější. Snaží se o rovnováhu mezi pozorností věnovanou technickému vybavení výrobku a pozorností věnovanou marketingové připravenosti vstupu nového produktu na trh. Silnou stránkou je tedy orientace na zákazníka.

3. Strategie ověřených technických přístupů: podniky s touto strategií nevynakládají téměř žádné prostředky na vlastní výzkum. Výroba tedy následuje osvědčená technická řešení. Podniky nenesou téměř žádné riziko, na trhu však nemají možnost získat strategické postavení.

4. Konzervativní strategie nízkého rozpočtu: podnik velmi málo investuje do vlastního výzkumu a vývoje, inovace kopíruje podle leadera na trhu. Koncepte nových výrobků navazují na předcházející produkty a orientují se pouze na osvědčené trhy.

5. Strategie diverzifikovaných vysokých rozpočtů: velmi nákladný způsob strategie. Jednotlivé inovační projekty jsou izolované a nekoordinované. Vzhledem k absenci společného cíle a vzájemné souvislosti má tato strategie nejmenší úspěšnost.

16.3 INOVAČNÍ PROCES

Inovační proces můžeme chápat jako cestu, na které z inovačního podnětu vzniká nový výrobek (nebo jakýkoliv jiný druh inovace), který je dále šířen. Sleduje jednotlivé fáze realizace a následného komerčního využití inovace. Inovační proces ve firmě zahrnuje širokou škálu aktivit realizovaných od samotného prvotního nápadu až po jeho uvedení v život. Zahrnuje tedy výzkum a vývoj, průmyslově právní ochranu, zavedení do výroby i konečné uplatnění inovací v praxi.

Inovace je klíčovým procesem v rámci organizace, jenž je spojený s obnovou toho, co organizace nabízí, proto lze inovaci chápat jako obecnou činnost nezbytnou pro přežití a růst organizace. Proces inovace v sobě zahrnuje tyto prvky:

- **průzkum:** sledování vnitřního i vnějšího prostředí, hledání příležitostí a hrozeb inovace, identifikace předností a slabin současného uspořádání chodu,

- **volba:** rozhodnutí, která příležitost bude v souladu s potřebami organizace a vizemi jejího rozvoje rozvíjena,
- **implementace:** převedení potenciálu skrytého v nové myšlence v něco nového a zavedení této novinky na interní nebo externí trh. Implementace není jednotlivou událostí, ale vyžaduje následující fáze: získat znalostní zdroje umožňující inovaci (např. informace z realizovaných výzkumů), realizace projektu, uvedení inovace a řízení jejího přijetí, udržovat přijetí a využívání inovace v dlouhodobé perspektivě nebo modifikovat původní myšlenku (tzv. renovace), hodnocení výsledků změny,
- **učení:** organizace i jednotlivci mohou na procesu inovačního cyklu získávat znalosti, které mohou později využívat ke zlepšování tohoto procesu při jeho rozvíjení nebo zavádění nových změn.

16.3.1 Bariéry inovačního procesu

Bariéry inovačního procesu lze chápat jako překážky, které buď omezují inovační aktivity, nebo podnikům úplně brání v zavádění jakýchkoli inovací. Mezi nejdůležitější faktory, které brání podnikům v inovacích, patří:

Podnikové faktory: nedostatečný inovační potenciál, nedostatek kvalifikovaného personálu, nedostatek informací o nových technologiích, nedostatek informací o příslušném trhu, těžko kontrolovatelné výdaje na inovace, odpor ke změně uvnitř firmy, nedostatky v dostupnosti externích služeb, nedostatek příležitostí ke spolupráci

Ekonomické faktory: nadměrně vnímaná rizika, příliš vysoké náklady, nedostatek finančních zdrojů, příliš dlouhá návratnost investice do inovace

Ostatní faktory: nedostatek technických příležitostí, nedostatečná infrastruktura, není potřeba inovovat vzhledem k předchozím inovacím, nedostatečná ochrana vlastnických práv, legislativa, normy, regulace, standardy, daňový systém, nízká odezva zákazníků na nové produkty a procesy.

Čas k zamyšlení

Zkuste se zamyslet nad postojem českých firem k inovacím a porovnat inovační chování českých firem s jinými zeměmi EU.

Příklad z praxe, Řešený příklad

Investiční skupina SINDAT, řídící majetkové účasti v malých a středních firmách, za dobu své dvacetileté existence investovala do téměř padesáti podniků. Prvních deset let to byly nově založené nebo převzaté firmy z oblasti inženýringu, finančních služeb a poradenství. První strategickou změnu Sindat učinil na přelomu milénia, kdy prodal většinu společností, kde držel podíly a investoval do firem z oblasti průmyslu. Během dalších sedmi let postupně vybodoval zajímavou skupinu exportující svoje výrobky z oblasti chemie a textilu do téměř stovky světových destinací. Nastupující světová krize a oslabující pozice středního průmyslu ve světě nicméně přivedlo Sindat k dalšímu strategickému rozhodnutí, a to k postupnému útlumu aktivit ve výrobních firmách a investování do oborů s vysokou přidanou hodnotou a specifickými službami. Další investice směřovaly do odvětví nanotechnologií a biotechnologií.

