



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Management

Petr Řehoř a kolektiv



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Management

Petr Řehoř a kolektiv

České Budějovice | 2018

Učebnice shrnuje základní poznatky týkající se řízení organizací. Důraz je kladen zejména na praktickou uplatnitelnost manažerských funkcí a vybraných nástrojů; text je doprovázen řadou příkladů, cvičení a úkolů.

Učebnice je určena posluchačům bakalářských programů Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích i dalším zájemcům o management v organizacích.

Autorský kolektiv

Ing. Markéta Adamová – autorka kapitoly 10

doc. Ing. Růžena Krninská, CSc. – autorka kapitoly 9

Ing. Martin Pech, Ph.D. – autor kapitoly 11

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D. – autor kapitoly 8

doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D. – vedoucí autorského kolektivu, autor kapitol 1–7, subkapitoly metody stanovení vah kritérií, brainstorming, proces strategického řízení, analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech, subkapitoly 12.5–12.7, příklady 8.1–8.6, 9.1, 10.4, 11.1–11.5, 12.1–12.6, podíl na cílech, shrnutích, úkolech a cvičeních 8.–12. kapitoly.

Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D. – autor kapitoly 12

Recenzenti:

doc. Ing. Helena Chládková, Ph.D.

doc. Ing. Mária Šajbidorová, Ph. D.

© Petr Řehoř a kolektiv, 2018

ISBN 978-80-7394-682-1

Obsah

Předmluva	9
1 Úvod do managementu	11
1.1 Pojem management.....	12
1.1.1 Původ termínu slova management.....	12
1.1.2 Obsahové roviny pojmu management.....	12
1.1.3 Definice managementu.....	12
1.1.4 Úrovně managementu	13
1.1.5 Analýza 4 E.....	15
1.2 Pojem manažer.....	15
1.2.1 Definice manažera.....	15
1.2.2 Osobnost manažera	17
1.2.3 Vlastnosti manažera	18
1.3 Popis práce manažera	19
1.3.1 Manažerské funkce	20
1.3.2 Manažerské role.....	21
1.3.3 Manažerské dovednosti	22
2 Historický vývoj managementu	27
2.1 Klasický management.....	28
2.1.1 Vědecké řízení.....	28
2.1.2 Správní řízení.....	30
2.1.3 Byrokratické řízení	32
2.1.4 Škola lidských vztahů.....	33
2.2 Postklasický management	34
2.2.1 Procesní přístupy	34
2.2.2 Systémové přístupy	35
2.2.3 Psychologicko-sociální přístupy.....	36
2.2.4 Kvantitativní přístupy.....	37
2.2.5 Empirické přístupy	38
2.2.6 Japonský management	42
2.3 Management 21. století.....	43
3 Plánování	51
3.1 Pojem plánování	52
3.1.1 Účel plánování	52
3.1.2 Plánovací funkce	53
3.1.3 Proces plánování.....	55
3.2 Pojem plán	57

3.2.1	Typy plánů.....	57
3.3	Pojem cíl.....	58
3.3.1	Typy cílů.....	58
3.3.2	Formulování cílů.....	60
3.3.3	Charakteristika dobře stanovených cílů.....	61
3.4	Techniky plánování.....	62
3.4.1	Techniky pro posouzení prostředí.....	62
3.4.2	Techniky pro alokování zdrojů.....	62
3.4.3	Současné techniky plánování.....	63
3.5	Plánování času – Time management.....	64
4	Organizování	67
4.1	Pojem organizování.....	68
4.1.1	Význam organizování.....	68
4.2	Prvky organizování.....	69
4.2.1	Objectives (cíle).....	69
4.2.2	Specialization (specializace).....	69
4.2.3	Coordination (koordinace).....	70
4.2.4	Autority (pravomoc).....	71
4.2.5	Responsibility (odpovědnost).....	73
4.2.6	Rozpětí řízení.....	73
4.3	Organizační struktury.....	75
4.3.1	Pojem organizační struktura.....	75
4.3.2	Proces tvorby organizačních struktur.....	76
4.3.3	Typologie organizačních struktur.....	77
4.3.4	Faktory ovlivňující organizační strukturu.....	83
4.4	Organizační normy.....	85
4.5	Současné přístupy k organizační struktuře.....	86
5	Vedení lidí	93
5.1	Pojem vedení.....	94
5.1.1	Vedení vs. řízení.....	94
5.1.2	Základní charakteristiky vedení.....	95
5.1.3	Moc.....	96
5.1.4	Styl vedení.....	96
5.2	Teorie vedení.....	97
5.2.1	Teorie stylu vedení založená na využívání pravomocí.....	97
5.2.2	Teorie manažerské mřížky.....	98
5.2.3	Kontingenční teorie.....	99
5.2.4	Teorie cesta cíl.....	100
5.2.5	Teorie zralosti.....	101
5.3	Vedení týmu.....	103
5.4	Nové trendy ve vedení.....	104
5.4.1	Empowerment.....	104

5.4.2	Koučování.....	104
5.4.3	Mentoring.....	105
5.4.4	Sedm návyků efektivních lidí.....	105
6	Komunikace	109
6.1	Pojem komunikace	110
6.1.1	Účel komunikace.....	110
6.2	Komunikační proces	111
6.2.1	Bariéry efektivní interpersonální komunikace.....	111
6.2.2	Překonávání bariér komunikace	112
6.3	Formy komunikace.....	113
6.3.1	Ústní komunikace.....	113
6.3.2	Písemná komunikace	115
6.3.3	Nonverbální komunikace	116
6.4	Směry komunikačních toků	116
6.5	Interpersonální komunikace	118
6.6	Prezentování	119
7	Kontrolování	125
7.1	Pojem kontrolování.....	126
7.2	Kontrolní proces.....	127
7.3	Klasifikace kontrolních procesů.....	129
7.4	Audit.....	130
7.5	Controlling	131
7.6	Vnější kontrola	132
7.7	Slabiny kontrolních procesů	132
7.8	Zásady efektivní kontroly	134
8	Rozhodování	139
8.1	Pojem rozhodování.....	140
8.2	Struktura rozhodovacího procesu.....	140
8.3	Základní prvky rozhodovacího procesu.....	141
8.3.1	Cíle rozhodování.....	141
8.3.2	Kritéria hodnocení	141
8.3.3	Subjekt rozhodování	143
8.3.4	Objekt rozhodování	143
8.3.5	Varianta řešení problému	143
8.3.6	Stavy světa.....	143
8.4	Členění rozhodovacích procesů.....	144
8.4.1	Strukturované a nestrukturované rozhodovací procesy	144
8.4.2	Rozhodovací problémy za jistoty, rizika a nejistoty	145
8.4.3	Další typy rozhodovacích procesů	146
8.5	Riziko a nejistota v rozhodování	147
8.5.1	Subjektivní pravděpodobnost	149

8.5.2	Postoje podnikatelů k riziku a nejistotě	150
8.6	Rozhodovací matice a pravděpodobnostní stromy	151
8.6.1	Rozhodovací matice.....	151
8.6.2	Pravděpodobnostní stromy.....	151
9	Motivace a stimulance	157
9.1	Vymezení motivace z hlediska celostního	158
9.1.1	Celostní přístup k motivaci	159
9.2	Významné teorie motivace	162
9.2.1	Teorie instrumentality	162
9.2.2	Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	163
9.2.3	Teorie zaměřené na proces	166
10	Řízení lidských zdrojů	171
10.1	Pojem RLZ.....	172
10.1.1	Subjekty RLZ.....	173
10.1.2	Vývoj konceptu řízení lidských zdrojů	174
10.2	Personální činnosti	174
10.2.1	Tvorba a analýza pracovních míst.....	174
10.2.2	Personální informační systém	175
10.2.3	Personální plánování.....	176
10.2.4	Získávání pracovníků	176
10.2.5	Výběr pracovníků.....	177
10.2.6	Přijímání a adaptace pracovníků	178
10.2.7	Vzdělávání pracovníků	178
10.2.8	Řízení pracovního výkonu.....	179
10.2.9	Odměňování pracovníků.....	179
10.2.10	Péče o pracovníky	180
10.2.11	Pracovní vztahy.....	180
11	Podniková kultura	185
11.1	Pojem podniková kultura	186
11.1.1	Faktory ovlivňující podnikovou kulturu	187
11.1.2	Základní prvky a obsah podnikové kultury	188
11.1.3	Scheinův model podnikové kultury	190
11.1.4	Síla podnikové kultury	191
11.1.5	Význam podnikové kultury.....	192
11.2	Dimenze a typologie podnikových kultur	193
11.3	Změna podnikové kultury	195
12	Strategické řízení	205
12.1	Pojem strategie.....	206
12.2	Strategické řízení.....	206
12.2.1	Základní fáze strategického řízení	207

12.3	Strategické analýzy	209
12.3.1	Analýzy vnějšího prostředí	210
12.3.2	Analýzy vnitřního prostředí	213
12.4	SWOT analýza	215
12.5	Analýza zájmových skupin.....	218
12.6	Formulace strategie.....	218
12.6.1	Typy strategií.....	219
12.7	Implementace strategie	220
Literatura		225
Seznam tabulek a obrázků		233
Summary		235

Předmluva

Pojem management je v současné době velmi užívaný v nejrůznějších souvislostech. Management je nezbytný ve všech typech organizací, bez ohledu na velikost, organizační úroveň, oblasti a země, v nichž působí. Nelze si představit jakoukoliv práci bez praktického využití principů managementu, tj. ovládnutí základních manažerských funkcí.

Důvodem pro studium managementu je pro většinu z vás skutečnost, že až ukončíte studium a zahájíte budování své kariéry, budete řídit nebo budete řízeni. Pro ty, kteří plánují kariéru v managementu, je porozumění managementu základem, na němž můžete rozvíjet manažerské dovednosti. Pro ty, kteří nevidí svou budoucnost v pozici manažera, je pro budoucí jednání s manažery důležité porozumění jejich chování. Pokud alespoň jednomu z vás připraví tato publikace zajímavý vstup do světa managementu, nebo v ní nalezne potvrzení svých praktických zkušeností, pak splnila svůj účel.

Učebnice je výsledkem kolektivní spolupráce autorů katedry řízení Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Č. Budějovicích. Autoři jednotlivých kapitol jsou jmenovitě uvedeni na začátku učebnice.

Celkem má učebnice 12 kapitol a je strukturována tak, aby si student po přečtení jednotlivých kapitol mohl otestovat své znalosti. Učebnice přehledně a srozumitelně podává výklad jednotlivých pojmů z oblasti managementu, manažerských funkcí a technik, je doplněna otázkami, úkoly a cvičeními, případovými studii, přehledem základních pojmů a shrnutím nejdůležitějších poznatků. To vše má vést čtenáře k přemýšlení o přečteném textu, ke srovnání svého názoru a lepšímu využívání různých manažerských metod a nástrojů v praxi. Otázky slouží pro vaši kontrolu správného pochopení tématu. Na závěr je uvedena literatura, která případným zájemcům umožní hlouběji se problematikou managementu zabývat.

Text nepostihuje celou šíři problematiky managementu. V této učebnici jsou studentům předávány základní informace o podnikovém managementu. Zvládnutí pracovní pozice manažera a úspěšná manažerská kariéra však vyžaduje další výcvik, další studium a každodenní praxi. Věříme, že tato publikace bude cenným pomocníkem při vašem studiu a napomůže vám získat kvalitní vhled do problematiky managementu.

Autoři

1 Úvod do managementu

Slova management a manažer jsou často používaná v různých souvislostech a slovních spojeních. Snad skoro každý zná alespoň okrajově významy těchto slov. Pojmem management označujeme řízení organizací nebo skupinu řídicích pracovníků. Na jedné straně jde o označení funkce a na druhé o pojmenování skupiny lidí, kteří tyto funkce provádí. Management je potřebný ve všech moderních organizacích, ať již jsou zaměřeny podnikatelsky nebo nepodnikatelsky (veřejné organizace). Management zahrnuje řízení organizace jako celku, řízení jejích částí i jednotlivých činností.

V dnešní rychle se měnící a uspěchané době je velice důležité, aby každá organizace měla kvalitní a fungující management a schopné manažery, aby byla konkurenceschopná na trhu a mohla se přizpůsobovat. Manažeři jsou velice důležitým článkem organizací. Jejich výkon přímo ovlivňuje výsledky organizace, a to mnohem více, než je mohou ovlivnit ostatní zaměstnanci. Jsou nositeli podnikové kultury a přímo ovlivňují ze své pozice svoje podřízené.

Management je mladý vědní obor, který zařazujeme mezi společenské vědy. Představuje rozsáhlý soubor teoretických poznatků i praktických zkušeností uspořádaných zejména podle vykonávání jednotlivých manažerských činností (funkcí).

V této úvodní kapitole se podrobněji seznámíme s jednotlivými pojmy z oblasti managementu, rozdělíme si manažery do 3 úrovní a charakterizujeme si jejich činnosti v organizaci dle různých pohledů.



Cíle kapitoly

- Seznámit se se základními pojmy managementu.
- Vysvětlit podstatu a význam managementu.
- Pochopit role, vlastnosti, dovednosti a funkce manažera.
- Rozlišovat účinnost, účelnost, hospodárnost a odpovědnost.
- Definovat osobnost manažera.
- Rozpoznat náplně práce manažerů na jednotlivých úrovních řízení.

1.1 Pojem management

1.1.1 Původ termínu slova management

Anglický pojem management se terminologicky nejlépe shoduje s českým slovem řízení (ve smyslu organizace). Ve většině české literatury se však nepřekládá. Kořeny výrazu management sahají k latinským slovům manus (ruka, což znamená manévrování, ten, kdo manévruje, se nazývá manažer) a agere (což znamená činit či dělat). V italštině vzniklo slovo managgio s prvotním významem směřujícím k výcviku (drezúře) koní. V angličtině sloveso manage znamená vést, řídit, spravovat, ovládat, zvládat, stihnout. Podstatnému jménu management potom odpovídají kromě řízení i slova vedení, správa, zvládání. V podnikové oblasti se také v anglické literatuře používá i pojem control, který chápeme ve smyslu řízení dílčích procesů a kontroly.

1.1.2 Obsahové roviny pojmu management

Pojem management zahrnuje zejména tyto obsahové roviny:

- Specifická funkce při řízení organizace – jako management se označují řídicí pracovníci (manažeři), kteří realizují manažerské funkce.
- Určitý způsob vedení lidí – management je činnost, při které manažer neprovádí úkoly sám, ale vykonává je prostřednictvím jiných lidí.
- Odborná disciplína a obor studia – management se charakterizuje jako soubor přístupů (názorů, doporučení, principů, technik, metod), kterých využívají manažeři k zvládnutí manažerských funkcí a tím i k dosažení soustavy cílů organizace (Truneček, 1997).

1.1.3 Definice managementu

V současné světové i české literatuře existuje veliké množství různých vysvětlení pojmu management. Nejednotnost není jen ve vymezení vlastního pojmu, ale i v terminologii, v teoretických přístupech, metodách a nástrojích managementu. Pro porovnání si uvedeme některé z definic managementu:

- Jedná se o proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů (Koontz, Weihrich, 1998).
- Jde o proces děláním věcí správně a děláním správných věcí. Děláním věcí správně znamená vytvoření co největšího výstupu za použití co nejmenšího množství vstupů. Děláním správných věcí se myslí plnění

pracovních úkolů, které vedou k dosažení podnikových cílů (Robbins, Coulter, DeCenzo, 2017).

- Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací (Donnelly a kol., 2007).
- Souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace (Veber a kol., 2009).
- Ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí) směřujících k dosažení cílů organizace (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Všechny výše zmíněné definice, ale i obrovské množství jiných vymezení pojmu management můžeme shrnout následovně: **Management je proces provádění manažerských funkcí s efektivním využitím podnikových zdrojů a dosažením cílů organizace.**

Příklad 1.1 Pro ilustraci jsou uvedeny definice managementu podle dvou manažerů z praxe:

Jde o způsob řízení firmy s maximálním využitím lidských zdrojů a rozvojem pracovníků. Dále pak vedení zaměstnanců takovým způsobem, které vede k dosahování stanovených podnikových cílů (Manažer prodejny).

Pojem management pro mě znamená především vedení. Představím si také řízení podniku a podřízených, plánování cílů a vedení lidí či kolektivu k určitému výsledku (Provozní ředitel).

1.1.4 Úrovně managementu

Jak se stávaly organizace rozsáhlejšími a členitějšími, tak se zvyšovaly nároky členění managementu. Manažeři těchto organizací zastávají různé funkce (pravomoci, odpovědnosti) v rámci hierarchie řízení. Ne všechny organizace toto pyramidové uspořádání dodržují. Každá organizace si zvolí svoji vlastní strukturu podle jejího typu, velikosti organizace a jejích aktuálních potřeb. V současné době dělíme management (viz Obrázek 1.1) do tří úrovní:

1. Vrcholový (top) management – jde o nejvýše postavené manažery, kteří vytváří strategie, stanovují dlouhodobé cíle organizace, monitorují prostředí, a také zodpovídají za efektivní chod a celkovou výkonnost organizace. Jejich pozice se v organizaci nazývají např. prezident společnosti, předseda, ředitel či generální ředitel, rektor aj.

Příklad 1.2 Když se v odborném časopise *Management review* zeptali úspěšných vrcholových manažerů, jak se stát top manažerem?, tak odpovídali, aby chom byli sami sebou, zlepšovali se ve věcech, které nás baví, ale také, aby chom studovali co nejprestižnější školy. Padla také krátká, ale zato výstižná odpověď – konexe. Odpověď Fultona L. Huxtablea, prezidenta Huxtable Associates Inc., byla nejvýstižnější: V první řadě se musíte naučit myslet. Dále musíte rozvíjet sebevědomí a touhu se sebou něco dělat a tvrdě pracovat, což vede k dosahování cílů. Existují inteligentní jedinci, kteří mají schopnosti něčeho dosáhnout, ale selhávají, protože postrádají charakter. Existují však i jiní, kteří nejsou nadměrně obdarováni schopnostmi, ale dosahují velkého úspěchu díky své dobré povaze (Různí, 1980).

2. Střední management – zabývá se především střednědobým plánováním. Koordinuje vykonávané úkoly se záměrem dosažení cílů organizace, a také odpovídá za řízení nejnižší postavených manažerů. V jejich činnosti zaujímá největší podíl poskytování a získávání informací. Do této skupiny můžeme zahrnout například vedoucí různých útvarů či závodů. Typickým příkladem může být třeba marketingový, personální nebo obchodní ředitel.
3. Management první linie – tato úroveň bývá také označována jako operativní úroveň, která je bezprostředně nad zaměstnanci. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění běžných, každodenních úkolů. Dle Halese (2007) je typická role manažerů první linie primárně zaměřena na běžné plánování, sledování práce a řešení nepředvídatelných problémů s personálním obsazením, vybavením a problémy s pracovním tokem – zkrátka na přímou kontrolu výrobního systému. Mezi typické názvy funkcí můžeme zařadit například mistr, šéf směny, seržant nebo vedoucí týmu (upraveno dle Bělohávek a kol., 2006 a Veber a kol., 2009).

Obrázek 1.1 Úrovně managementu



Zdroj: vlastní

1.1.5 Analýza 4 E

Při výkonu řídicích funkcí musí manažer respektovat následující požadavky, které vyplývají z tzv. analýzy 4 E. Jedná se přitom o:

1. Účelnost (effectiveness), což znamená dělat správné věci; tento požadavek souvisí s výběrem a vytyčováním cílů, s vypracováním správné strategie.
2. Účinnost (efficiency) směřuje k provádění věcí správnou cestou. Týká se používání správných metod a pracovních postupů. Patří sem vhodné organizační schéma a dobrá technika řízení, efektivní tok informací uvnitř podniku atd.
3. Hospodárnost (economy) znamená dělat věci s minimálními náklady. Trvalým zdrojem zvyšování zisku podniku je snižování nákladů. Nejde ale jenom a pouze o náklady, ale v podstatě o celý komplex vzájemně provázaných činností, které ve svém konečném výsledku vedou k hospodárnosti.
4. Odpovědnost (equity) znamená dělat věci spravedlivě a v rámci práva – z hlediska vztahu k podnikovému okolí. Souvisí to s odpovědností sociální, etickou, morální, legislativní; v této souvislosti se v poslední době hovoří o sociální odpovědnosti a sociální citlivosti (Fiala, 2009).

Úkolem manažerů je účinně a efektivně přeměnit vstupy do výstupů – viz Obrázek 1.2.

Obrázek 1.2 Účinnost a efektivita managementu



Zdroj: upraveno dle Robbins, Coulter, 2004

1.2 Pojem manažer

1.2.1 Definice manažera

I zde se můžeme setkat s různými vymezeními pojmu manažer. Uvedeme si některé ze známých definic:

- Manažeři tvoří specifickou skupinu pracovníků organizace, kteří nevykonávají bezprostředně pracovní činnosti, ale svým působením vytvářejí ve vnitřním prostředí organizace podmínky pro jejich úspěšný výkon ostatními pracovníky organizace (Pitra, 2007).
- Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich (Lojda, 2011).
- Manažer je ten, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů organizace (Robbins, Coulter, 2004).
- Manažer musí udávat směr organizaci, kterou řídí. Musí promýšlet poslání této instituce, určovat její cíle a organizovat zdroje, aby organizace dosahovala výsledků, které se od ní očekávají (Drucker, 2006).
- Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění, aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi (Veber a kol., 2009).
- Manažer přispívá k úspěšnosti organizace tím, že dosahuje toho, aby ostatní lidé vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí (Armstrong, 2008).

Manažera tedy můžeme definovat jako **řídicího pracovníka, který zodpovídá za dosažení stanovených cílů své organizační jednotky a efektivní využití svých zdrojů.**

Práce manažera je legislativně vymezena v § 302 Zákoníku práce, podle kterého jsou vedoucí zaměstnanci povinni:

- (a) řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky,
- (b) co nejlépe organizovat práci,
- (c) vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- (d) zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona,
- (e) vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,
- (f) zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,
- (g) zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

Příklad 1.3 Úlohou řídicího pracovníka by mělo být podle manažera z praxe:

- *Jasně stanovení úkolů a cílů, kterých chce s podřízeným kolektivem dosáhnout, stanovit pro činnost určité standardizované postupy.*
- *Stanovení konkrétních cílů a úkolů pro jednotlivce a vzájemných vazeb v rámci kolektivu.*
- *Podpora týmové práce uvnitř kolektivu.*
- *Vytváření optimálních podmínek pro práci podřízených pracovníků – pracovní doba, vybavenost pracoviště, klima na pracovišti, platové podmínky a další způsoby motivace atd.*
- *Výběr a výchova nových pracovníků a jejich optimální začlenění do kolektivu – zamezení generačních problémů.*
- *Výchova k inovativnímu přístupu a k využívání nejnovějších poznatků a jejich zavedení do praxe.*
- *Znalost sociálních podmínek pracovníků v rámci kolektivu se snahou o podporu života pracovníků v jiných než pracovních oblastech) (Manažer výrobního podniku).*

1.2.2 Osobnost manažera

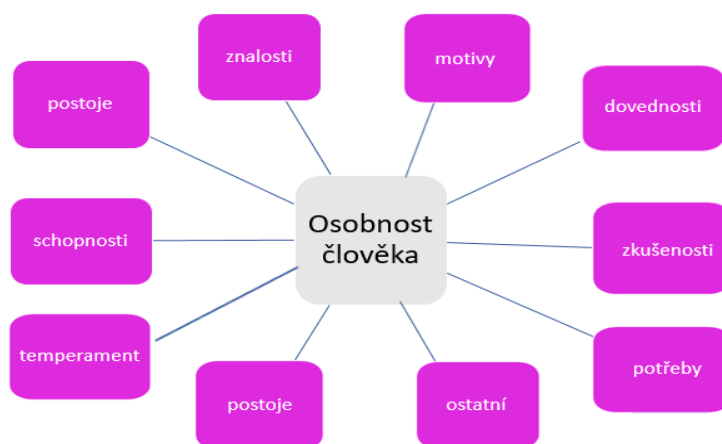
Lidé se od sebe liší svými individuálními stránkami, které nazýváme rysy osobnosti. Tyto rysy ovlivňují efektivní výkon manažerských a odborných činností. Osobnost je jedinečným spojením psychických rysů, které charakterizují jednotlivce. Určuje způsob, jakým prožívá okolní dění, jednání v rozličných situacích i záměry, kterých chce dosáhnout. Významně se projevuje ve výsledcích práce i vztazích vůči jiným lidem. Psychickými rysy rozumíme:

1. **Schopnosti** – kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost, pro manažera jsou důležité rozumové schopnosti (koncepční, operativní myšlení, pružnost myšlení), které bývají označovány pojmem inteligence.
2. **Dovednosti** – praktické návyky, které se získávají výcvikem a prací, u manažera jde zejména o organizaci práce a řízení času, vedení lidí, motivování a delegování, komunikační dovednosti a vyjednávání.
3. **Znalosti** – teoretické informace a poznatky o souvislostech, které lze získat studiem. Z hlediska potřeby a úspěšnosti manažera jsou důležité především odborné znalosti a znalosti managementu.
4. **Vlastnosti** – vyjadřují relativně stálý způsob chování jednotlivce, úspěšný manažer se vyznačuje těmito vlastnostmi: asertivita, citová stabilita, komunikativnost a schopnost ovlivňovat ostatní, vcítění se do jiných lidí, odpovědnost, vytrvalost a důslednost, pružnost.

5. Potřeby a motivy – důvody, které vedou lidi k určitému jednání, pro manažery jsou důležité potřeby výkonu, přátelství a moci.
6. Postoje – vyjadřují vztah člověka k jiným lidem, předmětům a skutečností, pro úspěch manažera jsou významné postoje: orientace na výkon, výsledek práce, zákazníka, tým, oddanost vůči firmě.
7. Hodnoty – skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité. Pro manažera jsou důležité pracovní hodnoty: peníze, práce, jistota postavení, odborný růst, osobní postavení, přátelé, spolupracovníci, firma (Šuleř, 2002).

Jak vidíme (Obrázek 1.3), osobnost manažera je ovlivňována širokým spektrem vlivů. Manažer by tedy měl být takovou osobností, která by měla umět: jasně vymezovat cíle, jasně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty, jasně formulovat myšlenky, měl by se umět rozhodovat i ve složitých situacích, jednat ve shodě se svým svědomím, mít silnou vůli, silnou sebekontrolu, být tolerantní a spravedlivý. Měl by umět akceptovat pracovníky, chápat je, poskytovat jim zpětnou vazbu, umět se orientovat i v náročných problémech, dobře organizovat a kontrolovat a pružně reagovat, neboť musí počítat s organizačními změnami a s organizačním rozvojem (dáno tržními podmínkami) (Mikuláščík, 2007).

Obrázek 1.3 Osobnost člověka



Zdroj: upraveno dle Lojda, 2011

1.2.3 Vlastnosti manažera

V obecné rovině vyjadřují vlastnosti relativně stálý způsob chování každého jednotlivce. Manažerské vlastnosti se dělí na vrozené a získané. Vrozené vlastnosti se dají vyjádřit v pěti bodech:

-
1. Potřeba řídit – jenom lidé, kteří chtějí řídit ostatní a mají z této činnosti uspokojení, se stávají úspěšnými manažery.
 2. Potřeba moci – dobří manažeři nespolehají pouze na svoji autoritu, ale především na své znalosti, zkušenosti a dovednosti. Mají silný vliv na ostatní, dovedou vést a chtějí zaujímat vedoucí pozice, mít mocenské postavení.
 3. Schopnost vcítit se (empatie) – úspěšný manažer musí mít pochopení pro své spolupracovníky. Musí umět zvládnout často se vyskytující emocionální reakce.
 4. Vhodný temperament – vhodné povahové vlastnosti určující chování a reakci člověka na vnější podněty.
 5. Inteligence – skutečný manažer je schopen samostatného myšlení a je vybaven takovými vlastnostmi, jako je například představitivost, zdravý úsudek, schopnost komunikovat, jednat taktně a diplomaticky, být „přirozeně“ inteligentní.

Získané vlastnosti se mohou vzděláváním a tréninkem měnit. Patří sem:

1. odborné znalosti,
2. ekonomické znalosti,
3. sociálně – psychologické znalosti,
4. znalost metod řízení,
5. dobrá duševní a tělesná kondice (Durdová, 2002, Lednický, 2007).

Příklad 1.4 Svě vlastnosti vyjádřil i manažer z praxe:

Za svoji silnou stránku považuji především organizační a komunikační schopnosti. Organizační schopnost mi napomáhá k dosažení stanovených cílů k rozdělení různých úkolů mezi zaměstnance podle jejich schopností. Komunikační schopnost využívám především při styku se zákazníky, ale i se zaměstnanci. Myslím si, že umění podat informace jasně a přesně je velice důležitá. Ušetří se s ní mnoho času i stresu (Provozní ředitel).

1.3 Popis práce manažera

Aktivity manažerů jsou si na obecné úrovni velmi podobné. Jejich práce je však různorodá a složená z mnoha částí. V praxi ji ovlivňuje mnoho faktorů, jako například: stupeň, na kterém manažer působí, velikost organizace, metody práce, povaha zaměstnanců. Práce manažera může být popsána jako plnění různých čin-

ností (funkcí), uplatňování rolí či jako množina chování manažera spojeného s určitou pozicí nebo dle jeho dovedností, které by měl ve své práci znát a využívat.

1.3.1 Manažerské funkce

Manažerskými funkcemi chápeme typické činnosti, které manažer účelně a účinně vykonává k dosažení úspěchu své organizační jednotky. Odpovídají na otázku: Co má manažer dělat? Základem je jejich vzájemný soulad a propojenost. Jednotlivé manažerské funkce jsou v praxi často různě upřednostňovány podle schopností manažera nebo podle preferencí organizace. V každém případě jsou všechny části nedílnou součástí procesu řízení. Manažerské funkce klasifikujeme na sekvenční a průběžné. Tabulka 1.1 udává ucelený systémový přehled o skladbě a vazbách manažerských funkcí – vzniká jejich maticové zobrazení.

Funkce analyzování je informačním procesem spočívajícím v odhalení a identifikaci problému, zjištění příčin jeho vzniku, stanovení prognózy vývoje problému v čase a zabezpečení všech potřebných informací a jejich analýza a rozbor.

Funkce implementace (realizace rozhodnutí), včetně koordinace, je informačním procesem vycházejícím z formulace rozhodnutí a pochopitelně obsahujícím všechny potřebné přípravné, realizační a koordinační aktivity vedoucí k vyřešení daného problému (Vágner, 2004).

Tabulka 1.1 Základní manažerské funkce

Funkce průběžné	Funkce sekvenční				
	Plánování	Organizování	ŘLZ	Vedení	Kontrolování
Analyzování					
Rozhodování					
Implementace					
Komunikace					

Zdroj: upraveno dle Vodáček, Vodáčková (2013)

Ostatní manažerské funkce budou blíže charakterizovány v následujících kapitolách.

Příklad 1.5 Manažer z praxe charakterizuje své manažerské funkce:

Plánování – příprava harmonogramu a obsahu interního vzdělávání (školení) zaměstnanců týkající se problematiky krizového řízení; příprava postupů pro činnost při krizové situaci a při spolupráci s dalšími subjekty a organizacemi;

Organizování – organizační zajištění účasti zaměstnanců organizace na vzdělávacích akcích zaměřených na problematiku řešení krizových situací; organizace činností při krizových situacích;

Personální zajištění – zajištění, řízení a další rozvoj erudovaných pracovníků v oblasti krizové připravenosti, jejich hodnocení a odměňování;

Vedení lidí – řízení činnosti pracovníků na podřízených pracovištích a jimi podřízených pracovních skupin;
Kontrola – kontrola činnosti pracovníků na podřízených pracovištích a jim podřízených pracovních skupin (Vedoucí krizového oddělení).

1.3.2 Manažerské role

Pojem manažerské role představuje specifickou kategorii chování manažerů. Odpovídají na otázku: Jak to má manažer dělat? Henry Mintzberg (1973) řekl, že manažeři mohou být nejlépe charakterizováni podle rolí, které zastávají. Na základě svého pozorování manažerů při práci definoval 10 manažerských rolí, které mohou být seskupeny podle toho, zda patří do oblasti mezilidských vztahů, předávání informací nebo rozhodování (Robbins, Coulter, 2004).

Interpersonální role vyplývá z charakteru jeho práce – práce s lidmi. Role, které manažer zastává v oblasti mezilidských vztahů, jsou:

1. Manažer jako představitel – manažer reprezentuje organizaci uvnitř i navenek. Jeho formální pravomocí a odpovědností je udržovat a navazovat kontakty jak s příslušníky organizace, tak i s veřejností.
2. Manažer jako vůdce – vystupuje ve vztahu ke svým podřízeným pracovníkům. Tyto pracovníky si více nebo méně sám vybírá, rozmisťuje je, zadává jim úkoly, koordinuje jejich práci, motivuje je, hodnotí jejich pracovní výsledky, zajišťuje jim různá školení apod.
3. Manažer jako spojovací článek – při uskutečnění kontaktu s jinými manažery na stejné organizační úrovni nebo s vnějškem, neboť jeho důležitým úkolem je udržovat tyto vztahy.

Informační role manažera vychází z toho, že manažer v mezilidských vztazích přijímá nejrůznější informace, které shromažďuje a předává dále. V této oblasti manažer vystupuje jako:

1. Pozorovatel – sleduje dění v organizaci i v jejím okolí a snaží se načerpat informace důležité pro jeho činnost. Tyto informace získává formálně (z porad, z informačních systémů) i neformálně (rozhovory, domněnky).
2. Šířitel – po nabytí informací se je snaží předat tam, kde se jim dostane účelného využití.
3. Mluvčí – reprezentuje organizaci navenek, popř. reprezentuje svůj dílčí útvar vůči ostatním útvarům organizace. Informuje veřejnost a svým vystupováním vytváří image organizace.

Rozhodovací role manažera spočívá ve výběru jednoho z přípustných řešení rozhodovacích situací. Manažer rozhoduje ve čtyřech rolích:

1. Jako podnikatel – zkoumá organizaci a její okolní prostředí, přičemž na jedné straně vyhledává, vytváří a využívá příležitosti a na straně druhé se snaží zamezit hrozbám.
2. Jako řešitel problémů – snaží se preventivně zamezovat problémům, či je co nejdříve a nejlépe vyřešit, pokud již nastaly.
3. Jako alokátor zdrojů – zabezpečuje včasné rozdělení a podle potřeby následné přerozdělení zdrojů, které jsou nutné pro realizaci plánovaných činností (peníze, lidé, čas, moc, zařízení,...).
4. Jako vyjednávač – snaží se sladit zájmy či dosáhnout rozumných kompromisů v rámci řízeného kolektivu i ve vztahu k externím partnerům (Mintzberg, 1973, Seidlová, 2010).

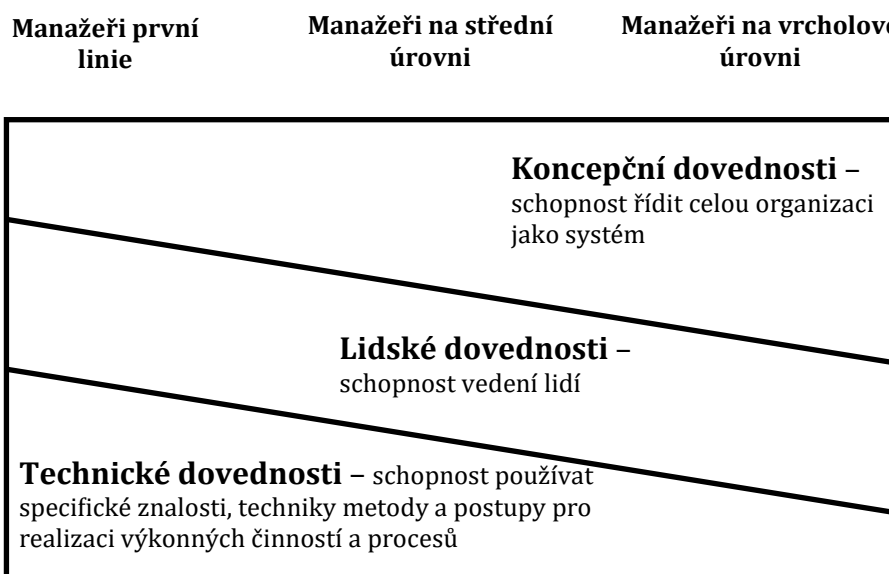
Kae H. Chung připojil k uvedeným třem skupinám rolí i skupinu rolí administrativních, a to se třemi dílčími rolemi: administrátor, sledování a kontrola úkolů a správce rozpočtů (Chung, 1987). Manažer se při své práci zabývá písemnostmi (dokumenty), které musí přijímat, vyhotovovat, vyřizovat, ověřovat jejich správnost a podepisovat.

1.3.3 Manažerské dovednosti

Výzkum provedený Robertem L. Katzem (1974) ukázal, že manažeři (viz Obrázek 1.4) potřebují 3 základní dovednosti:

1. Technické – znalosti a schopnosti v určitých specifických oblastech: inženýring, výpočetní technika, účetnictví nebo výroba. Tyto dovednosti jsou mnohem důležitější pro manažery na nižších úrovních, protože pracují s lidmi, kteří vyrábějí nebo tvoří.
2. Lidské – představují schopnost dobře spolupracovat s lidmi, ať již s jednotlivci nebo skupinami. Manažeři s dobrými lidskými dovednostmi jsou schopni dostat ze svých lidí to nejlepší. Tyto dovednosti jsou na všech úrovních managementu stejně důležité.
3. Koncepční – což je vlastně schopnost koncepčně a komplexně myslet. Tyto dovednosti umožňují manažerům vnímat organizaci jako celek, chápat vztahy mezi jejími jednotlivými částmi a vidět, v jakém souladu je organizace s širším prostředím. Tyto dovednosti jsou nejdůležitější pro vrcholové manažery (Robbins, Coulter, 2004).

Obrázek 1.4 Dovednosti manažerů na jednotlivých stupních řízení



Zdroj: upraveno dle Donnelly a kol., 2007

Příklad 1.6 Manažeři z praxe uvádí následující dovednosti, které by měl manažer v současné době mít:

Manažer by měl mít jistě dobré organizační, plánovací a rozhodovací schopnosti. Dále jedna z velmi důležitých schopností je umění komunikovat s okolím. Pro mě jsou všechny tyto schopnosti velice důležité, žádná z nich není méně či více potřebná (Provozní ředitel).

Manažer musí být schopen efektivně komunikovat jak tradičními, tak i novými (elektronickými) prostředky. Současný manažer musí být také dobře připraven rychle reagovat. Musí sledovat spokojenost zaměstnanců a dělat vše pro udržení klíčových zaměstnanců a dobře organizovat pracovní vytížení (Projektová manažerka).



Shrnutí kapitoly

První kapitola učebnice je zaměřena na charakteristiku základních pojmů z oblasti řízení organizací. Management je popsán několika definicemi ukazující hlavní myšlenky a pohled na management. Management charakterizuje jak činnosti manažerů, tak je souhrnným označením řídicích pracovníků a pojem představuje i vědeckou disciplínu. Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování za účelem dosahování cílů.

Rozlišujeme tři úrovně managementu: management první linie, který řídí a kontroluje práci řadových pracovníků, střední management, který řídí práci ma-

nažerů první linie (a případně řadových pracovníků), a top management (vrcholový management), který zajišťuje strategické činnosti koncepčního charakteru.

Manažeři při své práci uplatňují různé manažerské funkce, které členíme na sekvenční a průběžné. Tyto činnosti se snaží vykonávat účinně a účelně. Účinnost představuje získání větších výstupů z menších vstupů. Účelnost je provedení takových činností, aby byly splněny cíle organizace.

Manažeři jsou při své práci nositeli deseti odlišných, ale souvisejících rolí, které definoval H. Mintzberg a lze je rozdělit do tří charakteristických skupin: mezilidské vztahy, informační a rozhodovací. R. L. Katz definoval tři dovednosti nezbytné pro manažery: technické, lidské a koncepční. Ukázal, že důležitost těchto dovedností závisí na úrovni managementu.

Manažeři jsou lidé, kteří pracují s dalšími lidmi a koordinují jejich činnosti tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. Z hlediska osobnosti je každý manažer jiný. Pro každou manažerskou pozici se hodí jiný typ manažerů. Nelze přesně popsat úspěšného manažera, vyznačuje se různými vlastnostmi. Každý manažer by si měl své znalosti, dovednosti a zkušenosti neustále prohlubovat a rozvíjet. Pro manažery se tak stává důležitou součástí jejich práce sebevzdělávání.



Klíčové pojmy

Management, manažer, manažerské vlastnosti, manažerské role, manažerské funkce, úrovně manažerů, osobnost, dovednosti, účelnost, účinnost, hospodárnost, odpovědnost, 4 E.



Doporučené rozšiřující materiály

Donnelly, J. H. a kol. (2007). *Management*. Praha: Grada.

Robbins, S. P., Coulter, M. (2004). *Management*. Praha: Grada.

Veber, J. a kol. (2009). *Základy managementu*. Praha: Fortuna.

Vodáček, L., Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.



Otázky

1. Uveďte definici managementu a manažera.
2. Uveďte základní manažerské funkce. Jak se člení?
3. Uveďte tři obsahové roviny managementu.
4. Vysvětlete analýzu 4E.

-
5. Popište osobnost manažera a její psychické rysy.
 6. Jaké jsou základní úrovně managementu dle hierarchie? Jaké dovednosti musí mít manažeři dle jednotlivých úrovní?
 7. Jaké jsou základní role manažerů v organizaci? Charakterizujte je.
 8. Jaké vlastnosti manažerů rozlišujeme? Jak se rozdělují?



Úkoly

1. Zhodnoťte výše uvedené definice managementu a manažera a zaujměte vlastní stanovisko k nim. Zamyslete se a uveďte vlastní definici managementu a manažera.
2. V čem se liší manažeři od zaměstnanců (nemažerů)?
3. Který přístup k popisu toho, co manažeři dělají, je správný? Ten, který je založený na funkcích, nebo ten, který odráží jednotlivé role? Která z manažerských funkcí či rolí je dle vás nejvýznamnější či nejobtížněji zvládnutelná a proč?
4. S kterými vlastnostmi manažera se ztotožňujete a proč? Jaký by měl být dobrý či úspěšný manažer, či spíše jaké vlastnosti by měl mít?
5. Proč je dle vás obtížné udržet organizaci dlouhodobě úspěšnou? Jak byste definovali úspěch?
6. Zkuste formulovat pět doporučení, podle kterých by se měl řídit manažer.
7. Manažeři nesou za výsledky odpovědnost. Komu všemu zodpovídají a za co?



Cvičení

- 1.1** Zeptejte se ve svém okolí manažera, jak on by charakterizoval svoji profesi (co dělá). Jaké vlastnosti a dovednosti má? Jaké zastává funkce či role? Svě zjištění porovnejte ve třídě s ostatními studenty.
- 1.2** Co to vlastně znamená být manažerem? Najděte ve skupině min. 10 plusů a mínusů manažerské práce a porovnejte je s ostatními skupinami.
- 1.3** Podívejte se na webové stránky Americké asociace managementu (www.amanet.org), což je organizace, která poskytuje informace manažerům, jak management funguje v různých organizacích a jaké trendy ho

ovlivňují. Vyberte si a přečtěte si aktuální zprávy a diskutujte o nich v rámci skupiny.

- 1.4** Během svého života jste se setkali nebo jste pracovali s lidmi v manažerských pozicích (nebo i jste sami vystupovali jako manažer). Ve skupině diskutujte o svých zkušenostech s manažery. Sestavte seznam vlastností, které mají mít dobří manažeři. Seznamte se svým seznamem vlastností ostatní skupiny.

2 Historický vývoj managementu

V literatuře lze objevit mnoho různých teorií, myšlenkových proudů, přístupů, pojetí, principů, metod či technik managementu. Jsou velmi rozdílné, často protichůdné, jejich vývoj lze označit za nekonečný, i když jsou modifikacemi dřívějších. Neustále však vznikají nové, více či méně významnější.

Rozvoj pojetí managementu se datuje od okamžiku, kdy se lidé poprvé pokusili dosáhnout cílů prostřednictvím skupinové práce. Staré civilizace, existence velkých armád a velkých hospodářských systémů vyžadovala velmi dobrou organizaci a řízení. I ve starověku při stavbách chrámů, pyramid a dalších významných staveb, určitě existoval nějaký vedoucí, manažer, který celou stavbu řídil. To platí i pro případy různých bojů či válek, které vedli generálové a vojevůdci. Z této doby však není znám nějaký formulovaný přístup k řízení.

Tato kapitola představí a stručně charakterizuje nejvýznamnější teorie managementu od počátku 20. století až do současnosti. Bude představena celá řada manažerských přístupů (škol) z hlediska jejich vývoje. Pro omezenost prostoru této publikace jsou uvedeny pouze hlavní představitelé daných přístupů a jejich stěžejní myšlenkový přínos. Nakonec budou zmíněny nové trendy a problémy, které stojí před manažery, většina z nich je však součástí pokročilých kurzů managementu.

Na vývoj teorií řízení můžeme pohlížet z hlediska časového (do konce 30. let 20. století, management 40.–70. let 20. století, management konce 20. století, management počátku 21. století), obsahového (předklasické, klasické a postklasické teorie managementu) a podle místa vzniku (evropský, americký a japonský management). Pro podrobný popis jednotlivých etap bude použito hledisko obsahu.



Cíle kapitoly

- Pochopit význam studia historie managementu.
- Popsat a identifikovat hlavní přínosy manažerských škol a přístupů.
- Představit významné osobnosti managementu a jejich myšlenky (principy).

- Posoudit využití těchto principů v současném managementu.
- Vymezit nové trendy v managementu.

2.1 Klasický management

Klasické teorie managementu vznikaly v obdobích prvních třiceti let dvacátého století. Jsou často označovány, s ohledem na dříve používanou terminologii, jako školy řízení. Tyto školy (teorie) vznikaly v období rozvíjejícího se průmyslu, v období nadbytku nekvalifikovaných pracovních sil a v období převahy poptávky nad nabídkou. Organizace v té době byly uzavřenými jednotkami a vznikaly a rozvíjely se v relativně stabilním prostředí. Cílem managementu organizací bylo zvyšování výroby, za tím účelem se používala tzv. tvrdá opatření a metody, např. normování práce, pásová výroba aj. (Pošvář, Erbes, 2008).