Sindat tak učinil za dobu svého působení dvě strategické inovační změny, které zcela zásadně změnily koncepci řízení skupiny, majetkové účasti, management a controlling skupiny, riziko i efekty pro vlastníky

Shrnutí pojmů:

Inovace, druhy inovací, inovační strategie, inovační proces.

Otázky

1. Jak lze chápat management inovací?
2. Popište inovace, její druhy.
3. Co znamená pojem invence?
4. Dokážete popsat inovační strategii, její dělení a kroky?
5. Jak byste charakterizovaly inovační proces?
6. Jaké jsou bariéry inovačního procesu?

Použitá literatura

- [1] KISLINGEROVÁ, E. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. Praha: C. H. Beck, 2008.
- [2] RÝDL, K. Inovace školských systémů. Praha: ISV, 2003.
- [3] TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. Řízení inovací. Zavádění technologických, tržních a organizačních změn. Brno: Computer Press, 2007.
- [4] KLÍMOVÁ, V. Inovační procesy. Brno: Masarykova univerzita, 2006.
- [5] KELLY, P., KRANZBURG, M. Technological Innovation: A Critical Review of Current Knowledge. San Francisco: San Francisco Press, 1978.
- [6] VEBER, J., et al. Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, s. r. o., 2009.
- [7] ŠVEJDA, P. a kol. Základy inovačního podnikání. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 2002.

17 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Čas ke studiu: 180 minut

Cíl

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- Stručně vysvětlit historii krizového řízení.
- Specifikovat krizové řízení.
- Definovat krizový proces a jeho fáze.
- Rozdělit krize do jednotlivých skupin.
- Popsat průběh krizového procesu.
- Charakterizovat prvky krizového řízení.
- Vysvětlit, jak a k čemu slouží krizová matice.

Výklad

Původ slova **krize** můžeme vyhledat ve starořeckém slově **krino**, což v češtině znamená vybírat, rozhodovat, posuzovat či měřit mezi dvěma opačnými variantami (úspěch-neúspěch). V pozdější době došlo k obdobě slova a vzniklo slovo **krisis**, které popisovalo rozhodnou chvíli. A právě z **krisis** se stala česká **krize**, anglické **crisis** či německé **Krise**, apod. I když se, se slovem **krize** každodenně setkáváme, není odbornou veřejností jednotně definován a každý autor přistupuje k tomuto pojmu odlišně.

Krizové řízení (crisis management) bylo poprvé použito v roce 1962 za kubánské krize a je spojováno s 35. americkým prezidentem **J. F. Kennedym**. Od této doby se krizové řízení stalo běžnou součástí manažerské kvalifikace.

17.1 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ A JEHO SPECIFIKA

Krizový management je systematickou odezvou na nepředvídané situace, které ohrožují majetky, lidi a v posledním stádiu i finanční a operační stabilitu podniku. **Krizový management** představuje **nástroj řízení**, který je určený k **zvládnutí krizového stavu**. Počínaje rozpoznáním krizového potenciálu podniku a koncipováním procesů preventivního předcházení krize, efektivním zvládnutím již krize, která probíhá a v poslední řadě odstranění následků proběhlé krize.

Krizové řízení se tak stává logickým rozšířením správně definovaného systému řízení rizik na korporátní úrovni. Krizový management nepředstavuje soubor mechanických postupů či pravidel, ale jedná se o soubor promyšlených procesů a postupových kroků, které jsou zaměřené na předjímání celkové podstaty krize. Krizový management je charakteristický malou možností

predikce, rychlostí působení, kritickým záporným dopadem na fungování podniku, psychologickým stresem v podniku a kritickou pozorností partnerů, konkurentů a společenského okolí.

K dosažení maximální účinnosti krizového managementu je velmi nezbytné, abychom se zaměřili pouze na omezený počet cílů, které souvisí se snížením napětí v průběhu krizové události. Dalšími podstatnými znaky tohoto systému jsou podnikové závazky a odborné znalosti, adresnost a přesnost toku informací a efektivní využívání zdrojů.

17.2 KRIZOVÝ PROCES

Krise podniku může nastat kdykoliv v důsledku překvapivých událostí jakými mohou být, např. havárie, prudký pokles cen akcií na burze, apod.). Mnohem častější a dramatičtější jsou krizové procesy, které se rozvíjejí pozvolna a dlouhodobě. Tyto krize jsou velmi obtížné včas rozpoznat, proto jsou nebezpečnější. V následujících bodech si z **hlediska vývoje** představíme, jakými fázemi krizový proces prochází:

- **1. Fáze potenciální:** krize se neprojevuje, hromadí se příčiny vzniku.
- **2. Fáze latentní:** projev příznaků krize, možnost je rozpoznat a přijmout opatření, aby se krize dále nerozvinula.
- **3. Fáze akutní:** plné, zpravidla krátkodobé, rozvinutí krizových jevů.
- **4. Fáze chronická:** rozhodování o budoucnosti podniku, krizové jevy buď přetrvávají ve stejné míře, či jsou postupně eliminovány.
- **5. Fáze výsledná:** je odrazem efektivity krizového řízení managementu, překonání krize či zánik podniku.