Toto období zahrnuje management prvních 20 až 30 let 20. století. Management se vyvíjel ve dvou větvích – v evropské (ta se zabývala funkční náplní řízení a vymezila úlohu manažerů) a americké (ta se zaměřila na zvyšování produktivity práce a výkonnosti výrobních jednotek, měření a výpočty). Klasické teorie managementu jsou reprezentovány čtyřmi následujícími školami.

2.1.1 Vědecké řízení

Škola vědeckého řízení byla obsahově zaměřena na vědeckou organizaci a racionalizaci pracovních a výrobních postupů na základě exaktních metod. Vědeckost a exaktní metody spočívaly v měření času spotřebovaného při práci a v analýze a měření pracovních pohybů (Pošvář, Erbes, 2008). V centru pozornosti byly tři faktory výroby: člověk, výrobek a stroj. Cílem bylo sladit výkon stroje s výkonem člověka.

Americký proud managementu byl zaměřen na zvyšování výkonnosti výrobních jednotek, s důrazem na bezprostřední řízení výroby. Cestou k tomu bylo zvyšování pracovní disciplíny, zavedení pořádku v časových rozvrzích a tlak na ekonomii výrobních operací. Tehdejší Spojené státy prodělávaly bouřlivý rozvoj průmyslové výroby. Do výroby byly zapojovány nekvalifikované pracovní síly, včetně přistěhovalců. Pro zařazení do práce muselo stačit pouze zaučení. Do organizace výroby bylo zavedeno plánování výroby, pracovní a výrobní dokumentace, evidence nákladů a výsledků práce, přístupy směřující k odstraňování ztrát při výrobě atd. (Veber a kol., 2009).

Zakladatelem vědeckého managementu je F. W. Taylor (1856–1915). V roce 1911 vydal svoji knihu *Zásady vědeckého řízení*. Ta popisuje teorii vědeckého řízení: použití vědeckých metod definující nejlepší způsob vykonávání práce. Další své myšlenky shrnul do knihy *Řízení dílen*.

Mezi 4 principy managementu podle Taylora patří:

- Vytvořit vědecky podložený postup pro každý prvek individuální práce, který nahradí starou praxi.
- Odborně vybrat a vyškolit dělníky (ti si nejdříve vyberou práci a potom budou vyškoleni, aby ji dělali co nejlépe).
- Opravdově spolupracovat s dělníky k zajištění toho, aby veškerá práce byla provedena podle popsanych vědeckých postupů,
- Rozdělit práci a odpovědnost mezi manažery a dělníky. Manažeři budou vykonávat tu práci, která je pro ně vhodná, ostatní práce a odpovědnost bude předána dělníkům (Robbins, Coulter, 2004).

Mezi nejvýznamnější Taylorovy stoupence a následovníky patří:

- Henry L. Gantt (1861–1919), který se zabýval metodami a postupy denního plánování. Jeho úsečkový graf (Ganttův diagram) se používá v řídicí práci dosud a stal se předchůdcem moderních plánovacích metod.
- Frank Gilberth (1868–1924), který se věnoval problematice zbytečných pohybů při práci, zpracovával pohybové studie a hledal sladění pohybů s disponibilním zařízením.
- Lillian Gilberthová (1878–1972) patřila mezi první průmyslové psychology a její doménou byly lidské aspekty práce, především vliv osvětlení, vytápění, větrání, barevnosti, tvaru a velikosti pracovních oděvů na psychiku a následně i na výkonnost dělníků.
- Henri Ford (1863–1947) byl zakladatelem společnosti Ford Motor Company. Zavedl pásovou výrobu automobilů a realizoval další inovativní postupy (výroba jednoho modelu auta po dlouhá léta).
- Tomáš Baťa (1876–1932) měl obrovský význam pro vznik a rozšíření vědeckého řízení v ČSR. Jeho zásluhy spočívají zejména v tom, že v praxi zavedl pětidenní pracovní týden s pracovní dobou 7–12 a 14–17 h (soboty byly věnovány týdennímu hodnocení výsledků hospodaření dílen a zvyšování kvalifikace zaměstnanců), zavedl 4 mzdové formy, zavedl samosprávu dílen s týdenním vyúčtováním zisku a ztrát, vybudoval síť vlastních obchodů po celé republice i v zahraničí, zřídil podnikové Baťovy školy práce, zavedl systém sociálních výhod pro zaměstnance (závodní jídelny, podnikové spoření, podporoval sportovní a společenský život zaměstnanců) (upraveno dle Pošvář, Erbes, 2008, Zuzák, 2006).

Využití v současném managementu

Návody a postupy pro zvýšení účinnosti výroby se používají v organizacích dodnes. Když manažeři analyzují základní pracovní úkoly, které musí být splněny, používají studie pracovních pohybů, aby eliminovali zbytečné pohyby, přijímají co nejlépe kvalifikované dělníky a formulují systémy odměn ve vztahu k výkonu, používají tedy principy vědeckého řízení (Robbins, Coulter, 2004). Dodnes se uznávají zásluhy na účelných postupech plánování, provádění a odměňování práce, zejména pak umění dělat pracovní operace sladě, rychle, kvalitně a hospodárně (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Příklad 2.1 Manažerka z praxe uvádí, jaké zásady dle F.W.Taylora ve své organizaci uplatňují:

V našem podniku uplatňujeme převážně zásady pro zvyšování produktivity práce – vysoká odměna za úspěšnou, výborně odvedenou práci, postih v případě nesplnění úkolu. Přidělování denního úkolu nelze ke specifické výrobě našeho podniku striktně aplikovat. Denní výroba se řídí podle potřeb zákazníků společnosti a schopností výrobky prodat. Výrobky naší společnosti nelze vyrábět do zásoby a každý výrobek je vyráběn podle specifických požadavků zákazníka, respektive druhu, kategorie a stáří a potřeb hospodářských zvířat, které chová.

Každá pracovní směna má jasně daný úkol, co a jakým způsobem a jaké množství má vyrobit. Nejdůležitějším úkolem je, aby výrobek byl vyroben kvalitně a dle požadovaných parametrů. Množství výroby je dáno výkonem strojního zařízení. Variabilní surovinové složení krmných směsí neumožňuje vyrobit každý výrobek ve shodném časovém období a záleží též na opotřebenosti jednotlivých součástí pracovních strojů. Z uvedených důvodů je tedy velmi důležité normalizování podmínek výroby (Vedoucí oddělení krmiv zemědělského podniku).

2.1.2 Správní řízení

Správní řízení bylo školou, která zavedla koncept celistvého řízení činností v rámci firem. Zdůrazňovala koordinační úlohu vedoucích pracovníků a organizaci řídicího procesu (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Zakladatelem tohoto myšlenkového proudu je Henri Fayol (1841–1925) a jeho hlavní dílo Zásady správy všeobecné a správy podniků (1916). Fayol vymezil šest základních činností organizace: technické činnosti (výroba), obchodní činnosti (nakupování a prodávání), finanční činnosti (efektivní disponování s finančními zdroji), bezpečnostní činnosti (ochrana majetku a osob), účetní činnosti (včetně statistiky) a správní činnosti (manažerské) (Fayol, 1931).

Formuloval také 5 základních manažerských funkcí (definoval je na správní činnosti):

- plánování (předvídání) – stanovení cílů a postupů jak jich dosáhnout,

-
- organizování – zabezpečení hmotných i lidských zdrojů, případně podmínek pro vykonávání plánovaných činností,
 - příkazování – přidělování úkolů podřízeným,
 - koordinace – sladování činností pracovníků,
 - kontrola – prověřování souladu plánu a skutečnosti včetně přijetí příslušných opatření (Truneček, 1997).

Dále definoval čtrnáct principů managementu, které by měli manažeři respektovat při řízení organizací:

- dělba práce a specializace zabezpečuje efektivnost řízení,
- autorita – vyvážená pravomoc a zodpovědnost vedoucích pracovníků,
- dodržování pracovní disciplíny,
- jednotnost příkazů – dodržování principu jediného vedoucího,
- jednotnost řízení – pro každý cíl má být jen jeden plán,
- podřízení individuálních zájmů zájmům organizace,
- spravedlivé odměňování,
- princip centralizace – centrální místo vedení a kontroly,
- hierarchická linie nadřízenosti a podřízenosti zaměstnanců,
- pořádek – lidé a zdroje mají být včas na správném místě,
- rovnost v jednání – správné jednání vedoucích vůči podřízeným,
- stabilita zaměstnanců ve funkcích i v práci,
- podněcování iniciativy všech zaměstnanců,
- podnikový duch – spolupráce ve skupinách (Truneček, 1997, Donnelly a kol., 2007, Robbins, Coulter, 2004).

Využití v současném managementu

Z myšlenkového bohatství této školy má stálou platnost její koncept manažerských funkcí. Také myšlenky umět řídit celek organizace sladěně a vyváženě byly dále rozpracovány a je na nich založena např. teorie kritických faktorů (Vodáček, Vodáčková, 2013). V platnosti jsou Fayolovy závěry týkající se nepružnosti horizontální komunikace při striktním dodržení principu hierarchie. Zde Fayol navrhuje „spojovací můstek“, který vlastně reaguje na negativní důsledky funkční děl-

by práce. Fayol zřejmě též jako první nastolil otázku rozpětí řízení, vymezil svou představu štábních útvarů, formuloval princip priorit – „nenechat se pohltit detaily“ (Veber a kol., 2009).

Příklad 2.2 Manažerka z praxe uvádí, jaké principy dle H. Fayola uplatňují:
V našem podniku pracujeme převážně ve skupinách, které mají své specifické úkoly a snaží se je co nejlépe plnit. Skupinově dostávají zaměstnanci větší prostor pro uplatnění svých návrhů a pro svou iniciativu. Většina pracovníků velmi oceňuje přímý a pochvalný přístup k zaměstnancům při dobrém splnění úkolů. Myslím si však, že individualita člověka je velmi variabilní. Jsou zaměstnanci, kteří svou povahou neumožní ocenit jakýkoliv pozitivní přístup zaměstnavatele. (Vedoucí oddělení krmiv zemědělského podniku).

2.1.3 Byrokratické řízení

Německý sociolog Max Weber (1864–1920) je autorem klasické teorie byrokracie. Věřil, že organizace může efektivně fungovat, bude-li se opírat výhradně o odborné dovednosti svých členů a bude-li striktně dodržovat několik základních pravidel (Bělohávek a kol., 2006). Weber popisoval ideální typ organizace, který nazval byrokracie – organizaci s dělbou práce, zřetelně definovanou hierarchií a podrobnými pravidly a předpisy. Věděl však, že ideální byrokracie v reálném světě neexistuje (Robbins, Coulter, 2004).

Jeho myšlenky jsou obsahem knihy Teorie sociální a ekonomické organizace (1924), ve které klade velký důraz na jasně deklarovanou hierarchii moci a pořádku.

Weber stanovil 6 principů byrokratické organizace:

- Dělbba práce je základem organizace, každý pracovník má podrobný popis práce s vymezenými pravomocemi a odpovědnostmi.
- Přesně definovat práva a povinnosti každého pracovníka, souvislý řetěz příkazů.
- V každé organizaci musí fungovat soustava pravidel popisujících fungování organizace, kterou tvoří normy, popisy činností a instrukce, jak pracovat.
- Vedoucí pracovník řídí neosobně a spravedlivě, odstup mezi vedoucím a podřízenými.
- Práce je služba, ve které je nutno dodržovat přesně vymezená pravidla.
- Vedoucí pracovník je povinen vytvářet podmínky pořádku, stability fungování byrokratické organizace a zajišťovat její efektivnost (Truneček, 1997).

Využití v současném managementu

Mnoho současných manažerů se domnívá, že byrokracie, zdůrazňující striktní dělbu práce, závislost na formalizovaných pravidlech a předpisech i pro vztahy mezi lidmi, omezuje tvořivost jednotlivých zaměstnanců a schopnost organizace rychle reagovat na dynamické změny okolí (Robbins, Coulter, 2004). Mnohé z Weberových principů jsou však dosud používány ve velkých organizacích a jsou klasickým východiskem pro dnešní pojetí organizačních řádů a norem.

2.1.4 Škola lidských vztahů

Tato škola zdůrazňovala význam psychologických a sociálních faktorů a jejich vliv na výsledky práce lidí. Z těchto poznatků (především z empirických rozborů) se pak odvodila řada doporučení pro tvorbu metod vedení lidí, jejich stimulaci a motivaci. Škola sledovala také osobní i skupinové zájmy pracovníků, vliv různých podmínek pracovního a sociálního prostředí, formy účasti pracovních kolektivů na řízení, způsoby řešení konfliktů apod. (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Škola se tedy zaměřovala na zlepšování vztahů mezi lidmi. K hlavním představitelům patří:

- Mary Parket Folletová (1868–1933), která se věnovala především otázkám pravomoci, konfliktů, autority, odpovědnosti a vedení (Zuzák, 2006).
- Elton Mayo (1880–1949) analyzoval výkony žen ve firmě Western Electric, kde se zabýval vlivem počtu, délky a rozložení přestávek a vlivu osvětlení na výkonnost pracovníků. Podle toho se v odborné literatuře Mayovy analýzy nazývají „hawthornské studie“. Na základě těchto analýz přišel se závěrem, že na výkonnost kromě hmotných (technických) prostředků velmi výrazně působí psychologické a sociální faktory. Mayův hlavní přínos pro manažerskou práci spočívá v tom, že v pracovním prostředí neexistuje pouze individualistické chování, jednání lidí je ovlivněno společenskými vztahy, jejich postoj k práci ovlivňuje spokojenost s prací, vliv spolupracovníků, pocit sounáležitosti. Hlavním velkým objevem doby byla neformální organizace (neformální vztahy mezi jedinci dané zájmy, věkem, potřebami, sympatiemi apod.) (Veber a kol., 2009). Mayovy poznatky jsou uvedeny v knize Lidské problémy průmyslové civilizace (1933).

Využití v současném managementu

V současnosti je behaviorální přístup (tak se škola lidských vztahů také označuje) v organizacích značně rozšířen. Počínaje definicí práce tak, aby motivovala, přes práci v týmech, až po otevírání komunikačních kanálů – ve všech těchto a dalších aktivitách můžeme nalézt prvky behaviorálního přístupu. Tento přístup ovlivňuje rozhodování, uspořádání organizační struktury, typy kontrolních nástrojů a technik. Představuje základ pro současné teorie motivace, vůdcovství, chování skupin a jejich vývoj (Robbins, Coulter, 2004). Stala se východiskem pro moderní perso-

nalistiku až k závěru, že „lidé jsou největším kapitálem“ dobrých organizací (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Příklad 2.3 Manažerka z praxe uvádí, jak je behaviorální přístup u nich uplatněn:

S pracovníky, kteří mají špatné vztahy se svým nadřízeným, který je součástí vedení podniku, se musí velmi citlivě jednat a pozitivně jej motivovat k práci. Má velmi často negativní přístup k jakémukoliv přidělenému úkolu. Chování a přístup k práci těchto zaměstnanců se musí dobře zvládnout, a pokud to není možné, jediným řešením je se s takovým zaměstnancem dohodnout o ukončení pracovní činnosti. Mají totiž snahu ovlivnit negativně i své spolupracovníky. Se svými podřízenými se snažím udržovat dobrý a hlavně férový vztah. Uplatňuji otevřenost obou stran, slovní i finanční ohodnocení. Vyplatilo se mi úsloví: Důvěřuj, ale prověřuj, rovné jednání s podřízenými, otevřenost, a dát každému prostor k vyjádření (Vedoucí oddělení krmiv zemědělského podniku).

2.2 Postklasický management

Postklasické období rozvoje managementu je množinou více či méně různorodých teorií, přístupů, zkušeností a dalších poznatků. Následující přístupy představují různé pohledy na stejné pole disciplíny managementu. Proto se často při praktické aplikaci navzájem doplňují (Vodáček, Vodáčková, 2013). Postklasické období můžeme časově vymezit od 30. let 20. století až do současnosti.

2.2.1 Procesní přístupy

Tato škola navazuje na myšlenky správního řízení a částečně i byrokratického řízení. Velký důraz je kladen na ucelené a harmonické chápání fungování a řízení organizační jednotky jak z hlediska jednotlivých oblastí reprodukčního procesu, tak i úrovně řídicí hierarchie. Svou snahou o úplnost, víceaspektovost a uspořádanost jsou procesní přístupy častým základem pro koncipování učebnic managementu (Blažek, 2011).

Výhodou procesních přístupů je prosté, jasné a jednoduché členění manažerských funkcí, které je vhodné zejména pro výuku a pro dobré zapamatování. Pro složité situace jsou ale málo operativní, protože zdůrazňují spíše uspořádání procesů než obsahovou náplň řídicího procesu. Za jeden z největších nedostatků je možno považovat poměrně malý důraz na lidský faktor v řízení: motivace pracovníků a pracovních kolektivů, komunikace, neformální organizace apod. (Truneček, 1997).

Již ve třicátých letech dvacátého století Angličan Lyndall F. Urwick (1891 až 1983) rozšířil Fayolovo vymezení manažerských funkcí o rozborové činnosti a komunikování. Američan Luther H. Gulick (1892–1993) prezentoval klasifikaci

manažerských funkcí pod zkratkou POSDCORB (1937), ta zahrnovala plánování, organizování, personální zajištění, příkazování, koordinaci, evidenci a rozpočtování (Veber a kol., 2009).

Mezi další autory můžeme zařadit H. Koontze (1909–1984) a C. J. O'Donnella (1900–1976) – ve své knize *Principy managementu: analýza manažerských funkcí* (1955) založili výklad jedné z nejrozšířenějších klasifikací manažerských funkcí: plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrolování.

Využití v současném managementu

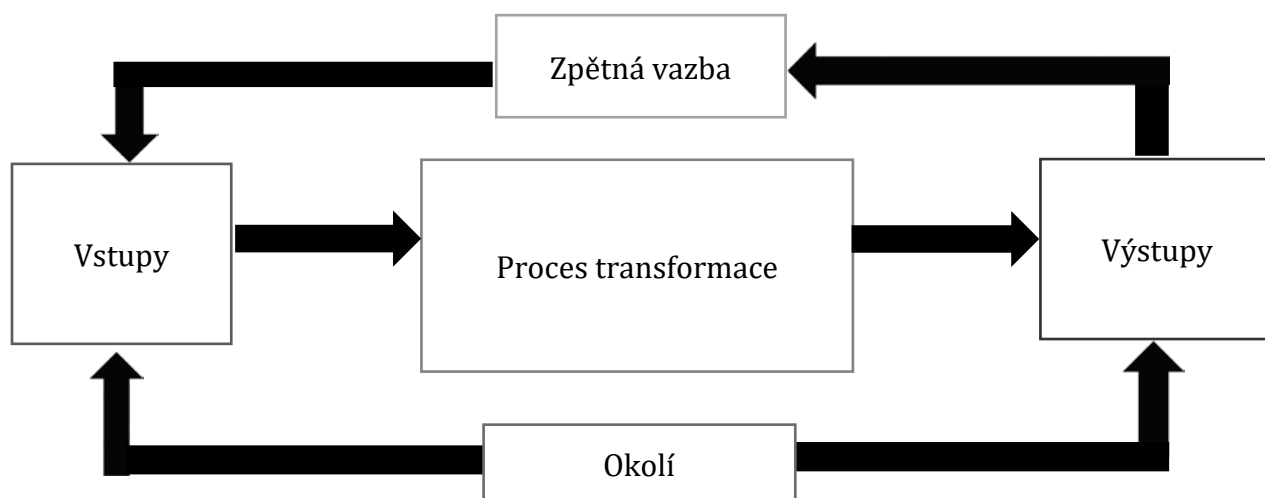
Procesní přístupy jsou pro dnešní manažerskou praxi stále aktuální. Přinesly uspořádané principy a hlediska pro strukturování a posuzování procesu managementu. Tento proces rozdělily do jednotlivých činností a utřídily do základních funkcí managementu. Vznikla tak uspořádaná koncepce, která poskytuje jednoduché až zjednodušující doporučení pro fungování managementu (Hittmár, 1997).

2.2.2 Systémové přístupy

Systémové přístupy vycházejí z nezbytnosti komplexního chápání dílčích manažerských procesů a jejich koordinovaného sladění v cílové chování integrovaně fungujícího celku. K typickým postupům patří (viz Obrázek 2.1) snaha identifikovat vstupy do systému, jeho prvky a vnější i vnitřní vazby podmiňující výsledné chování zkoumaného celku i jeho výstupy (Vodáček, Vodáčková, 2013). Pro systémový přístup je charakteristický celostný pohled na objektivní realitu. Skutečnost je posuzována jako mnohorozměrový, mnohostupňový uspořádaný celek. K řešení problémů se přistupuje tak, že na základě empirické a racionální analýzy objektivní reality se zavádí určité zjednodušené modely – systémy, na kterých řešíme složité problémy skutečnosti (Veber a kol., 2009).

Tyto přístupy vycházejí z toho, že jakýkoliv objekt můžeme dokonaleji pochopit, když dokážeme definovat jeho jednotlivé části a určit jejich vzájemné vztahy, které dotváří celistvost zkoumaného objektu. Hlavním představitelem je Chester Irwing Barnard (1886–1961). Jeho spis nazvaný *Funkce vedoucího* (1938) je jednou z nejvýznamnějších publikací v oblasti managementu. Barnard došel k závěru, že hlavním úkolem vedoucích (měl na mysli všechny druhy manažerů) je zabezpečení systémové spolupráce prostřednictvím udržování společného úsilí ve formální organizaci (Koontz, Weihrich, 1998). Další jeho významnou knihou je *Organizace a řízení* (1948).

Obrázek 2.1 Systémový přístup



Zdroj: vlastní

Využití v současném managementu

Přínos systémových přístupů pro rozvoj managementu spočívá v analýze vnitřních vztahů systému řízení, uznání důležitosti jak vzájemného působení různých vnitřních činitelů, tak i interakce systému s jeho okolím (Veber a kol., 2009). Jsou dobrým východiskem pro projektování nově vznikajících či účelově měněných existujících objektů i procesů v organizacích (např. manažerských informačních a komunikačních systémů, projektů rozvoje výrobně-technické základny, logistických řetězců apod.) (Vodáček, Vodáčková, 2013).

2.2.3 Psychologicko-sociální přístupy

Psychologicko-sociální přístupy k managementu vycházejí ze školy lidských vztahů a jejich hlavním rysem je hledání postavení a úlohy člověka v podniku. Tato oblast manažerských teorií je velmi obsáhlá, spadá do ní studium požadavků na osobnost manažera, na komunikaci a jednání s lidmi, vedení pracovních skupin a vztahů mezi nimi a v neposlední řadě motivace pracovníků.

Východiskem těchto přístupů je názor, že člověk vždy reaguje v souladu s uspokojováním svých vnitřních potřeb. Pracuje proto, aby své potřeby uspokojil. Manažer, který musí plnit úkoly ve spolupráci s podřízenými, by měl znát, jaké mají potřeby a podle toho s nimi jednat (Pošvář, Erbes, 2008).

Pozornost je zaměřena na soubor činností spojených s výběrem a rozmístěním spolupracovníků, a pak zejména na jejich vedení a další personální práci (jde vlastně o dvě manažerské funkce účelově vyjmuté z jejich celkového komplexu) (Vodáček, Vodáčková, 2013).

K hlavním představitelům patří:

- Abraham Maslow (1908–1970) se do manažerské literatury nesmazatelně zapsal svou teorií hierarchie potřeb (1954), které musí být postupně uspokojovány, od nejnižších k nejvyšším. Neuspokojení určité potřeby na jakékoli úrovni brání člověku postoupit na vyšší úroveň.
- Frederick Herzberg (1923–2000) v roce 1959 přišel s tzv. dvoufaktorovou teorií motivace. Její novátorství spočívá v tom, že vedle pracovní motivace zahrnuje hlavně pracovní uspokojení a pracovní neuspokojení.
- Douglas M. McGregor (1906–1964) je autorem teorie X a teorie Y z oblasti motivace z roku 1960. Tato teorie rozděluje pracovníky a manažery v organizaci do dvou typických skupin podle toho, jak manažeři vedou své podřízené, respektive jak se podřízení chovají.
- Dale Carnegie (1888–1955) se zařadil mezi autory proudu mezilidských vztahů svými praktickými doporučeními. Jeho publikace Jak získávat přátele a působit na lidi (1936) přináší jednoduché rady pro interpersonální komunikaci. Nekritizujte, neposuzujte, nestěžujte si! Upřímně chvalte! Vzbud'te ve druhých dychtivou touhu!

Příklad 2.4 Manažerka z praxe uvádí, jak rozeznávají potřeby svých zaměstnanců:

Práce ve skupinách v podniku umožňuje vedoucímu každé skupiny lépe poznat zaměstnance a schůzky na pravidelných poradách dávají prostor zaměstnancům projevit své požadavky a emoce. Vedoucímu dávají možnost lépe poznat své podřízené a podle potřeb každého z nich je kladně a citlivě motivovat k co nejlepšímu výkonu. Z mé zkušenosti, pokud je zaměstnanec spokojený s vedením podniku, váží si práce v podniku a projevuje větší loajalitu s vedením společnosti. (Vedoucí oddělení krmiv zemědělského podniku)

Využití v současném managementu

Poznatky tohoto přístupu dávají možnost nejen pochopit, ale i získat doporučení, jak uvést do pohybu hybné síly chování lidí, jejich motivace, stimulace či rozvoje iniciativy a aktivity (Vodáček, Vodáčková, 2013). Motivační teorie budou blíže představeny v kapitole Motivace a stimulace.

2.2.4 Kvantitativní přístupy

Tyto přístupy využívají pro manažerské aktivity statistiku, optimalizační modely, informační modely a počítačové simulace (Robbins, Coulter, 2004). Jejich rozvoj byl ovlivněn využíváním matematických metod v operační analýze a rozvojem

informačních technologií. Jejich využívání je orientováno převážně do operačního managementu (Pošvář, Erbes, 2008).

Spočívají v uplatnění matematických modelů, formalizovaných metod a více či méně algoritmovaných postupů, především pak při řešení analytických, rozhodovacích a implementačních manažerských úloh. Z řady dnes používaných metod a postupů jen názvem zmiňujeme strukturní analýzu pro řešení bilančních úloh, matematické programování pro optimalizaci rozhodování, dynamické programování pro řešení vícestupňových a kombinatorních úloh, teorii her k řešení různých tříd konfliktních situací, síťové grafy pro řešení časové analýzy projektových prací, teorii zásob (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Hlavními představiteli těchto přístupů, z nichž někteří jsou i nositeli Nobelovy ceny, jsou John von Neumann, Leonid Vitaljevič Kantorovič, Kenneth Joseph Arrow, Wassily Leontieff, Ragnar Frisch, Paul Antony Samuelson a Herbert Alexander Simon (1916–2001), jehož nejznámější knihy jsou: *Správné chování*, *Organizace*, *Nová věda o řídicím rozhodování*. K jeho významným přínosům patří koncepce omezené racionality, kterou narušuje teorii racionálního chování manažerů a dospívá k závěru, že člověk nejedná zcela racionálně, ale je ovlivněn tzv. satisfakčním rozhodováním, které směřuje k současnému uspokojení jeho subjektivních potřeb (Zuzák, 2006).

Využití v současném managementu

Kvantitativní přístupy bezprostředně přispívají k rozhodování, a to v oblastech jako plánování a kontrola. Například tvoří-li manažeři rozpočet, rozvrhy, systém kontroly kvality apod., spoléhají obvykle na kvantitativní metody. Stále sice musí být schopni interpretovat výstupy, používají ovšem pro modelování situací v rámci různých rozhodnutí sofistikované softwarové programy (Robbins, Coulter, 2004).

2.2.5 Empirické přístupy

Zkušenost (empirie) a praktické poznatky (pragmatismus) jsou pojítkem různorodých názorů, jejichž společným rysem je zobecnění správných manažerských praktik a jejich prezentování v podobě doporučení pro manažery. Tato doporučení jsou často provázena řadou příkladů z praxe, tzv. případovými studiemi (Veber a kol., 2009).

Empirické přístupy vycházejí z analýzy a zkušeností z manažerské práce. Jde o nejrozšířenější myšlenkový proud managementu, prolínající se až do současnosti. Hlavním představitel je Peter Ferdinand Drucker (1909–2005), který je považovaný za guru moderního managementu. Druckerovi je připisováno autorství koncepce cílového řízení (MBO), základů koncepce hospodaření s časem manažerů, managementu změny. Cenná jsou jeho doporučení týkající se vlastní řídicí praxe manažerů (Veber a kol., 2009). Management charakterizuje jako umění a soubor znalostí řídit podnikovou činnost. Popírá, že by se někdy mohl stát exaktní vědou, protože v něm vždy bude silný subjektivní vliv člověka. Klíčovým poža-

davkem, který klade na manažera, je harmonizovat tři funkce: řídit podnikatelskou činnost, zvládnout systém řízení (řídit spolupracovníky) a řídit jejich práci (Lednický, 2007).

K nejznámějším jeho knihám patří: Praxe managementu (1954), Výkonný vedoucí (1966), Věk diskontinuity (1968), Řízení v turbulentní době (1980).

K předním autorům patří prezident společnosti General Motors Alfred P. Sloan, ml. (1875–1966), který své zkušenosti publikoval v knize *Moje léta s GM* (1964). Stal se známým především způsobem reorganizace společnosti GM, kterou dal základ pro divizionální organizační strukturu společností, jak ji známe dosud (Zuzák, 2006).

Mezi další představitele patří A. D. Chandler (Strategie a struktura – 1962), H. I. Ansoff (Firemní strategie – 1965), P. Kotler (Marketing Management – 1967), H. Mintzberg (Povaha manažerské práce – 1973), M. E. Porter (Konkurenční strategie – 1980, Konkurenční výhoda – 1985), E. Schein (Organizační kultura a vůdcovství, 1985), M. M. Hammer a J. A. Champy (Reengineering – radikální proměna firmy – 1993), J. P. Kotter (Vedení procesu změny – 1996), aj.

Faktory úspěchu

Z obsahového hlediska se propagátoři empirických přístupů zaměřují na takové činnosti, které by měly směřovat k naplnění základního úkolu managementu, k zabezpečení dlouhodobé prosperity organizace. Za tím účelem jsou hledány a charakterizovány vnitřní faktory, kterým musí management věnovat pozornost, a označují je jako kritické faktory úspěchu organizace. Hlavní skupinou je 7S poradenské firmy McKinsey (Pošvář, Erbes, 2008).

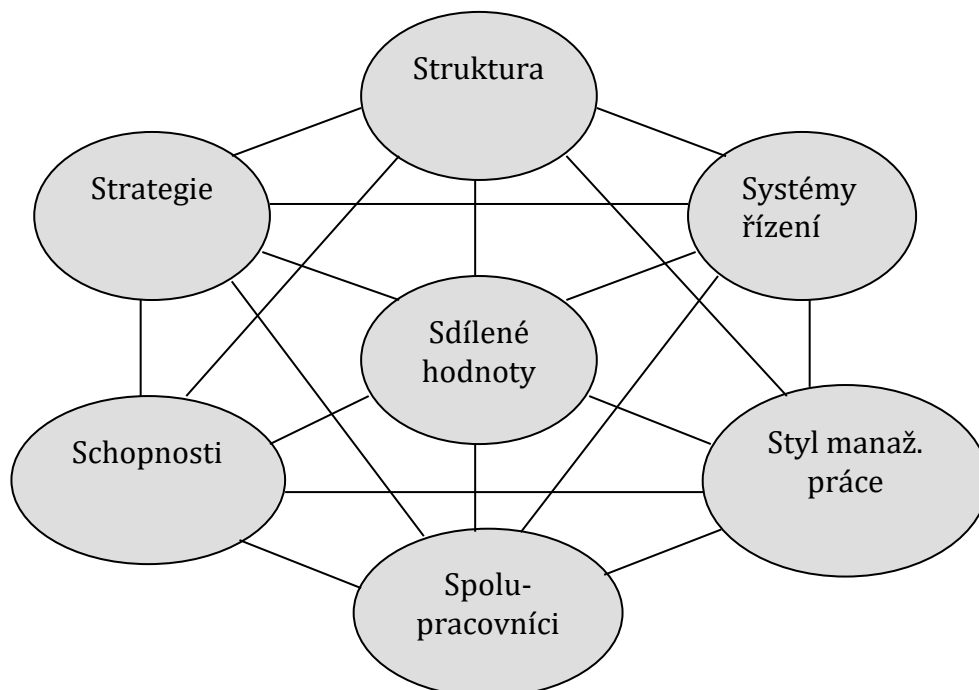
Model 7S charakterizuje 7 nejdůležitějších, kritických faktorů, podmiňujících úspěch a prosperitu organizace – viz Obrázek 2.2. Jednotlivé faktory jsou v angličtině formulovány tak, aby začínaly písmenem S.

Jednotlivé faktory modelu jsou definovány následovně:

- Strategie – programové stanovisko vrcholového vedení k podnikatelskému zaměření činnosti organizační jednotky.
- Struktura – vymezení a obsahová náplň dílčích částí organizačního systému organizační jednotky a jejich vzájemných informačních vazeb.
- Spolupracovníci – lidé, kteří se rozhodovací či výkonnou činností podílejí na realizaci manažerské práce.
- Systémy řízení – zahrnují postupy, metody, techniky a technologie manažerské práce.
- Sdílené hodnoty – dávají základní orientaci pro sociální, hospodářské a kulturní poslání činnosti kolektivů organizační jednotky.
- Styl manažerské práce – typický způsob jednání vrcholových vedoucích pracovníků, který uplatňují vůči jiným vedeným kolektivům.

- Schopnosti – soubor znalostí, schopností, dovedností a návyků, které představují myšlenkové bohatství kolektivů organizační jednotky (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Obrázek 2.2 Model 7S



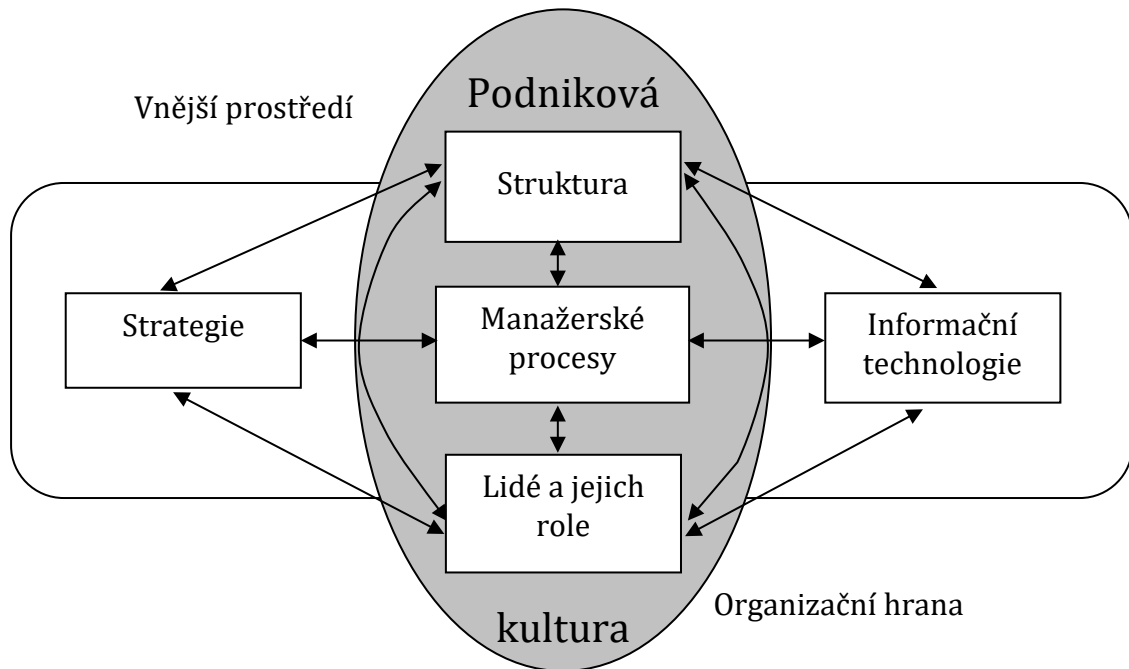
Zdroj: vlastní, upraveno dle Vodáček, Vodáčková, 2013

T. J. Peters a R. H. Waterman provedli v 80. letech srovnávací studii, ve které analyzovali příčiny úspěchů v nejlépe řízených amerických společnostech a v publikaci *Hledání dokonalosti* (1982) pak uvedli 8 následujících činitelů, které dělají management dokonalým: aktivně jednat, být blízko zákazníkovi, autonomnost a podnikavost, zvyšovat produktivitu prostřednictvím lidí, držet se toho, co podnik zná a umí, držet se činností, kde vznikají hodnoty firmy, jednoduché organizační formy, nepočetný řídicí a správní aparát, umění spojovat řízení s přitaženou i volnou uzdou (Pošvář, Erbes, 2008).

Model komponentů organizace

Tento model byl vytvořen na počátku 90. let týmem vedeným M. S. S. Mortonem. Jde o myšlenkově podnětnou práci, která je přínosná pro řešení dnešních úkolů vrcholového vedení organizací. Logika výkladu je založena právě na vysvětlení úlohy a rozvojové dynamiky podstatných kritických faktorů úspěchů a jejich vzájemných vztazích – viz Obrázek 2.3.

Obrázek 2.3 Komponenty organizace a jejich vztahy



Zdroj: vlastní, upraveno dle Vodáček, Vodáčková, 2013

Prvky modelu jsou vymezeny následovně:

- Manažerské procesy – představují účelově uspořádané posloupnosti jednotlivých činností, které transformují vstupní zdroje do požadovaných výstupů.
- Strategie a struktura – analogicky jako u modelu 7S.
- Technologie – informační systémy a prostředky, postupy i metody aplikace IS/IT pro manažerskou a další prováděcí činnost.
- Lidé a role – pracovníci vykonávající manažerské a prováděcí činnosti.
- Kultura – představuje sdílené hodnoty, zájmy, přesvědčení a tradice, které spojují kolektiv organizační jednotky.
- Hranice organizace – specifikuje rámec organizace, kde lze komponenty identifikovat a analyzovat jejich působení a interní vztahy.
- Vnější prostředí (sociálně ekonomické, rozvoj vědy a techniky) – vymezuje podstatné vlivy okolí organizace, které ji ovlivňují (Vodáček, Vodáčková, 2013).

2.2.6 Japonský management

Velký vliv na teorii a praxi managementu mají praktické přístupy rozvinuté v Japonsku, především zaměřené do oblasti jakostní, zavedené tam Američany Demingem a Juranem, metody Just in time, Kaizen, volná organizační struktura Améba a další, které jsou postupně aplikovány a implementovány na podmínky s jinými kulturními podmínkami po celém světě (Zuzák, 2006).

Japonská ekonomika se v 70. letech minulého století stala dynamičtější a expanzivnější než ekonomika USA. To vlastně vyvolalo zájem, jak to vlastně konkurence řídí? R. J. Schonberger v roce 1982 předkládá 9 následujících charakteristik japonského řízení:

- Technika, technologie a s nimi spojené metody řídicí práce jsou přenositelné.
- Řízení výroby systémem přesného časového plánování bez přerušení systému just in time.
- Kvalita výroby začíná při jejím organizování.
- Zavedení nových metod řízení výroby zároveň mění vztah pracujících k jejich činnosti.
- Moderní výroba vyžaduje její účelné projektování, které pak zajistí jednoduchou organizaci.
- Úspěch výrobně-hospodářské činnosti je do značné míry podmíněn pružností v systému řízení výroby.
- Hospodárné fungování systému řízení výroby rozšiřuje i návazný systém hodnotového zajištění.
- Maximálně rozvíjet tvořivou iniciativu a ducha spolupráce všech zúčastněných v systému řízení výroby.
- Využití japonských metod řízení výroby vyžaduje v amerických podmínkách především chtít reálně tyto metody využít a plánovitě to zajistit.

Kvalifikované návody jak reagovat na aktivity Japonců předložil W. G. Ouchi. V práci *Teorie Z* (1981) popsal japonské metody řízení. Výrazně zdůrazňoval úlohu lidského činitele, jako rozhodující podmínku pro zavedení a účinné uplatňování těchto nových prvků v manažerské praxi USA (Hittmár, 1997).

2.3 Management 21. století

Management začátku 21. století je určován rychlým rozvojem informačních technologií současně se zapojením lidí do procesů řízení. Současně s ohledem na turbulentní prostředí bylo třeba vypracovat teorii managementu v podmínkách stálých změn (Cimbálníková, Chládková, 2016).

Nyní si představíme trendy a problémy, které změnily způsob provádění manažerské činnosti v tomto století.

1. Globalizace

Management již není svázán státními hranicemi. Manažeři v organizacích všech velikostí a druhů jsou na celém světě vystaveni příležitostem, výzvám a problémům, spojených s působením na světovém trhu (Robbins, Coulter, 2004). Díky globalizaci v současné době nabývá stále více na významu multikulturní management. Stírají se rozdíly mezi jednotlivými kontinenty a kulturní odlišnosti národů.

2. Diverzita pracovních sil

Pracovníci jsou heterogenní, pokud jde o pohlaví, rasu, etnický původ, věk apod. Zaměstnanci své kulturní hodnoty a preference životního stylu neodloží jen proto, že nastoupí do práce v jiné zemi. Výzvu pro manažery tedy představuje přizpůsobit organizace diverzifikovaným skupinám, jejich životním stylům, rodinným potřebám a způsobu práce.

3. Podnikání

Podnikání je proces, v němž jednotlivec nebo skupina osob na základě organizovaného úsilí a prostředků vyhledává a využívá příležitosti pro tvorbu hodnot a růstu, a to prostřednictvím naplňování potřeb inovací a výlučnosti, bez ohledu na dosud řízené zdroje. Tento proces zahrnuje odhalování příležitostí a využitelných zdrojů. Při definici podnikání jsou důležité tři aspekty. Prvním z nich je využití příležitostí. Druhým významným aspektem jsou inovace (podnikání je změna, revoluce, transformace a nové přístupy) a tím třetím je růst (nemá smysl zůstat malý a nerozvíjet se).

4. Řízení v prostředí e-byznysu

Současní manažeři musí řídit svět e-byznysu. E-byznys je všeobecný pojem pro popis způsobu práce organizace, využívající elektronické spojení (na bázi internetu) se svými partnery s cílem účinného a efektivního naplnění svých cílů. E-komerce (elektronický obchod) je součástí e-byznysu a je formou směny nebo transakcí, v níž partneři komunikují elektronicky.

5. Nezbytnost inovací a flexibility

Schopnost inovací je považována v kterékoli současné organizaci za nejdůležitější. Bez trvalého přísunu nových nápadů – nejenom pokud jde o výrobky a služby, ale také o způsoby provádění aktivit – začnou organizace zastarávat a nakonec skončí

špatně. Manažeři by měli podněcovat inovační myšlení zaměstnanců organizace (Robbins, Coulter, 2004). Manažer se musí naučit orientovat se ve světě neustálých změn. Aby to mohl zvládnout, musí být ochoten a schopen se učit, být zvědavým a kreativním (Zuzák, 2006).

6. Management kvality

Revoluce zaměřená na kvalitu otřásla v 80. a v 90. letech jak byznysem, tak veřejným sektorem. Původní název pro tuto revoluci zněl komplexní řízení kvality (TQM). Koncepce TQM je založena na plynulém zdokonalování uspokojování potřeb a očekávání zákazníků. Cílem je vytvořit takovou organizaci, pro niž bude závazkem procesy plynule a trvale zdokonalovat.

7. Učící se organizace a management znalostí

V 21. století musí úspěšné organizace být schopné se rychle učit a reagovat. Tyto organizace budou vedeny manažery, kteří budou efektivně využívat tradiční znalosti a řídit ji na bázi znalostí a principů učící se organizace, která má schopnost se trvale učit, přizpůsobovat a měnit. Důležitým krokem je pochopení hodnoty znalostí jako zdroje, a to stejně významného jako peníze, suroviny nebo zařízení. Management znalostí znamená kultivaci této kultury učení se, v níž všichni zaměstnanci systematicky shromažďují znalosti a sdílejí je s ostatními v zájmu docílení vyššího výkonu (Robbins, Coulter, 2004).

8. Procesní management

Procesní přístupy zkoumají především účelnost jednotlivých procesů a zasazují se o neustálé zlepšování jednotlivých procesů v organizaci. Procesní management se důsledně zaměřuje na příčiny. Tento směr předpokládá, že příčinou nedobrych výsledků jsou špatně probíhající procesy uvnitř podniku, které je nutno přeprojektovat. Procesní management staví např. na přístupu Michaela Hammera a Jamese A. Champyho, který přinesl do manažerského slovníku slovo reengineering ve významu totální přestavby podnikového procesu (Štrach, 2007). Procesem rozumíme vzájemně propojené dílčí činnosti, které transformují vstupy na požadované výstupy. Vstupy tvoří zdroje (suroviny, materiál, kapacity strojů, informace, znalosti, sociální služby atd.), výstupy jsou konečné výsledky (výrobky a služby) a jsou určeny pro zákazníka (Šimková, 2012).

9. Štíhlá výroba

Hlavním cílem štíhlé metody (lean) je udržet se na trhu, přežít a pokud možno vyniknout při využívání podpory dílčích cílů, jimiž na úrovni podniku jsou: zvýšení produktivity, zvýšení kvality, zlepšení vztahů mezi vedením podniku a pracovníky, zlepšení vztahů mezi výrobcem a zákazníkem či odběratelem. Proto lean production v první řadě znamená štíhlé série při současném rozšiřování výrobního spektra (Zuzák, 2006, Lednický, 2007).

10. Orientace na zákazníka

Zdůrazňuje se těsná vazba na zákazníka, neustálé vyhodnocování jeho potřeb, přání a poskytovaných služeb, což je jednou ze zásadních povinností podniku. Znamená to tedy i přes řadu řídicích, výrobních, marketingových a jiných potíží ústup od masové, hromadné výroby (od obrovského množství homogenních produktů, resp. unifikované výroby ve velkých sériích) a její nahrazování diferencovanou produkcí v závislosti na konkrétních požadavcích konečného spotřebitele (zákazníka) (Zuzák, 2006).

11. Spolupráce

Uskutečňování spolupráce v různých mezipodnikových sférách – stoupající konkurence se dá zvládnout jedině větší kooperací, jež ve světě dosáhla ohromujícího rozmachu. Spolupráce a dělba práce už neprobíhají jen ve výrobě, nýbrž pronikají i do sféry výzkumu, vývoje a dalších oblastí a činností podniku (Grasseová a kol., 2010).

12. Outsourcing

Jde o částečné nebo úplné delegování práce externímu partnerovi, což má za následek nákup zboží či služeb od cizích firem místo provozování těchto činností ve vlastní režii. Jinak řečeno, jedná se o vyčleňování určitých činností, které mají charakter doplňkový a v převážné většině netvoří přidanou hodnotu, ale jsou do určité míry nezbytné (Lednický, 2007).

13. Průmysl 4.0

Průmysl 4.0 (označován také jako čtvrtá průmyslová revoluce) je poměrně novým trendem spojeným s digitalizací průmyslové výroby a její plně automatizovanou výrobou. Když se podíváme zpátky, tak všechny průmyslové revoluce byly vyvolány rozmachem technologií. Parní technologie, zavedení hromadné výroby s využitím elektrické energie až po dnešní využití počítačových systémů a automatizace ve výrobě (Mařík a kol., 2015). Počátek 21. století je spojen s raketovým rozmachem internetu, chytrých technologií a jejich proniknutí do všech oblastí lidských činností. Neustálé inovace, optimalizace anebo efektivnost jsou klíčem k získání konkurenční výhody na současném trhu. Klasický obchodní model (založený na masové produkci) se mění, jelikož současná výroba nedokáže uspokojit požadavky stále náročnějších zákazníků. Zákazník má pořád více požadavků a jejich náročnost stoupá, navíc chtějí mít vše v co nejkratším čase (Spath a kol., 2013). Základním stavebním kamenem této čtvrté průmyslové revoluce je propojení člověka a stroje za pomoci Internetu. S jeho nástupem se začaly vyvíjet nové technologie, které právě internet využívají a dnes se dostávají do samotné výroby. Jedná se o autonomní roboty, cloudové úložiště, 3D tiskárny, simulace nebo i například virtuální realita (Mařík a kol., 2015).

Průmysl 4.0 je postaven na základních čtyřech bodech, které ho odlišují od současné tradiční výroby: vertikální propojení výrobního systému, horizontální integrace pomocí nové generace globálních sítí hodnotového řetězce, toková vý-

roba skrz celý hodnotový řetězec, urychlení pomocí Smart technology (Deloitte, 2014). Základním kamenem koncepce je vytvoření Smart factory. Tyto továrny budou schopny zvládnout výkyvy poptávky, budou více odolné vůči poruchám, zároveň dokážou vyrábět maximálně efektivně. Stroje, lidé a prostředky spolu dokáží nejen komunikovat, ale i spolupracovat (Helbig, Wahlster a Kaggerman, 2013). Charakteristické budou velmi úzké vazby mezi dodavateli, výrobcí i zákazníky. Automatizace i firemní systémy, které jsou horizontálně propojeny s vertikálními výrobními procesy, tak budou způsobitelné v reálném čase flexibilně reagovat na změny a kolísavou poptávku. Taková výroba bude maximálně efektivní a trvale optimalizována (Mařík a kol., 2015).

Na počátku 21. století se prosazuje řada dalších autorů manažerské literatury, kteří jednak rozpracovávají a dále rozvíjejí tradiční témata, jednak přicházejí s novými přístupy managementu. Patří k nim: Sergio Zyman (Konec marketingu, jak jsme jej dosud znali – 2000), Jim Collins (Jak z dobré firmy udělat skvělou – 2001), John P. Kotter (Srdce změny – 2002), C. K. Prahalad (Budoucnost konkurence – 2004), W. Chan a Renée Mauborgneová (Strategie modrého oceánu – 2005), Robert S. Kaplan a David P. Norton (Alingment – systémové vyladění organizace – 2006), Gary Hamel (Budoucnost managementu – 2007), Michael Armstrong (Jak řídit lidi – 2008) a další.



Shrnutí kapitoly

Klasická teorie managementu vznikla na počátku 20. století a je reprezentována čtyřmi školami: vědecké, správní, byrokratické řízení a škola lidských vztahů. Mezi její zakladatele patří především Henry Fayol, Max Weber, Frederic W. Taylor, Lilian a Frank Gilbertovi, kteří se soustředili na zvyšování produktivity práce prostřednictvím vytváření dokonalých organizačních podmínek práce jednotlivých pracovníků. Ti se v jejich pojetí stávali živými stroji. Jiné pojetí člověka přinesla behavioristická teorie managementu (Elton Mayo, Abraham Maslow), která chápe člověka jako intelektuálního tvora, který nepracuje jen proto, že musí.

Postklasické teorie managementu se začínají prosazovat od 30. let minulého století a zahrnujeme do nich 5 přístupů: procesní, systémové, psychologicko-sociální, kvantitativní a empirické. Procesní přístupy dávají doporučení pro zvládnutí hlavních manažerských funkcí – známý je systém POSDCORB. Systémová teorie managementu vznikla ve složité době po druhé světové válce. Organizaci chápe jako transformační systém, ve kterém se vstupy mění na výstupy (zboží a služby). Psychologicko-sociální přístupy se věnují lidskému faktoru a jeho motivaci, kvantitativní přístupy využívají IT, matematické a statistické modelování vhodné pro efektivnější rozhodování. Empirické přístupy trvají až do současnosti, představitelé (nejznámější Peter Drucker) dávají doporučení manažerům organizací, které získávají od úspěšných organizací.

Na tyto teorie navazují moderní současné teorie, které vycházejí z filozofických názorů na současný svět, a to třeba i ze zkušeností východoasijských ekonomik. Celkově je ke klasifikaci uvedených škol vhodné znovu zdůraznit, že moderní management není názorově homogenní. Jeho poznatky a doporučení dosud postrádají exaktnost, jež je obvyklá pro přírodní a technické vědy. Odráží se to v existenci různých přístupů, resp. škol, dále pak i v jejich možné obsahové nekonzistenci. Proto studium a využívání informací současného managementu vyžaduje kritické myšlení i schopnost poznatky z různých názorových směrů si účelově vybrat a v konkrétní praxi tvůrčím způsobem realizovat.

Počátek 21. století se dá charakterizovat následujícími trendy: vývoj informačních, komunikačních a dopravních systémů, globalizace, roste význam znalostí, turbulentní prostředí plné změn, důraz na kvalitu produktů. Těmto trendům se musí manažeři přizpůsobovat a proaktivně je využívat, aby jejich organizace zůstala konkurenceschopná.



Klíčové pojmy

Vědecké řízení, správní řízení, byrokratické řízení, lidské vztahy, procesní přístupy, kvantitativní přístupy, psychologicko-sociální přístupy, systémové přístupy, empirické přístupy, učící se organizace, průmysl 4.0, kritické faktory úspěchu, 7S, model komponent, procesní management, management kvality, inovací a znalostí.



Doporučené rozšiřující materiály

Donnelly, J. H. a kol. (2007). *Management*. Praha: Grada.

Robbins, S. P., Coulter, M. (2004). *Management*. Praha: Grada.



Otázky

1. Co je podstatou klasického managementu? O jaké období v letech se jedná? Jaké školy zde rozlišujeme?
2. Jaké jsou hlavní přínosy vědeckého řízení? Uveďte představitele tohoto směru.
3. Jaké jsou hlavní přínosy správního řízení? Uveďte představitele tohoto směru.
4. Jaké jsou hlavní přínosy byrokratického řízení? Uveďte představitele tohoto směru.

5. Jaké jsou hlavní přínosy školy lidských vztahů k managementu? Uveďte představitele tohoto směru.
6. Co je podstatou postklasického managementu? O jaké období v letech se jedná? Jaké přístupy zde rozlišujeme?
7. Jaké jsou hlavní přínosy psychologicko-sociálních přístupů k managementu? Uveďte představitele tohoto směru.
8. Jaké jsou hlavní přínosy systémových přístupů k managementu? Uveďte představitele tohoto směru.
9. Jaké jsou hlavní přínosy kvantitativních přístupů k managementu? Uveďte představitele tohoto směru.
10. Jaké jsou hlavní přínosy procesních přístupů k managementu? Uveďte představitele tohoto směru.
11. Jaké jsou hlavní přínosy empirických přístupů k managementu? Uveďte představitele tohoto směru.
12. Co jsou to kritické faktory úspěchu? Co je podstatou koncepce „7S“?
13. Jak je charakterizován japonský management?
14. Charakterizujte a zobrazte model komponent organizace.
15. Jaké jsou trendy managementu v 21. století? Uveďte představitele tohoto směru.



Úkoly

1. Jaké jsou výhody a nevýhody Taylorova přístupu? Vymezte pozitivní a negativní stránky vědeckého řízení a jeho přínos.
2. Charakterizujte Baťův systém řízení. V čem je významný jeho přínos managementu? Jaké bylo jeho poslání a vize?
3. Srovnajte Fayolovy principy managementu s Taylorovými. Zhodnoťte aktuálnost Fayolových principů řízení. Vyberte si jeho 5 principů a zhodnoťte, v čem jsou dané principy dle vás významné?
4. Které Weberovy principy považujete za přínosné i pro dnešní organizace? Co je podle vás největší příčinou neefektivního fungování byrokratických organizací z dnešního pohledu?

-
5. Jaké jsou přednosti a slabiny kvantitativních a systémových přístupů? Co je omezujícím faktorem použití těchto přístupů v managementu?
 6. Vyjmenujte přínosy empirické školy pro teorii a praxi managementu.
 7. Jaké významné autory současnosti znáte? Co významného přinesli do teorie managementu?



Cvičení

- 2.1 Najděte na internetu životopisy významných představitelů managementu. Vypíchněte z jejich života 5 zajímavých údajů a přínosů pro management. V rámci skupin diskutujte o těchto zajímavostech.
- 2.2 Zjistěte, jak je v libovolné organizaci, kterou znáte, uplatněn některý z Fayolových principů. Například jak je podporována iniciativa, jak je zajištěna jednota příkazování, dělba práce atd. Jsou v organizaci aplikovány všechny principy? Které ano, a které ne? Pročpak?
- 2.3 V rámci vybrané organizace zhodnoťte, jak jsou využívány principy a myšlenky všech škol a přístupů – proveďte na toto téma rozhovor s manažerem. Zeptejte se ho na předpokládaný další vývoj řízení organizací. Své závěry porovnejte ve třídě.
- 2.4 V rámci týmu využijte model 7S či komponent organizace a charakterizujte kritické faktory úspěchu vaší fakulty či vybrané organizace.

3 Plánování

Plánování je nedílnou součástí všech oblastí činnosti člověka. Je tomu tak i v případě fungování organizací. Plánování je rozhodujícím faktorem úspěchu na všech stupních řízení. Jedná se o proces, pomocí kterého si management může vytvořit představu o tom, čeho je a není schopen dosáhnout, pomocí jakých strategií a prostředků dospěje k cíli. Je také nedílnou součástí všech organizací, které se chtějí v dnešní rychlé době a velké konkurenci udržet dlouhodobě na trhu. V řadě malých podniků to tak ovšem není. Jsou řízeny intuitivně a dalo by se říci ze dne na den. Tyto organizace jsou tak odkázány vesměs na náhodu a na řadu situací, které mohou nastat, nejsou vůbec připraveny. Prostředkem, jak dosáhnout předvídání budoucnosti, je kvalitně zpracovaný plán. Je důležité, aby lidé věděli, kam má jejich organizace směřovat, tj. aby měli před sebou jasný a společný cíl a k tomuto cíli aby směřovala jejich veškerá činnost. V případě, že se výsledky odchylují od cíle, nebo se organizace dostává do potíží, vysílá plán jasný signál manažerům, že je potřeba něco změnit a sjednat nápravu. Plán organizace je možné rozvést do jednotlivých plánů nižších organizačních jednotek, a to i dle časového hlediska z dlouhodobého plnění na krátkodobé.

V této kapitole bude představena manažerská funkce plánování a plán. Dozvíte se, proč manažeři plánují, jak plánují a jaké jsou současné problémy v plánování. Také zde budou představeny techniky pro posouzení prostředí, alokování zdrojů a současné techniky plánování, jako je projektový management a plánování na základě scénářů i time management.



Cíle kapitoly

- Vysvětlit pojmy plánování a plán.
- Popsat 4 základní prvky plánovací funkce.
- Rozlišovat mezi jednotlivými typy plánů a cílů.
- Popsat a vysvětlit fáze plánování.
- Uvést význam plánování.
- Popsat úlohu cílů v plánování a vysvětlit, jak jsou formulovány.

- Vysvětlit techniky MBO a SMART.
- Definovat zásady efektivního plánování.
- Představit současné techniky plánování.

3.1 Pojem plánování

Plánování je výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že plánování obsahuje vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo (Veber a kol., 2009).

Plánování obsahuje definování cílů organizace, formulování celkové strategie pro jejich dosažení a vytvoření uceleného souboru plánů pro integrování a koordinování činností organizace. Zabývá se nejen tím, co má být uděláno, ale i prostředky, tzn., jak to má být uděláno (Robbins, Coulter, 2004).

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2013) je plánování informačním procesem stanovení cílů a předpokládaných postupů jejich dosažení. Jde o činnost, jejímž výsledkem je plán jako cílově definovaný záměr na splnění určité skupiny úkolů.

Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít. Plánování je proces, který vyžaduje intelekt, vyžaduje, abychom vědomě určovali průběh činností a zakládali naše rozhodování na cílech, znalostech a důležitých odhadech (Koontz, Weihrich, 1998).

Plánování je tedy procesem, ve kterém manažeři stanovují cíle a definují strategie k jejich dosažení.

Příklad 3.1 Manažer z praxe uvádí následující definici plánování:

Plánování je pro mě určování směru, kterým se hotelový provoz má řídit v nadcházejících dnech a budoucnu (F&B Manažer v hotelu).

3.1.1 Účel plánování

Můžeme vyjmenovat několik důvodů pro plánování:

1. Plánování umožňuje koordinaci aktivit. Poskytuje směr jak manažerům, tak i ostatním zaměstnancům. Když zaměstnanci vědí, kam organizace a její části směřují a jak mají přispívat k dosažení cílů, potom mohou koordinovat své aktivity a vzájemně spolupracovat.
2. Plánování také redukuje nejistotu tím, že nutí manažery dívat se kupředu, odhadovat změny, zvažovat jejich dopad a formulovat odpovídající reakci.

-
3. Plánování také redukuje překrývající se a zbytečné činnosti. Neúčinné aktivity mohou být odhaleny, upraveny nebo odstraněny, protože prostředky a cíle jsou dány.
 4. Plánování také formuluje normy, které jsou důležité pro kontrolování. Protože plánování formuluje cíle a plány, potom kontrolování porovnává skutečnost s těmito plány, identifikuje podstatné odchylky a tím usnadňuje provedení nápravných opatření (Robbins, Coulter, 2004).
 5. Zvyšování efektivity: plánování je jedním z východisek úspěšné podnikatelské činnosti. Tyto činnosti jsou o to efektivnější, o co lépe, jasněji a srozumitelněji jsou stanoveny cíle, zvoleny optimální varianty způsobu jejich dosažení, zajištěny odpovídající zdroje, zadány úkoly a definována měřítka kontroly a kritéria hodnocení.
 6. Integrace úsilí: dobré plánování může mít za následek dosahování lepšího efektu díky účinnému sladování dílčích cílů a chování jednotlivých organizačních částí. Takovéto integrované plánování koordinuje činnost dílčích organizačních jednotek společným plánem, příp. souborem vzájemně sladěných a podmiňujících se plánů.
 7. Rozvoj manažerů: plánování nutí manažery, aby svá současná rozhodnutí vztahovala k budoucím výsledkům. Musí proto systematicky uvažovat o současnosti i budoucnosti, vyhledávat a řešit problémy.
 8. Pomocí plánování jsou v podobě cílů, postupů a úkolů určovány racionální, objektivní standardy výkonnosti celé organizace, jejich dílčích jednotek, manažerů na všech úrovních řízení i řadových pracovníků (Bělohlávek a kol., 2006).

Příklad 3.2 Manažerka obchodního řetězce uvádí, jak jí plánování pomáhá v profesi:

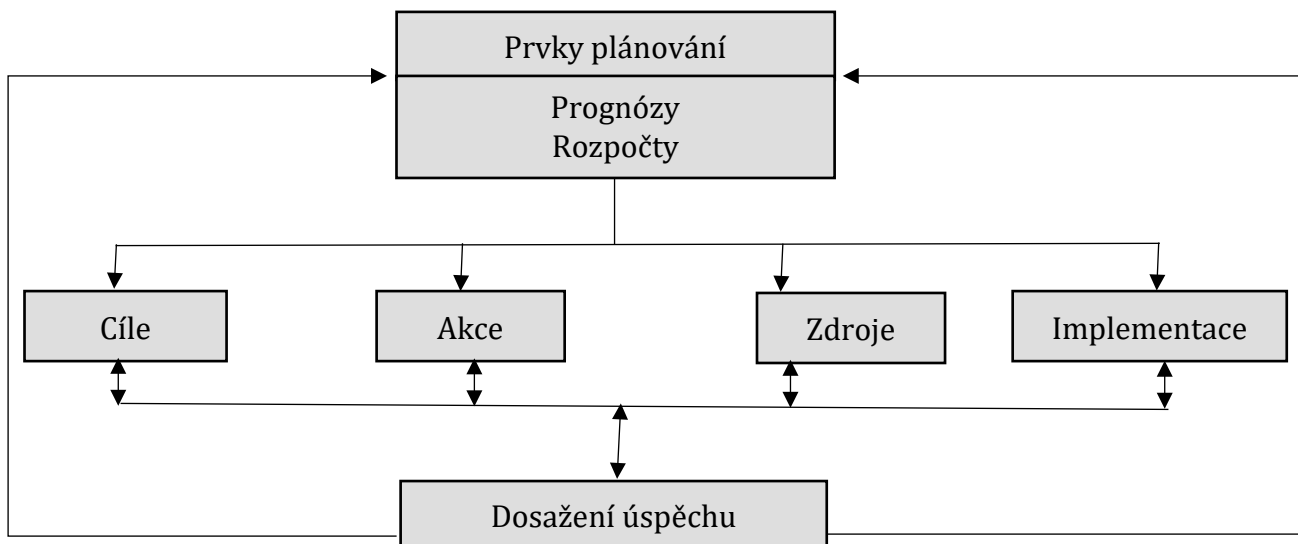
At' už se jedná o naplánování další dodávky zboží do prodejny nebo o plánování směn zaměstnanců, tak je důležité vše naplánovat včas a dobře, aby nedocházelo k předčasné dodávce zboží, kdy ještě není dosavadní zboží na prodejnách v dostatečné míře vyprodané nebo aby nedošlo ke špatnému naplánování směn zaměstnancům a nestalo se, že na prodejně bude chybět dostatek prodavačů, či naopak přebytek.

3.1.2 Plánovací funkce

Plánovací funkce vyžaduje na manažerech, aby učinili čtyři zásadní rozhodnutí týkající se základních prvků plánování – viz Obrázek 3.1:

- Cíle jsou specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy.
- Akce jsou prostředky, respektive specifické činnosti, plánované pro dosažení určených cílů.
- Zdroje představují omezení, které musí manažer při plánování akcí respektovat. Při plánování je nezbytné brát ohled na specifikovaný objem potřebných zdrojů (lidé, materiál, energie, finance), jejich dostupnost a v neposlední řadě jejich alokaci. Významným nástrojem, který specifikuje zdrojové omezení, je rozpočet.
- Implementace (pravidla) zahrnuje určení pracovníků a jejich úkolů zaměřených na realizaci plánu (Donnelly a kol., 2007).

Obrázek 3.1 Plánovací funkce



Zdroj: vlastní, upraveno dle Donnelly a kol., 2007

Příklad 3.3 Manažer z praxe charakterizuje plánovací funkce:

Cíle města jako organizace je dosáhnout co největší otevřenosti vůči občanům, dbát na ochotu úředníků, orientovat se na středně až dlouhodobé plánování s důrazem na vyrovnaný rozpočet nejméně jednou za 4 roky. Cílem je i postupný rozvoj a oprava infrastruktury města.

Akce, prostřednictvím kterých se má daných cílů dosáhnout, jsou například vytvoření nového územního plánu, maximální využívání dotací z Evropské Unie, Jihočeského kraje i jednotlivých ministerstev, směna nemovitostí s arcibiskupstvím, které byly církvi vráceny v restituci, tvorba projektů atd.

Mezi zdroje, které ovlivňují investiční akce a veškerý rozvoj města, řadíme rozpočet města, příjmy z podnikatelské činnosti, který generují společnosti s majetkovou účastí města.

Pravidla, která se musí dodržet při dosahování cílů, jsou například vnitřní směrnice pro sestavování rozpočtu, pravidla pro jeho předkládání, rozhodování o rozpočtu v zastupitelstvu města, dále zákony, administrativní zátěž spojená s žádostmi o dotace, s žádostmi o úvěry (Starosta města).

3.1.3 Proces plánování

Postup při plánování se zpravidla odvíjí (viz Obrázek 3.2) od obecného ke konkrétnímu plánu v těchto krocích:

1. Uvědomění si příležitosti

Všichni manažeři by se měli nejprve zabývat otázkou možných budoucích příležitostí a vidět je jasně a kompletně, měli by znát svoji situaci z hlediska svých silných i slabých stránek, vědět, které problémy je třeba řešit a proč, a také znát, co mohou získat. Na tom závisí realističnost stanovování cílů.

2. Stanovení cílů

Druhým krokem při plánování je stanovení cílů pro celou organizaci a pro každou jeho podřízenou pracovní jednotku. Cíle indikují koncový bod, tj. čeho má být dosaženo pomocí sítě strategií, taktik, postupů, pravidel a programů.

3. Vývoj předpokladů

Jde o předpoklady, týkající se prostředí, ve kterém budou plány realizovány. Je důležité, aby všichni manažeři zahrnuli do procesu plánování dohodu o předpokladech. Při vytváření předpokladů hraje významnou roli prognózování. Jaké budou trhy? Jaké ceny? Jaké výrobky? Jaké budou mzdy? Jaké jsou dlouhodobé trendy?

4. Určování alternativních postupů

Jde o hledání a zkoumání alternativních postupů činností, a to zvláště těch, které se zdají být reálné. Jenom zřídka se vyskytují plány, které by nebylo možné alternativně realizovat, přitom velmi často některá z nevyzkoušených alternativ bývá nejlepší.

5. Hodnocení alternativních postupů

Po nalezení alternativních postupů a posouzení jejich silných a slabých stránek následuje další krok: hodnocení alternativ z hlediska určených předpokladů a z hlediska vytyčených cílů. Některý postup se může zdát nejvíce ziskový, může však vyžadovat poměrně značné finanční výdaje a doba návratnosti vynaložených finančních prostředků může být příliš dlouhá. Další může zase vyhovovat z hlediska dlouhodobých cílů firmy.

6. Výběr postupu

Zde se jedná o okamžik, kdy je plán přijat – skutečný okamžik rozhodování. Občas nastane situace, že výsledkem analýz a hodnocení je doporučení dvou či více variant k realizaci a manažer musí rozhodnout, kterou z nich přijmout.

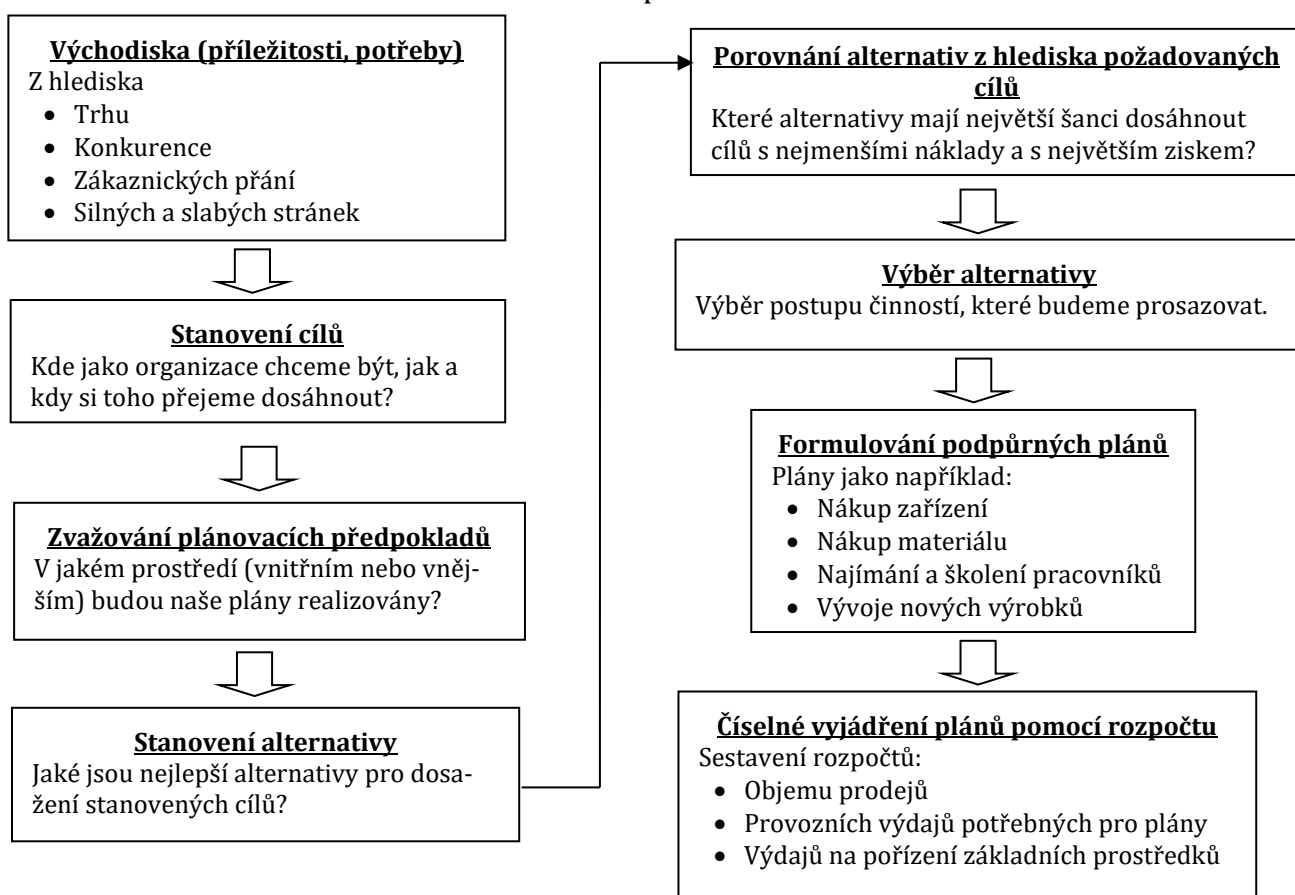
7. Formulování odvozených plánů

I když je rozhodnutí uskutečněno, jen zřídka je plánování ukončeno, spíše naznačuje potřebu sedmého kroku. Odvozené plány jsou obvykle požadovány na podporu hlavního plánu.

8. Numerizování plánů pomocí rozpočtnictví

Nastává poslední krok: převedení plánů do číselné podoby pomocí rozpočtů. Celkový rozpočet představuje souhrn celkových příjmů a výdajů s výsledným ziskem či ztrátou (Koontz, Weihrich, 1998, Olteanu, Curmei, 2012).

Obrázek 3.2 Proces plánování



Zdroj: upraveno dle Koontz a Weihrich, 1998

Příklad 3.4 Manažer z praxe uvádí následující postup při plánování:

Jako vedoucí musím hlavně vědět, čeho chci dosáhnout, musí být vytyčený nějaký cíl. Potom co mám cíl, tak potřebuji mít nějaký plán postupu, vzhledem k tomu, že jsme státní instituce, tak ty postupy jsou často dané nějakými předpisy. Když už tohle je známé, tak se práce dál rozděluje, to znamená, musím vybrat nějaký tým lidí, co se na daný úkol nejvíc hodí. Když to shrnu, tak vlastně je to takové jednoduché schéma cíl > postup > tým lidí (Vedoucí ekonomického oddělení státní instituce).

3.2 Pojem plán

Plán je dokument, který popisuje, jak dosáhnout cílů a jaké jsou pro to k dispozici zdroje, časový harmonogram a další nezbytné aktivity (Robbins, Coulter, 2004). Plán poskytuje racionální cestu (vymezení postupů, aktivit, opatření) k dosažení stanovených cílů. Nedílnou součástí plánů by mělo být i stanovení struktury a rozsahu zdrojů. Mezi nástroje specifikující omezení disponibilních zdrojů patří rozpočty (Veber a kol., 2009).

3.2.1 Typy plánů

Z hlediska časového horizontu lze rozlišovat tři základní úrovně plánování:

- Dlouhodobé: většinou prováděné na více než pětileté období.
- Střednědobé: pohybující se obvykle v rozsahu jednoho až pěti let.
- Krátkodobé: pokrývá zhruba jeden rok a je dále rozpracováváno i na kratší období.

Časový horizont plánování je ovlivněn mnoha faktory, např. délkou období, která je třeba pro dlouhodobé investiční rozhodování. Závisí do jisté míry i na charakteru odvětví. Dalším faktorem je doba potřebná na výrobu výrobku či na průběh technologického procesu, doba potřebná na výzkum a vývoj výrobků. V neposlední řadě je pak ovlivněn velikostí organizace, složitostí a formou organizační struktury či silou konkurence.

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu lze rozlišovat:

- Strategické plány: formulují cíle a strategie pro celou organizaci a definují její místo v určitém prostředí. Vyznačují se rámcovým dlouhodobým charakterem a komplexním přístupem k organizaci jako k celku v podmínkách nejistoty. Jsou realizovány na vrcholové úrovni řízení.
- Taktické plány: směřují k uskutečňování strategických plánů. Dochází při nich ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení pro část

vymezené doby, na kterou je sestavován strategický plán, nebo je zaměřeno na řešení určitého problému. Odpovídají mu plány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí či jednotlivých divizí.

- Operativní plány: vychází z taktického rozhodování z konkrétních známých podmínek a zdrojů. Jejich charakter je krátkodobý. Hlavním významem je dotváření rozhodnutí pro procesy provozní (hmotně-energetické) a procesy s nimi bezprostředně související. Jedním z nejvýznamnějších je operativní plán výroby (upraveno dle Truneček, 1997).

Příklad 3.5 Manažer z praxe charakterizuje typy plánování:

1) *Krátkodobé plány: Jaké výrobky se budou vyrábět primárně, zda je možné jejich výrobu navýšit, která výroba se bude muset omezit, kolik máme stálých odběratelů, zda chtějí odebrat nové výrobky?*

2) *Střednědobé plány: rozšiřování pracovních prostorů, nákup nových strojů, zavedení nových výrobků, výroba nových součástí do nově pořízených strojů.*

3) *Dlouhodobé plány: investice do nemovitostí. Naše organizace rekonstruuje bývalý pivovar. Z těchto prostor chce vytvořit školku pro děti zaměstnanců, závodní jídelnu a další prostory pro volnočasové aktivity (Výrobní ředitel).*

3.3 Pojem cíl

Cíle jsou předpokládané výsledky jednotlivců, skupin a celé organizace. Poskytují směr pro veškeré manažerské rozhodování a jsou kritérii pro měření toho, co se skutečně stalo ve vztahu k tomu, co se mělo stát (Robbins, Coulter, 2004).

3.3.1 Typy cílů

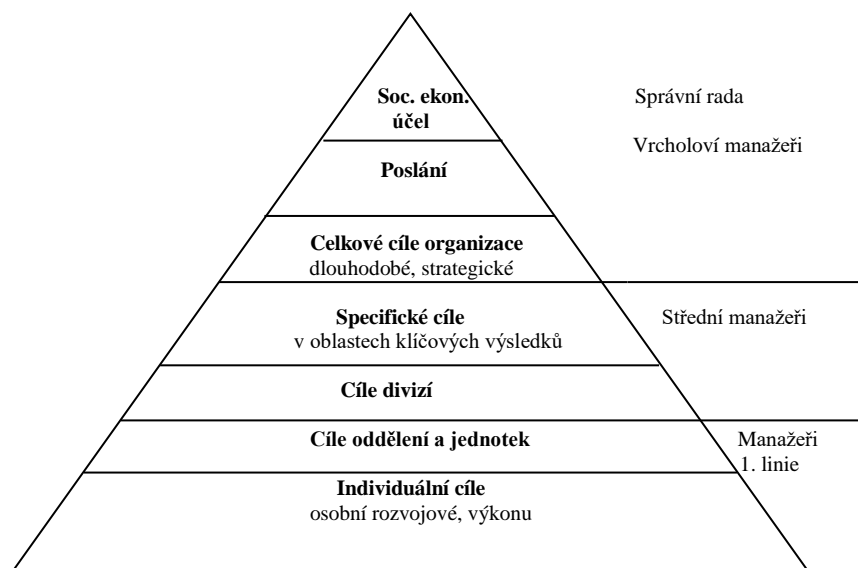
Cíle organizace můžeme třídit dle různých kritérií:

- podle pořadí jejich významu: vrcholové a podřazené,
- podle velikosti cílů: neomezené (např. maximalizace zisku) či omezené (dosažení předem plánované hodnoty zisku),
- podle časového hlediska: krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé,
- podle vztahu mezi cíli: komplementární (tzn., dosažení jednoho cíle vede automaticky k dosažení cíle druhého), konkurenční (tzn., dosažení jednoho cíle vede k nižšímu dosažení cíle jiného) a indiferentní (tzn., plnění jednoho cíle nemá vliv na plnění cíle jiného),

- podle obsahu: ekonomické, výsledkové (např. dosažení zisku), výkonové (objem výroby, výrobní kapacita), finanční (například zadluženost), mimoeconomické, technické (vývoj výrobků a technologií), sociální (vytváření pracovních příležitostí, ochrana životního prostředí, sponzoring) (Dědina, Cejthamr, 2007).

Cíle organizace mají podobu určité hierarchické pyramidy (viz Obrázek 3.3). Manažeři na různých stupních organizační hierarchie jsou soustředěni na různé druhy cílů. Správní rada a vrcholoví manažeři jsou především zaměřeni na určování účelu, poslání a celkových cílů firmy a na stanovování specifitějších celkových cílů v oblastech klíčových výsledků. Manažeři na střední úrovni se zabývají určováním cílů v oblastech klíčových výsledků, cílů divizí a oddělení. Manažeři na nižší úrovni věnují pozornost cílům oddělení a jednotek i cílům svých podřízených. I když individuální cíle, které zahrnují výkonové a rozvojové cíle, jsou uvedeny na dolním konci hierarchie, měli by je mít i manažeři na vyšší úrovni.

Obrázek 3.3 Hierarchie cílů



Zdroj: vlastní, upraveno dle Hittmár, 1997

Příklad 3.6 Manažer z praxe uvádí následující cíle jejich organizace:

Cíle banky: mít více klientů, zvyšování zisku, uplatňovat nové technologie, inovace produktů a postupů, zvyšování bezpečnosti přímého bankovníctví.

Cíle manažera banky: udržení a zvyšování počtu korporátních klientů, zvyšování cross-sellingu bankovních produktů a výnosů z těchto služeb, synergie neboli spolupráce mezi ostatními členy finanční skupiny (leasing, faktoring, penzijní fond), dlouhodobá spolupráce s klienty a jejich spokojenost s bankovními službami (Vedoucí úseku korporátního bankovníctví).

3.3.2 Formulování cílů

Rozlišujeme 3 přístupy formulování cílů v organizaci:

1. Shora-dolů: manažeři určují cíle pro své podřízené. Celá organizace potřebuje usměrňovat prostřednictvím celkových cílů, které určuje výkonný ředitel (ve spojení se správní radou) (Koontz, Weihrich, 1998). Ústředním bodem tradičního přístupu ke stanovení cílů je stanovení cílů na vrcholu organizace a jejich následné rozložení na dílčí cíle směrem dolů. Toto tradiční hledisko předpokládá, že vrcholoví manažeři nejlépe vědí, co je nejlepší, protože mají tzv. celkový obraz. Dosažení cílů na nižší úrovni je prostředkem k dosažení cílů na další úrovni (Robbins, Coulter, 2004).
2. Zdola-nahoru: podřízení navrhnou cíle a předkládají je svým nadřízeným. Vrcholový management potřebuje informace z nižších organizačních úrovní ve formě jejich cílů. Navíc podřízení jsou pravděpodobně více motivováni cíli, které sami iniciovali (Koontz, Weihrich, 1998).
3. Management podle cílů (MBO). V tomto systému jsou celkové cíle formulovány zaměstnanci a manažery, pokrok v jejich plnění je posuzován pravidelně a na základě toho jsou i přiděleny odměny. Cíle jsou nejenom normou pro hodnocení, ale také jsou využívány pro motivaci zaměstnanců (Robbins, Coulter, 2004).

Přednosti MBO jsou:

- Zdokonalování řízení – cíle není možné stanovit bez plánování a jedině plánování orientované na výsledky má smysl. MBO nutí manažery přemýšlet o plánování z hlediska výsledků a ne jen jako o plánování jednotlivých činností či práce.
- Vyjasnění organizace – MBO nutí manažery vyjasnit organizační úlohy a organizační strukturu. Manažeři musí z hlediska očekávaných výsledků delegovat pravomoci.
- Podpora osobních závazků – MBO podporuje lidi, aby se se svými cíli ztotožnili.
- Vývoj účinné kontroly – kontrola zahrnuje měření výsledků a realizaci korekčních opatření pro odstranění odchylek od plánu a k vytvoření jistoty, že cílů bude dosaženo.

Mezi negativa MBO patří:

- Neúspěch při studiu filozofie MBO: nutnost pochopení metody manažerem, při zavádění do praxe musí pochopit, čeho se týká, potom musí svým podřízeným vysvětlit jeho podstatu, jak a proč se používá.

- Obtížnost určování cílů: je obtížné stanovit skutečně verifikovatelné cíle, a to zejména z hlediska doby potřebné pro jejich dosažení.
- Důraz na krátkodobé cíle: spíše se preferují krátkodobé cíle (kratší než 1 rok), kladení důrazu na krátkodobé cíle nese s sebou riziko vzniku výdajů v budoucích obdobích.
- Nebezpečí nepružnosti: diskutabilní a problematickou je oblast změny cílů, manažeři často váhají, když mají cíle měnit (Šuleř, 1995).

Příklad 3.7 Manažer obchodní společnosti z praxe uvádí, jak využívají princip MBO:

Především musí naši zaměstnanci vědět, co a proč dělají – jaký je smysl jejich práce z hlediska konkrétních krátkodobých, ale někdy i střednědobých cílů. Zaměstnanec zná důležitost své práce, na ní navázané procesy a svoji odpovědnost v kontextu.

Manažer neziskové společnosti vidí výhody a nevýhody MBO takto:

Výhodu MBO shledávám v tom, že každý člen vidí výsledky své práce a ví, kam svojí práci směřuje. Další výhodou je nutnost detailního stanovení cílů, které nám pomáhá pak vyhodnotit míru jejich splnění. Nevýhoda může nastat, když se teamleadři a členi neztotožní s vizí, které upřednostňuje vedení pobočky. Samozřejmě se snažíme se všemi členy diskutovat o cílech, ale ne vždy se nám podaří nalézt 100% stejnou cestu. Pak je těžké členy motivovat k vyššímu výkonu a může také nastat situace, kdy opustí organizaci.

3.3.3 Charakteristika dobře stanovených cílů

Dobře stanovené cíle by měly mít písemnou formu a obsahovat výsledky, nikoliv aktivity. Cíle by také měly být náročné, ale dosažitelné. Snadné a nedosažitelné cíle nemotivují. Dobře stanovené cíle by měly být sděleny všem zaměstnancům, aby si uvědomili, že jsou na jedné lodi (Robbins, Coulter, 2004).

Pravidlo SMART určuje požadavky na správné definování a formulování cílů:

- **S** – specifické a konkrétní pro každou vnitropodnikovou jednotku, skupinu pracovníků, případně pro jednotlivé pracovníky.
- **M** – měřitelné, tj. kvantifikovatelné, aby bylo možné přesně vyjádřit, sledovat a kontrolovat průběh a stupeň jejich plnění.
- **A** – akceptovatelné, tj. přijatelné jak pro jednotlivé interní a externí zájmové skupiny, tak pro organizaci a vnitropodnikové jednotky.
- **R** – realizovatelné, tj. splnitelné z hlediska disponibilních materiálových, finančních a lidských zdrojů a z hlediska časových možností plnění.

- **T** – termínované, tzn., že u každého cíle by měl být uvedený požadovaný termín splnění (Cimbálníková, Chládková, 2016).

3.4 Techniky plánování

3.4.1 Techniky pro posouzení prostředí

Mezi tři techniky, které mohou manažerům při posouzení prostředí v jejich práci pomoci, patří:

1. Monitorování vnějšího prostředí – zahrnuje prověřování velkého množství informací pro předvídání a interpretování změn prostředí. Rozsáhlé sledování prostředí má odhalit problémy, které by mohly pravděpodobně ovlivnit současné a plánované aktivity organizace. Jednu z nejrychleji rostoucích oblastí monitorování prostředí představují informace o konkurenci. Jedná se o proces, kdy organizace shromažďuje informace o konkurenci a odpovídá na otázky jako: Kdo jsou konkurenti? Co dělají? Jak nás může ovlivňovat to, co dělají?
2. Prognózování (předvídání) – manažeři potřebují prognózy (= odhad budoucích výstupů), které jim pomohou efektivně a včas předvídat budoucí události. Techniky prognózování lze rozdělit do dvou kategorií. Kvantitativní prognózování (např. časová analýza, regresní modely, ekonometrické modely) používá pro zpracování údajů z minulosti a pro prognózování budoucnosti soubor matematických pravidel. Kvalitativní prognózování (např. expertní šetření, zprávy prodejců, hodnocení ze strany zákazníků) je založeno na úsudcích a názorech informovaných odborníků o budoucích výstupech. Kvalitativní techniky jsou vhodné zejména tehdy, když jsou přesné údaje těžko dostupné nebo nedostupné.
3. Benchmarking – vyhledávání nejlepších praktik mezi konkurencí nebo mezi ostatními organizacemi, což vede k vynikající výkonnosti. Manažeři mohou zlepšit kvalitu analyzováním a kopírováním metod, používaných těmi nejlepšími z různých oborů (Robbins, Coulter, 2004).

3.4.2 Techniky pro alokování zdrojů

Rozlišujeme 4 techniky sloužící k alokování zdrojů:

1. Sestavování rozpočtu – spočívá ve vytvoření číselných plánů pro alokování zdrojů na konkrétní činnosti. Rozpočty jsou oblíbeným nástrojem plánování, protože peníze jsou společným jmenovatelem, využitelným ve všech organizacích a manažery na kterékoliv úrovni.

-
2. Tvorba harmonogramu – je detailní stanovení toho, co má být uděláno, v jaké posloupnosti, kdo bude co dělat a kdy mají být činnosti ukončeny. Ganttův diagram a diagram zdrojů jsou nástroje pro tvorbu harmonogramu. Ganttův diagram monitoruje plánované a skutečné aktivity v čase. Diagram zdrojů popisuje využití kapacit, ať již pracovníků v oddělení nebo jiných konkrétních zdrojů.
 3. Analýza bodu zvratu – je technika alokace zdrojů pro určení bodu, kdy jsou celkové výnosy tak vysoké, že pokrývají celkové náklady. Bod zvratu určitého výrobku je určen jednotkovou cenou, variabilními a fixními náklady.
 4. Lineární programování – je matematická technika, která řeší problémy alokace zdrojů. Aby bylo možné použít lineární programování, musí úloha alokace zdrojů obsahovat omezený počet zdrojů, objektivní maximalizační funkci, alternativní způsob kombinace zdrojů a lineární vztahy mezi proměnnými (Robbins, Coulter, 2004).

3.4.3 Současné techniky plánování

Manažeři se v současnosti stále více potýkají s plánováním v komplexním a dynamickém prostředí. Pro takový typ prostředí jsou vhodné dvě techniky plánování. Obě techniky jsou flexibilní, a proto umožňují mnohem efektivnější a účinnější plánování v dynamickém prostředí organizace.

1. Projektový management.

Projekt je jednorázový soubor aktivit, které mají definovaný začátek a konec. Úkolem projektového managementu je zajistit, aby činnosti projektu byly provedeny včas, v rámci rozpočtu a podle zadané specifikace. Proces projektování začíná jasně definovanými cíli. Pak musí být vymezeny všechny aktivity a zdroje, a dále je nezbytné definovat, jak na sebe budou navazovat a které mohou probíhat paralelně. Následně se musí rozvrhnout aktivity v reálném čase, zpravidla tak, aby bylo dosaženo stanoveného termínu pro dokončení projektu a dosažení jeho cíle.

2. Plánování pomocí scénářů.

Formulování scénářů představuje důsledný pohled na to, co se pravděpodobně stane v budoucnosti. Tento proces lze přirovnat k plánování pro případ nouzových situací. Cílem plánování scénářů je vytvoření alternativ s odlišnými výstupy (Robbins, Coulter, 2004).

3.5 Plánování času – Time management

Pojem time management je možné do češtiny přeložit doslova jako řízení času. Ovšem čas jako takový řídit nelze. Řídit lze však to, jak lidé čas využívají. To jim může pomoci být výkonnější a dosahovat lepších pracovních výsledků. Time management je považovaný za jednu z nejdůležitějších obchodních dovedností. V podstatě je to co možná nejefektivnější využívání času během dne. Více o této problematice se dozvíte v učebnici: Manažerské techniky (Vrchota, Řehoř, 2016).



Shrnutí kapitoly

Manažerská funkce plánování obsahuje definování cílů a formulování strategií pro jejich dosažení. Manažeři mají pro plánování několik důvodů: plánování poskytuje směr tím, že formuluje koordinované aktivity, redukuje dopad změn, minimalizuje ztráty časů a zdrojů a ztráty z přebytků, poskytuje normy pro kontrolování.