Z **hlediska rozsahu** můžeme krizi rozdělit na **dílčí** (krize odbytová, finanční, personální) a krizi **globální** (celopodniková), z **hlediska periodicity** dělíme krizi na **jednorázovou** a **opakující se** a v neposlední řadě dělíme krizi z **hlediska délky trvání** na **krátkodobou**, **dlouhodobou** a **cyklickou**.

❖ Průběh krizového procesu

Jak již vyplývá z jednotlivých fází, průběh krizového procesu může být rozdílný, v následujících variantách si představíme jednotlivé průběhy krize, které mohou v určitých případech nastat:

- **Ideální průběh krizového procesu:** management rozpozná symptomy krizového jevu, odstraní příčiny.
- **Efektivní průběh krizového procesu:** management efektivně zvládne krizový proces okamžitou reakcí na krizový stav
- **Zvládnutý průběh krizového procesu:** postupné zvládnutí podnikové krize v jeho chronické fázi. Tento průběh krizového procesu je nejběžnější.
- **Nezvládnutelný průběh krizového procesu:** krize se nezvládne a dochází k zániku podniku.

17.3 PRVKY KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

Každý **krizový vývoj** je neopakovatelným sledem událostí, ale i přesto existují základní a klíčové kroky, které můžeme uplatnit v případě každé krize, které mohou v podniku nastat. Následující prvky krizového managementu jsou pro všechny typy podniků stejné. Jedná se tedy o:

❖ 1. Analýza ohrožení podniku

Nejefektivnějším odstraněním příčin krize dřív, než se může rozvinout je **prevence**. Proto je velmi důležité, abychom se na počátku pokusili o co nejpřesnější **prognózu krizí**.

Potenciální zdroje krize

- v první řadě musíme provést analýzu všech rizik, tedy potenciálních zdrojů krize,
- následuje vytvoření seznamu možných krizových situací (můžeme využít brainstorming).

Krize, které mohou nastat uvnitř podniku, jsou následující (krize finanční, personální, managementu, know how, apod.), v opačném případě mohou také nastat krize vně podniku, mezi které řadíme následující krize (krize odbytová, dodavatele, zákazníka, krize v konkurenci, apod.).

Příznaky krizových jevů

Musíme zjistit, zda a jak se v současnosti u jednotlivých možných krizí projevují jejich příznaky (symptomy), tzn., že se už krize dostala do fáze latentní. Mezi takové signály řadíme, např.:

- kolísání či stagnace odbytu,
- zvyšující se konkurenční tlak,
- stížnosti zákazníků na služby a kvalitu zboží,
- nedostatek materiálu, surovin či energie,
- odchody klíčových zaměstnanců,
- klesající počet inovací v podniku, apod.

Časový horizont

Manažeři podniku musí zvolit přiměřený časový horizont, v jehož rámci se pokusí předvídat vznik krizí v akutní fázi. Zvolené období by mělo souviset s horizonty našich plánů.

Stupeň pravděpodobnosti vzniku

Manažeři se pokoušejí odhadnout na základě znalosti symptomů pravděpodobnost, zda se ve zvoleném časovém horizontu dostane krize z fáze potenciální do fáze akutní, resp. chronické.

Stanovení účinků a intenzity

Poslední bodem je posouzení působení krizových situací na podnik. Zde posuzujeme, zda, jak a nakolik krize v daném horizontu překročí mez únosnosti. Účinky mohou také působit na náklady, obrát, zisk, výrobu, image podniku a strategii podniku. Takto zpracovanou prognózu, zpracujeme do tzv. **krizové matice**, která udává podniku možnost, aby si udělal představu o celkovém stupni ohrožení podniku. Pro lepší představu nám tabulka 7 vzorově ukazuje, jak tato matice vypadá.

Tabulka 7 Krizová matice

Pravděpodobnost vzniku v definovaném čase			
Vysoká Střední Nízká			
Účinky na podnik			
	Negativní	Ohrožující existenci	Zničující

❖ 2. Stanovení krizové strategie

Z krizové matice, která nám umožňuje, usoudit orientaci krizové strategie můžeme:

- **zvládnout krizové situace**, které byly spíše nepravděpodobné a se slabým účinkem,
- **omezit celkové ohrožení podniku**, obzvláště realizací krizových plánů, které slouží ke zvládnutí krizových situací, které byly z velké části nepravděpodobné či průměrně pravděpodobné a které neohrožují existenci podniku,
- **odstranění ohnisek potenciálních krizí**, které mohou ohrozit existenci podniku.

❖ 3. Realizace krizové strategie

Odstranění ohnisek krize, které zamezí vznik krize a to:

- dodatečnými investicemi,
- zřeknutím se výrobků a procesů ohrožených krizí.