Výsledkem plánování je plán. Jde o písemný dokument, který specifikuje čtyři plánovací nástroje: cíle, akce, zdroje a pravidla. Dle časového hlediska rozlišujeme krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plány, dle toho, jaká úroveň manažerů plány předkládá, existují plány strategické, taktické a operativní. Proces plánování začíná od uvědomění si příležitostí přes stanovení cílů až po tvorbu plánu a rozpočtu.

Cíle jsou žádoucí výsledky jednotlivců, skupin i celé organizace. Cíle mohou být formulovány tradičním přístupem nebo na základě managementu podle cílů. Řízení podle cílů je postaveno na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými na cílech, na základě kterých jsou potom pracovníci hodnoceni. Dobře definované cíle naplňují charakteristiky principu SMART.

Efektivní plánování v dynamickém prostředí znamená sestavit plány, které jsou konkrétní a současně flexibilní, ochotu změnit plány v případě změn vnějšího prostředí, věnovat pozornosti takovým změnám, protože mohou ovlivnit realizaci, a pokračovat ve formalizovaném plánování, dokonce i když je vnější prostředí silně nejisté.

Mezi techniky pro posouzení prostředí patří monitorování, prognózování a benchmarking. Pro alokování zdrojů můžeme využít tyto techniky: sestavování rozpočtu, tvorba harmonogramu, analýza bodu zvratu a lineární programování. Mezi oblíbené současné plánovací techniky patří projektový management, scénáře a time management.



Klíčové pojmy

Plánování, plán, druhy plánů, proces plánování, cíle, SMART, MBO, prognózování, benchmarking, rozpočty, scénáře, projektový management, monitorování, zdroje, implementace, time management.

Doporučené rozšiřující materiály



Donnelly, J. H. a kol. (2007). *Management*. Praha: Grada.
Robbins, S. P., Coulter, M. (2004). *Management*. Praha: Grada.
Veber, J. a kol. (2009). *Základy managementu*. Praha: Fortuna.
Vodáček, L., Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.



Otázky

1. Co je to plánování? Jaký účel plní plánování v organizaci?
2. Charakterizuje 4 plánovací funkce (nástroje).
 1. Co je to plán? Co je obsahem plánů?
 2. Jaké jsou druhy plánů?
 3. Jaký je postup při plánování?
 4. Co je to podnikový cíl? Uveďte typy cílů.
 5. Vysvětlete princip SMART.
 6. Popište 3 přístupy k formulování cílů.
 7. Jaké jsou přednosti a negativa MBO?
 8. Nakreslete pyramidu cílů.
 9. Charakterizuje techniky plánování pro posouzení prostředí.
 10. Charakterizujte techniky plánování pro alokování zdrojů.
 11. Definujte projektový management a plánování pomocí scénářů.
12. Vysvětlete termín time management.



Úkoly

1. Plánování je složitým procesem. Proč tedy manažeři plánují? Bude plánování v budoucnosti pro manažery důležité? Proč? Jaký dopad má plánování na výkonnost? Dosahují manažeři, kteří plánují, lepší výsledky, než ti, kteří neplánují? Co byste řekli takovým manažerům, kteří neplánují?

2. Jak jsou pro podnikání důležité příležitosti? Proč je pro podnikatele důležité pochopit koncepci konkurenční výhody? Proč by měli zkoumat konkurenci? Jak by měli podnikatelé získávat nápady?
3. Musí proces řízení dle cílů vycházet vždy z vrcholové úrovně řízení? Pokud ne, z jakých úrovní může vycházet?
4. V čem se může odlišovat plánovací proces u malé a velké organizace? Lze tvrdit, že plánování u velké organizace je důležitější než plánování u organizace malé? Proč ano, proč ne?
5. Je správné, používá-li organizace pro prognózy budoucích stavů kvalitativní (předtuchy, očekávání a zkušenosti) i kvantitativní (analýza časových řad) předpovědi? Vysvětlete.
6. Vzpomeňte si, kdy jste naposledy vytvářeli nějaký plán nebo alespoň něco, co se plánu podobalo. Proč jste ho vytvářel? Jak plán vypadal? Popište jeho obsah.
7. Proč hovoříme o soustavě plánů? Jak na sebe plány navazují?



Cvičení

- 3.1 Najděte na internetu 5 organizací, které mají cíle uvedené na svých webových stránkách. Posuďte tyto cíle z hlediska vlastností správně definovaných cílů. Přetvořte ty cíle, které tyto vlastnosti nenaplnují.
- 3.2 Připravte si odpovědi na následující otázky, které se týkají uplatnění prvků plánování v osobním životě: Jakého důležitého cíle chcete dosáhnout v průběhu příštích 6 měsíců (nezapomeňte přitom na důležité vlastnosti cílů)? Jaké specifické akce (strategie) musíte podniknout, abyste dosáhli vytčených cílů? Jaké zdroje pro dosažení cílů budete potřebovat? Jakým způsobem hodláte implementovat akci, která je podle vašeho rozhodnutí vhodná pro dosažení vytčeného cíle?
- 3.3 Uskutečňte rozhovor s nějakým manažerem a zeptejte se ho, jak probíhá plánovací proces v jeho organizaci?
- 3.4 Vedení společnosti rozhodlo, že hlavním cílem organizace budou úsporná opatření. Jak budou na tento cíl reagovat nižší organizační jednotky? Jaké dílčí cíle mohou ve svých jednotkách stanovit? Zakreslete do pyramidy cílů.

4 Organizování

Organizování může podporovat motivaci pracovníků, osobní odpovědnost i kreativitu, vzájemnou spolupráci i rychlou komunikaci. Stejně tak se však může stát i zdrojem nepružnosti, prosazování osobních zájmů a vzájemné rivality. Organizační problémy jsou jednou z nejčastějších příčin jejich obtíží. Tvorba účelné organizační struktury patří proto k základním úkolům každé organizace. Účelem organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, pravomocí a kompetencí mezi pracovníky organizace takovým způsobem, aby organizace obstála v měnících se podmínkách moderní doby.

Volba vhodného organizačního uspořádání je jedním ze základních prvků organizování. Organizační struktury jsou nezbytnou složkou dobře řízených organizací a jejich nastavení a provázanost jednotlivých složek podstatným způsobem ovlivňuje kvalitní fungování organizace. Mají vliv na efektivitu organizace, kvalitu a rychlost rozhodovacího procesu, na uspořádání komunikačních a kooperačních vztahů. Proto je v současné době zlepšování organizační struktury věnována značná pozornost, neboť dosažení základních cílů je nemožné bez efektivní organizační struktury, která by měla být vytvořena vzhledem ke všem výhodám a nevýhodám organizace a okolí.

Organizační struktura není jednou daná a neměnná věc. S tím, jak se zvětšuje konkurenční tlak, zvyšuje se četnost inovací a rostou nároky zákazníků, stává se okolní prostředí stále dynamičtější a komplexnější. Aby organizace v tomto prostředí udržela nebo dokonce posílila svou pozici, je třeba adaptovat se na nastalou situaci, a to včetně struktury. Pokud organizace nemění svou strukturu příliš často, je to přirozený a doporučovaný krok. Současné tendence organizování směřují k plochým, pružným strukturám, decentralizaci řízení, týmové spolupráci a spojování organizací.



Cíle kapitoly

- Vysvětlit pojmy organizování a organizační struktura.
- Popsat vliv rozpětí řízení na manažera a organizaci.
- Definovat jednotlivé prvky organizování.

- Charakterizovat různé typy organizačních struktur, určit jejich výhody a nevýhody a zakreslit je.
- Poznat faktory, které ovlivňují volbu organizační struktury.
- Seznámit se s novými formami organizování.

4.1 Pojem organizování

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému (Veber a kol., 2009). Smyslem organizování je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci a výsledkem organizování jsou organizační struktury.

Organizování je proces koordinování činností za účelem vykonávání plánovaných transakcí mezi organizací a okolním prostředím. Směřuje k rozvoji a udržování systému koordinovaných činností, v nichž jednotlivci a skupiny lidí pracují v zájmu společně pochopených a odsouhlasených cílů (Pošvář, Erbes, 2008). Úkol, který stojí před manažery, je navrhnout a zavést takovou strukturu, která umožní zaměstnancům vykonávat jejich práci efektivně a účinně (Robbins, Coulter, 2004).

Organizování je procesem tvorby efektivní organizační struktury, ve které je práce rozdělena a koordinována tak, aby bylo dosaženo cílů organizace.

4.1.1 Význam organizování

Organizováním lze v řízeném subjektu podniku vyvolat mnoho různorodých aktivit a vztahů jak mezi lidmi, tak i mezi jednotlivými subjekty. Jedná se o tyto aktivity:

- Napomáhá udržovat pořádek v organizaci a zabraňuje vzniku chaosu. Jestliže jsou lidé organizováni, pak vědí, co, kdy a kde mají udělat, jaké mají povinnosti a práva.
- Organizování vytváří hierarchické stupně řízení jednotlivých organizačních jednotek s daným vedoucím v čele. Tím se snadněji definuje nadřízenost a podřízenost jednotlivých útvarů vůči vrcholovému managementu.
- Vnáší do organizace formálnost pomocí organizačních a právních norem, které upevňují oficiální vztah mezi organizačními jednotkami, tak i mezi zaměstnanci.
- Organizováním se zefektivňuje fungování řízených organizačních jednotek. Může vnášet do organizace stabilizační účinek, který vyvolává u organizační

jednotky účinek setrvačnosti, který může být někdy brzdou organizačních změn.

- Každým organizováním se potlačuje určitá svoboda, volnost v chování jednotlivce. Všechno, co chtějí jednotlivci v organizaci dělat, musí být podřízeno určitému komplexnímu cíli v organizaci (Dědina, Odcházal, 2007).

4.2 Prvky organizování

Na proces organizování a tomu odpovídající tvorbu struktur jsou kladeny určité požadavky. Názorně je shrnul v roce 1969 ve své knize *Management: teorie a praxe* americký odborník Ernest Dale pod označením OSCAR. Jde o zkratku řetězce základních požadavků, které mají být procesem organizování a jeho organizačními strukturami zajištěny.

Posláním organizování a jeho forem je zajistit realizaci manažerské funkce plánování, tj. stanovení cílů, a to včetně zvoleného postupu jejich dosažení. Využívají se k tomu procesy racionální dělby a provádění potřebných činností (specializace). Sladění a realizace dílčích procesů dělby práce v prostoru a čase pak vyžadují koordinaci. Provádí se formálními i neformálními koordinačními mechanismy. Týká se jak prováděných činností, tak i zdrojů, které jsou nezbytné k jejich zajištění. Řád, disciplínu a způsob provádění uvažovaných dílčích procesů usnadňuje vymezení pravomoci a zodpovědnosti lidí v těchto procesech zúčastněných (Vodáček, Vodáčková, 2013). Mezi prvky organizování můžeme zahrnout i rozpětí řízení.

4.2.1 Objectives (cíle)

Jde o nutnost zajištění cílů celé organizace a jejích jednotek, týmů i jednotlivců. Více o cílech v kapitole Plánování.

4.2.2 Specialization (specializace)

Vyjadřuje způsob ekonomicky účelného a účinného sdružení stejných nebo podobných činností do jednotlivých dílčích strukturálních jednotek. Např. na výrobě produktu pracují lidé (specialisti) – někdo se podílí na jeho vzniku, přeměně surovin na výrobek, balení, prodeji atd.

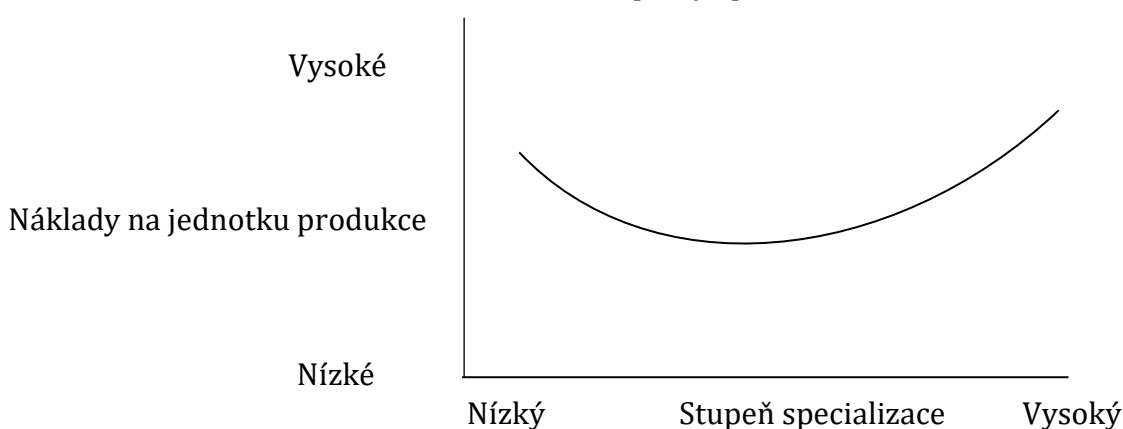
Úkolem organizování je nalézt optimální specializaci člověka v daném systému. Specializace na jedné straně zvyšuje obecně produktivitu práce jednotlivce a usnadňuje kontrolu výsledků jeho práce. Na druhé straně však vyžaduje větší koordinaci (Veber a kol., 2009).

Většina manažerů má tendenci dosáhnout co největší specializace, která umožňuje využít na maximum výhody dělby práce. Úzce specializovaná dělba práce je z ryze ekonomického hlediska výhodná. Čím vyšší je stupeň specializace,

tím je možné dosáhnout lepších ekonomických výsledků. Důležité je také říci, že od určitého stupně specializace začínají náklady vynaložené na jednotku produkce opět narůstat – viz Obrázek 4.1. Výhodou týmové práce je, že je doprovázena efekty odpovídajícími vysokému stupni specializace. Stupeň specializace lze posuzovat z různých hledisek. Mezi nejdůležitější patří:

- pracovní tempo,
- opakovanost prací,
- kvalifikační požadavek,
- požadavek soustředěnosti (Donnelly a kol., 2007).

Obrázek 4.1 Ekonomické aspekty specializace



Zdroj: upraveno dle Donnelly a kol., 2007

4.2.3 Coordination (koordinace)

Představuje nutnost vzájemného sladění činností jednotlivých dílčích strukturálních jednotek (prvků), jež svojí správnou návazností (kompletací) v prostoru a čase vytvářejí konečné výsledky (výrobky a jejich části, služby) (Vodáček, Vodáčková, 2013). Je proces, při němž jsou úkoly a útvary v podniku vzájemně propojeny za účelem dosažení organizačních cílů. Koordinace je spojování činností v organizaci, sloužící k dosažení společného cíle. Protože činnosti jsou v organizaci rozděleny, musí se manažeři pokusit vyvinout mechanismus, který spojí úkoly dohromady za účelem dosažení kýženého cíle. Výsledkem takového propojování je tvorba různých forem vzájemné závislosti. Stupeň závislosti činností se může různit od vysokého až po nízký (Dědina, Cejthamr, 2007).

Ke zlepšení koordinace přispívá seskupování jednotlivých pracovníků do skupin a vytváření útvarů. Kritéria pro vytváření útvarů jsou různá a manažer musí volit kritéria nebo jejich kombinace tak, aby se přiblížil co nejvíce optimální koordinaci.

K nejdůležitějším kritériím patří:

- specializace a kvalifikace pracovníků,
- pracovní proces a funkce, které jej mohou zabezpečit,
- čas (např. podle směn),
- výrobek,
- zákazník (dle potřeb zákazníků),
- místo (region, stát) (Veber a kol., 2009).

Příklad 4.1 Uplatňování koordinace dle manažera z praxe:

U nás je uplatňována koordinace jak na pozici dispečerů, tak zároveň mezi řidiči. Máme zaveden určitý systém, kde sledujeme jízdu každého řidiče, jak včasné příjezdy na firmy, tak jejich úsporu času na cestách, či úsporu energie. My tak na konci roku děláme jisté hodnocení a případně od toho se odvíjí výška odměn. (Manažer přepravní organizace).

4.2.4 Autority (pravomoc)

Pravomoc je rozhodovací prostor dílčích specializovaných strukturálních jednotek (Vodáček, Vodáčková, 2013). Představuje souhrn moci a práv, které jsou přiděleny určitému pracovníkovi (manažerovi), nebo určitému útvaru (Siegl, Brodský, 2010). Pravomoc je právo příslušející pracovníkovi v daném pracovním postavení využívat volnosti v rozhodování, popř. i přijímat závazky v souladu s obecným právním řádem a v rozsahu daném zmocněním. Je dána postavením pracovníka v organizační struktuře, vyplývá z jeho odbornosti a oprávnění využívat i donucovacích prostředků (např. ekonomických sankcí) (Veber a kol., 2009).

Pravomoc a odpovědnost bývá nazývána souhrnně také kompetence nebo působnost. Při přenášení pravomocí na vyšší organizační úroveň hovoříme o centralizaci a při přenášení pravomocí na stupně nižší hovoříme o decentralizaci (Truneček, 1997). V souladu se snahou přetvořit organizace v mnohem flexibilnější a rychleji reagující na potřeby trhu se prosazuje trend k decentralizaci rozhodování – viz Tabulka 4.1. Zejména ve velkých organizacích jsou manažeři na nižších úrovních blíže k činnostem a mají také mnohem více konkrétních znalostí o problémech a o tom, jak je řešit než vrcholoví manažeři (Robbins, Coulter, 2004).

Tabulka 4.1 Faktory ovlivňující úroveň centralizace a decentralizace

Směřování k centralizaci	Směřování k decentralizaci
Prostředí je stabilní.	Prostředí je komplexní a nejisté.
Manažeři na nižším stupni nejsou schopni přijímat rozhodnutí jako manažeři na vyšší úrovni.	Nižší manažeři jsou zkušení a schopní rozhodovat.
Nižší manažeři se nechtějí podílet na rozhodování.	Nižší manažeři se chtějí podílet na rozhodování.
Rozhodnutí jsou závažná.	Není mnoho věcí k rozhodování.
Organizace je ohrožena, hrozí krize a úpadek.	Kultura organizace je otevřená a dovoluje manažerům vyjadřovat své názory.
Organizace je rozsáhlá.	Firma je geograficky rozložena.
Efektivní realizace strategie závisí na aktivitě manažerů.	Efektivní realizace strategie závisí na zapojení manažerů a flexibilitě rozhodování.

Zdroj: Robbins, Coulter, 2004

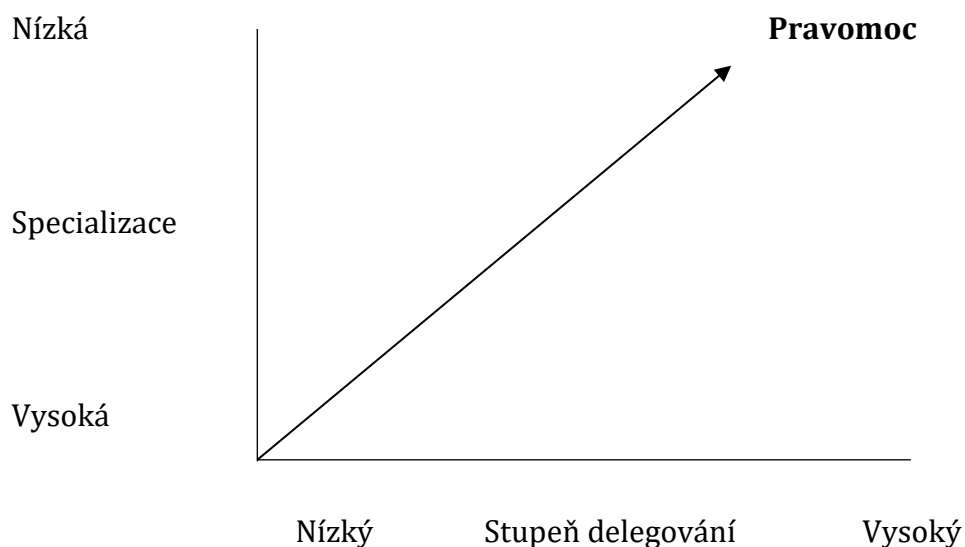
Přenesení úkolů a pravomoci na nižší stupeň řízení nazýváme delegování. Pravomoc se deleguje shora dolů, naopak odpovědnost nelze delegovat.

Delegování není samoučelné. Delegující se jím obvykle snaží uvolnit si ruce pro výkon závažnějších povinností a řešení klíčových úkolů. Proto je nezbytné, aby si delegující před vlastním delegováním odpověděl na pět následujících otázek: Co? (o jaké povinnosti jde), Proč? (jaký je účel plnění povinností), Kdo? (kdo je vhodným kandidátem pro delegování povinností a kompetencí), Kdy? (na jak dlouho je efektivní delegovat povinnosti a kompetence), Jak? (jak postupovat při delegování) (Vagner, 2004). Delegování zahrnuje tři hlavní významy – zplnomocnění, poselství a spolupráci. V prvním kroku manažer uděluje podřízenému plnou moc, se kterou má právo disponovat. Druhým krokem je pak poselství, na základě kterého může pověřený pracovník ovlivňovat předané činnosti, řídit a informovat své kolegy. Třetím krokem je spolupráce s manažerem i s kolegy na stejné řídicí úrovni tak, aby delegované povinnosti a pravomoci dospěly do očekávaného cíle (Cipro, 2009).

K činnostem, které jsou vhodné pro delegování, patří: administrativa, rutinní práce, technické záležitosti, úkoly rozvíjející schopnosti. Na druhé straně vedoucí nesmí nikdy delegovat zásadní úkoly v řídicí práci, a to: mzdové, personální (přijímání nových pracovníků, stížnosti), záležitosti důvěrného charakteru (věci utajované, zamýšlené reorganizace), úkoly svěřené k osobnímu vyřízení (Siegl, Brodský, 2010).

S rostoucí pravomocí roste i nezávislost manažerů a možnost podílení se na řešení důležitých problémů – viz Obrázek 4.2.

Obrázek 4.2 Specializace a delegování pravomocí



Zdroj: vlastní dle Donelly a kol., 2007

4.2.5 Responsibility (odpovědnost)

Odpovědnost (povinnost) představuje závazek pracovníka (manažera) plnit úkoly. Odpovědnost je třeba vždy přesně vymezit (Siegl, Brodský, 2010). Odpovědnost lze nejobecněji vyjádřit jako povinnost za něco ručit, v případě manažerů za plnění úkolů příslušejících do náplně činnosti jimi řízených útvarů, stanovených cílů apod. Může být doplněna o hmotnou odpovědnost, tzn. ručení za svěřené hmotné nebo finanční prostředky, popř. může jít i odpovědnost právní – tzn. ručení za následky vlastního jednání, ta se může týkat pracovníka nebo i organizace jako celku (odpovědnost výrobce za škodu způsobenou vadou výrobku) (Veber a kol., 2009).

4.2.6 Rozpětí řízení

Udává počet podřízených pracovníků, které manažer optimálně vede, řídí. Již ve třicátých letech minulého století vytvořil V. A. Graicunas matematický vzorec, který dává do relace počet podřízených a počet vztahů, kterým by měl při řízení věnovat pozornost.

Jeho vzorec je:

$$R = n \times (2^{n-1} + n - 1)$$

kde R je počet vztahů a n je počet podřízených (Blažek, 2011).

Celkový počet vazeb v předchozím vzorci je dán následujícími třemi druhy vztahů:

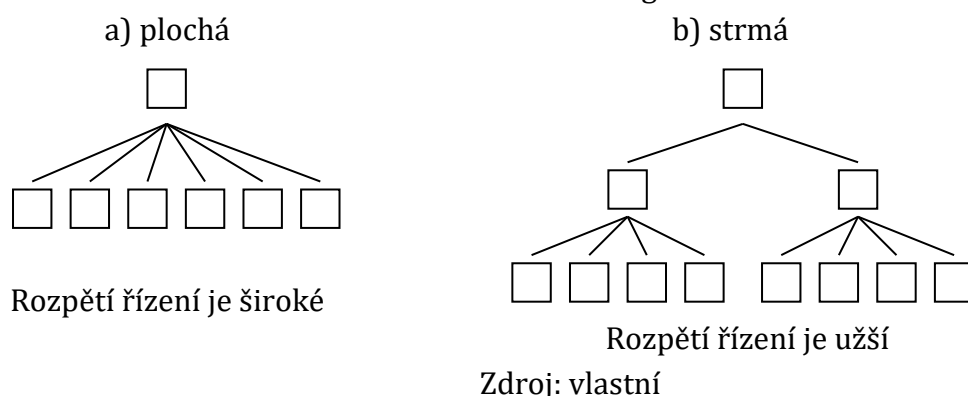
- (a) Přímé – počet těchto vztahů je roven počtu podřízených.
- (b) Skupinové – vztahy mezi nadřízeným a podřízenými, jestliže jednáni jsou přítomni i další podřízení.
- (c) Vztahy s nepřímou účastí vedoucího – vztahy mezi jednotlivými podřízenými.

Na základě uvedeného vzorce byl dopočítán optimální počet podřízených rovný hodnotě 5. V praxi je však rozpětí řízení podstatně vyšší. Volba rozpětí řízení závisí na řadě faktorů:

1. Profesionalita / odbornost – čím větší je odbornost a kvalifikace podřízených, tím méně potřebují dohledu.
2. Nejistota úkolů chápána ve vztahu k jejich složitosti – jestliže jsou úkoly jasné a obsahují zřídka a lehce řešitelné problémy, může být použito širšího rozpětí řízení.
3. Výcvik – podřízených i nadřízených (vzdělání) – čím více výcviku podřízený má, tím více bude schopen vykonávat svoji práci bez bližšího řízení.
4. Fyzické rozložení (z pohledu geografické velikosti trhu). Čím roztroušenější podřízení jsou, tím užší by měla být šíře řízení.
5. Čím více je vyžadováno vzájemné působení mezi nadřízenými a podřízenými, tím užší by mělo být rozpětí řízení.
6. Podobnost úkolů – pokud jsou úkoly podobné, může být zavedeno širší rozpětí řízení.
7. Spojování úkolů – jestliže vyžadují úkoly podřízených propojení, bude potřeba užšího rozpětí řízení.
8. Standardizované procedury – jestliže jsou v úkolech podřízených použity stejné anebo standardizované (typické) procedury, rozpětí řízení může být široké (Dědina, Odcházal, 2007).

Aplikací optimálního rozpětí řízení vzniká tzv. organizační pyramida, neboli hierarchické uspořádání organizace – viz Obrázek 4.3. Čím je větší rozpětí při konstantním počtu pracovníků v jednotce, tím je pyramida plošší a počet organizačních úrovní (skupin) menší, čím menší je rozpětí řízení, tím je pyramida strmější počet úrovní větší (Truneček, 1997).

Obrázek 4.3 Plochá a strmá organizační struktura



Příklad 4.2 Manažer z praxe charakterizuje princip OSCAR:

O – Hlavním cílem je produktivita práce, spokojenost zaměstnanců a uživatelů výrobků.

S – Rozdělení činností do jednotlivých útvarů a obsazení těchto pozic kvalifikovanými a spolehlivými zaměstnanci.

C – Správná koordinace celého podniku, která je hlavně v komunikaci celého podniku.

A – Pravomoci každého útvaru, pozice a činnosti přesně vymezit v organizačním řádu pro správné fungování závodu.

R – V každé pracovní smlouvě je uvedena konkrétní činnost, za kterou nesou zaměstnanci odpovědnost (Ředitel výrobní organizace).

4.3 Organizační struktury

4.3.1 Pojem organizační struktura

Organizační struktura vyjadřuje formu uspořádání procesu dělby práce pro racionální zajištění očekávané množiny řídicích a prováděcích činností. Jednoduchým a praktickým vyjádřením organizačních struktur jsou organizační schémata (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Pojem organizační struktura se používá ve významu struktury prvků organizace – útvarů, respektive pracovišť, ale i jednotlivců s důrazem na vztahy mezi nimi. Útvarem může být závod, divize, úsek, odbor, provoz, oddělení a jiné. Útvar má vymezenou funkci (úlohu), pravomoc a zodpovědnost a je propojený vzájemnými vztahy s ostatními útvary (nadřízenost, podřízenost, spolupráce). Organizační struktura představuje takové uspořádání, které slouží pro zajišťování procesů organizování určitých lidských činností (Hittmár, 1997).

Kritéria pro vytváření útvarů jsou různá a manažer musí volit kritéria anebo jejich kombinaci tak, aby se přiblížil co nejvíce k optimální koordinaci. K nejdůležitějším kritériím patří:

- Specializace a kvalifikace pracovníků.
- Pracovní proces a funkce, které je mohou zabezpečit.
- Čas – podle tohoto kritéria jsou pracovníci rozděleni např. do směn.
- Výrobek – pracovníci jsou seskupeni podle výrobku, který je nutno vyrábět.
- Zákazník – seskupování přihlíží k potřebám skupin zákazníků.
- Místo – pracovníci jsou seskupováni podle místa pracoviště, regionu, státu (Truneček, 1997).

V organizacích rozlišujeme:

1. Formální organizační strukturu – je dána platnými předpisy, směrnicemi, organizačními řády a je znázorněna organizačním schématem. Každý zaměstnanec v ní má přesně určené místo. Je nařízená, viditelná a zjevná.
2. Neformální organizační strukturu – nejde o útvary, ale o volné spojení lidí z různých útvarů, kteří se kontaktují a sbližují podle zájmů, bydliště, věku. Je samovolná, spontánní a hůře viditelná. Může však mít jak pozitivní, tak i někdy negativní přínos pro řešení úkolů (Siegl, Brodský, 2010).

4.3.2 Proces tvorby organizačních struktur

I když je dnes známa řada specifických postupů, jež jsou popsány v odborné literatuře, ve své základní logice obvykle odpovídají dříve uvedenému postupu OSCAR. Jde o postupně prováděný proces:

- Identifikace potřebných hlavních, obslužných i pomocných činností, jež jsou nezbytné k zajištění podnikatelské strategie a následné pružné taktické realizaci reprodukčního procesu.
- Provedení racionální dělby práce odpovídající zásadám kvalifikovaného a hospodárného provádění.
- Racionální sdružování účelně specializovaných činností do strukturních jednotek, a to se zřetelem na základní hlediska uvedená při klasifikaci organizačních struktur.

-
- Zajištění způsobů koordinace pro práci lidí, stanovení úkolů a kontroly jejich plnění, zajištění racionálního hospodaření se zdroji a pružné reakce na nečekané změny.
 - Dořešení pravomoci a zodpovědnosti za řízení ve strukturních jednotkách odpovídajících zvolenému sdružení, a to s uvážením doplňkových hledisek uvedených při klasifikaci organizačních struktur (míra centralizace, řídicí rozpětí, doba trvání) (Vodáček, Vodáčková, 2013).

4.3.3 Typologie organizačních struktur

Organizační struktury můžeme klasifikovat dle následujících kritérií:

- (a) Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi strukturními jednotkami – liniové, štábní a kombinované struktury.
- (b) Sdružování činností vytvářejících obsahovou náplň strukturních jednotek – funkční (funkcionální), divizionální, hybridní a ostatní účelové struktury.
- (c) Omezený čas trvání – jde o specifické struktury, např. maticová struktura.

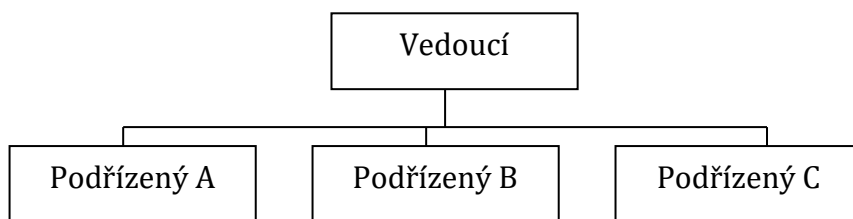
Liniová organizační struktura

Liniová struktura vznikla jako první vývojový typ útvarové struktury v malých organizacích, kde je pouze jediný řídicí stupeň. Uplatňuje se v ní přímá (příkazovací) pravomoc. Je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Je zde jediný odpovědný vedoucí – viz Obrázek 4.4, který zodpovídá za celou organizaci a jednoznačné vazby mezi nadřízeným a podřízenými.

Mezi výhody patří: jasné kompetence při vytváření přirozených koordinačních center pro koordinaci úkolů, jejichž plněním se má dosáhnout cílů celého útvaru, dále jednoduché vztahy podřízenosti a nadřízenosti, přehlednost a relativně krátké řetězce informačních vazeb a možnost použít ji nejen pouze pro menší jednotky (Truneček, 1997).

Jako nevýhody lze uvést: každý liniový vedoucí musí mít komplexní znalost o jím řízené oblasti, ve struktuře řídicího systému chybějí specializovaní odborníci, při větším počtu podřízených se řídicí cyklus zpomaluje a řídicí systém reaguje na změněné podmínky se zpožděním, často je nadřízený přetížen (Siegl, Brodský, 2010).

Obrázek 4.4 Liniová organizační struktura



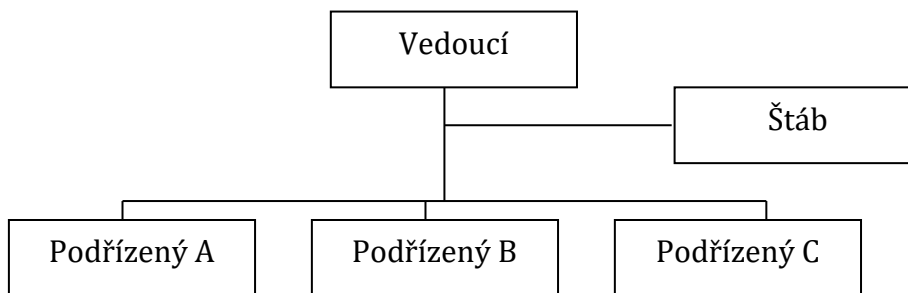
Zdroj: vlastní

Liniově štábní organizační struktura

Je charakterizována rozdílnými úkoly v řízení složky liniové a štábní – viz Obrázek 4.5. Úkolem liniové složky je komplexní řízení daného útvaru. Štábní složky se podílejí na vlastním řízení pouze zprostředkovaně, nemají všeobecné právo rozhodovat (Truneček, 1997). Úkolem štábu je usnadňovat činnost pracovníkům v 1. linii a vytvářet jí k tomu potřebné podmínky. Štábní útvary se dělí podle zaměření a úlohy na osobní (sekretariát, asistent manažera), odborné (účetní, personalisté) (Vnoučková, Zuzák, 2015).

Výhodou struktury je přítomnost štábu – tj. odborníka (specialisty). Mezi nevýhody patří: značná nepružnost, malá adaptabilita na rychle se měnící prostředí, problematika komunikace mezi vedoucím a štábem.

Obrázek 4.5 Liniově štábní organizační struktura



Zdroj: vlastní

Funkční struktura

Je založena na seskupování pracovníků do útvarů podle podobných úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. V čele takových útvarů stojí obvykle ředitel pro marketing, výzkum a vývoj, výrobu, finance – viz Obrázek 4.6. Tato organizační forma se používá většinou v malých a středních podnicích, které jsou obvykle zaměřeny na relativně menší počet výrobků nebo služeb, které vyžadují vysokou specializaci. Převládá zde tendence k centralizaci řízení, neboť jednotlivé funkce prováděny odděleně vyžadují celkovou koordinaci (Truneček, 1997).

Výhody funkční struktury vyplývají z její podstaty:

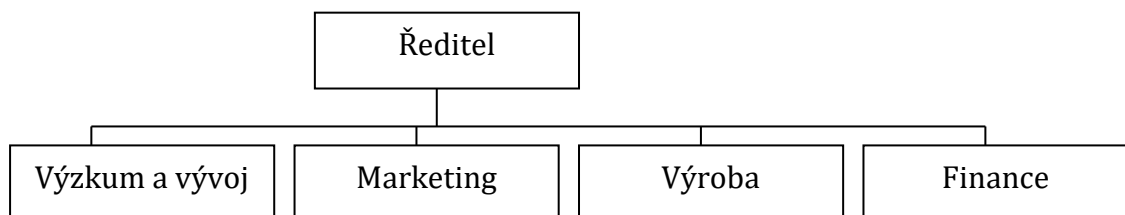
- Seskupení stejných nebo podobných činností umožňuje efektivní využívání zdrojů a společné řešení problémů.

- Rozvoj kvalifikace pracovníků využíváním specializovaných intenzivních školení.
- Strategická rozhodnutí jsou prováděna na vrcholovém vedení, které koordinuje a kontroluje celkovou činnost.
- Stejná kvalifikace uvnitř skupiny usnadňuje koordinaci a výměnu informací, což zvyšuje pocit kolegiality.

Funkční struktura má ovšem i své nevýhody, k nimž především patří:

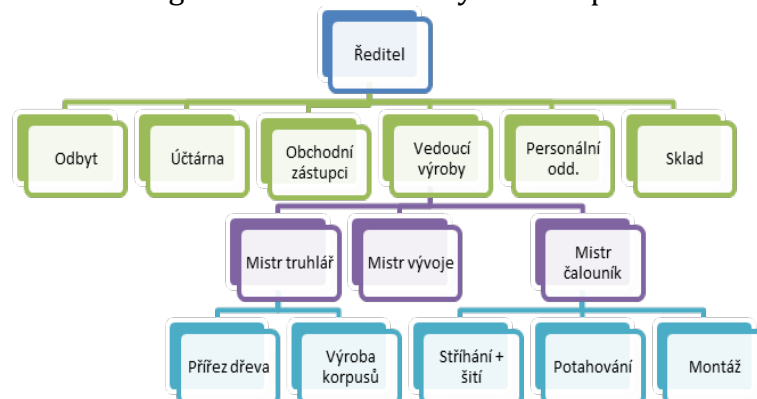
- Pomalejší průběh rozhodovacího procesu, neboť většina rozhodnutí je prováděna na nejvyšší úrovni, která bývá často přetížena.
- Menší inovační aktivita, neboť nové myšlenky a nápady pro zlepšení výrobků, technologií a metod práce vyžadují obvykle spoluúčast řady funkcí.
- Podíl jednotlivých činností na celkovém úspěchu je často velmi nejasný a může pracovníky demotivovat.
- Špatná koordinace mezi útvary, vyplývající z velké izolovanosti a často pocitu nepřátelství vůči ostatním útvarům (Truneček, 1997, Veber a kol., 2009).

Obrázek 4.6 Funkční organizační struktura



Zdroj: vlastní

Příklad 4.3 Funkční organizační struktura výrobního podniku:



Divizionální struktura

Je založena na oddělených divizích nebo jednotkách. V tomto případě je každá jednotka relativně samostatná, manažer divize je odpovědný za její výkonnost, strategické a operativní řízení. V případě divizionální struktury působí zpravidla mateřská firma jako koordinátor a kontrolor činností jednotlivých divizí a také pro ně vykonává některé funkce, zpravidla finanční a právní (Robbins, Coulter, 2004). Všechny aktivity potřebné k výrobě určitého výrobku nebo poskytnutí služby jsou sloučeny do jedné divize. Každá divize má poměrně vysokou autonomitu.

Základem členění divizionální struktury jsou především výstupy (výrobek, služba, zákazník, místo působení). Divizionální struktura (Obrázek 4.7) vytváří předpoklady pro hlubokou decentralizaci pravomocí na nižší organizační celky. Rozpětí řízení bývá relativně nižší ve srovnání s funkční strukturou. Koordinace se uskutečňuje především v rámci divizí (Truneček, 1997).

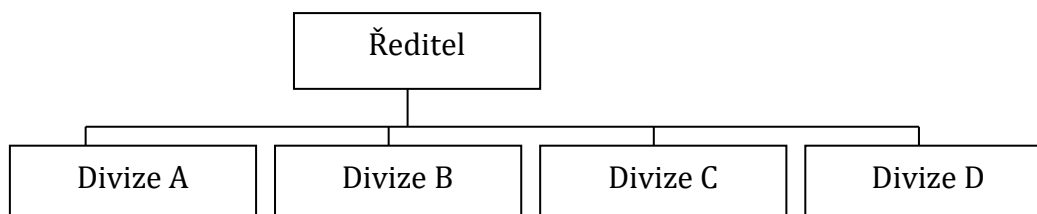
Výhody divizionální struktury jsou:

- Přizpůsobení se nestabilním podmínkám okolí, požadavkům zákazníků, rozdílům jednotlivých oblastí.
- Styk se zákazníky je operativnější a jejich spokojenost je vyšší.
- Pracovníci se více zaměřují na konečný produkt než na specializovanou činnost.
- Výsledky divizí jsou průhlednější.

Ke slabinám divizionální organizace patří:

- Neefektivní využívání zdrojů. Především vyšší požadavky na lidskou práci jsou zřejmé, neboť např. obchodní oddělení je vytvořeno v každé divizi.
- Nižší specializace pracovníků, kteří nemohou ani při školení jít do hloubky problému.
- Upřednostňování cílů divize před cíli celé firmy.
- Ztráta kontroly vrcholového vedení společnosti nad jednotlivými divizemi (Truneček, 1997, Veber a kol., 2009).

Obrázek 4.7 Divizionální struktura



Zdroj: vlastní

Hybridní struktura

Jde o kombinaci funkční a divizionální struktury s cílem posílit klady obou struktur a potlačit jejich nedostatky. Je tvořena obvykle divizními jednotkami, ale zároveň obsahuje funkční útvary centralizované u vrcholového vedení. Např. útvar personální a právní oddělení slouží všem divizím – viz Obrázek 4.8. Divize mají pod sebou samostatné útvary marketingu, výroby, obchodu apod.

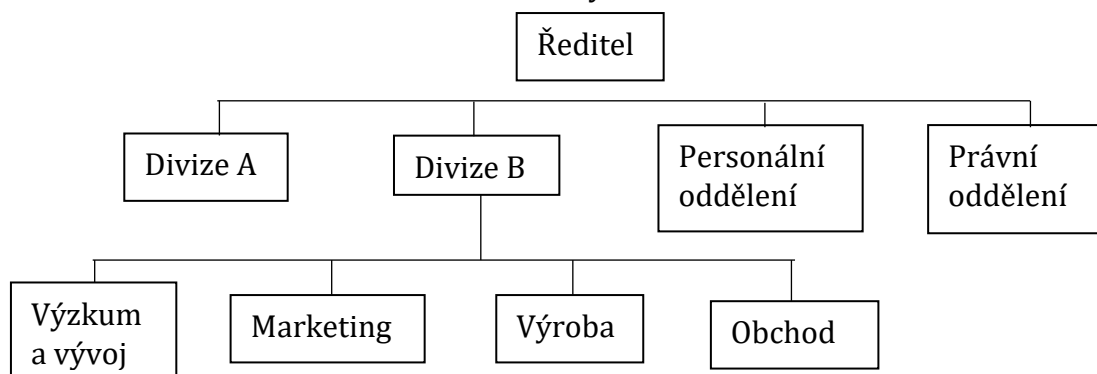
K výhodám hybridní struktury patří:

- Simultánní koordinace mezi divizemi a uvnitř divizí. Centralizované funkce umožňují jednotné řízení divizí tak, aby aktivity uvnitř divizí přispívaly k plnění celofiremních cílů.
- Integrace cílů s úkoly. Hybridní struktura poskytuje autonomii divizím k řešení jejich specifických úkolů s ohledem na okolí.
- Adaptabilita a efektivnost. Tím, že divize reagují pružně na příležitosti a překážky okolí, efektivnost jejich činnosti se podstatně zvyšuje i při sledování celofiremních cílů.

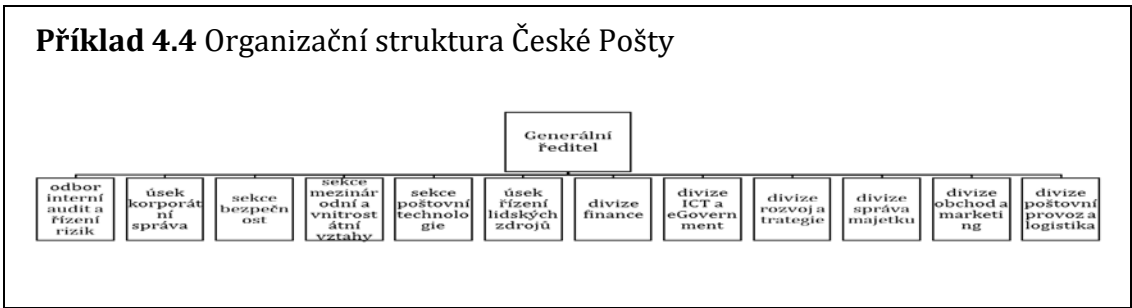
Slabiny hybridní struktury lze charakterizovat následovně:

- Pomalejší reakce na výjimečné situace. Pro jejich řešení je nutný souhlas vrcholového vedení společnosti.
- Konflikty mezi vrcholovým vedením a divizemi.
- Růst administrativních nákladů (Truneček, 1997, Veber a kol., 2009).

Obrázek 4.8 Hybridní struktura



Zdroj: vlastní

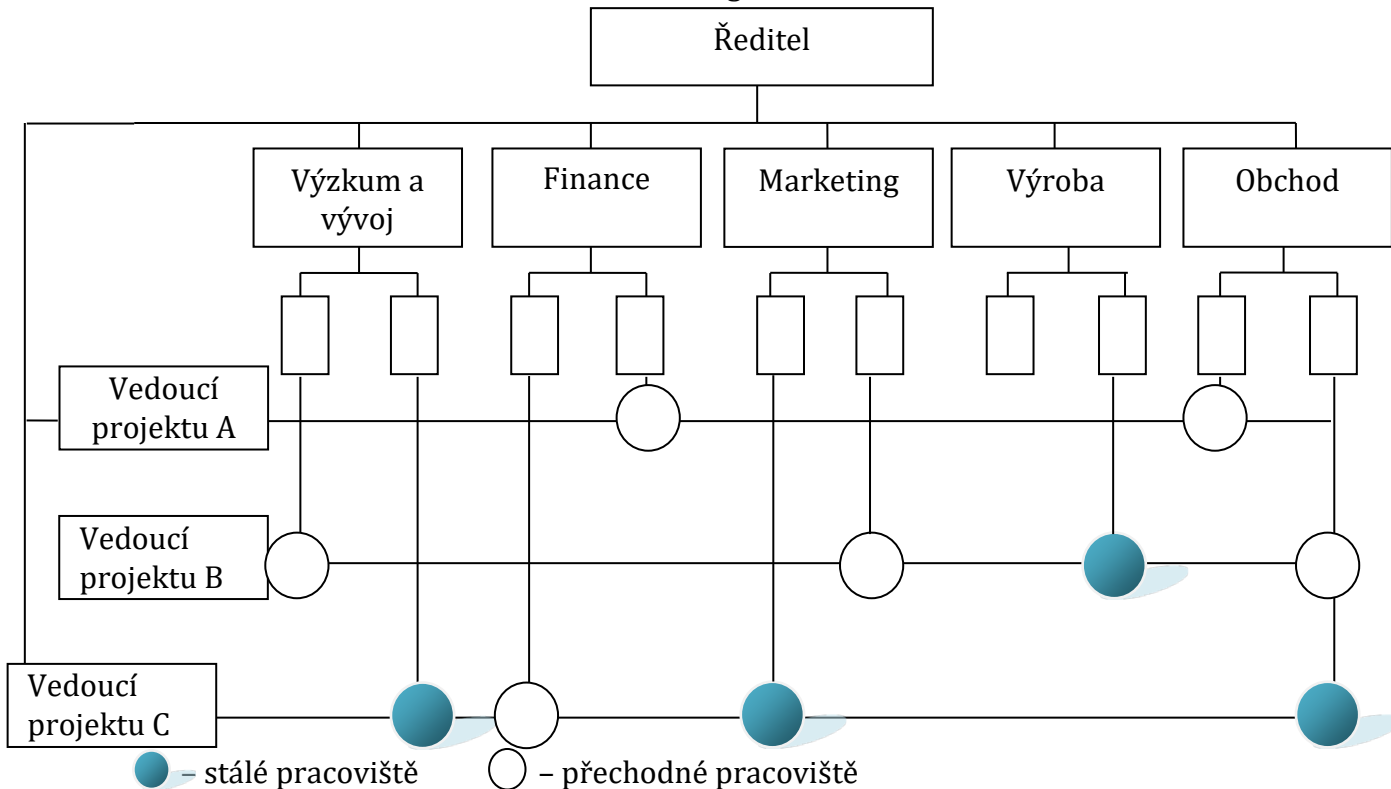


Maticová struktura

Tato organizační forma je v praxi doplňkovou záležitostí. Vzniká tehdy, jestliže je struktura doplněna o další, doplňkovou strukturu pro plnění úkolů, ke kterým neexistuje zvláštní struktura. Jde o řešení jednorázových komplexních projektů nebo úkolů. Dochází ke směřování pravomocí mezi nadřízenými a vedoucím. Po splnění úkolu je tým rozpuštěn do původních útvarů.

V maticové struktuře pověřeni odborníci z různých funkčních útvarů pracují na jednom nebo více projektech pod vedením manažera projektu. V horní části jsou zachyceny známé funkce – viz Obrázek 4.9. Projekty, na kterých se v současnosti pracuje, jsou uvedeny na levé straně. Každý projekt je řízen jednotlivcem, jehož tým je složen z pracovníků jednotlivých funkčních útvarů (Robbins, Coulter, 2004).

Obrázek 4.9 Maticová organizační struktura



Zdroj: vlastní

K silným stránkám patří:

- Umožňuje velmi rychlé reakce na požadavky okolí, změnu výrobku nebo služby, zvýšení kvality, zrychlení frekvence inovací.
- Týmy realizující jednotlivé programy mohou být tvořeny, měněny a rušeny velice rychle.
- Pracovníci v týmech rotují podle vývoje problému, takže mohou reagovat efektivně na vznikající požadavky bez nutnosti přijímat specialisty zvenčí.
- Vrcholoví manažeři mají více času na strategické úvahy, neboť operativní záležitosti přecházejí na vedoucí programů.

K slabším stránkám patří:

- Vytváří vztahy dvojí podřízenosti, jak ke svému kmenovému nadřízenému, tak vedoucímu programu.
- Je časově náročnější na rozhodování, které se uskutečňuje většinou formou porad.
- Vyžaduje vysoké náklady na zavedení, neboť je nutno najít, vyškolit a především dobře zaplatit vedoucí programů (Truneček, 1997, Veber a kol., 2009).

4.3.4 Faktory ovlivňující organizační strukturu

Manažeři musí rozhodnout, která forma struktury je pro jejich instituci nejvhodnější. Vyřešení tohoto problému není jednoduché, neboť musí zvážit všechny faktory, které volbu ovlivňují. K základním faktorům patří prostředí, na kterém firma operuje, strategie, kterou aplikuje, velikost firmy a používaná technika a technologie. Všechny tyto faktory nepůsobí nikdy izolovaně, ale v určité kombinaci, a jejich vliv se může v průběhu času výrazně měnit (Truneček, 1997).

Prostředí a struktura

Ve stabilním ekonomickém prostředí se využívají mechanistické organizační struktury a v nestabilním prostředí poté organické struktury – jejich rozdíly viz Tabulka 4.2.

Mechanistická organizace je přísně a pevně řízená organizace. Je typická hlubokou specializací, strnulou strukturou oddělení, úzkým rozsahem řízení, vysokou formalizací, omezeným přístupem k informacím (informace postupují pouze shora dolů) a malým podílem rozhodování zaměstnanců na nižších úrovních. Mechanistické typy organizační struktury míří k tomu, aby se staly efektivními stroji, hladce pracujícími podle omezení standardních úkolů a řízení. Takové projektování organizace se snaží minimalizovat vliv rozdílů mezi osobami, vliv úsudků,

názorů a nejednoznačností, lidské zdroje jsou totiž považovány za neúčinné a neslučitelné. V přímém protikladu stojí organická organizace, která má vysoce přizpůsobivou a flexibilní strukturu. Spíše než aby používaly standardizované práce a omezení, jsou organické organizace flexibilní a mohou rychle reagovat na změny. Tyto organizace používají dělbu práce, ale nikoliv standardizaci. Zaměstnanci jsou velmi dobře vyškoleni a také zplnomocněni vykonávat různé práce a zvládat různé problémy, v těchto organizacích se často využívá týmová práce (Robbins, Coulter, 2004).

Tabulka 4.2 Rozdíly mezi mechanistickou a organickou organizací

Mechanistická	Organická organizace
Hluboká specializace	Mezifunkční týmy
Strnulá struktura oddělení	Meziúrovňové týmy
Jasný řetězec příkazů	Volný tok informací
Úzký rozsah řízení	Široký rozsah řízení
Centralizace	Decentralizace, malá formalizace
Vysoká formalizace	Úkoly jsou určeny průběhem plnění
Úkoly jsou pevně definovány	Pracující spolupracují na společných úkolech
Převažuje vertikální komunikace	Převažuje horizontální komunikace

Zdroj: Robbins, Coulter, 2004, Truneček, 1997

Strategie a struktura

Organizační struktura by měla napomáhat dosažení cílů. Protože cíle jsou dány strategií organizace, je logické, že strategie a struktura jsou těsně spojeny. Pokud manažeři významně mění strategii organizace, měli by také změnit strukturu tak, aby tuto změnu podporovala.

U strategie ofenzivní s cílem rozšiřovat svůj výrobní sortiment a zvyšovat svůj podíl na trhu, se jeví jako nejvhodnější divizionální struktura. Při použití strategie defenzivní s hlavním cílem udržet a stabilizovat svoje pozice na trhu je nejvhodnější forma funkční struktury s centralizovaným řízením. Při strategii mírně ofenzivní a defenzivní se využívají spíše hybridní struktury. Řízení je někde mezi centralizovaným a decentralizovaným (upraveno dle Truneček, 1997).

Velikost firmy a struktura

Velikost organizace můžeme zjistit různými způsoby: tržní podíl, počet zaměstnanců a obor, ve kterém organizace působí. Čím větší je organizace, tím je byrokratičtější. Jak se organizace zvětšuje, manažeři jsou nuceni kontrolovat a koordinovat činnosti. Výsledkem je růst specializace, oddělenosti a decentralizace (Dědina, Odcházal, 2007).

Velké organizace obvykle potřebují další specialisty, kteří jsou seskupováni do nových útvarů, a tím organizace dále roste. Často jsou útvary již tak velké, že rozpětí řízení přesáhne únosnou mez a je nezbytné je rozdělit do menších útvarů. Tím roste složitost struktury a její strmost. Ve velkých firmách dochází nezbytně k decentralizaci řízení, neboť vrcholové vedení nemůže zvládnout všechny druhy

rozhodování. Proto rozhodování operativního charakteru, vyplývající z každodenní činnosti, jsou přesouvána na úroveň nižší, kdežto rozhodování strategického charakteru zůstávají na úrovni nejvyšší (Truneček, 1997).

Technologie a struktura

Technologie je proces přeměny, který transformuje vstupy organizace na její výstupy. Technologie není jenom mechanismus, ale proces, který také zahrnuje znalosti, prostředky, techniky a jednání, které jsou nezbytné k dokončení transformačního procesu (Dědina, Odcházal, 2007).

Existují tři základní způsoby výroby:

- kusová a malosériová výroba (výroba jednotlivých výrobků či malých sérií),
- sériová a velkosériová výroba (hromadná – výroba velkých sérií),
- výroba kontinuální (na přání zákazníka) – (nepřetržitý výrobní proces, technicky nejsložitější) (Robbins, Coulter, 2004).

Technologie velkosériové výroby nejlépe vyhovuje mechanickému systému, zatímco kusová a malosériová technologie nejlépe vyhovují organickému systému. Technologie velkosériové výroby vyžaduje větší dělbu práce a pracovníky s menší specializací než technologie kusové nebo malosériové (Dědina, Odcházal, 2007).

Vnitřní a vnější faktory

Mezi další vnitřní faktory se zahrnují: poslání a soustava cílů organizační jednotky, teritoriální rozmístění výrobních a obslužných jednotek, profesní a kvalifikační profil pracovníků pro potřebné činnosti, zavedený systém řízení a existující organizační struktura, rozvojová etapa organizační jednotky, neformální organizace a její vliv, kultura organizační jednotky.

Mezi vnější faktory patří: stabilita či proměnnost podnikatelského okolí organizační jednotky, vliv vědecko-technického pokroku na výrobní program a jeho předpokládané změny, sociálně-ekonomické okolí organizační jednotky a jeho stabilita, rozsah a kvalitativní úroveň spolupráce s partnery (Vodáček, Vodáčková, 2013).

4.4 Organizační normy

Opakující se činnosti a formální vztahy v rámci nich jsou v organizacích upraveny organizačními normami a řídicími akty. Organizační normy jsou předpisy, které stanovují nebo upravují řídicí nebo pracovní procesy, jakož i vztahy a povinnosti mezi činiteli těchto procesů. Řeší také otázky dělby práce, koordinace, pravomocí a zodpovědností. K největším problémům při jejich zpracování je míra detailnosti, protože při vyšší detailnosti a změně podmínek (např. organizační struktury, dělby práce, způsobu provádění činnosti) musí dojít k novelizaci normy. Rovněž

vyšší míra detailnosti a striktní požadavek na dodržování norem vede ke snížení motivace pracovníků, k jejich nižší iniciativě a kreativitě (upraveno dle Zuzák, 2006).

Organizační normy a řídicí akty lze rozdělit do několika skupin na:

- statutární (statut, stanovy),
- řády (organizační, provozní, podpisový, pracovní),
- směrnice (uvádějí podrobný postup),
- procedury (technologické postupy, pracovní náplně),
- řídicí akty (rozhodnutí, opatření, pokyny, zápisy) (Vnoučková, Zuzák, 2015).

Organizační řád, který zpravidla obsahuje rovněž organizační schéma, ale jehož nejdůležitější částí je strukturovaný soupis firemních procesů a činností s jejich přidělením příslušným organizačním místům. Organizační řád v podstatě odpovídá na otázku KDO má CO dělat, organizační směrnice pak na otázku, JAK se mají příslušné činnosti vykonávat (Michalko a kol., 2010).

Příklad 4.4 Organizační normy a směrnice charakterizuje manažer z praxe: *Organizační řád je interní dokument společnosti, který obsahuje organizační strukturu, úkoly a působnosti jednotlivých útvarů a pravomoci či odpovědnosti jednotlivých osob. Vnitrofiremní směrnice jsou: směrnice generálního ředitelství, inventarizační směrnice, jmenování krizového týmu (krizový tým se jmenuje, pokud do organizace dorazí závažná reklamace na určitý vadný výrobek. Krizový tým musí celou situaci řádně rozebrat a vyřešit, co by se mohlo stát, pokud by bylo vadných výrobků v oběhu více), tým HACCP (kontroluje kritické body ve výrobě a tím zabraňuje vzniku problémů. Tento tým je školený a má nadřízeného, kterého musí informovat, že došlo ke kontrole kritických bodů), tým pro obranu potravin (stará se o to, aby nebyly potraviny nějak otráveny či nakaženy), komise jakosti (musí denně hodnotit všechny výrobky), sanitační komise (členové sanitační komise jsou jmenováni a pravidelně kontrolují celý provoz závodu), provozní řád (v provozním řádu jsou popsány všechny činnosti v organizaci, jak se jednotlivé výrobky vyrábí, jak se obsluhují jednotlivé stroje a také například jak se zachází s odpady) (Výrobní ředitel).*

4.5 Současné přístupy k organizační struktuře

V současné době manažeři zjišťují, že tradiční hierarchické uspořádání již není pro prostředí, které je ve stále větší míře dynamické a komplexní, nejvhodnější. Ve snaze reagovat na potřeby trhu a na požadavky, aby organizace byly štíhlé, flexibilní a inovativní, nalézají stále nové tvůrčí způsoby, jak strukturovat a orga-

nizovat činnosti s cílem uspokojování potřeb zákazníků, zaměstnanců a dalších zájmových skupin. Mezi současné koncepce projektování struktury organizací patří:

1. Organizační struktura založená na týmech: organizace je složena z pracovních skupin nebo týmů, ty zajišťují výkon jednotlivých činností. Týmy zaměstnanců mají značnou volnost v tom, jak provést určitou práci, ale současně jsou odpovědné za všechny nezbytné aktivity a výsledky. Ve velkých organizacích je týmová struktura propojena se strukturou funkcionální nebo divizionální.
2. Projektové struktury: zefektivňují maticové struktury tím, že pracovníci pracují na projektech trvale. Nemají žádná formalizovaná funkční oddělení, kam by se pracovníci po skončení projektu nebo úkolu vraceli. Jsou velmi flexibilní a volné. Neexistuje v nich žádné rozdělení do oddělení a pevná hierarchická struktura.
3. Organizace bez hranic: nemají definovanou strukturu. Fungování ve vysoce dynamickém prostředí vyžaduje vysokou flexibilitu, a proto je nejlepší nemít žádnou předem definovanou strukturu. Tyto organizace omezují řetězec příkazů, rozsah řízení a nahrazují rozdělení do oddělení zplnomocněním týmů.
4. Učí se organizace: trvale rozvíjí své schopnosti přizpůsobovat se a měnit se, protože se všichni zaměstnanci aktivně podílejí na identifikaci a řešení pracovních problémů. V takové organizaci se zaměstnanci prakticky podílejí na řízení, osvojují si a předávají nové znalosti a využívají je při rozhodování a provádění své práce (Robbins, Coulter, 2004).
5. Strategické aliance: představují organizačně právní formu mezipodnikové spolupráce, respektive společného podnikání. Na základě smluv nebo právně platných dohod vymezují pole, dobu a způsoby spolupráce a řešení případných vzájemných konfliktů. Zúčastnění partneři si stanoví strategické a na ně navázané cíle taktické (operační), přičemž pak strategická aliance působí jako relativně autonomní podnikatelská jednotka (Vodáček, Vodáčková, 2002).
6. Síťová organizace: je používána pro různé projekty. V poslední době pracuje v podobě síťové struktury více lidí (samostatně výdělečně činných). V současné době umožňuje IT, aby různé aktivity byly provedeny mimo normální pracoviště. Kontakt se udržuje pomocí počítačové komunikace (Mallya, 2007).
7. Franchising: jde o určitou formu smluvní spolupráce mezi právně nezávislými podnikateli vytvořenou na základě rovnoprávnosti, kde na jedné straně stojí franchisový podnikatel „franchisor“ a na druhé straně jeden nebo více

podnikatelů „franchisiantů“. Franchisor splňuje následující znaky: organizace nese obchodní jméno, slovní označení nebo symbol (příp. ochrannou známku) pro výrobní, obchodní činnost nebo činnost služeb, ale také symbol zkušeností, vědomostí (know-how) a franchisiant je oprávněn je využívat (Řezníčková, 2009).

8. Virtuální organizace: je vymezena jako dočasná síť organizací založená na informačních technologiích, jejímž účelem je rychle a efektivně využít určité podnikatelské příležitosti. Existence takovéto organizační struktury je umožněna kvalitním fungováním informačních technologií a změnou řídicích a technologických procesů. Vede ke snižování transakčních nákladů, zvýšení flexibility a k výměně znalostí (Malý, Dědina, 2005).
9. Outsourcing: jde o používání vnějších zdrojů. Jedná se o dlouhodobý smluvní vztah s externí společností. Základem je přemístění aktivit, které doposud organizace vykonávala interně a to v jedné nebo více oblastech její činnosti. Vzdáním se určitých aktivit má podnik možnost soustředit se na základ svého podnikání (Rydvalová, Rydval, 2007).
10. Procesní organizace: vychází z potřeb a požadavků zákazníků a sledu činností, které je uspokojují. Až v návaznosti na něj, by si měla organizace vytvořit útvárovou strukturu. Procesní struktura zachycuje hlavní firemní procesy a jejich vzájemné vztahy. Vedle procesů spojených s výrobou a prodejem zboží či služeb patří do procesního modelu i procesy podpůrné a řídicí (Urban, 2004).
11. SBU (strategické podnikatelské jednotky): podobají se divizionálnímu uspořádání, rozdíl spočívá ve větší míře autonomie. Zatímco u divizí se jedná o delegování rozhodování na nižší úrovni řízení, u podnikatelských jednotek jde o přenesení celé podnikatelské odpovědnosti za určitý výrobek nebo region. Přesto jsou SBU stále součástí vnitropodnikového uspořádání a nemají vlastní právní subjektivitu. Řídí se tedy strategickými záměry organizace (Malý, Dědina, 2005).
12. Spojování: megatrendy globalizace a superkonkurence, převis nabídky nad poptávkou a prudce rostoucí náklady na výzkum a vývoj nových produktů a technologií jsou zřejmě klíčovými faktory podporující různé formy spojování. Používají se tyto způsoby spojování: holdingové organizační struktury, akvizice, fúze (Vagner, 2004).



Shrnutí kapitoly

Manažerská funkce organizování je jednou ze základních manažerských činností, jejímž cílem je vytvoření vnitřní organizační struktury určitého celku. Posláním

organizování je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části. Prvky a proces organizování lze vyjádřit ve zkratce OSCAR – hrají zde významnou roli cíle organizace, specializace, koordinace, pravomoc a zodpovědnost. Organizace vytvářejí organizační struktury tak, aby byla zajištěna koordinace a monitorování aktivit jejích útvarů a zaměstnanců. V rámci organizační struktury probíhá celý řídicí proces (pohyb toků informací a schválení řídicích rozhodnutí), který zahrnuje manažery na všech úrovních řízení.

Neexistuje jeden typ organizační struktury pro všechny situace. Relativní efektivnost konkrétního typu organizační struktury závisí na vnějších a vnitřních podmínkách, a také na realizované strategii. Základní typy organizačních struktur lze členit podle kritéria rozpětí (na organizace s úzkým či širokým rozpětím managementu) a podle kritéria uspořádání (na organizace s funkční, divizionální, maticovou a popř. smíšenou organizační strukturou). Vedle formální organizační struktury hraje významnou roli také struktura neformálních interpersonálních vazeb a vztahů v rámci organizace.

Trvalé zlepšování a změna organizační struktury podniku je nejdůležitějším úkolem moderního managementu, který spolu se zlepšováním systému řízení podniku přispívá k rychlému dosažení plánovaných cílů. Rozhodnutí, do jaké podoby a jakým způsobem přeformovat tradiční organizaci nebo její organizační strukturu, se stává klíčovým manažerským rozhodnutím, na němž závisí budoucí fungování a úspěšnost. Vyvíjejí a rozvíjejí se nové přístupy řízení organizací, manažeři získávají nové zkušenosti a dovednosti, vznikají nové formy organizační struktury, které jsou ploché, flexibilní, schopné rychle reflektovat přání zákazníků a potřeby trhu, nový model organizací je tvořen spolupracujícími jednotkami.



Klíčové pojmy

Organizování, organizační struktura, specializace, koordinace, pravomoc, odpovědnost, OSCAR, delegování, centralizace, decentralizace, liová struktura, funkční struktura, divizionální struktura, maticová struktura, hybridní struktura, procesní struktura, organizační normy.



Doporučené rozšiřující materiály

Donnelly, J. H. a kol. (2007). *Management*. Praha: Grada.

Robbins, S. P., Coulter, M. (2004). *Management*. Praha: Grada.

Malý, M., Dědina, J. (2005). *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing.

Urban, J. (2004). *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha : Management Press.

Otázky



1. Co je to organizování? Jaký je význam organizování?
2. Jaký je postup při organizování?
3. Jaké jsou základní prvky organizování, tj. OSCAR? Stručně je popište.
4. Definujte pojmy rozpětí řízení a delegování.
5. Definujte pojmy centralizace a decentralizace.
6. Co to je organizační struktura? Jak členíme organizační struktury?
7. Jaký je rozdíl mezi plochou a strmou organizační strukturou? Znázorněte je.
8. Určete výhody a nevýhody ploché a strmé organizační struktury.
9. Popište liniovou organizační strukturu. Jaké má výhody a nevýhody?
10. Co je podstatou liniově štábní struktury? Co je to štáb? Jaké má výhody a nevýhody?
11. Popište funkční organizační strukturu. Jaké má výhody a nevýhody?
12. Popište divizionální organizační strukturu. Jaké má výhody a nevýhody?
13. Popište hybridní organizační strukturu? Jaké má výhody a nevýhody?
14. Popište maticovou organizační strukturu? Jaké má výhody a nevýhody?
15. Charakterizujte faktory ovlivňující typ organizační struktury.
16. Vysvětlete pojem organizační norma. Jaké normy znáte?
17. Charakterizujte min. 3 současné přístupy k organizační struktuře.



Úkoly

1. Proč je organizování důležité? Jaké jsou výhody a nevýhody specializace práce?
2. Kriticky analyzujte rozpětí řízení manažerů vybrané organizace.
3. Jaké požadavky musí splňovat organizační struktura s ohledem na hlavní cíle organizace?

-
4. Myslíte si, že management podle cíle může mít za následek větší používání maticových organizačních struktur?
 5. Proč většina organizací používá funkční organizační strukturu? Jaký je rozdíl mezi pevnými a pružnými organizačními strukturami?
 6. Co podle vašeho názoru přispívá k dobré organizační struktuře? Jakým způsobem dobrá organizační struktura podporuje manažery?
 7. Určete výhody a nevýhody delegování? Co vše lze delegovat? Co byste naopak delegovat neměli?



Cvičení

- 4.1 Najděte na internetu 5 organizací a popište stručně jejich organizační schéma. Identifikujte, o jaký typ organizační struktury se jedná. Co si myslíte o tom, že si organizace vybrala právě tento typ struktury? Doporučili byste jí nějaké jiné organizační uspořádání?
- 4.2 V rámci týmu vypracujte organizační řád vašeho týmu při zpracování seminární práce. Co vše byste do něho zahrnuli? Porovnejte své řády s ostatními skupinami.
- 4.3 Na vybrané organizaci charakterizujte princip OSCAR.
- 4.4 Najděte na internetu příklady organizací, které uplatňují současné přístupy k organizačním strukturám. Který z těchto přístupů je nejpoužívanější a dle vás nejvýznamnější?

5 Vedení lidí

V dnešním silně konkurenčním prostředí jsou v organizacích kladeny vysoké nároky na efektivní vedení lidí. Lidské zdroje představují pro organizaci nejcennější druh kapitálu. Předpokladem pro zvyšování produktivity a efektivity organizace je vhodně zvolený styl vedení manažera. Pro organizaci je manažer klíčovou postavou mimo jiné proto, že odpovídá za odvedenou práci svých podřízených. Měl by své podřízené vést tak, aby dosahoval stanovených cílů.

Být dobrým lídrem není vlastnost vrozená, ani dovednost, která k manažerovi přijde časem sama. Dobří lídři se o tuto vlastnost zasloužili svojí dlouhodobou a usilovnou prací. Na otázku jak efektivně vést lidi neexistuje jednoznačná odpověď. Každý člověk je jiný a platí na něho jiné metody a techniky, proto je potřeba mít ke každému individuální přístup. Manažer/lídr nemůže efektivně ovlivňovat všechny pracovníky stejně, jelikož pracovníci nemají stejné potřeby, každého motivuje něco jiného.

Vedoucí pracovníci a styl jakým své zaměstnance vedou, stimulují a vytváří pracovní prostředí, formují důležitý faktor rozvoje výkonnosti, motivace a entuziasmu pro plnění pracovních úkolů, seberozvoje a proaktivity všech pracovníků. Každý vedoucí by proto měl dbát na to, aby na základě svého vedení dokázal vytvořit loajální tým, orientující se zejména na dosahování co nejlepších výsledků. Tato kapitola se věnuje vedení lidí v organizaci, je zde vysvětlen rozdíl mezi řízením a vedením. Nedílnou součástí vedení jsou rysy osobnosti úspěšného lídra, jeho moc, manažerská mřížka a další styly vedení. Vedení lidí lze rozdělit na vedení jednotlivců a týmů, kde tým je dále možné rozdělit na formální a neformální.



Cíle kapitoly

- Vysvětlit rozdíly mezi pojmy vedení a řízení, vůdce a manažer.
- Popsat jednotlivé rysy a charakteristiky vůdcovství.
- Charakterizovat teorie vedení jednotlivců i týmu.
- Umět vysvětlit a zobrazit manažerskou mřížku a mřížku situačního vedení.
- Vysvětlit různé zdroje moci.
- Uvést nové trendy ve vedení lidí.

5.1 Pojem vedení

Obsahem vedení je ovlivňování lidí (spolupracovníků) takovým způsobem, že jejich činnost přispívá k dosahování skupinových a podnikových cílů. Je to proces, ve kterém se vedoucí pracovník snaží ovlivnit jiné lidi, aby plnili úkoly a cíle organizace. Kromě takto chápaného tzv. funkčního vedení se můžeme v managementu setkat s tzv. tvůrčím vedením, které bývá definováno jako vliv, umění nebo proces ovlivňování lidí tak, že se budou ochotni a s nadšením snažit o dosažení cílů skupiny. Nositelem funkčního vedení je manažer (vedoucí pracovník) a nositelem tvůrčího vedení je vůdce = lídr, a tvůrčí vedení je pak označováno jako vůdcovství (charismatické vedení) (Pošvář, Erbes, 2008).

Vedení lidí bývá zpravidla interpretováno jako schopnost vést, usměrňovat, motivovat, stimulovat, strhávat lidi pro správné plnění potřebných úkolů k dosažení stanovených cílů. Vedení lidí vyžaduje určitou způsobilost manažera, autoritu či charisma (Siegl, Brodský, 2010). Základním předpokladem pro vedení spolupracovníků je autorita manažera. Spolupracovníci ji vnímají jako určitou vážnost či vlivnost, která může mít formální nebo neformální podobu (Dědina, Odcházal, 2007).

Vedení lidí je prvkem sociálních vztahů skupin v pracovním procesu. Má být sdíleno členy pracovních skupin. Manažer potřebuje ty, kteří ho budou následovat a skupiny potřebují své vedoucí (lídry). Klíčovými aspekty vedení lidí jsou řídicí hodnoty, povaha úkolů, charakter vedeného týmu a organizační klima. Udává se, že rozhodujícími prvky účinného vedení lidí je respektování těchto šesti aspektů: pozice (nebo lépe síla) vedoucího, kvalita vztahů mezi vedoucím a skupinou, organizační normy a normy pracovního chování a jednání, technologie a způsob její organizace a využívání, měnivost či stálost úkolů, způsoby stanovení vztahů nadřízenosti a podřízenosti (Truneček, 1997).

Vedení lidí je tedy procesem, jímž se manažer/vůdce snaží ovlivnit jedince či týmy. Vůdce přesvědčuje své podřízené, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů.

5.1.1 Vedení vs. řízení

Pojmy řízení a vedení bývají často ztotožňovány. Řada autorů zabývajících se touto problematikou uvádí, že náhled na vedení lidí jako na synonymum pro řízení, pro management, je přinejmenším zkreslený, spíše nesprávný.

Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Manažerské aktivity, jako plánování, organizování a rozhodování, jsou věci bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je ke splnění cílů (Donnelly a kol., 2007). Řízení tedy znamená více než vedení.

Rozdíl mezi tradičním pojetím managementu a leadershipem výstižně uvádí následující Tabulka 5.1.

Tabulka 5.1 Rozdíl mezi pojmy řízení a vedení

Řízení	Vedení
Tvorba a udržování organizační struktury	Tvorba a udržování organizační kultury
Dělat věci správně	Dělat správné věci
Manažer udržuje a pokračuje, spoléhá na kontrolu	Lídr rozvíjí, inspiruje, důvěřuje
Následování cesty	Hledání cesty
Hlavní zájem je o dosažení cílů	Zaměření na tvorbu vize týkající se žádaného budoucího stavu
Manažer zachovává nízkou hladinu emocí	Lídr prokazuje empatii ve vztahu k lidem
Je určován organizací	Učí se organizace

Zdroj: Světlík, 2006

5.1.2 Základní charakteristiky vedení

Aby byl vedoucí dobrý lídr, měl by mít např. tyto vlastnosti: zodpovědnost vůči svým spolupracovníkům, schopnost naplnění stanovených cílů, aktivní myšlení a jednání, účinné a efektivní vedení týmu, umění vcítit se do psychiky spolupracovníků, umění pochopit jejich chování a jejich motivační faktory, umění motivace celého týmu, schopnost budovat tým a získat si v něm loajalitu, umění uplatnit morální stimuly (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Mezi hlavní zásady efektivního vedení patří:

- Vedoucí by měl projevovat důvěru ve schopnosti a kompetentnost podřízených.
- Vedoucí by měl být přístupný ke stížnostem a problémům podřízených.
- Pokyny vedoucího by měly být stručné, jasné a srozumitelné.
- Vzniklé naléhavé problémy by měl vedoucí řešit bezprostředně a spravedlivě.
- Podřízení by měli vědět, co mohou od vedoucího očekávat.
- Vedoucí by měl vytvořit prostor pro seberealizaci spolupracovníků a spoluúčasti na řešení problémů.
- Vedoucí by měl jako osobnost převyšovat ostatní pracovníky, přičemž by měl ostatní vést ke zvyšování kvalifikace.
- Vedoucí by měl považovat kontrolu za nevyhnutelnou součást své činnosti (Hittmár, 1997).

5.1.3 Moc

K tomu, aby manažer mohl vést spolupracovníky, musí mít moc. Moc je celkový dopad vlivu manažera na pracovníky a míra vážnosti, kterou u nich požívá. Často je moc popisovaná jako schopnost vnutit svoji vůli ostatním (Pošvář, Erbes, 2008).

Z hlediska definování vlivu ve smyslu moci (kontroly, kterou určitá osoba má a může uplatnit nad jinými lidmi) existuje několik opěrných pilířů:

1. Donucovací moc: ta je založena na strachu. Podřízený ví, že když nevyhoví přání nadřízeného, bude to mít za následek trest. Manažeri mohou někoho sesadit, změnit pracovní zařazení apod., což zaměstnanci považují za nepřijatelné, nežádoucí.
2. Odměňovací moc: je opakem donucovací moci. Podřízený ví, že pokud vyhoví přání vedoucího, bude následovat odměna. V organizaci se jedná o peníze, příznivé hodnocení, různé dodatečné formy odměn a výhod, zajímavou práci, přátelské prostředí, preferovanou směnu nebo prodejní teritorium.
3. Zákonná moc: vyplývá z postavení manažera v organizační hierarchii. Generální ředitel má více zákonné moci než ředitel divize a ten zase více než jednotliví náměstci. Díky této moci požadují lídři, aby ostatní něco udělali.
4. Odborná moc: jedinec s odbornou mocí je člověk se zkušenostmi, zvláštními dovednostmi nebo znalostmi. Tím získává respekt a ochotu jeho kolegů nebo podřízených.
5. Přiřknutá moc: moc vyplývající z charakteru osobnosti je dána osobnostními rysy jednotlivce. Když vás někdo obdivuje a ztotožňuje se s vámi, můžete ho jistým způsobem ovládat. Tato moc tedy plyne z obdivu a ze snahy být a chovat se jako vzor (upraveno dle Robbins, Coulter, 2004).

5.1.4 Styl vedení

Pod tímto pojmem chápeme navyklý způsob realizace role řídicího pracovníka neboli navyklý způsob plnění zejména opakujících se úkolů. Vnitřní stránkou stylu vedení je uspořádanost a organizovanost pracoviště, úkolů, pracovní doby i úroveň metod a řešení úkolů řídicí práce. Vnější stránkou stylu vedení je způsob jednání s lidmi při rozhodování, ukládání úkolů, motivace, kontrola a hodnocení pracovníků, dále pak způsob myšlení, vyjadřování, vystupování a chování zejména při organizaci skupinových činností. Volba stylu vedení nezávisí pouze na manažerovi, ale také na zkušenostech, schopnostech a znalostech lidí, které vede, na jejich zralosti.

Rozhodnout se v dané chvíli pro určitý typ vedení je obtížné a proto je nutné při tomto rozhodování vzít v potaz čtyři prvky, které mohou při rozhodování pomoci:

1. **Personální prvky:** zde záleží na osobnosti nadřízeného, osobnostech jednotlivých členů týmu, úroveň odborných znalostí lidí v kolektivu a také jejich osobní zájmy.
2. **Sociální prvky:** určují, jak se lidem v týmu „žije“, jaká je atmosféra ve firmě a jaké jsou vzájemné vztahy mezi pracovníky i mezi nadřízeným a jednotlivými podřízenými. Patří sem i určité zvyklosti, pracovní etika, normy chování atd.
3. **Organizační prvky:** týkají se procesního chodu firmy či týmu, tzn., jedná se o složení týmu, rozdělení pravomocí, nastavení pracovních postupů a podmínek, vyjasnění úkolů jednotlivých pracovníků a definice cíle.
4. **Specifické prvky:** tyto prvky vyplývají z okolností, které jsou typické pro určité jednotlivé případy. Jde třeba o okolnosti vzniku nějakého problému, o aktuální náladu či atmosféru v týmu, důležitost či naléhavost řešení určitého problému a jeho dopady (Laufer, Michňová, 2008).

5.2 Teorie vedení

Z hlediska vedení lidí bylo vypracováno několik teorií. Zde uvádím pouze příklady hlavních z nich. Obecně je můžeme rozdělit do dvou skupin:

1. **Teorie založené na osobních kvalitách a způsobu chování manažera:** tyto teorie jsou založeny na tom, že vedení lidí je postaveno pouze na vlastnostech manažera. Logickým výsledkem bylo tedy poté podchycení a popsání vlastností charakteristických pro úspěšné vedoucí. Tyto teorie se snaží nalézt jeden nejlepší, ideální styl. Patří sem: Teorie stylu vedení založená na využívání pravomocí a Teorie manažerské mřížky.
2. **Situační teorie:** podle těchto teorií každá situace vyžaduje jiný, specifický způsob vedení. Efektivní vedení závisí na tom, jak chování vedoucího odpovídá dané situaci. Zahrnujeme sem: kontingenční teorii, teorii cesta-cíl a teorii zralosti.

5.2.1 Teorie stylu vedení založená na využívání pravomocí

Podle této teorie rozdělujeme vůdce do tří základních skupin:

1. **Autokratický styl** – vůdce rozhoduje sám, využívá sílu své osobnosti a autoritu. Jedná přesvědčivě formou příkazů, rozhodování a moc jsou soustředě-

ny do jeho rukou. Autoritu využívá k ovlivňování chování ostatních a vyžaduje poslušnost. Lídr omezuje spoluúčast zaměstnanců. Důsledkem takového jednání je požadavek až absolutní poslušnosti podřízených, potlačování jejich iniciativy a odlišných názorů, včetně postihů za ně.

2. Konzultativní styl (liberální) – lídr spolupracovníkům nechává značnou volnost jednání. Spolupracovníci mohou samostatně rozpracovat nebo přímo stanovit cíle své činnosti a přístup k jejich realizaci. Negativním důsledkem je například vytváření klik na pracovišti, prosazování osobních zájmů a cílů, neplnění úkolů, případně úplná anarchie.
3. Demokratický styl (partnerský) – vůdce motivuje svým příkladem. Lídr začleňuje zaměstnance do rozhodování, deleguje na ně pravomoci, podporuje spoluúčast při rozhodování o pracovních postupech a cílech a poskytuje zpětnou vazbu jako formu jejich koučování. Vyznačuje se oboustrannou aktivní komunikací mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými a zvýšenou pracovní aktivitou ze strany podřízených (upraveno dle Vodáčková, 2013, Robbins, Coulter, 2004).

Příklad 5.1 Jaký styl vedení uplatňuje manažer z praxe?

Záleží na okolnostech a činnosti, o kterou se jedná. Osobně preferuji liberální styl řízení, přestože v některých případech autokraticky vystupovat musím. Obecně ale zastávám názor, že čím více vyžaduje daná činnost osobní vklad člověka, jeho kreativitu, vynalézavost a případně odvahu při rozhodování, tím více je lepší, když má prostor, než když je nějakým způsobem svázán (Manažer maloobchodu).

5.2.2 Teorie manažerské mřížky

Manažerská mřížka vznikla v roce 1964. Jejími autory jsou R. Blake a J. Moutonová. Základem této teorie je dvourozměrná mřížka, kde na jedné ose je znázorněna orientace manažerů na lidi a na druhé ose orientace manažerů na produkci – viz Obrázek 5.1. Na základě porovnání těchto orientací odvozujeme 5 následujících stylů na stupnici od 1 do 9:

- **1.1. Nezájem:** vedoucí vyvíjí minimální úsilí směřující k provedení práce. Jedná se o manažery, kteří se starají hlavně o sebe a nemají zájem o svou práci. V podstatě se nejedná o skutečné vedení spolupracovníků, ale o bezvládní.
- **9.1. Úkol:** vedoucí se koncentruje na splnění úkolu, ale málo se stará o rozvoj, potřeby a morálku podřízených. Je to manažer, který je maximálně orientován na efektivitu práce, jeho styl vůdcovství je zcela autokratický.

- **1.9. Venkovský klub:** vedoucí se soustřeďuje na podporu zaměstnanců a vstřícnost k nim. Vytvářejí přátelské a uvolněné prostředí, ovšem na úkor pracovních výsledků.
- **5.5. Střední cesta:** cílem tohoto stylu jsou přiměřené plnění úkolů a uspokojující morálka. Manažeři se snaží nezanedbat něco podstatného, ale chybí jim nadšení, lídrovská průraznost a snaha dosáhnout vynikajících výsledků. Nestaví si vysoké cíle.
- **9.9 Tým:** vedoucí podporuje provedení práce a morálku koordinováním a propojováním pracovních aktivit. Je to styl skutečných lídrů, kteří dosahují vysoké angažovanosti lidí a daří se jim dosahovat optimálních výsledků (Donelly a kol., 2007).

Obrázek 5.1 Manažerská mřížka

Orientace na lidi	9	Venkovský klub							Tým	
	8									
	7									
	6									
	5			Střední cesta						
	4									
	3									
	2	Nezájem						Úkol		
	1									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Orientace na produkci									

Zdroj: vlastní

Příklad 5.2 Svůj styl vedení dle manažerské mřížky uvádí manažer z praxe: *Osobně si myslím, že se maximálně zajímám jak o podřízené, tak o výkon, tudíž pro mě odpovídajícím stylem je dle mého názoru Tým. Obojí je provázané, preferování jednoho či druhého dlouhodobě nikam nevede, natož ignorance obojího. Manažer musí vědět, s kým pracuje, své zaměstnance musí mít tzv. „přečtené“, aby dokázal na pracovišti vytvořit takové podmínky, aby je práce bavila, aby následně úkol jako takový brali spíše jako zábavu. Jedině tak dojde ideálního stavu, při kterém se dosahují nejlepší pracovní výsledky (Manažer maloobchodu).*

5.2.3 Kontingenční teorie

Tuto teorii formuloval v roce 1969 Fred E. Fiedler. Fiedler posuzoval styl vedení na základě vyhodnocení odpovědí vedoucích ve zvláštním dotazníku, který nazval

dotazník typu nejméně oblíbený spolupracovník. Vedoucí, kteří hodnotí své nejméně oblíbené spolupracovníky pozitivněji, jsou více orientováni na lidi. Při horším hodnocení se jedná o vedoucí orientované spíše na úkoly.

Klíčovým faktorem úspěchu vůdcovství je základní individuální styl, který má dvě formy: orientaci na úkoly a orientaci na vztahy. Teorie předpokládá, že efektivnost vedoucího ovlivňují tři důležité situační dimenze:

- Vztahy mezi vedoucím a členy skupiny. Ty jsou vyjádřeny jako stupeň důvěry ze strany vedoucího, a ze strany podřízených jako jistá loajalita projevovaná vedoucímu. Vztahy mohou být dobré nebo špatné.
- Struktura úkolů. Míra, podle níž je zadání práce formalizované a popsané z hlediska postupů, měří se jako vysoká nebo nízká. Vyjadřuje, jak přesně a jednoznačně je možno stanovit úkoly spolupracovníkům, může být vysoká (úkoly strukturované) nebo nízká (úkoly nestrukturované).
- Pravomoci funkčního postavení. Jde o míru vlivu, který má lídr na činnosti jako například přijímání zaměstnanců, propouštění, tresty, podpora a zvýšení mezd, měří se jako silná nebo slabá (upraveno dle Robbins, Coulter, 2004, Pošvář, Erbes, 2008).

Lídři zaměřeni na úkoly jsou výkonnější v situacích, které jsou pro ně velmi příznivé a v situacích, které jsou pro ně velmi nepříznivé. Naopak lídři zaměřeni na vztahy jsou nejvýkonnější v mírně příznivých situacích (Robbins, Coulter, 2004).

5.2.4 Teorie cesta cíl

Teorii napsal Robert House v roce 1971. Terminologie vztahu cesty a cíle je zvolena na základě přesvědčení, že efektivní lídři musí svým lidem ukázat a vysvětlit cestu, která je dovede k dosažení cílů bez překonávání velkých překážek a bez neúspěchů. Teorie obsahuje dva druhy proměnných, první vyplývající z prostředí a druhý tvořící část osobních vlastností jeho lidí. Lídři si vybírají určitý typ chování a to tak, aby byl v souladu s požadavky prostředí a vlastnostmi podřízených (Robbins, Coulter, 2004).

Chování lídra je možné zařadit do čtyř kategorií:

- Direktivní styl: lídr nařizuje a ukazuje cestu, podřízení pouze plní příkazy, na rozhodování se nepodílejí (nejefektivnější při nejasných úkolech).
- Podporující styl: lídr se zajímá o podřízené, podporuje je v úsilí směřujícího k cíli, k zaměstnancům je přátelský (efektivní při stresujících nebo nepřijemných úkolech).

-
- Participativní styl: lídr částečně zapojuje do řízení své podřízené, žádá od nich nápady a názory, které pak využívá při svém rozhodování (vhodný při zaujetí pracovníků nejasným úkolem).
 - Styl orientovaný na dosažení cílů: lídr pro své podřízené vytváří náročné cíle a projevuje jim důvěru, že jsou schopni tyto cíle splnit (efektivní při práci na nejasných a neopakovaných úkolech) (Donnelly a kol., 2007).

5.2.5 Teorie zralosti

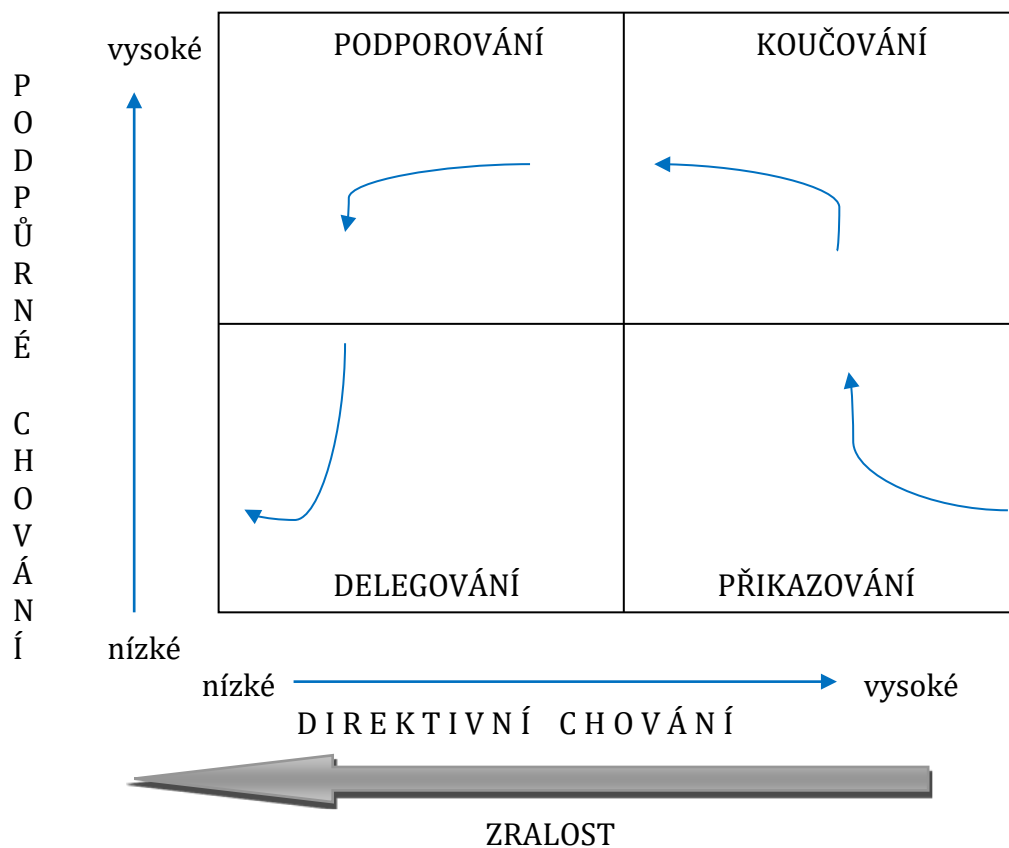
Paul Hersey a Kenneth H. Blanchard zavedli v roce 1990 novou proměnnou – zralost. Mírou zralosti se označuje připravenost splnit úkol. Jakékoli chování vedoucího může být více či méně efektivní podle ochoty osob, na které má mít vedoucí vliv. Chování vedoucího popisují dvě dimenze:

1. Podpůrné chování – úcta nebo orientace na lidi. Znamená, do jaké míry vedoucí pěstuje osobní vztahy s členy své pracovní skupiny, podporuje je, pomáhá jim, usnadňuje jim práci a je k nim jemný a vstřícný.
2. Direktivní chování – struktura nebo orientace na úkol. Znamená, do jaké míry vedoucí organizuje a určuje role svých podřízených, vysvětluje jim, co musí dělat a řídí postup práce.