Omezení celkového ohrožení, které můžeme snížit:

- včasným rozeznáním krizových vývojů (srovnání plánovaných a skutečných hodnot),
- zamezením eskalace, což je zjištění podniku stojícího před krizí, a právě to, by mělo vést ke snaze krizi zamezit. Krize, které vznikají pomalu, mohou být zohledněny v rámci strategického plánování:
 - soustředění na výrobky, které nejsou náchylné ke krizím,
 - podpora vývoje nových produktů,
 - zabezpečení finančních prostředků k odstranění krize atd.
- krizovými (alternativními) plány, což jsou krize vznikající v krátké době, nemohou být zohledněny ve strategickém plánu. Zde má smysl jen rychlé uskutečnění předem připravených (alternativních) plánů. Součástí každého krizového plánu je:
 - automatická řešení předvídatelných situací,
 - zmapování prostředků zvládnutí krize,
 - definice rolí aktérů zvládnutí krize a vztahů mezi nimi,
 - personální obsazení krizového štábu a jeho spolupracovníků, pravidla krizové komunikace.

Zvládnutí krizové situace, vzniklou krizi je možno zvládnout díky:

- dobrému image (pověsti)

- tzv. „ trouble shooting“, což znamená rychlé přijímání závěrů a pružná reakce na danou situaci. Je třeba aktivně působit na vlastní průběh krize. I když je základem úspěchu flexibilita, musí být připraven krizový štáb, jeho hlavními zásady jsou:
 - jmenování vedoucího krizového štábu,
 - vytvoření krizového týmu z pracovníků, kteří mohou přispět k vyřešení krize,
 - všichni členové týmu jsou uvolněni od jiných činností,
 - zajištění rychlého toku informací,
 - disponibilní zdroje,
 - příprava potřebného vybavení,
 - vypracování plánu termínů pro informování majitelů, vedení, veřejnosti a pracovníků.

Čas k zamyšlení

Než přejdete k další kapitole, zkuste se zamyslet, k čemu slouží krizové řízení a proč je toto řízení pro podnik, tak nezbytné.

Příklad z praxe, Řešený příklad

Příklady krizových jevů z praxe, které pocházejí z hospodářské sféry, jsou následující náhlé změny trhů, rozsáhlá selhání výrobních procesů, poruchy počítačových sítí (softwarové anebo hardwarové příčiny), poruchy komunikačních systémů, zranitelnost zaváděných ekonomických projektů, selhání nadnárodních ekonomických projektů, napětí a konflikty v managementu podniku, průmyslové restrukturalizace a reorganizace, existence vysoko rizikových technologií.

Shrnutí pojmů

Krise, krizové řízení, krizový proces, prvky krizového řízení, krizová matice, krizové fáze, trouble shooting.

Otázky

1. Stručně charakterizujte pojem krize?
2. K čemu slouží krizové řízení?
3. Popište základní specifika krizového řízení?
4. Definujte krizový proces?
5. Jakými fázemi prochází krizový proces, a stručně tyto fáze popište?
6. Rozčleňte krizi podle jednotlivých hledisek?
7. Vyjmenujte jednotlivé varianty průběhu krizového procesu?
8. Charakterizujte všechny prvky krizového řízení a stručně je popište včetně příkladů?
9. K čemu slouží krizová matice a proč ji používat?
10. Co je trouble shooting?

Použitá literatura

- [1] ANTUŠÁK E., KOPECKÝ Z. Krizový management. Praha: Oeconomica, 2005.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2006.
- [3] FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK S. Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada Publishing a. s., 2012.
- [4] ŠPAČEK, M. Krizový management a jeho zvládnutí. Praha: 2008.
- [5] VODÁČEK, J., VODÁČKOVÁ, O. Management, Teorie a praxe v informační společnosti. Praha: Management Press, 2001.
- [6] ZUZÁK, R. Krizové řízení podniku. Praha: Professional Publishing, 2004.

18ŘÍZENÍ ZMĚN

Čas ke studiu: 180 minut

Cíl

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- Vysvětlit co je změna a proč ji provádět.
- Popsat proces změny a její úspěšné kroky.
- Definovat co je cílem změny.

Výklad

Řízení změn (change management) je schopnost, která patří k poměrně základním a velmi vysoce ceněným dovednostem manažerů. Manažeři se musí naučit rozeznat, kdy může změna v podniku nastat a kdy je nezbytně nutná. Schopnost řízení změny představuje jednu z oblastí komplexní problematiky podnikového řízení a velmi úzce souvisí s procesním uspořádáním podniku nebo jiné společnosti. Manažeři, kteří řídí jakoukoliv změnu, mají společný cíl a to úspěšně uskutečnit konkrétní změnu. Tento cíl je stejný jak pro manažery, tak pro podnikatele čerstvě založených firem, jejichž rychlý růst často přináší řadu změnových problémů, tak i pro manažery již déle založených podniků, které reagují změnami na dynamické tržní prostředí, se změnami se podniky setkávají během celého svého životního cyklu.