Vedoucí volí správný styl řízení v závislosti na zralosti, jakou prokazuje pracovní skupina – viz Obrázek 5.2:

- Příkazování – příkazujeme týmu, který si neví rady nebo se zapracovává do úkolu. Přesně určujeme, co a jak se bude dít, vedeme tým krok za krokem.
- Koučování – koučujeme, když dojde k poklesu pracovní morálky, pracovníci ztrácí elán. Daleko více se věnujeme lidem a řešíme interpersonální problémy.
- Podporování – přichází s dalším vývojem týmu. Jedná se o postupné omezování pozornosti věnované lidem, protože lidé se učí zvládat své konflikty sami.
- Delegování – delegujeme v kolektivu, který je vyspělý pracovní i psychologicky. Vedoucí pomáhá při zvládnutí mimořádných událostí a věnuje se strategickým záležitostem (Bělohlávek a kol., 2006, Dědina, Cejthamr, 2007).

Obrázek 5.2 Mřížka situačního vedení



Zdroj: vlastní dle Bělohávek a kol., 2006

Příklad 5.3 Situační vedení charakterizuje manažer z praxe:

Já osobně se snažím volit styl dle situace. Na druhou stranu je potřeba pečlivě vybírat, co se k čemu hodí, myslím, že změna stylu „uprostřed situace“ je to nejhorší, nejméně čitelné a nejvíce demotivující pro podřízené, a to i když je změna oběma směry, např. když budu rozhodovat já a následně řeknu lidem, až si toto rozhodnou, tak budou velmi zmateni a nebudou vědět, co tím sleduju, zda chci jen potvrdit své rozhodnutí anebo opravdu mohou rozhodnout podle svého. To je již lepší situaci dotáhnout v nastaveném stylu a další si lépe rozmyslet. Co je velká nevýhoda při rozhodování, je různá úroveň informací, které mám pro řešení já a které by pro řešení situace měli podřízené. Většinu situací se snažím řešit demokratickým stylem, tj. zahrnout nějakým způsobem názory podřízených, ale rozhodnutí je na mě. Jsou i situace, o kterých se diskutovat nemůže a řeším je autokratickým stylem a naopak i situace liberální, kde rozhodne tým po diskuzi. (Ředitel v bance).

5.3 Vedení týmu

Pokud se člověk zapojí do pracovního procesu s několika lidmi dohromady, stává se členem pracovní skupiny neboli týmu. Tým pak představuje vždy určitou skupinu zaměstnanců, která splňuje odborné a společenské požadavky určité skladby pracovních úkolů a při jejich plnění spolupracuje či koordinuje svou činnost. Pracovní skupina je tvořena určitým souborem osob spjatých spoluúčastí při plnění stanoveného pracovního úkolu, vnitřním uspořádáním (strukturou) a jednotným vedením. Pracovní skupina je částí zaměstnaneckého kolektivu organizace (Meier, 2009).

Tvorba jakéhokoliv týmu se neobejde bez toho, aniž bychom si stanovili důležité otázky, na které musíme najít odpověď. Jedná se zejména o: Jak bude tým velký, jak bude organizován? Jaké jsou třeba v týmu odborné znalosti a dovednosti? Jaké osobní rysy by měli mít budoucí pracovníci v týmu? Je třeba určité odborné praxe pracovníků v týmu? Bude třeba, aby členové týmu byli týmovými hráči? Bude třeba výrazná forma kooperace?

Vůdce, který se postaví do čela týmu, by měl umět:

- koordinaci veškerých pracovních úkolů,
- nalézt kompromisní řešení při jakémkoliv sváru, umět poradit, nalézt spolupráci mezi všemi členy týmu,
- řešit případné rozpory a konflikty, diskutovat, nastolovat témata k diskusi, všechny členy týmu dostatečně informovat,
- řešit konflikty i mimo tým, tedy případné konflikty týmu a okolí,
- zastat se týmu u managementu organizace ve chvíli, kdy je to potřeba,
- zastupovat tým navenek, prezentovat výsledky týmu (Kruger, 2007).

Mezi charakteristiky efektivních týmů patří jasně definované cíle, odpovídající dovednosti, vzájemná důvěra, jednotná závaznost, dobrá komunikace, dovednosti vyjednávání, vhodné vůdcovství, interní a externí podpora (Robbins, Coulter, 2004).

Příklad 5.4 Vedení týmu charakterizuje manažer z praxe:

Domnívám se, že by každý manažer měl jednotlivé členy svého týmu dokonale znát. Pracovní tým tvoří různé povahy s různými znalostmi a náladami. Teprve toto poznání umožní vedoucímu efektivně rozdělovat úkoly a dosáhnout tak nejlepších výsledků. Je důležité vést kolektiv tak, aby nedocházelo zbytečně ke sporům. Samozřejmě se tu a tam najdou situace, kdy se ani tomuto neubráníme. Podřízení leckdy hledají důvody, jak se do sporů lehce dostat. Důležitou povahovou vlastností manažera by mělo být naslouchání ostatním, nebýt vždy jen ten, co má ve všem pravdu. Toto pak také rozhoduje o budoucí vzájemné důvěře (Ředitel v bance).

5.4 Nové trendy ve vedení

5.4.1 Empowerment

Empowerment je prezentován buď jako vnitrofiremní rozvoj a efektivní nástroj rozvoje lidí, a to s cílem rozšiřování kompetencí k vyšším výkonům i vyšší motivaci pomocí různých nástrojů, nebo jako efektivní styl vedení zaměstnanců k zodpovědnosti. Tím se pak dá vysvětlit překlad slova empowerment jako zmocnění. Empowerment vyžaduje prostředí důvěry. Využívá celkového potenciálu pracovníků (schopnosti, nápady, nadšení, znalosti), zvyšování jejich kvalifikace, zdokonalování schopností (Šimáková, 2012).

Zmocňování představuje měkký faktor řízení. Od manažerů zmocňování vyžaduje připustit i jiný model, než je model příkaz – kontrola, od podřízených pak přijmout určitou míru odpovědnosti za vlastní činy (Veber a kol., 2009).

5.4.2 Koučování

Koučování je osobní přístup (obvykle dvou osob) odehrávající se při výkonu práce a používaný k tomu, aby se pomohlo lidem rozvíjet jejich dovednosti a úroveň schopností (Armstrong, 2008). Koučování aktivuje schopnost člověka, aby začal zvyšovat svůj výkon sám od sebe, aby se učil sám, a aby se stal ještě lepším (základem je přitom důvěrný vztah mezi pracovníkem a jeho nadřízeným, který by měl být v přátelské, pozitivní rovině). Koučování je proces, při kterém pomáhá vedoucí pracovníkovi naučit se, jak může úkoly/problémy řešit sám (Haberleitner a kol., 2009).

Kouči se snaží zlepšit výkonnost koučovaného v jeho profesní rovině pomocí otázek a rad, které vedou ke zlepšení stávající situace. Kouč poskytuje pohled z jiného úhlu, nabízí možnosti k promyšlení, nabízí nové cesty (Clegg, 2004).

5.4.3 Mentoring

Mentoring je individuální vztah mezi starším a zkušenějším mentorem a mladším, méně zkušeným chráněncem mentora, který prostřednictvím vztahu s mentorem získává rozvoj vlastních osobnostních, kognitivních a sociálních dovedností.

Mentoring tedy je:

- vztahem mezi dvěma osobami,
- partnerstvím, v němž probíhá proces učení,
- recipročním a dynamickým vztahem (Brumovská, Seidlová Málková 2010).

5.4.4 Sedm návyků efektivních lidí

Stephen M. R. Covey ve své knize 7 návyků skutečně efektivních lidí charakterizuje 7 návyků, jež je třeba si osvojit, abychom jednali co možná nejefektivněji, a jež jsou základem vytvoření harmonické, cílevědomé a integrované osobnosti. Čím větším změnám a obtížnějším úkolům musíme čelit, tím naléhavěji vyvstává potřeba se těmito návyky řídit:

- Buďte proaktivní.
- Začínajte s myšlenkou na konec.
- To nejdůležitější dávejte na první místo.
- Myslete způsobem výhra-výhra.
- Nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni.
- Vytvářejte synergii.
- Ostřete pilu – je nezbytné neustále se posouvat na kvalitativně vyšší úroveň, a poskytněte praktický návod, jak to dokázat (Covey, 2009).



Shrnutí kapitoly

Vedení lidí znamená nedirektivně podněcovat a inspirovat jednotlivce a týmy, aby se snažili dosáhnout požadovaných výsledků. Vůdcovství v sobě obsahuje schopnost vytvářet vize, získávat pro ně ostatní a umění zasáhnout jako direktivní manažer. Techniky vedení jsou nástrojem, který napomáhá ve smyslu ulehčování či vytváření příznivých podmínek pro své podřízené. Jako techniky vedení jsou chápány činnosti jako zpětná vazba, motivace, koučování či vyjadřování uznání.

Lídři mají vizi, jsou schopni ji vysvětlit a podstupovat rizika při její realizaci. Jsou citliví k potřebám svých spolupracovníků. Existuje 5 zdrojů moci, které mohou lídři využít: donucovací, odměňovací, zákonná, odborná a přiřknutá.

Co se týká stylů vedení, jde již konkrétně o to, jak vůdce uskutečňuje vůdcovskou činnost, jaké uplatňuje způsoby. Obvykle je jím chápán způsob, který je používán při vedení lidí k motivaci, odměňování, řízení a rozvoji lidských zdrojů. Styl vedení charakterizuje způsob práce vůdce se svými podřízenými, představuje postupy jeho rozhodování a metody zvolené k dosahování cílů. Jedná se tedy zejména o formu vztahu manažera k zaměstnancům. Rozlišujeme několik stylů vedení, které jsou charakterizovány teoriemi vedení. Mezi nejznámější styly patří: autokratický, demokratický a liberální styl chování. Známé jsou i manažerská mřížka a mřížka zralosti (situačního chování). Mezi nové trendy ve vedení patří v současné době empowerment, koučování a mentorování.



Klíčové pojmy

Vedení, styly vedení, moc, vůdce/lídr, autokrat, demokrat, liberál, manažerská mřížka, teorie cesta cíl, kontingenční teorie, teorie zralosti, koučování, empowerment, mentoring.



Doporučené rozšiřující materiály

Donnelly, J. H. a kol. (2007). *Management*. Praha: Grada.

Robbins, S. P., Coulter, M. (2004). *Management*. Praha: Grada.

Haberleitner, E., Deistler, E., Ungvari, R. (2009). *Vedení lidí a koučování v každodenní práci. Jak rozjíjet potenciál svých podřízených pracovníků*. Praha: Grada.

Clegg, B. (2004). *Intenzivní kurz vedení lidí: 150 praktických cvičení a technik rozvíjejících manažerské schopnosti*. Brno: Computer Press.



Otázky

1. Definujte pojmy vedení a vůdce.
2. Jaký je rozdíl mezi vedením a řízením?
3. Určete minimálně tři rozdíly mezi pojmy manažer a vůdce.
4. Uveďte některé rysy vůdcovství.
5. Co je to moc? Vyjmenujte a popište druhy mocí využívaných při vedení.
6. Co je to styl vedení? Co patří do vnější a vnitřní stránky stylu vedení?

-
7. Popište a uveďte teorie vedení založené na osobních kvalitách a způsobu chování manažera.
 8. Charakterizujte základní styly vedení podle teorie stylu řízení založené na využívání pravomocí.
 9. Znázorněte a vysvětlete manažerskou mřížku.
 10. Charakterizujte stručně situační teorie vedení.
 11. Charakterizujte teorii vedení cesta a cíl.
 12. Charakterizujte kontingenční teorii.
 13. Charakterizujte teorii zralosti.
 14. Charakterizujte vedení týmu. Co rozumíme pojmem tým?
 15. Jaké jsou nové trendy ve vedení?



Úkoly

1. Vysvětlete, že někdo může být manažerem, ale nikoliv lídrem, lídrem a nikoliv manažerem, případně manažerem a lídrem současně.
2. Popište vztahy mezi oběma pohlavími a stylem vůdcovství. Jsou lepší vůdci ženy nebo muži?
3. Jaký typ moci byste používali nejraději? Proč?
4. Uveďte příklady organizací, kde je vhodné použití jednotlivých manažerských stylů: autokratický, demokratický a liberální. Uveďte také proč?
5. Který ze stylů vedení je vám nejbližší? Který byste jako podřízený naopak těžko snášeli?
6. Uveďte u jednotlivých stylů vedení jeho výhody a nevýhody.
7. Jak mohou být lídři při vedení týmu efektivní? Jaké vlastnosti mají efektivní týmy? Myslíte si, že každý může pracovat v týmu?



Cvičení

- 5.1 V rámci týmu si připravte, jak byste postupovali, kdybyste museli zaměstnancům sdělit, že budou muset pracovat o den navíc z důvodu nestihnutí zakázky.

- 5.2** Uveďte, který ze stylů vedení byste použili v následujících situacích: vedení zásahové jednotky hasičů při akci, obsluha montážní linky, údržbářská četa při řešení havárie, tvůrčí skupina v reklamní agentuře, skladník ve velkoskladu.
- 5.3** Ve vybrané organizaci proveďte rozhovor s manažerem a zkuste odhadnout, jaký styl vedení uplatňuje a proč?
- 5.4** V rámci týmu sepište, jaké znaky má naplňova efektivní tým? Jakou roli hrajete v týmu? A jaký je nebo by měl být váš vedoucí? Porovnejte své výsledky s ostatními skupinami.

6 Komunikace

Komunikace je jednou z nejdůležitějších činností manažera. Je významná nejen pro soulad všech pracovních činností, ale také pro pracovní výkony, pracovní chování, motivaci a loajalitu zaměstnanců. Každý správný manažer musí vědět, jak je důležité ji neustále zlepšovat, nebo alespoň udržovat ve vyhovující kvalitě. Dobrá komunikace v organizaci vede k dobrému klimatu a je velmi důležitá pro její dobré fungování, může mít vliv i na konkurenční výhodu před ostatními.

V komunikačním procesu nejde pouze o předávání informací, ale také o jejich porozumění a zpětnou vazbu. Dobrý manažer musí umět správně komunikovat nejen se svými zaměstnanci, ale také s okolím a potenciálními zákazníky. Umění správně komunikovat je jednou z nejzásadnějších manažerských dovedností, která může být rozhodující pro schopnost organizace obstát mezi silnou konkurencí. Přesto je častým jevem, že se starost o to, jak efektivně jsou informace předávány v rámci organizace a jakým způsobem komunikuje organizace s vnějším prostředím, přesouvá do pozadí zájmu některých manažerů. Může to být způsobeno také tím, že výsledky snahy o zlepšování interní a externí komunikace jsou jen velmi těžko měřitelné.

Komunikace musí probíhat dle pravidel určených managementem podniku. V dnešní elektronické době musí manažeři dát jasně najevo, které informace jsou pro ně důležité a v jaké je chtějí dostávat podobě, protože nebezpečný není jen nedostatek informací, ale i jejich nadbytek. Nesprávně podané informace mají ve firemním prostředí negativní ekonomický dopad. Důležitým prvkem je též vzdělávání pracovníků a zlepšování jejich komunikačních dovedností.

Tato kapitola se zaměřuje na vymezení pojmu manažerská komunikace. Dále charakterizuje komunikační proces, vymezuje rozdělení komunikace dle různých kritérií a forem a zdůrazňuje význam komunikace. Vymezeny jsou i komunikační bariéry (šumy) a směry komunikace v organizacích.



Cíle kapitoly

- Definovat pojem komunikace a manažerská komunikace.
- Vysvětlit proces komunikace a jednotlivé prvky komunikace.
- Vyjmenovat bariéry efektivní komunikace a způsoby jejich překonávání.

- Charakterizovat formy komunikace a posoudit jejich výhody a nevýhody.
- Odlišit různé toky komunikace v organizaci.
- Rozeznat čtyři oblasti ovlivňující komunikaci.

6.1 Pojem komunikace

Pojem komunikace pochází z latiny a lze jej překládat jako sdělení, sdílení, spojování, společnou účast na určité skutečnosti. Komunikace představuje základní spojovací článek mezi lidmi. Komunikace se vytváří jako vztah mezi minimálně dvěma subjekty, které o sobě vědí a společně subjektivně sdílejí, prožívají a reagují na určitou objektivní situaci. Objektem komunikace je potom to, jak tuto situaci reflektují a řeší, jak na ni společně reagují (Truneček, 1997).

Komunikace je prostředek, kterým jsou lidé v organizaci vzájemně propojeni, aby mohli dosáhnout společného cíle (Koontz, Weihrich, 1998). Komunikaci je třeba chápat jako oboustranný proces, kdy se neustále mění role odesílatele za příjemce sdělení a opačně. Příjemce sdělení současně komunikuje s odesílatelem a tato komunikace nemusí být vždy vyjádřena slovy (Zuzák, 2006). Aby byla komunikace úspěšná, význam musí být interpretován a pochopen. Perfektní komunikace znamená, že předávaná myšlenka nebo idea byla přijata přesně tak, jak byla vysílajícím zamýšlena (Robbins, Coulter, 2004).

Manažerská komunikace je procesem výměny informací mezi manažerem a všemi zájmovými skupinami, zejména zaměstnanci a zákazníky. Zahrnuje jak interpersonální komunikaci, neboli komunikaci mezi dvěma a více osobami, tak i komunikaci probíhající v rámci organizace.

Komunikační dovednosti by měly být součástí kvalifikace každého manažera. Součástí komunikace je i naslouchání, to je trpělivost vyslechnout názor druhé strany a zároveň tolerance myšlenek komunikačního partnera. Častým nedostatkem v komunikaci manažerů je jejich převažující jednostranná komunikace a zaměření se na osobu komunikačního partnera místo na prodiskutování myšlenek a řešení problému (Zuzák, 2006).

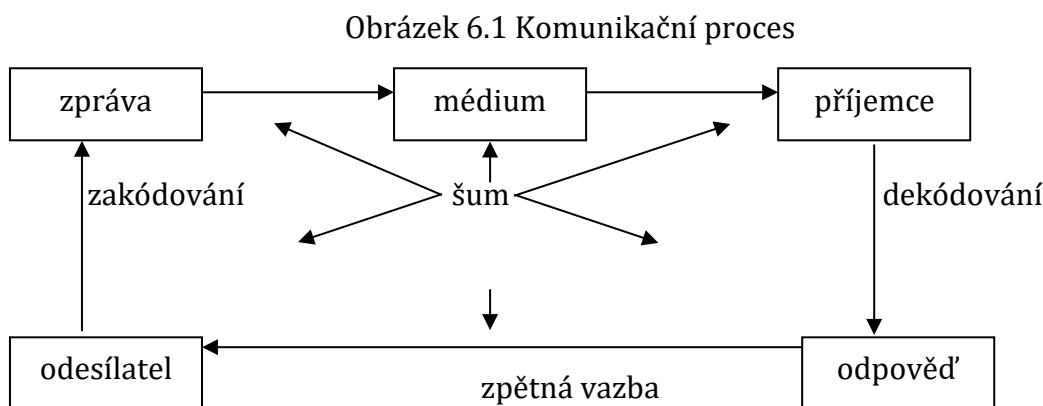
6.1.1 Účel komunikace

Komunikace je důležitá pro interní fungování organizace, protože integruje manažerské funkce. Komunikace je specificky potřeba pro: stanovení a sdělování cílů, zpracování plánů potřebných pro dosažení cílů, efektivní a výkonné organizování lidských a materiálních zdrojů, výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků, vedení, přikazování a vytváření vhodného pracovního prostředí, kontrolování. Komunikace tedy usnadňuje vykonávání manažerských funkcí, ale i propojuje organizaci s vnějším prostředím. Pomocí informační výměny zjišťují manažeři potřeby zákazníků, dostupnost dodavatelů, požadavky akcionářů, vládní omezení

a zájmy společnosti. Pomocí komunikace se organizace stávají otevřeným systémem, který je v interakci s vnějším prostředím (Koontz, Weihrich, 1998).

6.2 Komunikační proces

Komunikační proces (viz Obrázek 6.1) začíná u odesílatele. Ten vytváří sdělení tím, že zakóduje svoji myšlenku. Sdělení je skutečný fyzický produkt, zakódovaný jeho tvůrcem. Může to být psaný dokument, mluvené slovo nebo pouze gesta a výraz obličeje. Sdělení je ovlivněno symboly používanými při přenosu významu (slova, obrázky, čísla apod.), samotným obsahem a rozhodnutím odesílatele, zda bude používat jak symboly, tak i obsah. I vybrané kanály (médiá) pro komunikování sdělení mohou být narušeny šumem, ať je to komunikace tváří v tvář, e-mailová zpráva nebo rozsáhlé firemní memorandum. Příjemce je jednatel, k němuž směřují sdělení a symboly, v nichž je sdělení zakódováno. Musí být pro něho srozumitelné a pochopitelné. To je proces dekódování sdělení. A stejně jako odesílatel musí být schopný zpracovat sdělení, tak i příjemce musí být schopný mu naslouchat nebo ho přečíst. Poslední část procesu komunikace představuje smyčka zpětné vazby. Ta vrací sdělení zpět k odesílateli a ukazuje, do jaké míry mu bylo porozuměno (upraveno dle Robbins, Coulter, 2004).



Zdroj: vlastní, dle Robbins, Coulter, 2004

6.2.1 Bariéry efektivní interpersonální komunikace

Ke zhroucení komunikace nastane vždy, když vznikne informační šum. Hlavní činností manažerů je předcházet informačním šumům a následujícím bariérám:

- Filtrování – je záměrné manipulování s informacemi tak, aby byly pro příjemce přijatelnější. Například, když někdo sděluje svému vedoucímu to, co chce slyšet, provádí filtrování informací.

- Odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností. Každý z nás interpretuje stejné informace různým způsobem. To závisí na našich předchozích zkušenostech.
- Selektivní vnímání – dochází k němu tehdy, když lidé selektivně interpretují to, co viděli nebo slyšeli, podle svých zájmů, zkušeností a přístupů.
- Emoce – stejné sdělení bude odlišně interpretováno v závislosti na tom, zda jsme spokojeni nebo nešťastní.
- Zahlcení informacemi – nutnost zvládnout všechny e-maily, telefony, faxy, pracovní schůzky, přečíst odbornou literaturu – to vše znamená zahlcení údaji, které je téměř nemožné zvládnout a zpracovat.
- Defenzíva – když lidé cítí, že by mohli být ohroženi, reagují způsobem, který snižuje možnost vzájemného porozumění. Začnou se bránit.
- Jazyk – slova mají pro různé lidi odlišný význam. Je to ovlivněno věkem, vzděláním a kulturním prostředím.
- Národní kultura – kulturní rozdílnosti ovlivňují způsob manažerské komunikace a tyto odlišnosti budou nepochybnou bariérou, nebudou-li rozpoznány a respektovány (upraveno dle Robbins, Coulter, 2004, Řehoř, 2012).

6.2.2 Překonávání bariér komunikace

Manažeři, kteří se snaží být lepšími komunikátory, musí překonat bariéry v komunikaci následujícími možnostmi:

- Využívejte zpětnou vazbu – mnoho problémů v komunikaci vzniká z důvodu nepochopení nebo nepřesností. Takové situace nastanou jen zřídka, pokud manažeři budou používat smyčku zpětné vazby. Když se manažer zeptá příjemce: porozuměl jste tomu, co jsem řekl?, odpověď je zpětnou vazbou.
- Zjednodušte jazyk – manažeři by měli vybírat slova a strukturovat svá sdělení s ohledem na snadnost správného porozumění na straně příjemců.
- Aktivní naslouchání – když někdo mluví, tak to slyšíme, ale velice často ne-nasloucháme. Při naslouchání musí vysílající i příjemce přemýšlet. Na rozdíl od slyšení vyžaduje aktivní naslouchání, tedy hledání plného významu sdělení bez jakýchkoliv předsudků a subjektivních interpretací, naši plnou pozornost.
- Omezte emoce – manažer, který je v nepříjemném citovém stavu, pravděpodobně, pokud jde o nějaký problém, přeměnění přijímané sdělení a bude neúspěšný při jejím předávání.

-
- Sledujte nonverbální signály – hovoří-li tyto signály hlasitěji než slova, potom je důležité je zkoumat, abychom zjistili, proč tomu tak je a mohli je dát do souladu se slovy.
 - Technika kladení otázek – manažer často sleduje komunikací získání co největšího množství informací. Aby toho dosáhnul, je třeba být nejen aktivnějším komunikačním partnerem, ale zároveň klást při komunikaci takové otázky, které komunikačního partnera donutí sdělit potřebné informace (upraveno dle Robbins, Coulter, 2004, Zuzák, 2006, Řehoř, 2012).

Příklad 6.1 Bariéry v komunikaci a jejich překonání v organizaci charakterizuje manažer z praxe:

Společnost prošla akvizicí, což je přátelský prodej podniku do rukou brazilské holdingové společnosti. Tento počín byl náročný nejen pro management podniku, ale také pro jeho zaměstnance. Na místě byla legislativní a administrativní náročnost, seznamování se s mateřskou společností, ale také sesterskými společnostmi. V neposlední řadě se jednalo o překonávání bariér jazykových a kulturních. Management měl také za povinnost tento složitý krok vysvětlit všem svým zaměstnancům. Mnozí nebyli včas dostatečně informováni a muselo se předcházet vzniku nepravdivých a klamavých informací a fám. Aby se celá situace uklidnila a přátelským formálním způsobem stvrdila, vyhlásil nový majitel akci s názvem „100 dní seznamování“. Tato akce představovala jakýsi výměnný seznamovací pracovní pobyt na jihoamerickém kontinentu a v České republice. Brazilský tým managementu, technici a jiní odborníci přijeli do České republiky a naopak. Cílem celé seznamovací akce bylo osobní seznámení se s kolegy, se zahraničním podnikem a jejich organizační strukturou, prolomení jazykové bariéry, ohodnocení a pozorování práce zahraničních kolegů aj. Výsledkem seznamovacího pobytu byla písemná zpráva, obsahující analýzu chodu domácího a zahraničního podniku, jejich srovnání a možné návrhy na zlepšení a zefektivnění práce (Ředitel zbrojovky).

6.3 Formy komunikace

6.3.1 Ústní komunikace

Je nejrozšířenější formou komunikace. Zabarvení lidského hlasu, přízvuk a intonace doplní informační stránku sdělení a zvýší pravděpodobnost porozumění na straně příjemce. Dalším pozitivním prvkem osobní rozmluvy je okamžitá možnost zpětné vazby, která velmi zefektivňuje celý komunikační proces. Výhody ústní komunikace spočívají tedy především v úspoře času, bezprostřední zpětné vazbě, rychlosti a účinnosti (Truneček, 1997).

Mezi nevýhody patří: ztěžuje prosazení názoru v přítomnosti protivníků, těžko se kontroluje při účasti většího množství lidí, neposkytuje dostatek času k promyšlení věci a kvalitnímu rozhodnutí, nedává písemný záznam toho, co bylo proneseno, často vyvolává následnou diskuzi o tom, co a jak vlastně bylo řečeno (Bělohávek a kol., 2006).

Specifické případy ústní komunikace v organizacích

Pracovní porady – porada je schůzka, setkání několika (všech) členů nějaké skupiny, jejímž cílem je zajistit předání určitých informací, dojít k nějakému řešení problému, udělat rozhodnutí, ale také často upevnit vztahy a získat pocit, že do skupiny patříme (Švec, 2006).

Jednání – je to specifická forma ústní komunikace např. mezi vedoucími pracovníky a podřízenými, mezi spolupracovníky v rámci jedné nebo více organizací. Jednání je využíváno tehdy, pokud výsledkem procesu komunikace má být nabízení nebo naopak získání určité služby, spolupráce apod. Jednání se vždy týká konkrétní problematiky. Průběh a výsledek, tedy úspěšnost jednání závisí na připravenosti, zkušenostech a zejména umění komunikovat jednotlivých účastníků jednání.

Rozhovory – rozhovor vedený v organizaci je formální a připravená forma komunikace, která má specifický účel a jasně vymezený cíl. Účelem rozhovoru je rozvíjení vzájemných vztahů mezi zúčastněnými stranami. Mezi základní cíle rozhovoru patří zejména poskytování a získávání informací, či ovlivňování chování jedné ze zúčastněných stran. Kromě přijímacího, hodnotícího a disciplinárního rozhovoru dále existuje rozhovor orientační, výcvikový, rozhovor konaný při odchodu do důchodu, rozhovor konaný při odchodu z organizace, řešící stížnosti (Strážová, 2001).

Příklad 6.2 Ústní komunikaci v organizaci charakterizuje manažer z praxe: *Ústní komunikace je v organizaci nejpoužívanějším komunikačním prostředkem. Probíhá nejen mezi zaměstnanci, kteří se každý den setkávají se svými kolegy a vedou nejrůznější rozhovory, navzájem si naslouchají a jednají spolu. Ale probíhá také například mezi vedoucími, mistry, laboranty či ředitelem závodu a zaměstnanci. Hned na začátku pracovní doby ředitel projde všechny provozy, kde komunikuje se svými zaměstnanci a řeší s nimi pracovní problémy ihned na místě. Tento způsob komunikace ředitel preferuje nejvíce, jelikož se všechny problémy, připomínky či nápady dozví ihned při vzniku, a může je rovnou začít řešit. Mistři v průběhu celé směny komunikují se svými podřízenými, úkolují je, řeší s nimi vzniklé problémy. Jeden z častých nástrojů ústní komunikace – rozhovor, se v organizaci využívá také při výběru a získávání nových zaměstnanců, kde komunikuje personalista s potenciálními zaměstnanci.*

Organizace využívá dvou typů porad. Výrobní porady probíhají pravidelně jednou za dva týdny. Na těchto poradách se schází ředitel závodu a vedoucí všech středisek, kde jsou informováni o dění ve společnosti. Řeší se zde pracovní záležitosti v rámci celého závodu, probírají se informace o změnách v organizaci či ve výrobě, o náboru zaměstnanců, rozdělují se úkoly, které mají daný přesný termín plnění. Na konci každé porady je ponechán prostor pro zpětnou vazbu a následně jsou zopakovány podstatné informace, které byly na poradě projednány. Z každé porady je pořizován zápis, v němž jsou udělovány úkoly s přesnými termíny plnění a zodpovědnými pracovníky, které se vyhodnocují. Zaměstnanci jsou informováni o nejdůležitějších záležitostech, které se jich týkají. Většinou dvakrát do roka se konají také porady ředitele závodu s jednotlivými středisky, ale při problémových úkolech častěji (Výrobní ředitel).

6.3.2 Písemná komunikace

Písemné dokumenty, prostředky písemné komunikace by měly splňovat alespoň jeden či dva ze tří základních nároků, totiž měly by:

- informovat, tj. něco sdělovat či vysvětlovat,
- požadovat či přesvědčovat, tj. vyžadovat od příjemce nějakou činnost nebo ho motivovat k vlastní aktivitě,
- budovat pověst organizace, tj. přispívat k vytváření dobrého mínění (Veber a kol., 2009).

Výhodou písemné dokumentace je existence dokladu o realizaci komunikace, o dané akci (Truneček, 1997). Výhodou je i, že sdělení může být pečlivě připraveno a doručeno značnému množství příjemců. Mezi nevýhody písemných sdělení patří hory papírů, nejasná sdělení od špatných spisovatelů a neexistence bezprostřední zpětné vazby. Může proto dlouho trvat, než se získají informace o tom, zda bylo sdělení přijato a správně pochopeno (Koontz, Weihrich, 1998).

Dříve nejčastější prostředek písemné komunikace – tištěná média – začíná být povolna vytlačován elektronickou komunikací. Případně jsou oba typy využívány paralelně (Veber a kol., 2009).

Příklad 6.3 Písemnou komunikaci v organizaci charakterizuje manažer z praxe:

Vedení podniku jednou za rok využije možnost použití výzkumné metody založené na písemné dotazovací formě, tedy anketě. Cílem ankety je zjistit názor co možná nejvíce zaměstnanců. Anketní odběrové a odevzdávací stanoviště je přístupné všem pracovníkům na obou vrátnicích. Účast je dobrovolná a samozřejmě anonymní. Skladbu otázek vymýšlí generální ředitel spolu s ředitelem správ-

ního úseku. Dále se skladba otázek, zahrnující například pracovní vztahy či sociální zázemí v podniku, každoročně mění, až na otázky směřující k hodnocení přímých nadřízených. Ty jsou permanentní.

Do písemné komunikace dále patří kromě obchodních dopisů a smluv i podnikové noviny, webové stránky, marketingová komunikace (reklama), nástěnky a e-mailová komunikace, která se využívá při komunikaci s jinými závody, ředitelstvím, ale také při komunikaci se sklady. Pro e-mailovou komunikaci je využíván program IceWarp. E-mailová adresa se skládá z názvu organizace a města, ve kterém se závod nachází a z internetové domény, která je pro všechny závody a ředitelství stejná (Výrobní ředitel).

6.3.3 Nonverbální komunikace

Lidé mezi sebou komunikují nejen slovy, ale jejich komunikace je často neslovní (mimoslovní). Při neslovní komunikaci dochází ke sdělování:

- výrazem obličeje – mimika obličeje: úsměv, překvapení, strach,
- oddálením – lidé si kolem sebe vytvářejí zónu, do které nikoho nepustí,
- dotekem – podáním ruky,
- pohyby – držení těla, motorický neklid,
- gesty – dlaněmi, rukou,
- pohledy – oční kontakt a schopnost jeho udržení, příjemné a nepříjemné pohledy,
- tónem řeči – síla hlasu, rychlost a plynulost mluvy, melodie hlasu,
- úpravou zevnějšku – reprezentativnost osoby, vkus (Zuzák, 2006).

Nonverbální komunikace může buď podporovat, nebo potlačovat komunikaci verbální a může vyjadřovat skutečnost hlasitěji než slova (Koontz, Weihrich, 1998).

6.4 Směry komunikačních toků

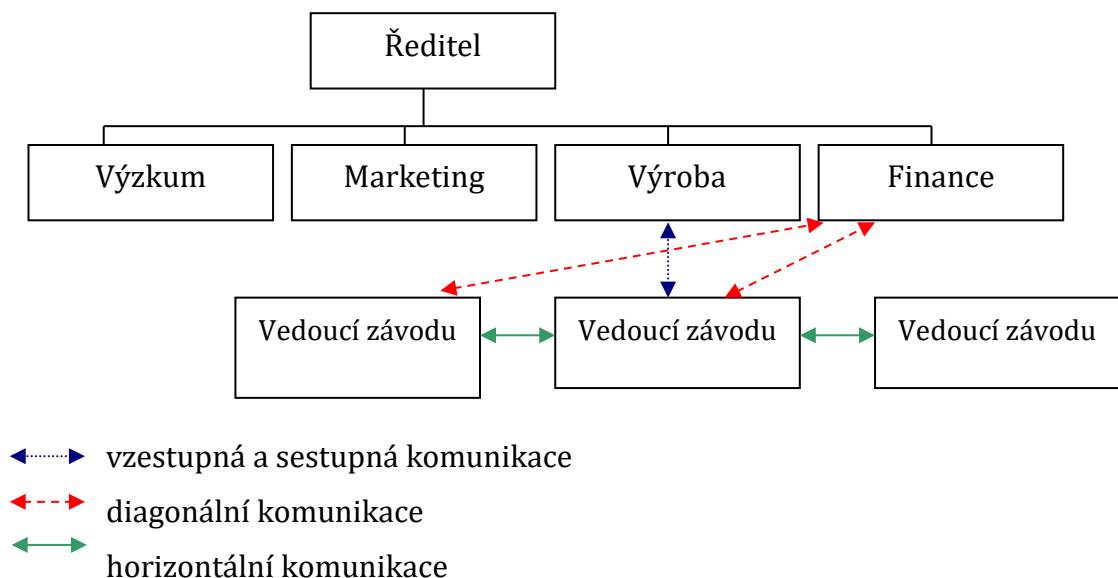
Komunikační toky v organizaci probíhají 4 směry – viz Obrázek 6.2:

1. Směrem dolů – je to veškerá komunikace směrem dolů od manažerů k zaměstnancům. Je používána pro předávání informací, příkazů, koordinací, cílů, úkolů a hodnocení zaměstnanců. Jsou to např. popisy práce, infor-

mace o firemní politice a postupech, upozornění na problémy zasluhující pozornost a také hodnocení výsledků.

2. Směrem nahoru – manažeři také musí získat informace od zaměstnanců o tom, jak jsou plněny úkoly a jaké se objevily problémy. Komunikace poskytuje manažerům také povědomí o tom, jak se zaměstnanci cítí, co si myslí o svých spolupracovnících, ale i náměty na zlepšení. Příklady takové komunikace mohou být zprávy připravené zaměstnanci, zlepšovací náměty, průzkumy spokojenosti zaměstnanců, postupy pro řešení stížností, diskuse mezi manažery a zaměstnanci a neformální porady skupin, kde zaměstnanci mají možnost identifikovat problémy a diskutovat o nich se svými manažery.
3. Horizontální komunikace – je komunikace mezi zaměstnanci na stejné organizační úrovni. V současném chaotickém a rychle se měnícím prostředí je častá horizontální komunikace nezbytná pro úsporu času a zlepšení koordinace. Příkladem takové formy komunikační interakce jsou mezifunkční týmy.
4. Diagonální komunikace – je taková, která probíhá mezi pracovními obory a mezi úrovněmi. Příkladem může být situace, kdy analytik v oddělení úvěrů komunikuje přímo s regionálním marketingovým manažerem. Její rozsah je také podporován využíváním e-mailu (Robbins, Coulter, 2004)

Obrázek 6.2 Směry komunikačních toků v organizaci



Zdroj: vlastní, upraveno dle Robbins, Coulter, 2004

Příklad 6.4 Směry komunikačních toků v organizaci charakterizuje manažer z praxe:

Využívána je spíše sestupná komunikace, kdy jsou informace předávány od ředitele závodu, přes vedoucí pracovníky, mistry až k zaměstnancům na nejnižších stupních hierarchie organizace. Velký důraz je v organizaci kladen také na horizontální komunikaci, která probíhá mezi mistry jednotlivých směn. Ti si po konci své pracovní směny musí předat důležité informace týkající se vyrobených výrobků. Mistr musí sdělit, kolik výrobků za směnu vyrobili a kolik a jaké výrobky je potřeba za následující směnu vyrobit, aby byla objednávka včas splněna. V organizaci je také silně podporována vzestupná komunikace. Zaměstnanci jsou vedeni k tomu, aby se nebáli říct svůj názor či návrh na zlepšení. Ovšem najdou se v organizaci i takoví pracovníci, kteří se stále bojí, nebo si nedovolí říci svůj názor, nebo oznámit vedoucímu svůj problém na pracovišti (Výrobní ředitel).

6.5 Interpersonální komunikace

Interpersonální komunikace je taková, když plynou informace od jedince k jedinci (tváří v tvář), nebo ve skupině. Na základě různých kombinací znalostí nebo neznalostí informací rozeznáváme čtyři oblasti:

1. **Aréna** – jedná se o oblast, kde dochází k maximálnímu přenosu informací. Všechny informace nezbytné pro vedení efektivní komunikace jsou známy jak komunikátorovi, tak příjemcům. V aréně si všichni rozumějí.
2. **Hluchý prostor** – vzniká, pokud nemáme informace, ale mají je ostatní. Neznáme pocity, názory, postoje ostatních. Nemůžeme rozumět příčinám chování ostatních.
3. **Fasáda** – pokud máme informace my, ale nemají je ostatní, můžeme se uchýlit k povrchní komunikaci. Nasazujeme si masku (falešnou tvář) a poskytujeme pouze informace, které musíme poskytnout.
4. **Neznámo** – příslušné informace neznáme my a ani ostatní strany. Interpersonální komunikace je špatná.

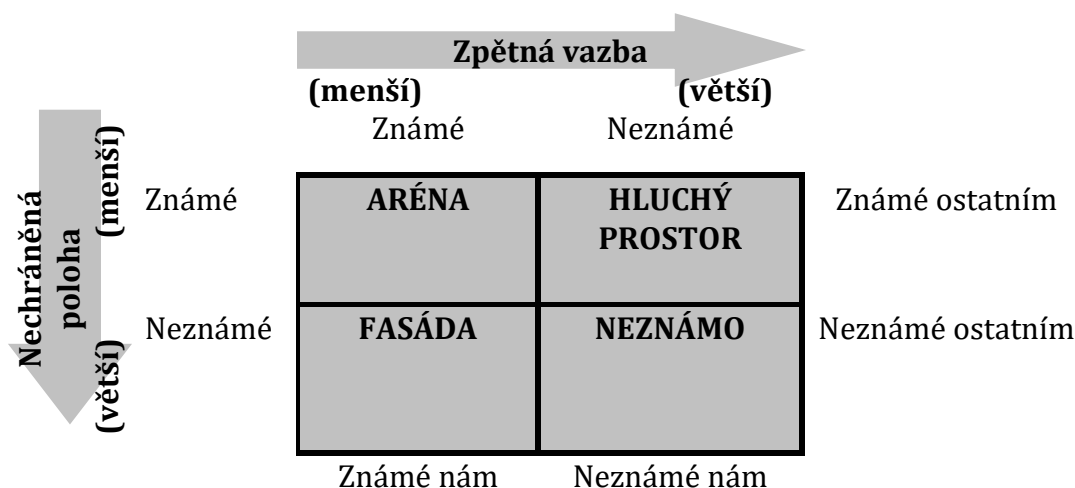
K tomu, abychom dospěli ke zlepšení komunikace, můžeme použít následující strategie:

- (a) **Strategie nechráněné polohy** – redukování fasády vyžaduje, aby jedinec byl při sdílení informací s ostatními otevřený a čestný. Říkání věcí, tak jak jsou, představuje určité riziko.
- (b) **Strategie zpětné vazby** – snažíme se redukovat velikost hluchého prostoru a zvětšit prostor arény. Závisí to však na ochotě jedné strany

naslouchat a poskytovat informace na straně druhé. Získání zpětné vazby závisí na aktivní spolupráci ostatních. Nechráněná poloha na aktivitě naší (Donelly a kol., 2007).

Obrázek 6.3 ukazuje různé kombinace znalosti a neznalosti příslušných informací.

Obrázek 6.3 Oblasti ovlivňující komunikaci



Zdroj: vlastní, upraveno dle Donnelly a kol., 2007

6.6 Prezentování

Prezentace je sdělování informací jedné nebo několika osobám (je to tedy jednosměrná komunikace). Bývá písemná nebo ústní. Každá prezentace se skládá ze tří základních částí: úvod, hlavní část a závěr. Často bývá doplňována ještě čtvrtá část – diskuze.

1. Úvod prezentace

Z formálního hlediska je úvod nejdůležitější částí celé prezentace. Počátečních třicet vteřin rozhoduje o prvním dojmu, který si o vás vaše cílová skupina udělá. V úvodu byste měli zvládnout:

- Navázat s posluchači kontakt – získat si jeho pozornost, pozdravit posluchače.
- Motivovat posluchače – zahájit téma pomocí výrazného hesla (nadpisu, titulku),
- Stručně vysvětlit posluchačům téma prezentace a seznámit je s osnovou.

2. Hlavní část (stat') prezentace

Nejdůležitější částí prezentace je stat', ve které posluchače vpravíme do problému, platí zde: ŘEKNI, CO CHCEŠ ŘÍCI!

Hlavní část bývá rozdělena na oddíly, ve kterých prezentující detailně přibližuje jednotlivé myšlenky.

3. Závěr prezentace

Na závěr prezentace ŘEKNI, CO JSI ŘEKL!

4. Diskuze

Na konci prezentace je nejlepší vyhradit prostor otázkám a odpovědím (Bébr, 2000).

Zvládnutí prezentace vyžaduje, aby řečník dovedl využívat různých nástrojů, které mají vliv na posluchače. V první řadě musí zvládnout nervozitu, měl by umět ovlivňovat posluchače svým hlasem i řečí těla a ovládat techniky řeči (spisovný jazyk, pestrost – synonyma, stavba vět – kratší, jasná, přehledná, řečnické otázky). Z každého vystoupení by se měl manažer snažit poučit. Měl by si zapamatovat, co na posluchače zapůsobilo dobře, a vyhnout se příště tomu, co se příliš nepovedlo. Po prezentaci by si proto měl odpovědět na následující otázky:

- Byl jsem dostatečně připravený?
- Řekl jsem vše, co jsem chtěl?
- Ztratil jsem během řeči nit?
- Přerekl jsem se?
- Jak dlouho jsem mluvil?
- Udržel jsem po celou dobu zájem posluchačů?
- Usnul někdo?
- Tvářil se někdo otráveně nebo nesouhlasně?
- Smáli se posluchači?
- Navázal jsem s posluchači kontakt? (Šuleř, 2002).



Shrnutí kapitoly

Komunikace patří mezi nejdůležitější funkce managementu. Zajišťuje tok informací napříč celou organizací i mimo ní. Je důležité věnovat pozornost přenosu informací, aby nedocházelo ke komunikačním šumům. Významné je, aby byl brán zřetel i na podávání informací. Ty by měly být jasné a úplné. Komunikace ovlivňuje

je i další prvky, např. výkonnost či motivaci zaměstnanců. Komunikace je předávání informací v organizaci. Do manažerské komunikace zahrnujeme komunikaci manažera se všemi zájmovými skupinami.

Proces komunikace se skládá z 8 prvků – dvě strany komunikace se nazývají odesílatel a příjemce. Sdělení si předají ve formě zprávy, k tomu mohou využít přenosový kanál (médium). Dané sdělení se nejdříve kóduje do smysluplných znaků a následně ho příjemce dekóduje (porozumí mu). Zpětná vazba pak dává možnost zhodnotit, zda komunikace proběhla v pořádku. Na všechny prvky v komunikačním procesu působí negativně šumy. Mezi bariéry efektivní komunikace patří selektivní vnímání, filtrování, emoce, zahlcení informacemi, jazyk a národní kultura. Překonávání těchto bariér spočívá ve zpětné vazbě, zjednodušení způsobu vyjadřování, v aktivním naslouchání, potlačování emocí a sledování neverbálních signálů.

Komunikace v organizaci probíhá ve čtyřech tocích. Komunikace směrem dolů probíhá od manažera k zaměstnancům. Komunikace směrem nahoru je od zaměstnanců k manažerům. Horizontální komunikace je mezi zaměstnanci a odděleními na stejné organizační úrovni. Diagonální komunikace probíhá mezi lidmi a odděleními napříč organizačními úrovněmi.

Rozlišujeme tři formy komunikace – verbální (ústní, písemná) a neverbální. Dle prostředí se pak komunikace člení na vnitrofiremní a vnější. Interpersonální komunikace plyne od jedince k jedinci buď tváří v tvář, nebo ve skupině. Na základě různých znalostí informací mezi dvěma stranami rozeznáváme 4 oblasti ovlivňující komunikaci: aréna, hluchý prostor, fasáda a neznámo. Prostřednictvím dvou strategií – zpětné vazby a nechráněné polohy – lze znalosti informací posílit.

V současné době se stále více upřednostňuje komunikace především prostřednictvím e-mailu, či mobilního telefonu. Internet poskytuje manažerům možnost využívání nepřeborného množství informací z celého světa. Dynamický vývoj a rozšiřování moderních informačních a komunikačních technologií má vliv na komunikaci obecně, ale také na komunikaci uvnitř organizací.



Klíčové pojmy

Komunikace, manažerská komunikace, odesílatel, příjemce, zpráva, šum, ústní komunikace, písemná komunikace, neverbální komunikace, porada, interpersonální komunikace, komunikační směry, manažerské styly, aréna.



Doporučené rozšiřující materiály

Donnelly, J. H. a kol. (2007). *Management*. Praha: Grada.
Robbins, S. P., Coulter, M. (2004). *Management*. Praha: Grada.

Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Ekonomická fakulta JU.

Střížová, V. (2001). *Manažerská komunikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická.



Otázky

1. Co je to komunikace?
2. Definujte pojem manažerská komunikace.
3. Znázorněte proces komunikace.
4. Stručně charakterizujte prvky komunikace.
5. Uveďte a popište alespoň tři nejčastější bariéry komunikace.
6. Uveďte a popište alespoň tři způsoby překonávání bariér v komunikaci.
7. Jaké základní formy komunikace rozeznáváme? Jednu z nich popište.
8. Definujte pojem porada a rozhovor. Jak probíhají?
9. Charakterizujte ústní komunikaci. Jaké má výhody a nevýhody?
10. Charakterizujte písemnou komunikaci. Jaké má výhody a nevýhody?
11. Charakterizujte nonverbální komunikaci. Čím vším sdělujeme své myšlenky?
12. Znázorněte směry komunikačních toků v organizaci.
13. Stručně charakterizujte čtyři směry komunikačních toků v organizaci.
14. Definujte interpersonální komunikaci. Jaké oblasti ji ovlivňují?
15. Znázorněte oblasti ovlivňující interpersonální komunikace. Jaké strategie se zde dají využít?
16. Co je to prezentování? Z jakých částí se skládá prezentace?



Úkoly

1. Jak byste charakterizovali efektivní komunikaci?
2. Kterou formu komunikace preferujete? Jakou formu byste použili při kritice pracovníka?

3. Který z komunikačních toků v organizaci je neúčinnější? Existují zde nějaké problémy?
4. Uveďte minimálně 5 výhod a stejný počet nevýhod pořádání porad. Určete návrhy na zajištění efektivnosti porady a návrhy co dělat v případě neefektivní porady.
5. Popřemýšlejte o důvodech, proč by měl manažer umět prezentovat? Jaké druhy prezentace nejčastěji využívá? Které faktory ovlivňují úroveň prezentace?
6. Postačuje pro komunikaci se zaměstnanci elektronická forma komunikace? Zdůvodněte.
7. Co je to asertivita? Jaké asertivní techniky a zásady znáte?



Cvičení

- 6.1 Vyberte si nějakou situaci, se kterou jste setkali doma či ve škole, a identifikujte komunikační proces s tím spojený. Charakterizujte jednotlivé prvky komunikace.
- 6.2 Znázorněte nejčastější směry komunikace ve vámi vybrané organizaci, či na škole. Zároveň vypište, jaká forma komunikace zde převládá a co vše se sděluje.
- 6.3 Vytvořte skupinu 3–5 studentů. Vaším úkolem je připravit pětiminutové vystoupení k vybranému tématu či problému. Na jeho přípravu si nechte 20 minut. Každý z týmu předvede svou prezentaci, která bude hodnocena.
- 6.4 Máte-li již nějakou řečnickou zkušenost, zkuste se zamyslet nad chybami, které jste ve vaší prezentaci udělali, a co byste mohli udělat pro jejich omezení. Zcela otevřeně a upřímně posuďte své rétorické schopnosti podle následující tabulky Test rétorické sebereflexe. Sami si na škále od 1 do 5 přiřadíte body (nejméně = 1, nejvíce = 5).

Poř.	Otázka	Body
1.	Byl můj hlas dostatečně znělý?	
2.	Nebyl monotónní?	
3.	Vyjadřoval jsem se srozumitelně?	
4.	Výslovnost byla přesná a zřetelná?	
5.	Byly v mé řeči dostatečné pauzy?	
6.	Při dialogu: mluvil jsem řečí partnera?	
7.	Zkontroloval jsem před vystoupením svůj vzhled?	
8.	Vystupoval jsem sebejistě?	

Poř.	Otázka	Body
9.	Byl jsem při projevu uvolněný?	
10.	Navázal jsem hned s posluchači kontakt?	
11.	Moje mimika byla uměřená?	
12.	Naladěnost mé tváře k úsměvu?	
13.	Sledoval jsem posluchače očima? (Při dialogu: dovedl jsem naslouchat?)	
14.	Kladl jsem otázky? Hlavně sobě?	
15.	Obstaral jsem si dost informací předem?	
16.	Byl jsem schopen empatie?	
17.	Udržel jsem pozornost posluchačů?	
18.	Zvládl jsem trému?	
19.	Byl můj jazyk bohatý a svěží?	
20.	Těším se na nové jednání?	
	Celkem bodů	

Jak se hodnotit?

Do 20 bodů: Zvažte své uplatnění v rétorice.

Do 40 bodů: Intenzivně se rétorice začněte věnovat.

Do 60 bodů: S chutí do dalšího studia a do nových vystoupení.

Do 80 bodů: Jste nadějný rétor – jen to trochu ještě vylepšit.

Do 100 bodů: Neprodleně začněte rétoriku učit! (Řehoř, 2012).

7 **Kontrolování**

Faktory, které na organizace působí z vnitřního a vnějšího prostředí, je mohou destabilizovat a v nejhorším případě může dojít k ukončení podnikatelské činnosti. K eliminaci možných hrozeb a rizik je důležité přijmout taková opatření a nastavit takový systém v organizaci, který by na ně upozornil. Včasným odhalením příčin vzniku rizik a vhodnou reakcí na ně se můžeme vyhnout negativním následkům, nebo alespoň eliminovat jejich dopad na plnění plánovaných cílů.

Odpovědí na hrozby může být fungující vnitřní kontrolní systém, který z manažerského pohledu snižuje či eliminuje rizika, napomáhá předcházet negativním zvratům ve finanční stabilitě a působí jako systém včasného varování. Vnitřní kontrola zahrnuje celou řadu opatření a postupů, jimiž management zabezpečuje efektivní, hospodárné a účelné využití prostředků, a zároveň získává důležité informace pro další rozhodovací procesy. Nezbytnou součástí vnitřního kontrolního systému je správně fungující komunikační a informační systém, který generuje přesné, včasné a úplné informace o stavu uskutečněných nebo probíhajících dějů.

Kontrola se tak stává důležitým nástrojem prevence vzniku abnormalit, které ve svém konečném důsledku znamenají pro organizaci ztrátu. Cílem kontroly je vypořádání případných zjištěných odchylek, ať už nepříznivých, tak pozitivních. Kontrola je nezbytným prvkem řízení, kde zastává poznávací funkci. Kontrola jako činnost, která je využívána na všech úrovních řízení včetně sebekontroly, je jedním ze zásadních faktorů, které vedou k úspěšnému fungování organizací. Její přínos a význam si v posledních letech stále více management uvědomuje. Nebýt kontroly a kontrolního systému jen s velkými obtížemi by dosahovaly organizace dobrých výsledků a cílů.

V této kapitole bude charakterizována manažerská kontrola, její proces, členění a pozornost bude věnována i vnitřnímu kontrolnímu systému a zásadám efektivní kontroly.



Cíle kapitoly

- Definovat kontrolu a její význam v organizaci.
- Popsat kontrolní proces.
- Rozlišovat mezi třemi typy kontrol.

- Rozpoznat slabiny kontrolování.
- Formulovat zásady efektivní kontroly.
- Představit controlling a audit.

7.1 Pojem kontrolování

Pojem kontrola je převzatý z anglického slova control a má mnoho významů, např. 1. vést, řídit, regulovat, 2. vládnout, spravovat, 3. obsluhovat, ovládat, kontrolovat.

Kontrola je sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli, což umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit (Bělohlávek a kol., 2006).

V pojetí managementu je kontrola chápána jako soustavné sledování a kritické hodnocení jevů a procesů, které nastaly, nastávají nebo nastanou v budoucnosti a jejich korigování do žádoucího směru. Smysl kontroly není pouhé hledání viníků nežádoucího stavu či vývoje, jejich postihování a likvidace nedostatků, ale také v jejím preventivním vlivu na předcházení negativních jevů a dosahování lepších výsledků (Pošvář, Erbes, 2008).

Její poslání je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací (Vodáček, Vodáčková, 2013). Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry (Truneček, 1997). Efektivní kontrolní systém zajišťuje, že činnosti jsou prováděny takovým způsobem, který vede k naplnění firemních cílů (Robbins, Coulter, 2004).

Kontrolování je proces zhodnocení výsledků organizace s jejími záměry a navržení opatření k odstranění případných odchylek.

Manažerská kontrola – pojetí kontrolování je v podstatě vymezeno dvěma krajnostmi. Jedna poloha představuje jednoduchý kontrolní proces, kterým se zjišťuje např. odchylka ukazatele plánu od realizace, zatímco druhá krajnost už chápe kontrolu vřazenou do řídicí činnosti, což je příklad controllingu (Siegl, Brodský, 2010).

Význam kontroly

Kontrola je důležitá, protože obsahuje konečné propojení manažerských funkcí. Její další význam spočívá zejména v:

- Zaměření úsilí organizace žádoucím směrem – efektivní kontrola zaměřuje veškerou energii organizace směrem k dosažení rozhodujících organizačních cílů, přičemž ponechává jistou volnost manažerům v rozhodování.
- Monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního chování – kontrolní systémy monitorují, hodnotí a posilují takové chování a činnosti, jaké si přeje management.

-
- Koordinování činností členů organizace – kontrola zajišťuje, že úsilí všech členů organizace bude koordinováno pomocí standardů, zásad, norem, rozpočtů a systému hlášení.
 - Snižování manažerské nejistoty – kontrolní systémy stanovují zásady a pravidla, jak řešit opakující se situace (Bělohlávek a kol., 2006).

Příklad 7.1 Uplatnění kontroly charakterizují manažeři z praxe:

Snažíme se kontrolovat všechno od činností našich zaměstnanců, přes náklady až po kvalitu výroby. Největší důraz klademe na kontrolu výrobních procedur, abychom odváděli kvalitní práci pro naše zákazníky a nekazili si tak image společnosti. Zároveň se tímto snažíme předcházet různým škodovým událostem a tím plýtváním nákladovými prostředky (Ředitel výrobního podniku).

Díky kontrole okamžitě zjišťuji odchylky, proto je pak rozdíl mezi očekávanými a skutečnými výsledky minimální. Dále je to velmi efektivní pomůcka k řízení a hodnocení zaměstnanců. Snažíme se, aby žádný z nich úmyslně nezpomaloval svojí práci, aby nechodil pozdě do práce, byl ochoten spolupracovat s ostatními (Ředitel hotelu).

7.2 Kontrolní proces

Každá kontrola se dá rozdělit do dílčích činností, které jsou zpravidla označovány za fáze kontroly.

1. Určení předmětu kontroly

Zvýšené kontrolní úsilí musí být zaměřeno na:

- Regulované elementy – u rizikových výrobků, firemních aktivit, či pracovních činností může stát legislativně nařídit určité požadavky na jejich podobu a příslušnými nástroji vynucovat jejich plnění.
- Nestabilní procesy – aktivity, u kterých se v minulosti vyskytovaly časté problémy, a nápravná opatření dosud nebyla dostatečně účinná.
- Zvláštní procesy – aktivity, které se následně nedají nebo velice nákladně dají napravit a proto je žádoucí, aby jim byla věnována mimořádná pozornost, a to i z hlediska kontroly jejich průběhu.
- Nové aktivity – u kterých je vyšší potenciální riziko vzniku různých nedostatků, zpravidla se jedná o aktivity, jako je zavedení nových výrobků, nákup nových materiálů, zavedení nové technologie, uvedení nového zaměstnance do pracovní činnosti apod.

2. Získávání a výběr informací

Východiskem každé kontroly je získání přehledu o vývoji sledované reality. Zdrojem informací v tomto případě jsou především primární informace, zpravidla získané přímým pozorováním stavu kontrolované reality. Řadu kontrolních činností je řídicí pracovník nucen provádět na bázi různých hlášení, zpráv, sdělení od podřízených článků. Tyto sekundární informace mu zprostředkovávají obraz řízené reality.

3. Ověřování správnosti získaných informací

Aby se předešlo nedostatkům způsobeným nepřesnými informacemi, měla by být posuzována formální i věcná správnost informací. Jednak se ověřují formální náležitosti dokumentů, podpisová oprávnění, úplnost údajů, početní správnost. Jednak se prověřují informace věcně.

4. Hodnocení kontrolovaných procesů

Tato fáze představuje jádro kontrolních procesů. Podstatou hodnocení je srovnávání, kdy zjištěné údaje odrážející stav dané reality porovnáváme s určenými kritérii. Za kritériální hodnoty mohou být zvoleny:

- Fyzikální veličiny – dosažené teploty, tlaky, spotřebované kilogramy, metry, litry, apod.
- Ekonomické veličiny – náklady, rozsah zásob, závazků, pohledávek, velikost úvěrů, tržby, zisk apod.
- Kombinované veličiny – vznikají spojením fyzikálních a ekonomických veličin, např. kalkulační položky – spotřeba materiálových či mzdových nákladů na jednotku.
- Neměřitelné veličiny – nelze-li požadovaný stav vyjádřit kvantifikovaně, je vhodné využít jako kritéria vzorku např. při specifikaci barevných odstínů, kvality povrchu apod.

5. Závěry a návrhy opatření

V této fázi dochází k reakci na kontrolní zjištění, závěry mohou mít následující podobu:

- Nech být – tzn., kontrolou nebyly zjištěny žádné problémy.
- Proved' korigující opatření – v případě, že se kontrolou zjistí problém typu ohrožení, a je třeba přijmout korigující opatření, která upraví řízenou realitu.
- Uskutečni nápravná opatření – ve všech případech, kdy kontrolou jsou zjištěny problémy typu porucha, je třeba provést opatření k nápravě, jejichž realizace uvede zjištěné nedostatky do žádoucího stavu.

-
- Přijmi nové řešení – vyvíjí-li se řízená realita zcela nežádoucím směrem, nebo jsou-li zjištěny závažné nedostatky, je třeba přijmout nové zásadní rozhodnutí, které bude znamenat jiný směr řešení problému.

6. Zpětná kontrola

Měla by být realizována v případě, že na základě předcházející kontroly byla navržena korigující či nápravná opatření a je třeba prověřit jejich účinnost (upraveno dle Truneček, 1997, Veber a kol., 2009).

Příklad 7.2 Kontrolu v organizaci charakterizuje manažer z praxe:

V našem podniku provádíme kontrolu proto, abychom podchytili všechny ekonomické, finanční a hlavně nákladové události tak, abychom mohli vytvořit základ pro řízení a kontrolu nákladů. Máme vícestupňovou kontrolu, počínaje ředitelem, přes manažery jednotlivých úseků až po vedoucí jednotlivých středisek. Koordinaci těchto činností má na starosti manažer kvality, v jehož kompetenci je vydávání procedur činností a jejich dodržování.

Činnosti ve výrobě kontrolujeme neustále, záležitosti ekonomického úseku, jako jsou například náklady, kontrolujeme jednou měsíčně. Co se týče oblasti výroby, probíhá u nás na mnoha místech samokontrola, u složitějších výrobků probíhá kontrola ještě na naší výstupní kontrole. Ekonomický úsek provádí kontrolu nákladů s využitím controllingu v programu SAP (Ředitel výrobního podniku).

7.3 Klasifikace kontrolních procesů

Existuje řada účelových klasifikací kontrolních procesů. Obvykle jde o členění podle:

1. Úrovně řízení:

- Strategické kontrolní procesy věnují hlavní pozornost kvalitě vrcholového rozhodování a vztahu k podnikatelskému prostředí. V organizační jednotce se zaměřují na celkové výsledky hospodaření, plnění poslání organizace, plnění podnikatelské strategie vyplývající ze základního rozhodování vlastníků organizační jednotky, resp. jejich správních orgánů. Časové intervaly bývají delší a obvykle pravidelné, užívané kontrolní ukazatele mívají především agregované hodnotové vyjádření.
- Operativní kontrolní procesy kladou důraz na vybrané dílčí oblasti interní činnosti organizace a její klíčová místa. Jde např. o průběžné hospodaření s finančními, energetickými, materiálovými, kapacitními a jinými zdroji. Časové intervaly bývají obvykle kratší než u strategických kontrolních procesů a kontrolní ukazatele užívají i hmotné vyjádření.

2. Podle označení vztahu k místu kontroly:

- Interní – organizují a zajišťují vlastní pracovníci organizační jednotky. Jde např. o kontrolní činnost vedoucích pracovníků jako běžnou součást jejich řídicí práce.
- Externí – obvykle přicházejí z vnějšku organizační jednotky. Většinou jde o prověrku dodržování externě stanovených, ale pro organizaci závazných pravidel, norem, právních i jiných předpisů.

3. Z hlediska času:

- Preventivní (předběžná) – si kladou za cíl předcházet či včas odhalit nebezpečí nedostatků. Jde o široké spektrum kontrol (rozborů, prověrek), např. pravidel dodržování hygieny práce, lékařské prohlídky, prověrky bezpečnosti práce, kvality projekčních prací.
- Průběžná (souběžná) – sledují obvykle odchylky v průběhu řízených procesů a regulačním systémem zpětné vazby provádějí účelné korekce. Pro regulační mechanismus následných opatření je rozhodující, zda jsou zjištěné odchylky pozitivní, nebo negativní.
- Následná kontrola (kontrola zpětnou vazbou) – se soustřeďuje na výstup z prověřovaných procesů. Účel může být mnohostranný. Bud' pozitivní (odměny za dosažené výsledky), nebo negativní (postih viníků). Jde např. o konečnou kontrolu jakosti výrobků, kontrolu roční uzávěrky auditorem, dodržení nákladů nebo časových termínů investice (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Příklad 7.3 Manažer z praxe uvádí, jaké typy kontroly uplatňuje:

Každý den provádíme běžné kontroly, které jsou zaměřené na jednotlivé zaměstnance a to, jak plní svoji úlohu. Tyto kontroly jsou podstatné hlavně u nových zaměstnanců, slouží k tomu, abychom věděli, zda zadanou práci zvládají odvést a v jaké kvalitě. Zároveň je to taková zpětná vazba pro nás, jestli je úkoly nezatěžujeme příliš. Dlouhodobě sledujeme vývojový trend tržeb, zisku a dalších důležitých ukazatelů. Můžeme tak lépe pracovat se zdroji, které máme k dispozici, a případně tak upravovat i přístup k některým činnostem. Samozřejmostí je kontrola účetnictví, inventura skladu (Manažer restaurace).

7.4 Audit

Audit představuje nestranné ověření určité skutečnosti, funkce útvaru, produktu z hlediska procesů, které vedou k jejich realizaci, i z hlediska dosažených výsledků.

Interní audit je nezávislé hodnocení různých činností a kontrolních systémů uvnitř organizace, které má určit, zda jsou naplňovány přijaté koncepce a postupy, zda jsou dodržovány stanovené standardy, zda je využíváno zdrojů účinně a hospodárně, zda se plánované úkoly plní efektivně a zda se dosahuje cílů organizace. Interní audit provádějí zaměstnanci organizace, kteří jsou k tomu vyškoleni. Další podmínkou je, že musí být nezávislí na činnostech, které prověřují (Veber a kol., 2009).

Typickým rysem interních auditů je prověřování průběhu procesů, a to z hlediska:

- správnosti předpisů, podnikových směrnic, instrukcí, které daný proces upravují,
- kázně, tzn. správného dodržování stanovených předpisů při výkonu činnosti, realizaci procesu (Truneček, 1997).

Externí audit provádějí autorizovaní kvalifikovaní externí pracovníci nebo firmy. O výsledku auditu je podávána objektivní zpráva (osvědčení, certifikát), které prověřovaná organizace využívá k stanovenému účelu, např. u účetního auditu, jako průkaz správně vedeného účetnictví, u auditu jakosti pak jako osvědčení, že systém řízení jakosti zavedený v organizaci odpovídá požadavkům normy ISO 9001 nebo že zavedený systém environmentálního managementu odpovídá požadavkům normy ISO 14001 (Veber a kol., 2009).

7.5 Controlling

I když není pojem controllingu zcela jednoznačně vymezen, v nejobecnějším slova smyslu jde podle těchto definic o široce aplikovanou metodu řízení, jejímž smyslem je permanentní vyhodnocování skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem. Analýza těchto odchylek podle příčin vzniku a odpovědnosti je těžištěm celého systému. Úkolem controllingu je komplexní koordinace celého systému řízení v organizaci.

Controlling je koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Controller je do určité míry hospodářským svědomím organizace (Horváth, 2004).

V řadě organizací je formován jako součást celopodnikového řídicího systému. Jeho úlohou je poskytovat managementu vhodné informace sloužící ke koordinaci a usměrňování celopodnikových aktivit. Východiskem controllingu je vyhodnocování stavu plnění podnikových plánů z hlediska faktického vývoje, tzn. porovnání skutečnost versus plán a v případě zjištění nedostatků analýza jejich příčin a návrh nápravných opatření pro řídicí články. Nejčastěji je controlling zaměřen do finanční oblasti, na plnění úkolů v oblasti finančních plánů, rozpočtů.

Měl by poskytovat:

- obraz o současném stavu firmy ve srovnání s plánovanými záměry,
- návrhy pro řídicí články, jak řešit zjištěné nedostatky,
- spoluúčast při sestavování podnikových plánů a rozpočtů,
- stanoviska pro zpracování dílčích podnikových plánů,
- spolupráci externím revizním orgánům (Truneček, 1997).

7.6 Vnější kontrola

Je kontrola realizovaná subjekty stojícími mimo organizace. Ta může mít dvojitý důvod:

- **Smluvní požadavky** – organizace se v souvislosti se svými záměry zaváže, že umožní externímu subjektu prověřit určité skutečnosti týkající se její činnosti či výsledků (např. prověření hospodaření organizace bankou v souvislosti se žádostí o úvěr).
- **Zákonné požadavky** – z dikce řady zákonů vyplývá oprávnění, zpravidla státních orgánů, provádět vybrané kontrolní činnosti (např. kontrolu skutečnosti souvisejících s daňovým priznáním, placením příspěvků na sociální a zdravotní pojištění) (Veber a kol., 2009).

Příklad 7.4 Manažerka z praxe jmenuje vnější instituce, které provádí u nich kontrolu:

Živnostenský úřad, pracovní úřad, ČOI (Česká obchodní inspekce) – probíhají namátkově, vždy se zápisem a termínem opravení nedostatků. Kontrola BOZP – je pravidelná kontrola se zápisem. Musí být zavedený šanon s příslušnými doklady, který musí být vždy k nahlédnutí, jak probíhá školení zaměstnanců, kontrola požárního zařízení a všeho vybavení prodejny má svojí pravidelnou kontrolu se zápisem (Ředitelka maloobchodu).

7.7 Slabiny kontrolních procesů

V procesu kontroly se může vyskytnout řada nedostatků a slabin, které jej mohou znehodnotit a negativně tak ovlivnit efektivitu řízení a výsledek:

- Žádná nebo nízká kontrola (absence kontroly): při její absenci nelze zajistit pořádek, spolehlivost, stabilitu ani včasnou adaptaci na změny.

- Přílišná těsnost kontroly: může vést k odporu vůči kontrole.
- Nehospodárnost: náklady s kontrolou spojené jsou vyšší než možný přínos kontrolního procesu.
- Nepřesnost: nepřesné či nereprezentativní údaje může kontrolní systém poskytovat, pokud se například zaměřuje na podružné místo než na klíčové kontrolní body.
- Nesrozumitelnost: nejsou-li manažerovi kontrolní techniky nebo jejich výstupy srozumitelné, nebude jim důvěřovat a tím pádem je ani při své práci využívat.
- Subjektivnost: v kontrolním procesu je tatáž situace dvěma manažery nahlížena zcela rozdílně.
- Samoučelnost: častým jevem jsou i kontrolní procesy, které nejsou aktualizovány a neodpovídají tak změněné organizační podobě a specifice a struktuře plánů.
- Nízká autorita kontroly – tento stav často pramení z omezené palety postihů, které mohou kontrolní orgány uplatnit v případě zjištění neshody.
- Nadměrná kontrola – častá či detailní kontrola nemusí být efektivní, u pracovníků může vést k přesvědčení, že se jim příliš nedůvěřuje.
- Formálnost kontroly – kontrolovaným připadá, že jde o kontrolu pro kontrolu, nebo je důraz kladen pouze na formální aspekty (Bělohávek a kol., 2006, Šuleř, 2003).

Příklad 7.5 Chyby v kontrole charakterizuje manažer z praxe:

Někdy se stává, že kontrola bývá prováděna příliš často, nebo málo. Při časté kontrole jí pak zaměstnanec věnuje více času než skutečnému provádění svých úkolů. Takže svou práci odevzdá sice včas, avšak neúplnou nebo nepřesnou.

Při druhém extrému může manažer po vypršení času stanoveného naopak zjistit, že úkol dokončen není. Od zaměstnance se pak může dozvědět, že se mu nepodařilo získat potřebné informace, že se však s tímto problémem nechtěl obtěžovat a snažil se najít jiné řešení sám.

Další důležitým kritériem jak se vyvarovat chyb, je být důsledný. Má-li manažer pevný zvyk úkoly kontrolovat, věnují jim zaměstnanci i vyšší pozornost. A naopak, je-li pravděpodobné, že je kontrolovat nebude, mají sklon je odkládat, možná navždy.

Ještě mohou zmínit chyby z nedostatku znalostí nebo chyby z nedostatku soustředění (Ředitel hotelu).

7.8 Zásady efektivní kontroly

Efektivní řízení se neobejde bez efektivního systému kontroly:

- **Integrace:** kontrolní proces musí odpovídat organizační struktuře, specifice plánů a obsahové náplni hodnocených činností.
- **Přiměřenost:** musí poskytovat informace skutečně cenné pro rozhodování.
- **Hospodárnost:** kontrolní systém by měl odhalovat a objasňovat příčiny odchylek při minimálních nákladech a bez nežádoucích vedlejších účinků.
- **Zaměření do budoucnosti:** kontrolní systém by měl predikovat významné odchylky od plánovaných záměrů dříve, než nastanou.
- **Srozumitelnost:** kontrolní systém by měl být přizpůsobený úrovni, potřebám a chápání jednotlivých manažerů.
- **Pružnost:** kontrolní systém musí být natolik pružný a přizpůsobivý, aby reagoval na neočekávané změny, které mají vliv na firemní cíle, plány, postupy.
- **Motivace:** kontrolní systém by měl zejména vysokou úroveň participace všech zaměstnanců vytvářet k vyšší kvalitě motivující atmosféru vnitřní kontroly (Bělohlávek a kol., 2006, Šuleř, 2003).

Příklad 7.6 Efektivní kontrolu charakterizuje manažer z praxe:

Každý úkol, který byl zaměstnanci zadán, by měl být jeho nadřízeným i zkontrolován, nejlépe osobně. Předpokladem efektivní kontroly jsou jasně zadané a časově termínované pracovní úkoly a jasná hodnotící kritéria s nimi spojená, např. dodržování určitých pracovních postupů nebo organizace jako celku. Při zadávání úkolů bychom se proto měli vždy přesvědčit, že se vyjadřujeme dostatečně jasně, že je formulujeme jednoznačně a konkrétně. Důležité či dlouhodobější úkoly je přitom vhodné potvrzovat písemně.

Také je důležité si ověřit, že zadaným úkolům zaměstnanci rozumějí a že je skutečně přijali, tj. že věří tomu, že jsou splnitelné (Ředitel hotelu).



Shrnutí kapitoly

Kontrolování je jednou ze sekvenčních manažerských funkcí. Kontrola je procesem monitorování aktivit s cílem zjistit, zda byly provedeny tak, jak bylo naplánováno. Kontrolní proces probíhá v cyklu, kde první krok je určení předmětu kon-

troly, zjištění a ověření informací o kontrolovaném objektu, dále je zhodnocení a dávání návrhů a opatření.

Mezi nejznámější typy kontrol patří: předběžná kontrola, která je prevencí možných budoucích problémů, průběžná kontrola, ta je prováděna v průběhu operací a následná kontrola, která probíhá po ukončení aktivit. Z hlediska úrovně řízení rozlišujeme strategickou kontrolu, kterou se zabývá vrcholový management, a operativní kontrolu, která je v náplni práce nižších manažerů.

Vnitřní kontrolní systém je předpis, který zodpovídá na otázky: proč se kontroluje, kdo a co se kontroluje, kdy se kontroluje a jak se bude kontrolovat?

Audit je nezávislá a objektivní činnost zaměřena na zhodnocení určitých činností, informací, dat a dokumentů s cílem prověřit jejich platnost a spolehlivost. Controlling je systém řízení zaměřený na výsledek, který svou činností překračuje hranice funkcí a řídí plánování, kontrolu a informační toky.

Mezi časté slabiny kontrolování patří nevhodná velikost nákladů, nesrozumitelnost výstupů kontroly, nízká úroveň kontroly, subjektivní hodnocení. Efektivní kontrolní systém by měl být přesný, včasný, časově vymezený, hospodárný, flexibilní a srozumitelný. Měl by být součástí strategie a měl by umožňovat nápravná opatření.



Klíčové pojmy

Kontrola, kontrolní proces, předběžná kontrola, průběžná kontrola, následná kontrola, controlling, audit, vnitřní kontrolní systém, strategická kontrola, operativní kontrola, prevence, standard.



Doporučené rozšiřující materiály

Donnelly, J. H. a kol. (2007). *Management*. Praha: Grada.

Robbins, S. P., Coulter, M. (2004). *Management*. Praha: Grada.

Veber, J. a kol. (2009). *Základy managementu*. Praha: Fortuna.

Vodáček, L., Vodáčková, O. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.



Otázky

1. Co je to kontrolování? Co zahrnuje manažerská kontrola?
2. Uveďte jednotlivé fáze kontrolního procesu.
3. Jak členíme kontrolní procesy? Popište min. dva typy kontrol.
4. Charakterizujte kontrolní procesy dle úrovně řízení.

5. Charakterizujte kontrolní procesy dle času.
6. Co je to vnitřní kontrolní systém? Co vše zahrnuje?
7. Co je to audit? Jaké druhy auditu znáte?
8. Co je to controlling? Jak se liší od auditu?
9. Co je to standard? Jaké standardy kontroly znáte?
10. Charakterizujte vnější kontrolu. Uveďte příklady vnější kontroly.
11. Vyjmenujte slabiny kontrolních procesů.
12. Jaké znáte zásady efektivní kontroly?



Úkoly

1. Odlište výhody a nevýhody předběžné, průběžné a následné kontroly.
2. Vyjmenujte podmiňující faktory kontroly, jak ovlivňují kontrolní systém?
3. Každý zaměstnanec v organizaci má v procesu kontroly svoji roli. Souhlasíte s tím, nebo si myslíte, že kontrola je pouze na manažerech?
4. Vysvětlete, jaký je význam controllingu v organizaci?
5. Pomocí příkladu vysvětlete, proč se nemůže plánování ani kontrolování vyskytovat samo o sobě. Domníváte se, že je plánování důležitější než kontrolování? Proč ano, proč ne?
6. Může mít nedostatečná preventivní kontrola katastrofální důsledky pro organizaci? Vysvětlete. Proč je pro manažery tato kontrola důležitá? Uveďte případy, ve kterých byste tuto kontrolu využívali?
7. Kdybyste měli za úkol přizpůsobit kontrolu podmínkám organizace, jak byste si počínali? Co byste potřebovali znát?



Cvičení

- 7.1 Management organizace se rozhodl, že zavede interní audit. V rámci týmu sepište, jak by management měl postupovat při výběru interního auditora, jaké jsou kladeny požadavky na jeho práci?
- 7.2 V rámci týmu navrhnete kontrolní systém umožňující vyhodnocovat váš pokrok při studiu.

-
- 7.3** Uskutečněte rozhovor s manažerem o kontrole v jeho organizaci. Popište jejich kontrolní proces a určete případné nedostatky v jejich kontrole.
- 7.4** Proč musí kontrolní standardy vycházet ze stanovených cílů? Vysvětlete, kdy jako manažer v rámci kontroly zvolíte raději změnu standardu či cíle, a kdy budete klást důraz na zvýšení výkonu?

8 Rozhodování

Rozhodování je nedílnou součástí našeho každodenního života, se kterou se setkáváme i ve všech oborech lidské činnosti.

Rozhodování můžeme označit jako jednu z nejdůležitějších aktivit manažerů. Každé rozhodnutí (tj. výsledek rozhodování) s sebou přináší jisté důsledky. O tom, zda jsou příznivé či nepříznivé pro rozvoj podniku, rozhoduje budoucnost. Správnost rozhodnutí v daných situacích však určuje kvalitu manažerů. Rozhodování se dotýká jakékoli činnosti v podniku. Můžeme proto říci, že je nedílnou složkou všech manažerských funkcí, nejvýrazněji se však uplatňuje v plánování.

Protože neexistuje jednoznačný ucelený návod, jak v různých situacích rozhodovat, byla postupně vytvořena celá řada návodů a metod, které mohou manažerům jejich rozhodování usnadnit, ale zejména jim pomoci vyvarovat se chybných rozhodnutí. Veškeré řídicí procesy využívající manažerského rozhodování probíhají v rámci podniku ve třech základních úrovních. Ty se liší zejména časovým intervalem, stupněm složitosti rozhodnutí či jeho aplikací. Jedná se o úrovně: operativní, taktické a strategické.

V kapitole jsou vymezeny základní pojmy, uvedeny prvky rozhodování a popsán rozhodovací proces. Detailněji jsou rovněž rozebrány přístupy manažerů se zaměřením na rozhodování z hlediska míry znalosti informací.



Cíle kapitoly

- Definovat pojem rozhodování.
- Charakterizovat prvky rozhodování.
- Popsat kroky rozhodovacího procesu.
- Identifikovat dva typy problémů a dva typy rozhodování.
- Rozlišovat rozhodovací podmínky z hlediska jistoty, rizika.
- Uvést základní postupy a nástroje použitelné při rozhodování.
- Vysvětlit techniku brainstormingu.
- Rozlišit a používat váhy kritérií při hodnocení.

8.1 Pojem rozhodování

Z úvodního popisu je zřejmé, že se v dalším výkladu neobejdeme bez přesnějšího definování některých pojmů. Je nutné najít odpověď na otázku, co je to vlastně rozhodování?

Rozhodování představuje dynamický vědomý proces výběru jedné z možných alternativ, pomocí níž se snažíme dosáhnout stanoveného cíle.

Z uvedené definice je důležitým pojmem slovo proces, někdy též uváděný jako rozhodovací proces, který znamená činnost řídicích pracovníků, při níž usilují dojít k závěrům.

Rozhodování představuje v ekonomických systémech v určitém smyslu koncentraci problematiky řízení. Toto soustředění se vztahuje nejen na stránku obsahovou (meritorní), tj. například rozhodování o budoucím vývoji, organizaci, o motivování či o kontrole, ale též na stránku metodickou (procedurální či formálně logickou), v níž se uplatňují různé přístupy k řešení, tj. metody a techniky řízení.

Obsahová složka rozhodování v sobě skrývá rozdílnost mezi rozhodovacími procesy, resp. jejich typy. Z tohoto hlediska se jistě liší rozhodování o kapitálových investicích, rozhodování o uvedení výrobku na trh, rozhodování o výběru pracovníků na určitá místa apod. Jednotlivými typy rozhodovacích procesů se zabývají samostatné disciplíny, jako je např. marketing, řízení lidských zdrojů, finanční řízení a další.

Příklad 8.1 Manažer z praxe popisuje své rozhodování:

Rozhoduji se například, komu přidělím obchodní poptávku, nebo například nového klienta, kdo je schopen vypracovat nejlépe a nejrychleji obchodní nabídku (Marketingový manažer).

V dalším textu je dále blíže popsána zejména formálně logická stránka, která je pro všechny typy rozhodovacích problémů společná.

8.2 Struktura rozhodovacího procesu

Jedním ze základních společných rysů rozhodovacích procesů jsou jejich fáze (etapy). Jako jeden z mnoha příkladů dekompozice rozhodovacího procesu můžeme uvést následující:

- analýza okolí (analýza podmínek vyvolávajících nutnost rozhodovat (identifikace problémů a stanovení příčin),
- návrh řešení (hledání, tvorba, rozvíjení a analýza možných variant řešení tzn. možných směrů a cílů řešení),

-
- volba řešení (hodnocení variant činností navržených v předchozí etapě – nutné stanovení kritérií),
 - kontrola výsledků (porovnání předem stanovených cílů s výsledky).

Příklad 8.2 Manažer z praxe charakterizuje rozhodovací proces:

Někdy je rozhodovací proces jednodušší, někdy složitější, záleží na konkrétním problému či situaci. Řekl bych, že všechny kroky jsou důležité, od identifikace problému až po kontrolu správného rozhodnutí. Myslím, že žádná etapa by se neměla přeskaovat a že každá etapa má svůj význam, svoje místo, a proto je důležité v rozhodovacím postupu se řídit daným pořadím a jednotlivé etapy nepřeskaovat (Manažer výrobního podniku).

8.3 Základní prvky rozhodovacího procesu

Druhou společnou charakteristikou jsou prvky rozhodovacího procesu. Jsou to:

- cíle rozhodování,
- kritéria hodnocení,
- subjekt rozhodování,
- objekt rozhodování,
- varianty rozhodování a jejich důsledky,
- stavy světa.

8.3.1 Cíle rozhodování

Cílem rozhodování je stav firmy, nebo okolí, který se má řešením rozhodovacího problému dosáhnout. Příkladem může být zvýšení výrobní kapacity, zvýšení produkce, zvýšení podílu na trhu apod. Cíle mohou být vyjádřeny číselně (kvantitativní cíle) nebo slovně (kvalitativní cíle).

8.3.2 Kritéria hodnocení

Jsou to hlediska zvolená rozhodovatelem (na základě hodnotové soustavy jeho firmy), která slouží k posouzení výhodnosti jednotlivých variant rozhodování z hlediska dosažení cílů. Odvozují se od cílů.

Obecně je dělíme na kritéria:

- Nákladového typu – princip minimalizace (cílem může být snížení nákladů, ztráty). Platí u nich pravidlo čím více tím hůře.
- Výnosového typu – princip maximalizace (cílem je např. zvýšení zisku). Platí zde čím více tím lépe.

Dále můžeme rozdělit kritéria na kvantitativní (počitatelná) a kvalitativní (slovní – např. ukazatel prašnosti, hlučnosti, exhalace).

V některých případech je účelné, aby rozhodovatel stanovil váhy jednotlivých kritérií. V teorii rozhodování se postupně vytvořil větší počet metod stanovení vah kritérií. Mezi základní patří např. bodová stupnice, alokace 100 bodů, hodnotící stupnice, porovnání kritérií pomocí preferenčního pořadí, metoda párového srovnávání.

Bodová stupnice

Rozhodovatel přiřadí každému kritériu určitý počet bodů ze zvolené stupnice v souladu s tím, jak hodnotí význam každého kritéria. Příkladem rozlišovací stupnice může být např. stupnice pětibodová (1, 2, 3, 4, 5) nebo devítibodová (1, 2, 3, ..., 9). Čím považuje rozhodovatel kritérium za významnější, tím větší počet bodů mu přiřadí.

Alokace 100 bodů

Rozhodovatel má k dispozici 100 bodů k rozdělení mezi jednotlivá kritéria, čímž určuje jejich významnost. Přitom je nutné dbát na to, aby součet bodů přidělený všem kritériím byl roven právě 100.

Porovnání významu kritérií pomocí jejich preferenčního pořadí

Nejprve rozhodovatel stanoví preferenční uspořádání jednotlivých kritérií. Při přímém uspořádání se určuje přímo pořadí významnosti kritérií od nejvýznamnějšího (první v preferenčním pořadí) po nejméně významné (poslední v preferenčním pořadí). Při větším počtu kritérií lze s výhodou použít etapové uspořádání, kdy se soubor všech kritérií rozčlení do několika etap. V každé etapě se cyklicky určuje pouze nejvýznamnější a nejméně významné kritérium. Tato kritéria se při dalším hodnocení vyloučí a postup se opakuje s redukováným počtem kritérií. Nejvýznamnější (a nejméně významná) kritéria v rámci celého souboru jsou ta, která byla vyloučena v prvních etapách. Po určení preferenčního uspořádání je nutné přiřadit kritériím váhy. Nejméně významnému kritériu se přiřadí váha 1 (resp. 10) a rozhodovatel určuje, kolikrát je předposlední kritérium preferenčního pořadí významnější než toto poslední kritérium. Stejný postup se opakuje s třetím kritériem od konce, čtvrtým atd., až v konečném kroku rozhodovatel určuje, kolikrát je první kritérium významnější vzhledem k poslednímu. Tyto váhy kritérií jsou nenormované.

Metoda párového srovnání

V nejběžnější modifikaci této metody se pro každé kritérium zjišťuje počet jeho preferencí vzhledem ke všem ostatním kritériím v souboru. Toto určování preferencí může probíhat v tzv. horní trojúhelníkové matici. Zde se porovnává ve dvojici každé kritérium s každým a zjišťuje se, kolik preferencí každé kritérium v porovnání s ostatními získá. Následně se tato hodnota poměří s celkovým počtem realizovaných srovnání, čímž dojde ke kvantifikaci váhového ohodnocení kritéria. Normované váhy kritérií se tedy stanoví dle následujícího vztahu:

$$v_i = \frac{f_i}{n(n-1)/2}$$

kde: f_i – počet preferencí i -tého kritéria,
 n – počet kritérií,
 $n(n-1)/2$ – počet uskutečněných srovnání kritérií (upraveno dle Fotr, Švecová, 2010).

8.3.3 Subjekt rozhodování

Subjektem může být jednatlivec nebo skupina lidí. Hovoříme pak o individuálním nebo kolektivním subjektu hodnocení.

8.3.4 Objekt rozhodování

Objektem rozhodování může být buď celá firma, nebo její nějaká část (organizační jednotka).

8.3.5 Varianta řešení problému

Jedná se o možný způsob jednání rozhodovatele, který má vést k řešení problému. Každá varianta má určitý důsledek, neboli předpokládaný dopad na firmu nebo na její okolí (dopady na tržní pozici, postavení konkurentů, dopady na dodavatele a odběratele, životní prostředí).

8.3.6 Stav světa

Stavem světa chápeme budoucí vzájemně se vylučující situace, které mohou po realizaci varianty nastat a které ovlivňují důsledky této varianty vzhledem k některým kritériím (např. budoucí poptávka a její vliv na rentabilitu investic při stavbě nového závodu).

Příklad 8.3 Manažerka z praxe uvádí faktory, které ji ovlivňují při rozhodování:

Rozhodování ovlivňuje více faktorů, je to vlastně vždycky kombinace vědy a umění rozhodovat, řídit se selským rozumem, hledat řešení mezi více variantami. Faktorů je tolik, že je nevnímám vědomě. Snažíme se o co nejlepší rozhodování, které bude pro firmu přínosné (Manažerka výrobního podniku).

8.4 Členění rozhodovacích procesů

Členění rozhodovacích procesů je nutné pro správné pochopení principů teorie rozhodování, pro určení řešených situací a následně také pro vhodnou volbu použitelných metod.

8.4.1 Strukturované a nestrukturované rozhodovací procesy

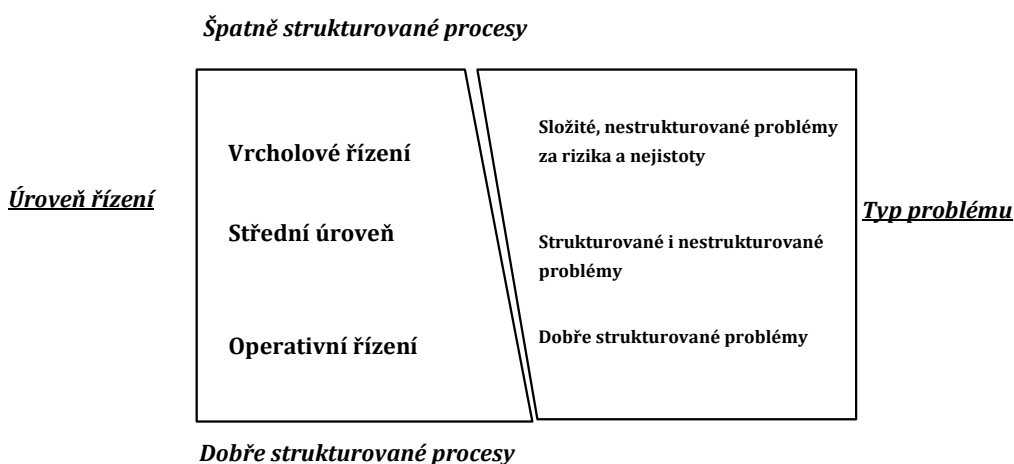
Rozhodovací procesy dělíme na strukturované a nestrukturované podle jejich složitosti a možnosti algoritmizace – viz Obrázek 8.1.