18.1 CO JE ZMĚNA A PROČ JI PROVÁDĚT

Změnu lze charakterizovat velmi mnoha způsoby a existuje celá řada různých definic jak změnu chápat. Jednoduše řečeno změnu chápeme jako odklon od původního či stávajícího stavu. Na ukázkou uvedeme několik definic, jak změnu charakterizovat.

- **Definice č. 1:** změna je nepřetržitý a částečně i nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se firma vyrovnává nejenom se změnami prostředí, ale i se změnami ve vnitřním prostředí firmy.
- **Definice č. 2:** změna je chápána jako politický proces ve firmě, jehož pomocí v rámci organizačního boje různé skupiny chrání a zdůrazňují své vlastní zájmy.
- **Definice č. 3:** cílem změny je udržení životaschopné, efektivní a konkurenceschopné firmy nebo jiné organizace.
- **Definice č. 4:** racionální chápání změny spočívá v modelování změny pomocí projektu, který je definovaný časem, zdroji (lidskými, materiálními a dalšími), konkrétními procesy a měřitelnými výsledky.

Ať už se přikláníme k jakékoliv definici změny, je třeba si uvědomit, že každá změna znamená pro podnik nejen hrozbu (ztrátu), kterou se snaží odstranit, popř. eliminovat ale též

příležitost. Následně si změny rozdělíme do tří skupin, a to na změny přírůstkové, transformační a změny kombinované.

- **Změny přírůstkové**, (postupné či inkrementální). Tyto změny se především hodí pro stálé ekonomické prostředí, kde pouze doladujeme některé ze stanovených kritérií podniku.
- **Změny transformační**, při kterých provádíme výrazné zásahy v podniku, např. (majetkové vztahy, segmenty zákazníků, odběratelů či dodavatelů). Tyto změny jsou především vhodné pro turbulentní (vyjádření pro prostředí s nepravidelně proudícími změnami, kterým se člověk musí neustále a rychle přizpůsobovat) ekonomické prostředí.
- **Kombinace změny přírůstkové a transformační**, např. po roce 1989 v období transformace českého hospodářství, připravily transformační změny prostředí pro změny přírůstkové ve výrobních podnicích. Ale jsou i situace, kdy působení přírůstkových změn vytvořilo podmínky potřebné k hlavním transformačním úpravám systému, (např. reformy ve školství či ve zdravotnictví).

Manažeři změn mají obvykle možnost na výběr mezi dvěma přístupy, které slouží k řízení změn v podniku, a to:

❖ **Metoda inovace**

Metoda inovace je prvním takovým přístupem, který směřuje k dosažení nejlepších výsledků v co nejkratším čase. Tato metoda je v podniku často spojena v praxi s problémem nesmírně rychlého snižování podnikových nákladů, kdy dochází k masivnímu propouštění zaměstnanců. Toto bezohledné snižování mzdových nákladů, které je často spojováno se změnou organizační struktury, nese značné a viditelné změny v podniku.

❖ **Metoda postupných drobných kroků**

Metoda postupných drobných kroků je druhým zmíněným přístupem, který je též označován jako metoda kontinuálních změn či princip pro mnoho z nás známější a to princip Kaizen, který směřuje k dosažení zadaných cílů formou malých kroků, které vedou k nepřetržitému zlepšování systému ale také strategie či výbory, apod. Tato metoda přináší dlouhodobé změny a postupně eliminuje a odstraňuje chyby v podniku.

Obě tyto metody jsou základní strategie, které lidé užívají, aby dosáhli požadované změny. Jestliže shrneme obě metody, zjistíme, že při Kaizen provádíme malé kroky, které vedou k jednotlivým, malým ale i nepřetržitým (kontinuálním) změnám, zatímco metoda inovace spěje k ohromujícím, zásadním a bezohledným (radikálním) reformám. Kdy a kterou metody použít je obvykle v podniku určeno časovými nároky na změnu ze strany zájmových skupin, tzv. stakeholderů.

V případě potřeby provést zásadní, transformační změny (např. změna majitele podniku, řešení finanční krize podniku nebo celého vnějšího ekonomického systému) je vždy upřednostňována metoda inovace. V opačném případě, kdy podnik, který má docela stálé vnitřní prostředí a působí v relativně rovnovážném ekonomickém prostředí je doporučeno používat postupné, drobné změny.

Změna je často spojována s úspěchem a neúspěchem a může k ní dojít ať už plánovaně, tak i nečekaně. **V obou případech musí být změna vždy řízena.** V celém procesu změny (v obou případech) je nezbytně nutné nejprve formulovat **cíl změny**. Můžeme ho formulovat zcela **konkrétně** (deterministicky, např. nárůst tržeb o x %) či **neúplně** (mlhavě, např. musíte se více snažit). Samozřejmě, že stanovený konkrétní cíl je pro manažery změny daleko vhodnější než neúplné zadané cílové hodnoty změny.

Smutnou pravdou z praxe je více než jasné, že pro strategické změny jsou přesně určené cíle spíše výjimkou než pravidlem a to nejen v podnicích ale i v jiných organizacích, např. z politického prostředí.

18.2 PROCES ZMĚNY

V prvé řadě se musí manažeři naučit reagovat na vnější i vnitřní síly působící na změny, proto potřebují znát kroky procesu změn, příčiny a techniky, kterými se odpor vůči změnám může překonat.

❖ Kroky procesu změny

Prvním průkopníkem, který přišel s kroky procesu změny, byl americký psycholog německého původu **Kurt Lewin**, který tyto kroky procesu změny představil ve své knize s názvem **Human Relations**. Právě **Kurt Lewin** později společně s **Edgarem Scheinem**, který býval profesorem na MIT Sloan School of Management v USA, vypracovali model procesu změny s názvem **Lewin – Scheinův model** (viz Obrázek 33), který rozpoznal tři základní kroky procesu změny známé jako **rozmrazení**, **posun** a **zamrazení**.

- Pro první krok známy jako **rozmrazení** je typické budování motivace ke změně a komunikace. Pro mnoho lidí je velmi obtížné měnit po dlouhé době své ustálené chování, a proto jejich změnu zásadně odmítají. Právě podle Lewina může být tento odpor překonán, tzn. **rozmrazením** a to tak, že se potřeba změny udělá tak patrnou, že ji bude člověk ochoten uznat.
- Ve druhém kroku, tzv. **posunu**, který představuje aktivní fázi řízení změny, jedinci uznávají změny v chování, které jsou nezbytné.
- A třetí krok s názvem **zamrazení**, je finální fází změny a v praxi nasává tehdy, když změněné chování jsou podnikem podporovány.

Obrázek 33 Lewin – Scheinův model procesu změny

❖ Kroky úspěšné změny

Pro úspěšné změny je potřeba provést několik následujících kroků, které doporučuje profesor managementu na Graduate School of Management Owen, Vanderbilt University v USA **Richard Daft**:

- **Potřeba změny**, nastane, když vedení podniku přestane být spokojeno se současnou činností (nesplnění cílů, špatná kvalita výrobků, apod.).
- **Nápad**, nápadem může být nový výrobek či zcela nová technologie. Důležité je, že nápad musí být doprovázen potřebou.
- **Návrh**, je žádost jedince v podniku, aby se provedl nový nápad. Návrh nám dává přehled, jak nápad vyřeší problém, jako je například nesplněný cíl. Návrh zahajuje úvahy, zda nápad přijmout či nikoliv.
- **Rozhodnutí**, zda nápad uskutečnit může být u značných změn přijato představenstvem podniku, u změn menších i vedoucím z první linie.
- **Implementace**, může být změna, např. v chování a právě bez implementace nemůžeme změnu provést.
- **Zdroje**, k provedení nového nápadu potřebujeme zdroje ať už informační, finanční, materiálové, tak i zdroje lidské. Bez zdrojů nemůže být změna uskutečněna.

18.3 CO JE CÍLEM ZMĚNY

Klíčová otázka, kterou si musí manažer před provedením každé změny zodpovědět je „**Co je cílem plánované změny?**“ Obecně můžeme říct, že cílem změnového procesu je **dosažení úspěchu**. Než provedeme v podniku jakoukoliv změnu, je třeba jasně definovat cíl a neprovádět změny bezhlavě jenom proto, aby se „něco dělo“. Právě takové bezcílné změny podobné tzv. Brownova pohybu (jedná se o náhodný pohyb mikroskopických částic v kapalném nebo plynném médiu) jsou typické pro podniky, kde převažuje neřízená činnost jedinců jednotlivých oddělení, popř. u takových podniků, kde vedení neví, co chce a prováděním bezcílných změn pouze zaměstnává jedince podniku. S prováděním změn musíme brát v potaz i konkrétní rizika, která se mohou objevit a musíme být připraveni tyto rizika pomocí patřičných metod eliminovat, potlačit či úplně odstranit s cílem dosáhnout úspěšnou změnu. V souvislosti se změnami je třeba formulovat celou rizikovou politiku podniku. **Cílem všech změn v podniku je dosažení předem zadaných cílů.**

Čas k zamyšlení

Než začnete číst dále, pokuste se odhadnout: K čemu slouží řízení změny?

Příklad z praxe, Řešený příklad

Pokud se na změnu podíváme jako obyčejní lidé, nepostiženi manažerskou teorií zjistíme, že okolo nás žijí lidé, kteří se každodenně potýkají se změnami. Např. se jedná o lidi, kteří snížili svoji váhu a váhu novou si dlouhodobě udržují či kolega, který přestal kouřit a už se k tomuto zlovyku nevrátil, to vše jsou příklady změny. Teď si můžeme položit otázku, jak je možné že se někomu podaří zhubnout či přestat kouřit a někomu nikoliv. Vynaloží všichni stejné úsilí, aby dosáhli vysněného úspěchu? I v těchto zmíněných obyčejných životních situacích, máme všichni obvykle na výběr a to mezi dvěma přístupy, které jsou podrobně popsány v předchozí kapitole.

Shrnutí pojmů

Řízení změn, změny přírůstkové a transformační, metoda inovace, metoda postupných drobných kroků, Kaizen, proces změny, Lewin- Scheinův model, potřeba změny, nápad, návrh, rozhodnutí, implementace, zdroje, cíl změny.

Otázky

1. Co je změna a proč ji provádět?
2. Vysvětlíte, do jakých skupin členíme změny?
3. Popište metody, které slouží k řízení změny?
4. Jaké základní kroky procesu změny rozpoznává Lewin-Scheinův model?
5. Jaké je třeba provést kroky pro úspěšné změny?
6. Co je cílem změny?

Použitá literatura

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, 2006.
- [2] DRDLA M., RAIS K. Řízení změn ve firmě. Praha: Computer Press, 2001.
- [3] KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada Publishing, a. s. 2012.
- [4] LOJDA, J. Manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011.

19 MANAGEMENT RIZIKA

Čas ke studiu: 180 minut

Cíl

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- Definovat management rizika.
- Popsat principy managementu rizika.
- Charakterizovat proces managementu rizika a jeho jednotlivé fáze.
- Vysvětlit přínosy managementu rizika.

Výklad

Terminologie řízení rizika spadá do 50. let dvacátého století. Velké průmyslové podniky si začaly pořizovat pojistné krytí podle skutečného vystavení rizikům. Jejich cílem bylo dosáhnout vysokých slev pojistného vytvořením podmínek pro snížení podnikatelských rizik a přijímáním preventivních opatření ve vztahu k poznanému potenciálnímu nebezpečí. Vyprofiloval se nový obor lidské činnosti „rizikové inženýrství“ zaměřené na minimalizaci rizik. Jeho význam v současné době podtrhuje i úsilí normalizačních institucí standardizovat pojmy a činnosti zahrnuté pod pojmem „Management rizik“. Management rizik je dnes plnoprávná moderní disciplína patřící do oblasti manažerských znalostí a dovedností. Již s ohledem na stále se zpříšňující legislativní podmínky podnikání patří mezi základní nástroje manažerského rozhodování. Praxe ukazuje, že podcenění této disciplíny může vést k vysokým finančním ztrátám a v extrémních případech i k přerušení kontinuity podnikání.

19.1 MANAGEMENT RIZIKA

Je systematický a koordinovaný způsob práce s rizikem a nejistotou uplatňovaný v rámci celé podniku a zahrnující všechny druhy rizik.

19.1.1 Principy managementu rizika

Management rizik, je souhrn preventivních činností sloužících k poznání, ocenění a minimalizaci rizik v podnikové praxi. Účinný management rizik v sobě musí vždy zahrnovat:

- **Analýza rizik**, (risk analysis) je systematické použití dostupných informací k identifikaci potenciálního nebezpečí, odhadu rizika s ohledem na ochranu oprávněného zájmu společnosti z hlediska ochrany života, zdraví, majetku a životního prostředí.

- **Hodnocení rizika**, (risk evaluation) je proces, při kterém se utváří úsudek o přijatelnosti rizika na základě analýzy rizika a při kterém se berou v úvahu faktory jako sociálně-ekonomická hlediska a hlediska vlivu na životní prostředí.
- **Řízení rizika**, (risk control) je proces rozhodování pro zvládnutí a/nebo snížení rizika, realizace rozhodnutí, jeho prosazení a opakované hodnocení s použitím výsledků posuzování rizika jako vstupních údajů.
- **Posuzování rizika**, je analýza rizika spolu s hodnocením rizika se nazývá dohromady posuzování rizika (risk assessment). Analýza, hodnocení a řízení se dohromady nazývá management rizika.

19.1.2 Proces managementu rizika

Obrázek 34 Proces managementu rizika

Analýza rizika obsahuje následující fáze identifikace rizik, stanovení významnosti rizik a měření rizik. **Řízení rizika** obsahuje zbylé fáze. **Celý proces** má cyklický charakter s významnými zpětnými vazbami a má být nepřetržitým a stále se zdokonalujícím procesem (schéma procesu managementu rizika viz Obrázek 34).

Reportování rizik. Příprava zpráv jak pro interní uživatele (představenstvo, dozorčí rada, výbor pro řízení rizik, aj.), tak i externí uživatele (např. banky, aj.)

Monitorování a prověřování systému řízení rizika. Udržování, resp. zdokonalování systému v závislosti na měnících se podmínkách, případných změnách strategických cílů organizace včetně cílů managementu rizika (významná úloha interního auditu).

Fáze 1: Vymezení kontextu managementu rizika a jeho cílů: především jde o specifikaci prostředí jak externího tak i interního, ve kterém podnik funguje. Významnou součástí je určení rizikové kapacity (**Risk capacity**) podniku jako největší velikosti ztráty, kterou je podnik schopen přežít a stanovení přijatelného rizika (**Risk appetite**) jako takové výše ztráty, kterou je podnik ochoten přijmout v rámci své rizikové kapacity.

Fáze 2: Identifikace rizik a jejich sledování: Tato fáze představuje časově nejnáročnější fázi managementu rizika. Vyžaduje zkušenosti, systematičnost, tvůrčí přístup a týmovou práci bez těchto úloh se identifikace rizik neobejde. Příklady rizik jsou podcenění investičních nákladů, nedosažení projektové výrobní kapacity, změny techniky a technologie, změny poptávky vedoucí k poklesu prodeje, změny prodejních cen produktů (služeb) a cen vstupů (suroviny, materiály, energie, mzdy aj.), změny makroekonomické a hospodářské politiky (změny daňové soustavy, předpisů ochrany životního prostředí aj.), změny mezinárodního ekonomického a politického okolí (ekonomická seskupení, politické konflikty a krize).

Nástroje identifikace: nápovědní listy (seznamy otázek, vycházejících z minulých zkušeností, které je si třeba položit), kontrolní seznamy, týmové diskuze (brainstorming), kauzální analýza (analýza příčin a následků), kognitivní mapování.

Fáze 3: Stanovení významnosti rizik: se nejčastěji určuje pravděpodobnosti jejich výskytů a intenzity (často podle negativních dopadů na podnik). Cílem je určení priorit zacházení s těmito riziky. Ke stanovení významnosti rizik můžeme použít dvou přístupů a to **analýzu citlivost** i a **matici hodnocení rizik**.

Fáze 4: Stanovení velikosti rizika: jedná se o kvantitativní vyjádření rizika a to nejčastěji pomocí statistických charakteristik ukazatelů nebo kritérií, vzhledem ke kterým se riziko určuje (zisk, cash flow, apod.).

Fáze 5: Hodnocení rizika a rozhodování o riziku: úkolem této fáze je posouzení míry přijatelnosti rizika v závislosti na ochotě podniku přijímat riziko a rozhodnutí o zacházení s rizikem.

Fáze 6: Příprava a realizace opatření na snížení rizika: jde o určité jádro managementu rizika, které zahrnuje specifikaci rizik, které není podnik ochoten přijmout a příprava a realizaci opatření jejich snížení.

19.1.3 Strategie snižování rizika

Prevence rizika je jednou ze strategií jak riziko snížit, eliminovat, resp. oslabit jejich příčiny vzniku. Druhou takovou strategií je **opatření orientované na oslabení nepříznivých dopadů rizika**. V případě, že nelze eliminovat příčiny rizika, je třeba, abychom se zaměřili na opatření snižující negativní dopady v případě výskytu rizik. Významným představitelem této skupiny opatření je zvyšování robustnosti a flexibility, dělení rizika, termínované zajišťování a tvorba rezerv.

Dalšími strategiemi snižování rizika jsou transfer neboli přenos rizika, požadavky na volbu protirizikových opatření a mapy rizik.

19.2 PŘÍNOSY MANAGEMENTU RIZIKA

Nejhlavnější přínosem managementu rizika je úzce spojen s dosahováním jeho základního cíle, který přispívá výrazně ke zvýšení **bezpečnosti podniku**. Management rizika dále přispívá zvýšením finanční stability k **růstu hodnoty** podniku, posiluje **konkurenční postavení** podniku a přispívá k pochopení **pozitivních i negativních stránek faktorů**, které ovlivňují fungování podniku i jeho výsledky, vede k výraznému zvýšení **kvality rozhodovacích procesů**, z hlediska integrace rizika a nejistoty, a to vědomým přijímáním předem kalkulovaného **přijatelného rizika**, zlepšuje **podmínky získávání úvěrů** a přispívá k posilování **dobrého jména podniku**.

Čas k zamyšlení

Než budete pokračovat v další kapitole, zamyslete, jaké principy s managementem rizika souvisí.

Shrnutí pojmů

Riziko, management rizika, principy managementu rizika, proces managementu rizika, risk analysis, risk evaluation, risk control, risk assessment, risk capacity, risk appetite, strategie snižování rizika.

Otázky

1. Vysvětlete, co znamená management rizika?
2. Jaké jsou principy managementu rizika, a stručně je popište?
3. Popište proces managementu rizika včetně grafického znázornění a všechny fáze vysvětlete?
4. Stručně vysvětlete, k čemu se používá strategie snižování rizika?
5. Jaké jsou přínosy managementu rizika?

Použitá literatura

- [1] FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada Publishing a. s., 2012.
- [2] KRULIŠ, J. Jak vítězit nad riziky. Praha: Linde Praha, a. s., 2011.
- [3] KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. Management rizika projektu. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011.
- [4] SMEJKAL, V., RAIS, K. Řízení rizik. Praha: Grada Publishing, a. s. 2003.
- [5] TICHÝ, M. Ovládání rizika. Analýza managementu. Praha: C. H. Beck, 2006.