Dobře strukturované rozhodovací problémy jsou takové, které můžeme snáze řešit, protože pro ně existují rutinní postupy. Jsou to často se opakující procesy řešené na operativní úrovni řízení. Často jsou označovány též jako jednoduché, programované resp. algoritmizované nebo „hard“ problémy.

Výhodou těchto procesů je také to, že proměnné, které se v nich vyskytují, jsou vesměs kvantifikovatelné a mají zpravidla jediné kvalitativní kritérium.

Špatně strukturované rozhodovací problémy se vyskytují nejčastěji na vyšších úrovních řízení. Jedná se svým způsobem o problémy nové a neopakovatelné. Správné řešení těchto problémů vyžaduje rozsáhlé znalosti, zkušenosti, intuici a tvůrčí přístup. Prakticky neexistují standardní procedury řešení. Špatně strukturované rozhodovací problémy označujeme také jako nealgoritmizované nebo tzv. „soft“ problémy.

Obrázek 8.1 Typy rozhodovacích procesů podle úrovně řízení



Zdroj: Truneček, 1997

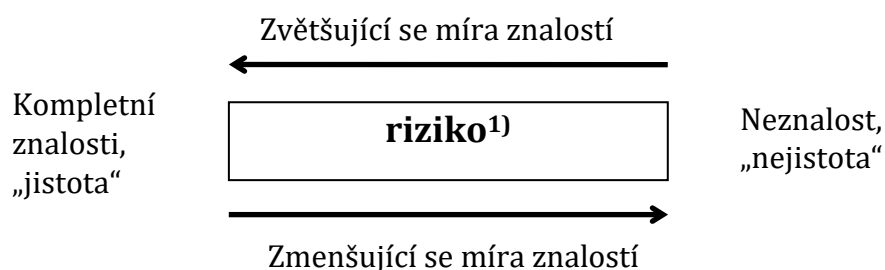
8.4.2 Rozhodovací problémy za jistoty, rizika a nejistoty

Rozhodovací problémy jsou rozdělovány podle míry znalosti všech informací o dané situaci na tři kategorie:

- rozhodování za jistoty (rozhodovatel zná stavy světa),
- rozhodování za rizika (rozhodovatel může určit pouze pravděpodobnosti budoucích stavů světa),
- rozhodování za nejistoty (rozhodovatel nezná ani pravděpodobnosti budoucích stavů světa).

Vztah mezi mírou informací a jistotou nebo nejistotou rozhodování popisuje Obrázek 8.2.

Obrázek 8.2 Vztah mezi mírou informací a nejistotou při rozhodování



¹⁾ riziko roste se zmenšující se mírou znalostí.

Zdroj: Truneček, 1997

Rozhodování za jistoty

O rozhodování za jistoty hovoříme, jestliže jsou všechny rozhodující informace dostupné. To znamená, že jsme schopni na základě těchto znalostí provést přesnou predikci budoucnosti. V ekonomické praxi je však „jistota“ spíše výjimkou. Pokud však existují rozhodovací problémy, jedná se většinou o rozhodování o záležitostech krátkodobé povahy.

Rozhodování za rizika

O rozhodování za rizika hovoříme v tom případě, pokud rozhodovatel zná budoucí situace (stavy světa), které mohou nastat a tím i důsledky variant při těchto stavech světa a současně zná (nebo spíše odhadne) i pravděpodobnosti těchto stavů.

Rozhodování za nejistoty

V případě, že rozhodovateli nejsou známy pravděpodobnosti jednotlivých stavů světa, jde o rozhodování za nejistoty.

Příklad 8.4 Manažerka z praxe popisuje jistotu svého rozhodování: *Jistotu nemáte nikdy na 100 %. Ale v případě, že jste analýze daného problému věnovali dostatek času a obrátili se v rámci hledání řešení na daného firemního specialistu (nákup, finance, obchod, technologie), můžete s klidným vědomím a svědomím říct, že je vaše rozhodnutí správné (Manažerka výrobního podniku).*

8.4.3 Další typy rozhodovacích procesů

Rozhodovací procesy může dále například třídit:

- podle toho, zda se jedná o individuální rozhodování (rozhoduje jeden manažer) nebo o skupinové rozhodování;
- podle povahy rozhodovacích procesů, rozlišujeme procesy statické nebo procesy dynamické;
- podle počtu kritérií rozhodování jsou procesy jednokritériální (s jediným kritériem rozhodování) a vícekritériální (s více než jedním kritériem rozhodování);
- podle řídicí úrovně rozeznáváme procesy strategické, taktické anebo operační.

Jednou ze specifických technik skupinového rozhodování je **brainstorming**. Název této techniky by se dal přeložit jako bouře mozků, nebo také, jak to zamýšlel její tvůrce Alex Osborne, jako útok mozků na problém. Jejím úkolem je v co nejkratším čase vyprodukovat co nejvíce originálních myšlenek. Brainstorming je řízen pomocí těchto pravidel:

- zákaz kritiky,
- uvolnění fantazie,
- vzájemná inspirace,
- co největší množství,
- rovnost účastníků.

Průběh brainstormingu lze rozdělit do 5 fází:

1. seznámení s pravidly brainstormingu – zopakovat pravidla,
2. seznámení s problémem a diskuze k zadání,
3. rozcvička – uvolnit účastníky, odreagovat a naladit na tvůrčí myšlení,

4. vlastní brainstormingová diskuze – uvolněná a úsměvná atmosféra,
5. zpracování výsledků – stanovení kritérií hodnocení, výběr nejvhodnějšího nápadu (Šuleř, 2002).

Příklad 8.5 Manažer z praxe uvádí využití brainstormingu v podniku:
Zkoušeli jsme brainstorming i brainwriting a obojí mi přijde super. Ze začátku se nám více osvědčil brainwriting, protože zaměstnanci byli ostýchaví a báli se něco říct, proto pro ně bylo jednodušší to napsat, ale postupem času se strachu zbavili a teď jim nedělá problém mluvit před ostatními, proto preferujeme brainstorming. Tento nástroj mi přijde velice účinný, víc hlav víc ví. Líbí se mi sledovat jednotlivé myšlenkové pochody, a jak lidé dávají své myšlenky dohromady s dalšími účastníky. Kromě skvělých výsledků jsou spokojení i zaměstnanci, protože díky brainstormingu jejich slovo má určitou váhu, mají možnost něco ovlivnit, rozhodnout, a to je velice motivuje a uspokojuje. Za mě tuto metodu určitě doporučuji (Manažer výrobního podniku).

8.5 Riziko a nejistota v rozhodování

Riziko a nejistota se vyskytují u špatně strukturovaných rozhodovacích procesů, které jsou prováděny nejčastěji na vrcholové úrovni řízení. Obecně však můžeme říci, že jsou při řízení podniku nejčastější.

Hlavním důvodem je, že při těchto rozhodnutích musíme odhadnout budoucí vývoj (trhu, poptávky, síly konkurentů, cen zdrojů – energie, surovin apod.). Výsledky volby mnoha rozhodnutí (např. zavedení nového výrobku na trh, vybudování nového závodu, změna strategie apod.) závisí na budoucím vývoji určitých faktorů, které přesně neznáme. Takovými faktory, označovanými také jako faktory rizika či faktory nejistoty, jsou např. poptávka, výše prodejních cen, nákupní ceny surovin, materiálů a energií, vývoj mezd, úrokové sazby, devizové kurzy, legislativní změny, války, konflikty, nesolventnost partnerů, požáry apod. Čím postupujeme více do budoucnosti, tím je naše předpověď více nepřesná, pro vlastní volbu varianty je k dispozici méně informací a je zdrojem nejistoty.

Nejistotou budeme rozumět nemožnost stanovení budoucího vývoje, které ovlivňují naše rozhodování (ovlivňují dopady a účinky volby variant). Z tohoto vyplývá i nemožnost stanovení dopadů námi navrhovaných variant.

Odchylky skutečných výsledků volby rozhodnutí (variant rozhodnutí) od výsledků předpokládaných jsou pak projevem **rizika**. Dopady špatného odhadu mohou mít vliv na rozhodovatele (manažera, firmu) a jeho postavení, zejména při rostoucí odchylce (projevem může být např. finanční ztráta).

Samotný pojem riziko je chápán v praxi rozdílně. Pojetí rizika si můžeme ukázat na následujícím příkladu.

Příklad (Truneček, 1995)

Určitá firma hodlá realizovat podnikatelský projekt (variantu rozhodování), spočívající v zavedení výroby určitého nového produktu. Předpokládejme, že jediným faktorem rizika je výše budoucí poptávky (ostatní faktory ovlivňující budoucí zisk známe s jistotou – např. prodejní cenu, velikost nákladů apod.). Z průzkumu trhu jsme zjistili, že očekávaná velikost poptávky bude 80 tis. ks/rok, za příznivých podmínek by mohla dosáhnout až 100 tis. ks/rok a v nepříznivém případě by spodní hranice poptávaného množství měla být 50 tis. ks/rok.

Možnost toho, že nastane jedna ze tří předpokládaných variant, vyjádříme subjektivní pravděpodobností (viz dále). Jako jednu z variant velikosti výrobní jednotky vezmeme výrobní kapacitu 100 tis. ks/rok. Pro posouzení jednotlivých variant je nutné stanovit nějaké hodnotící kritérium. Hodnotícím kritériem bude pro nás možný dosažitelný zisk (viz Tabulka 8.1).

Tabulka 8.1 Výše zisku (výroba 100 tis. ks/rok)

Velikost poptávky (tis. ks/rok)	50	80	100
Pravděpodobnost poptávky ¹⁾	0,1	0,7	0,2
Zisk (mil. Kč/rok) ²⁾	-10	25	40

¹⁾Jedná se o subjektivní pravděpodobnosti, které byly odhadnuty odborníky na marketing.

²⁾Zisk byl vypočítán na základě znalosti prodejní ceny a velikosti nákladů. Pro vysvětlení rizika nemá uvedení a vyčíslení těchto hodnot význam.

Pokud budeme hovořit o riziku uvažované varianty, můžeme mít na mysli:

- (a) Riziko poptávkové; zde chápeme riziko jako faktor, který by mohl být příčinou neúspěchu projektu založeného na volbě dané varianty velikosti výrobní jednotky (v našem případě jsme zvolili výrobu 100 tis. ks/rok).
- (b) Nebezpečí podnikatelského neúspěchu, které je vyjádřeno hodnotou 0,1, což je pravděpodobnost poptávky velikosti 50 tis. ks/rok a tím ztráty 10 mil. Kč/rok (v tomto pravděpodobnostním chápání rizika jako určitého nebezpečí vzniku nepříznivé situace).
- (c) Velikost ztráty (resp. nežádoucí odchylky skutečně dosaženého zisku od zisku očekávaného), která nastane při určité nepříznivé budoucí situaci. Zde tedy chápeme riziko jako ztrátu velikosti 10 mil. Kč/rok, kterou inkasujeme při nízké poptávce 50 tis. ks/rok, resp. jako odchylku od předpokládaného zisku velikosti 25 mil. Kč/rok, která činí v této situaci 35 mil. Kč/rok (varianta 80 tis. ks/rok je neočekávanější – má nejvyšší pravděpodobnost).

Riziko volby variant můžeme tedy chápat z hlediska jeho příčin (v našem případě nejisté poptávce), nebezpečí (pravděpodobnosti) nepříznivých situací, které

mohou nastat, a hodnot kritérií (v našem případě zisku) v jednotlivých situacích, zvolených pro hodnocení variant. Souhrnně lze chápat riziko jako všechny tyto tři složky, a to nejen pro situace nepříznivé, ale i pro všechny další možné budoucí situace.

8.5.1 Subjektivní pravděpodobnost

Při rozhodování za rizika se snažíme skloubit exaktní postupy a modelové nástroje se znalostmi a zkušenostmi řešitelů těchto problémů (intuicí manažerů).

Podstatnou součástí rozhodování je určení budoucích situací (stavů světa), které mají vliv na uvažované varianty rozhodování. Některé z těchto situací mohou být příznivé, jiné nepříznivé. Z tohoto důvodu je tedy nutné stanovit jistou pravděpodobnost jejich výskytu (stanovit nebezpečí případně nadějnost situací). Tyto pravděpodobnosti není obvykle možné vyjádřit pomocí tzv. **objektivních pravděpodobností**, založených na zpracování minulých statistických údajů. Tyto údaje buď nejsou k dispozici vůbec (poptávka po novém výrobku), nebo mohou mít pouze podpurný charakter (vývoj trhu je natolik dynamický, že se dají využít historické údaje pouze částečně).

Z tohoto důvodu používáme častěji při ohodnocování rizikových situací tzv. **subjektivní pravděpodobnosti**. Tyto pravděpodobnosti jsou založeny na předpokladu, že každý subjekt (manažer, podnikatel, expert) má určitý stupeň víry, resp. osobního přesvědčení ve výskyt nějakého jevu či události, která je pro něho nebo pro okolí významná. Subjektivní pravděpodobnost pak vyjadřuje míru osobního přesvědčení subjektu ve výskyt určitého jevu či události. Při stanovení subjektivní pravděpodobnosti se využívají znalosti subjektu, jeho zkušenosti, intuice, různé druhy informací apod.

Vyjádření subjektivní pravděpodobnosti

Subjektivní pravděpodobnost můžeme vyjádřit buď **číselně**, anebo **slovně**. Číselné vyjádření může mít dvě formy:

- Pomocí čísel 0 až 1 (nebo v % 1–100), přičemž číslo 1 indikuje, že daná situace či jev nastane s jistotou a číslo 0, že jev nenastane.
- Pomocí poměru sázek. V tomto případě vyjadřuje manažer svoji víru ve výskyt daného jevu (např. úspěch nového výrobku) výrokem typu: vsadil bych 3 : 1, že náš nový výrobek bude úspěšný. Pravděpodobnost tržního úspěchu výrobku je pak $3/3 + 1 = 0,75$.

Číselné stanovení subjektivních pravděpodobností probíhá ve spolupráci analytika s odborníkem v dané oblasti (např. v marketingu).

Předností číselného vyjádření subjektivní pravděpodobnosti je jeho jednoznačnost. Manažeři však raději pracují se **slovním vyjádřením** subjektivní pravděpodobnosti, které jsou srozumitelnější a přijatelnější. Slovní vyjádření lze převést na číselné (např. ohodnocením škály), ale je třeba si uvědomit, že takové

ohodnocení nepředstavuje obecně platnou normu. Různí lidé chápou uplatněné slovní popisy různě.

Vztah mezi slovním a číselným vyjádřením je uveden v tabulce 8.2.

Tabulka 8.2 Číselné a slovní vyjádření subjektivní pravděpodobnosti

Vyjádření subjektivní pravděpodobnosti	
0	Zcela vyloučeno
0,1	Krajně nepravděpodobné
0,2–0,3	Dosti nepravděpodobné
0,4	Nepravděpodobné
0,6	Pravděpodobné
0,7–0,8	Dosti pravděpodobné
0,9	Nanejvýš pravděpodobné
1	Zcela jisté

8.5.2 Postoje podnikatelů k riziku a nejistotě

Při rozhodování za rizika a za nejistoty, a to zvláště *ve fázi hodnocení variant a výběru varianty určené k realizaci*, hraje významnou **roli postoj rozhodovatele k riziku**. Rozhodovatel (manažer) může mít buď averzi k riziku, sklon k riziku, nebo neutrální postoj k riziku.

Rozhodovatel s averzí k riziku se snaží vyhnout volbě značně rizikových variant a vyhledává málo rizikové varianty, které se značnou jistotou zaručují dosažení výsledků, které jsou pro něj přijatelné. Rozhodovatel se sklonem k riziku naopak vyhledává značně rizikové varianty (které mají naději na dosažení zvláště dobrých výsledků, ale jsou spojeny i s vyšším nebezpečím ztrát) a preferuje je před variantami málo rizikovými. U rozhodovatele s neutrálním postojem k riziku jsou averze a sklon k riziku ve vzájemné rovnováze.

Postoj rozhodovatele k riziku patří k jednomu ze základních pojmů teorie rozhodování za rizika a nejistoty. Jeho definice je založena na chování rozhodovatele v situaci, kdy má možnost volby mezi dvěma variantami, z nichž jedna je riziková a druhá neriziková. Předpokládejme např., že riziková varianta vede s pravděpodobností p_1 k výsledku x_1 a s pravděpodobností $1 - p_1$ k výsledku x_2 . Neriziková varianta nechť s jistotou zaručuje dosažení výsledku, který je roven očekávané střední hodnotě výsledku první varianty, tj. zaručuje dosažení výsledku $x_1 \times p_1 + x_2 \times (1 - p_1)$.

Podle definice má rozhodovatel averzi k riziku právě tehdy, dává-li v každé situaci výše uvedeného typu přednost druhé (tj. nerizikové) variantě před první (rizikovou) variantou. Jestliže rozhodovatel preferuje vždy první, rizikem zatíženou variantu před druhou nerizikovou variantou, má sklon k riziku. Pro rozhodovatele s neutrálním postojem k riziku jsou obě výše uvedené varianty indiferentní (tj. hodnotí je stejně vysoko).

Příklad 8.6 Manažerka z praxe uvádí svůj postoj k riziku:

Riziko je běžnou součástí každého manažera, určitá míra rizika je při jeho práci důležitá, nulové riziko neexistuje. Samozřejmě záleží na druhu rizika (finanční, tržní, bezpečnostní, provozní, atd.), jak moc je firma vůči těmto rizikům zranitelná, jaký to bude mít na organizaci dopad. Lepší je rizikům předcházet, provést jejich analýzu, monitoring a jak je možné je zvládnout (Manažerka výrobního podniku).

8.6 Rozhodovací matice a pravděpodobnostní stromy

8.6.1 Rozhodovací matice

Rozhodovací matice je jedním ze způsobů zobrazení rozhodovacího procesu při rozhodování za rizika a nejistoty. Je tvořena tabulkou, v jejíchž řádcích jsou uvedeny jednotlivé varianty rozhodování (rizikové varianty) a ve sloupcích kombinace hodnot jednotlivých faktorů rizika, nebo jinak označované jako rizikové situace, nebo stavy světa nebo scénáře (v případě pouze jednoho faktoru rizika jsou ve sloupcích tabulky uvedeny možné hodnoty tohoto rizikového faktoru).

V políčkách tabulky jsou uvedeny důsledky rizikových variant vzhledem ke zvolenému kritériu hodnocení (tj. např. hodnoty zisku, rentability kapitálu apod.).

8.6.2 Pravděpodobnostní stromy

Pravděpodobnostní stromy představují grafický nástroj zobrazení důsledků rizikových variant, ovlivněných faktory rizika, které se realizují v určitém časovém sledu. Jednotlivé faktory rizika se zobrazují v určitém časovém sledu a zobrazují se pomocí uzlů pravděpodobnostního stromu. Hrany, vycházející z těchto uzlů, zobrazují jednotlivé možné hodnoty faktorů rizika (resp. možné výsledky rizikových aktivit), včetně jejich pravděpodobností. Možné hodnoty důsledků dané rizikové varianty jsou pak zobrazeny konci větví pravděpodobnostního stromu; jejich pravděpodobnosti se stanovují na základě pravděpodobností hran stromu, ležících na této větvi.

Výhodou pravděpodobnostních stromů je jejich jednoduchost konstrukce, přehlednost a srozumitelnost. Mohou být použity jako nástroj komunikace, při zhodnocení situace, neboť každá větev je zobrazením určitého možného scénáře budoucího vývoje světa.

Hlavní nevýhodou pravděpodobnostních stromů je, že jimi můžeme zobrazovat pouze diskrétní faktory rizika (spočitatelné), resp. diskrétních důsledků variant. Spojité náhodné veličiny musíme vhodně aproximovat (rozdělit do příslušných intervalů a těm pak přiřadit konkrétní hodnotu) diskrétními veličinami.

Pravděpodobnostních stromů lze s výhodou užít k zobrazení důsledků rizikových variant zvláště tehdy, kdy tyto varianty tvoří určitý soubor časově uspořádaných dílčích aktivit zatížených rizikem.



Shrnutí kapitoly

Rozhodování představuje vědomý proces, při kterém manažeři vybírají na základě zvolených kritérií jednu z možných alternativ. U každého rozhodovacího procesu lze vysledovat jeho jednotlivé fáze a rovněž i jeho prvky. Z hlediska členění rozhodovacích procesů jsou tyto nejčastěji řazeny podle toho, jak jsou strukturované, jaké úrovni řízení přísluší a rovněž i podle míry znalosti informací o dané situaci. Podle posledního uvedeného kritéria rozeznáváme rozhodovací problémy za jistoty, rizika a nejistoty. Se zmenšující se mírou znalostí roste riziko, které jsme v řadě případů schopni vyjádřit pomocí pravděpodobnosti. To, kterou variantu (alternativu) nakonec manažer zvolí, je do značné míry závislé na jeho postoji k riziku. Pro zobrazení rozhodovacího procesu lze využít rozhodovací matici nebo pravděpodobnostní strom.



Klíčové pojmy

Rozhodování, brainstorming, párové srovnání, prvky rozhodování, riziko, jistota, nejistota, kritérium, pravděpodobnost, rozhodovací matice, postoje k riziku, rozhodovací proces, pravděpodobnostní stromy.



Doporučené rozšiřující materiály

Donnelly, J. H. a kol. (2007). *Management*. Praha: Grada.
Robbins, S. P., Coulter, M. (2004). *Management*. Praha: Grada.
Fotr, J., Švecová, L. (2010). *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress.



Otázky

1. Co je to rozhodování?
2. Jaká je struktura rozhodovacího procesu?
3. Jaké jsou základní prvky rozhodování?
4. Jaké jsou základní typy rozhodovacích problémů?
5. Jaké jsou odlišnosti dobře a špatně strukturovaných problémů?

-
6. Co je podstatou rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty?
 7. Jaké jsou rozdíly mezi subjektivní a objektivní pravděpodobností?
 8. Co je to postoj rozhodovatele k riziku.
 9. K čemu se používá a co je podstatou rozhodovacích matic?
 10. Co je podstatou pravděpodobnostních stromů? Kdy se používají a jaké jsou jejich výhody a nevýhody?



Úkoly

1. Zakreslete pravděpodobnostní strom na základě následujícího zadání. Předpokládejme, že podnik chce rozšířit svůj výrobní program o určitý nový výrobek. Komerční úspěch výrobku na trhu pak bude záviset na velikosti poptávky a dosažené prodejní ceně. Hospodářské výsledky (zisk) tohoto podnikatelského projektu (rizikové varianty) budou tedy záviset na úspěšnosti a výsledcích jednotlivých, vzájemně navazujících činností, které tvoří: vývoj výrobku; poloprovozní ověření výrobku; zahájení hromadné výroby a uvedení výrobku na trh. Výsledky každé této činnosti jsou nejisté a závisí na mnoha faktorech. Pro jednoduchost budeme předpokládat, že každá činnost může skončit buď úspěšně, anebo neúspěšně. V případě jejich úspěchu se uskuteční další navazující činnosti. Pokud však určitá činnost nebude úspěšná, projekt se zastaví.
2. Vyjmenujte faktory ovlivňující manažerské rozhodování.
3. Denně se rozhodujete. Popište podrobně dva případy vašich programovaných a neprogramovaných rozhodnutí.
4. Určete, o jaký rozhodovací problém se jedná? Jste pracovníkem oddělení nákupu a ze skladu máte zprávu, že klesá zásoba materiálu. Jste pracovníkem odbytu a zjistili jste, že dva z vašich odběratelů neuhradili závazky. Nabídlí vám nové prestižnější místo, ale vaši spolupracovníci nechtějí, abyste to přijal. Jste pověřen uzavřít smlouvu s novým obchodním partnerem.
5. V čem spočívají důležité rozdíly mezi individuálním a kolektivním rozhodováním? Jaké jsou přednosti a nedostatky kolektivního rozhodování? Jak lze dané nedostatky zmírnit?
6. Které faktory ovlivňují vztah rozhodovatele k riziku? Jakým způsobem lze čelit riziku u varianty, pro kterou platí, že pravděpodobnost jejího neúspěchu je velmi nízká, nicméně důsledky neúspěchu jsou velmi negativní (fatální)?

7. K čemu slouží a v čem spočívá metoda rozhodovacího stromu? Lze při řešení použít soustavu rozhodovacích matic?



Cvičení

- 8.1** Na základě zadání vytvořte rozhodovací matici. Předpokládejme, že se vedení firmy rozhoduje o vybudování nového závodu na výrobu určitého produktu. Z průzkumů trhu byly odvozené následující čtyři prognózy vývoje poptávky po nabízeném produktu. Jsou to:

- stagnace (subjektivní pravděpodobnost je 0,2),
- malý růst (subjektivní pravděpodobnost je 0,35),
- střední růst (subjektivní pravděpodobnost je 0,3),
- značný růst (subjektivní pravděpodobnost je 0,15).

Vzhledem k těmto prognózám vývoje poptávky přicházejí v úvahu čtyři varianty rozhodování, a to nevybudovat žádný závod, vybudovat malý, střední anebo velký závod. Jako kritérium hodnocení variant byl zvolen roční zisk v mil. Kč, který byl stanoven pro jednotlivé varianty velikosti závodu a jejich odlišné využití závislé na výši poptávky následovně, žádný podnik 0 mil. Kč pro všechny prognózy vývoje poptávky. V případě stagnace ztráta -1 mil. Kč když bude vybudován malý závod, -2 mil. Kč při vybudování středního závodu a -4 mil. Kč při vybudování závodu velkého. U předpokládaného malého růstu poptávky jsou hodnoty dle velikosti závodu následující: malý 3 mil. Kč, střední 2 mil. Kč a velký -2 mil. Kč. U středního růstu poptávky: malý 3 mil. Kč, střední 5 mil. Kč a velký 2 mil. Kč. Pro značný růst poptávky byly odhadnuty následující hodnoty zisku: malý podnik 3 mil. Kč, střední 5 mil. Kč a velký 8 mil. Kč.

- 8.2** S využitím zadání příkladu 1 předpokládejte neutrální postoj rozhodovatele k riziku a spočítejte tzv. očekávanou hodnotu pro každou velikost závodu. Jak a za jakých okolností by bylo možné uplatnit Laplaceovo pravidlo, pravidlo minimaxu a maximaxu?
- 8.3** Vytvořte skupiny po 4 lidech a diskutujte o svých zkušenostech s rozhodováním – například při větším nákupu, výběru školy, plánování dovolené. Analyzujte, co se odehrávalo v průběhu tohoto rozhodování. Zabývejte se i špatným rozhodováním, přemýšlejte, proč nebylo dobré. Porovnejte shodné i rozdílné stránky dobrých a špatných rozhodovacích procesů. Zpracujte seznam námětů pro dobré rozhodování, které budete prezentovat před celou třídou.

8.4 V rámci jednotlivých segmentů SWOT analýzy vybrané organizace vytipujte co největší počet faktorů a faktory očísľujte. Seřad'te faktory podle významnosti od nejvýznamnějšího po nejméně významný (zde bez ohledu na zařazení do segmentu SWOT). Dále sestavte rozhodovací trojúhelníkovou matici a proved'te párové srovnání všech faktorů. Váhy jednotlivých faktorů zaznamenejte do tabulky. Zjistěte, jaké jsou váhy faktorů celkem v každém ze segmentů SWOT. Rozhodněte, které 2 segmenty převažují a určete strategickou pozici dle SWOT matice. Na základě zjištěných výsledků navrhněte 3 alternativy strategií pro zvolenou organizaci. S využitím váhového ohodnocení faktorů a vlivu každého z nich na jednotlivé alternativy strategií určete skóre každé z alternativ a rozhodněte, která z nich je pro organizaci nejvýhodnější.

9 Motivace a stimulace

Proud současných světových celospolečenských změn bude pokračovat ještě rychlejším tempem, než tomu bylo dosud. Obsahy převratných globalizačních tendencí lze srovnat se změnami, které probíhaly v době průmyslové revoluce. Dnes se hovoří o čtvrté průmyslové revoluci, kde, mimo jiné, prioritou již nebudou hmotné prostředky, jako je půda, suroviny, technologie, „pára či elektřina“ apod., ale prioritou bude uplatnění vědomostí a znalostí např. i v kyberprostoru (Bouda, Škyřík, 2009). Manažeři na světové špičce (Gibson, 2009) hovoří o tom, že svět vstupuje do „nové ekonomiky“ – „ekonomiky znalostí“ spojené s využíváním lidského a intelektuálního kapitálu, jež se stává rozhodujícím prvkem inovací a konkurenceschopnosti.

Armstrong (2007) uvádí, že v procesu globalizace vzrůstá význam „tvůrčího lidského potenciálu“ a rozvoje „lidského kapitálu“. Motivace z hlediska současného vývoje vyžaduje rozdílnou filosofii s tím, že bude významně spjata se stále narůstající rolí lidského kapitálu v globálním společenství. Používání zaběhlého terminologického pojmu motivace je nezbytné naplnit novým obsahem, který odpovídá současnému vývojovému trendu třetího tisíciletí. V lidské individualitě přestává být spatřována pouhá pracovní síla, plnící přesně dané příkazy či úkoly v určitém časovém rozpětí. Pro současnou a budoucí společnost je žádoucí přistoupit na kvalitativně vyšší úroveň vedení lidí a jejich motivaci. Nové principy rozvoje lidského kapitálu jsou spojeny s větší péčí o rozvoj jedince, a to nejen po stránce odborné – profesní, ale především osobnostní, se zaměřením na rozvoj tvůrčího potenciálu. Silně motivovaní lidé budou také silněji rozvíjet své znalosti, dovednosti, zkušenosti. Ztráty, které vznikají nevyužíváním lidského potenciálu, kdy není zapojena odpovídající motivace, zpomalují nebo přímo blokují další růst organizací. Naopak motivace směřující ke kultivaci a rozvoji lidského kapitálu vede cestou k budování konkurenční výhody v rámci globálního světa.



Cíle kapitoly

- Představit koncept motivace z hlediska celostního.
- Rozlišit mezi pojmy motivace a stimulace.

- Popsat rozdíly mezi teoriemi motivace zaměřené na obsah a proces.
- Charakterizovat vybrané motivační teorie.

9.1 Vymezení motivace z hlediska celostního

Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování (Armstrong, Taylor, 2014).

Armstrong (2007) se v pohledu na motivaci přiklání k Herzbergovi s názorem, že existují dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Vnitřní motivátory mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince.
- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí nutně působit dlouhodobě.

V českém prostředí (Bedrnová, Nový, 2009; Růžička, 1995; Provazník, Komárková, 1996; Komárková, Provazník, 2004; Horalíková, 2004; Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1998; Dvořáková, 2012, Bělohlávek a kol., 2016) je již dlouhodobě **vnitřní motivace spojována s působením motivů a vnější motivace je prezentována prostřednictvím stimulů a stimulace.**

Motiv

- „Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku“ (Bedrnová, Nový, 2009).
- Za motivy jsou označovány specifické vnitřní pohnutky, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka a orientují ji směrem k určitému cíli (Horalíková, 2004).

Stimul

- Stimul je incentiv vnější síly, směřované vůči subjektu zvenčí v podobě příkazních požadavků, sankcí, podněcujících výzev (Dvořáková, 2012).
- Stimulem může být jakýkoli vnější podnět, který vyvolává určité změny v chování a jednání člověka (Bedrnová, Nový, 2009).

Motivace a stimulace

Dle Plamínka (2007, 2010) je činnost (práce, úkol, studium, ...) plněna pod vlivem vnějších podnětů (stimulů) nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů). Obojí,

jak dále uvádí, se může navzájem ovlivňovat a posilovat. Stimulací se proto rozumí děj, kdy je úloha plněna pro nějaký vnější stimul. Pokud je úloha plněna za pomoci preexistujících (vnitřních) motivů (jako například zájem, přesvědčení, víra) pak jde o motivaci.

Motivace je nositelkou obrovské výhody – pokud např. zaměstnanec plní úkol pod nějakým svým interním motivem, může v činnosti pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává činnost, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Výhoda motivace je ovšem znevažována velkou nevýhodou – není to právě jednoduchá cesta. Je třeba hodně vědět o člověku. Stimulace je jednodušší než motivace. Pokud vnější stimuly přestanou fungovat, činnost se zřejmě zastaví. Nevýhoda stimulace spočívá v tom, že je aktivní jen po dobu, po kterou působí stimuly (Plamínek, 2010).

Motivace, stejně jako jiné pojmy, má různé definice a interpretace, například:

- Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů (Tomšík, 2005).
- Velký sociologický slovník definuje motivaci jako: „psychický stav vyvolávající činnost, chování či jednání zaměřující se určitým směrem“ (Geist, 1992).
- Nakonečný (1992, 2015) komentuje pojem motivace jako psychologické důvody, resp. psychologické příčiny jednání či chování vůbec.
- Kleibl, Dvořáková, Hütlová (1998) označovali *vnitřní motiv spojený s vnějším objektivním stimulem* za podstatu motivace obecně. Pokud je ale jedinec ovlivňován vnějším stimulem a ztotožní se s ním, stává se tento také vnitřně motivačním faktorem. V každém případě propojení vnitřní motivace s vnější, samu motivaci zesiluje.

Významné je rozlišení motivace a stimulace (Dvořáková, 2004) z hlediska doby trvání:

- **Krátkodobá** – spojena se zpětnou vazbou, stanovením cílů, jejich kontrolou a s odměnou či sankcemi.
- **Střednědobá** – souvisí se spokojeností v práci.
- **Dlouhodobá** – souvisí s rozvojem lidského kapitálu a osobnostního potenciálu.

9.1.1 Celostní přístup k motivaci

Proces globalizace, přinášející prudké diskontinuitní změny, vyžaduje využívání nových vědomostí, znalostí a dovedností, ale především nových tvůrčích přístupů,

kteřé přinášejí adekvátní odpovědi a rychlou reakci na tento proud změn. Nezbytností se ovšem stává dobrá orientace v obrovském množství informací, včetně jejich kvalitního zpracování. Pro popis této široké oblasti motivace a stimulace z celostního (holistického) a systémového pohledu je nezbytné rozčlenění a orientace na úrovních *mikroprostoru*, *mezoprostoru* a *makroprostoru* (dále *mikro*-, *mezo*- a *makroprostor* – viz Obrázek 9.1).

Je naprosto oprávněná domněnka, že pro rozvoj lidského kapitálu a jeho motivaci v třetím tisíciletí manažeři nevystačí s kvantou současných znalostí o podniku a jeho pracovním prostředí (*mezoprostor*), získané na základě vědeckého poznání spojeného s pozitivisticko-vědeckým paradigmatem, které sice zůstanou určitým nezbytným základem pro rozhodování managementu. Dalším krokem bude přijetí stejně podrobných znalostí o vlastním *subjektu* – lidské osobnosti (*mikroprostor*), jehož kvalita rozhoduje o výběru a tvůrčím zpracování informací i pro orientaci v *makroprostoru* globální civilizace.

V reálném životě manažer nikdy nepracuje za vybraných podmínek a nikdy neřeší situace pouze objektivisticky zvenčí. Manažeři, kteří chtějí své podřízené dobře motivovat, musí vědět přinejmenším tolik, jako o své původní odborné profesi, také o podstatě člověka, jako *subjektu* (*mikroprostor*). Také musí poznávat jeho chování a dispozice k činnosti v pracovních skupinách, týmech (*tj. v mezoprostoru*) ve spojitosti s mezilidskými vztahy. Navíc přibývá nutnost orientace v interkulturním prostoru spojeném s procesem globalizace (*makroprostor*).

Obrázek 9.1 Časoprostorový přístup k motivaci v systému mikro-, mezo- a makroprostor

	LIDSKÝ SUBJEKT <i>mikroprostor</i>	VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ ORGANIZACE <i>mezoprostor</i>			VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ ORGANIZACE <i>makroprostor</i>	
MINULOST	SEBEPOZNÁNÍ	R O Z V O J L I D S K É H O P O T E N C I Á L U	M O T I V A C E A S T I M U L A C E	P O D N I K O V Á K U L T U R A	KULTURA	
PŘÍTOMNOST	SEBEROZVOJ SEBEMOTIVACE SELFMANAGEMENT				REGIONÁLNÍ KULTURA	Tacitní znanosti
BUDOUCNOST	CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ (UČENÍ) SEBEREALIZACE				GLOBÁLNÍ KULTURA	Multikulturní společenství

Zdroj: Krninská, 2012

Příklad 9.1 Manažer z praxe uvádí, jak si cení zaměstnance:

„Zaměstnanci – na nich závisí úspěch a jméno firmy. Proto si jich velmi vážím a nebojím se je ocenit mzdovým ohodnocením vyšším o nějakých 25 procent, než je obvyklé v tomto oboru. K jejich ocenění patří i firemní benefity, jako jsou stravenky, levné jízdenky pro ně i jejich rodinné příslušníky, jazykové kurzy, možnost každoročního čerpání prostředků z tzv. osobního účtu na rekreaci nebo financování zdravotních pomůcek, dále mobilní telefon, notebook a služební vozidlo pro vedoucí pracovníky. Pokud by kdokoliv z mých zaměstnanců měl jakýkoliv problém nebo potřeboval pomoc, může se na mne kdykoliv obrátit. Každý se může dostat do složité situace a já chci, aby se mí lidé mohli soustředit na svou práci a nemuseli řešit existenční záležitosti. Pomáhali jsme například v roce 2002 několika kolegům dostat se ze šoku po povodních, kdy jim voda doslova spláchla dům a přišli téměř o všechno. Věřím, že takovou pomoc ocení a že je to jeden z důvodů, proč v mé firmě neřeším nedostatek zaměstnanců. Na druhou stranu za to ale očekávám plnou loajalitu a prvotřídně odvedenou práci a reprezentaci firmy (Manažer dopravní společnosti).“

9.2 Významné teorie motivace

Přístupy k motivaci a stimulaci jsou založeny na teoriích motivace převážně vzniklých v šedesátých až osmdesátých letech minulého století. Nevýznamnější se dají podle Armstronga (2007) rozčlenit do třech seskupení:

1. **Teorie instrumentality** – tvrdí, že odměny nebo tresty (*teorie „cukru a biče“*) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
2. **Teorie zaměřené na obsah**, tvrdí, že motivace se v podstatě týká uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Nejznámější je *Maslowova teorie potřeb*. *Herzbergův dvoufaktorový model* nelze v přísném slova smyslu označit za teorii potřeb, ale Herzberg ve své teorii identifikoval řadu základních potřeb. S *teorií motivačních potřeb* pracoval C. P. Alderfer a s *teorií získaných potřeb* McClelland.
3. **Teorie zaměřené na proces**, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s *očekávanými* (Vroom), s *cíli* (Latham a Locke) a s vnímáním *spravedlnosti* (Adams).

9.2.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality jsou postaveny na tom, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. První teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zraciono-

nalizovat práci s důrazem na ekonomické výsledky, má své kořeny v taylorismu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení. Motivování pracovníků je založeno výhradně na systému kontroly a působení z vnějšku – stimulaci (Armstrong, 2007).

9.2.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Maslowova hierarchie potřeb

Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Teorii hierarchie lidských potřeb původně vytvořil Maslow. Hovoří se o Maslowově pyramidě potřeb, která původně měla pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace. Tento model (Obrázek 9.2) je dosud nejčastěji citován.

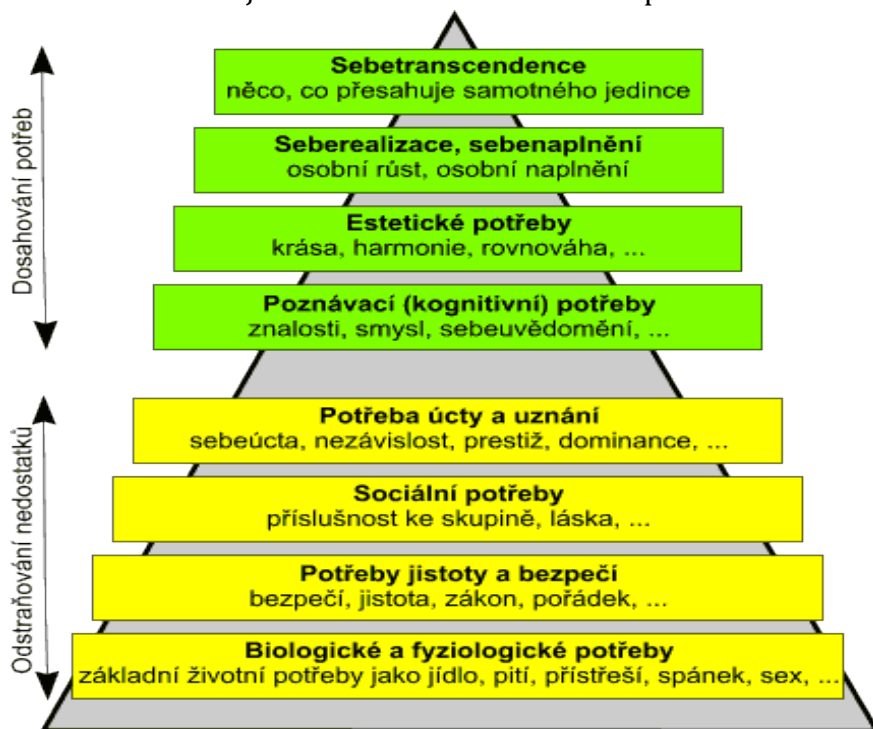
Obrázek 9.2 Původní pětiúrovňový model hierarchie potřeb A. Maslowa



Zdroj: Provazník, 2002

Teorie A. Maslowa však byla od svého vzniku v roce 1943 jejím autorem postupně doplňována a rozšiřována. Pětiúrovňový model, ve kterém byla pouze seberealizace, se změnil na osmiúrovňový (Obrázek 9.3) a přibyla úroveň transcende (spirituality), ve které jsou si lidé vědomi nejen svého plného potenciálu, ale také něčeho, co je samotné přesahuje – plného potenciálu lidstva jako celku.

Obrázek 9.3 Pozdější model hierarchické teorie potřeb A. Maslowa



Zdroj: Hájek, 2013

Podle Armstronga (2007) a Nakonečného (2015) Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“; pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. K psychologickému rozvoji dochází tím, že se lidé pohybují vzhůru hierarchií potřeb, ale není to nutně přímý vývoj. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně usnou, a lidé se k dříve uspokojeným potřebám soustavně vrací. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy, pokud nepřestoupí v transcendenci.

Herzbergova motivační teorie dvou faktorů

Herzbergův dvoufaktorový model motivace vypovídá o *satisfaktorech* (motivační faktory) a *dissatisfaktorech* (udržovací, vnější hygienické faktory). Absence vnějších udržovacích faktorů (firemní benefity, pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízeným) způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti. Zatímco absence motivačních faktorů nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. Uspokojení hygienický faktorů přinese jenom krátkodobý efekt, ale uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou (střednědobou) spokojenost (Pauknerová, 2015).

Příklad 9.3 *Pokud pracovníka nezaplatíme, bude pravděpodobně víceméně rozzloben. Pokud jej zaplatíme, bude krátkodobě rád. To jest po poměrně krátkém čase po výplatě (výplatě nad určitý limit, samozřejmě) nebude ani spokojen, ani nespokojen. Na druhou stranu, jestliže mu poklepeme na rameno a upřímně proneseme: „Dobrá práce!“, bude mít tento dobrý pocit relativně dlouho a tento pocit se odrazí na jeho pracovním výkonu. A pokud na ramena neklepáme a lidem neděkujeme, alespoň je tím, jako v případě nezaplacení výplaty, nerozzlobíme. Z teorie Herzberga (1967) vyplývá, že manažeři by se měli snažit plněním hygienických faktorů podřízené nerozzlobit, avšak nebrat plnění hygienických faktorů jako něco, co požene lidi vpřed.*

Alderfova teorie motivačních potřeb

Někdy též *Teorie tří motivačních faktorů* – zkráceně *ERG*, zabývá se pracovní motivační a uspořádává potřeby do tří základních stupňů:

- *existenční (Existence)* – mzda, jistota zaměstnání,
- *vztahové (Relatedness)* – přátelství, vztahy, společné cíle, uznání v sociální síti,
- *růstové (Growth)* – seberealizace v zaměstnání a profesní růst.

McClellandova teorie získaných potřeb

Teorie získaných potřeb je známa též pod *jmény teorie tří potřeb, teorie naučených (osvojených) potřeb* a je založena na tom, že motivace je ovlivněna třemi druhy potřeb s vnitřním žebříčkem priorit těchto potřeb. McClelland tvrdí, že lidé mají potřebu:

Potřeba výkonu – potřeba něčeho dosáhnout, něco dokázat, překonávání ostatních i překonávání překážek hledání uznání. Jedinci se vyznačují touhou po osobní odpovědnosti, samostatnosti, i soutěže ostatními. Motivuje je rychlá zpětná vazba – bezprostřední informace, jak se jim práce daří. Dávají přednost přiměřeně obtížným úkolům, stanovují si cíle s rozumnou úrovní rizika. Vyhýbají se úkolům příliš snadným nebo naopak neúměrně obtížným. Motivace vyplývá z dobře vykonané práce, finanční odměna je pro ně spíše jen potvrzením, že výsledek jejich práce byl úspěšný.

Potřeba přátelství (afiliace) – potřeba někam patřit. Kdo má vysokou potřebu přátelství, usiluje o vytvoření a udržování přátelských a harmonických vztahů s lidmi kolem sebe. Motivuje ho práce v kolektivu, úspěšně zapojuje do týmové práce a někdy ho demotivuje práce o samotě. Rovněž ho může motivovat více souhlasná dohoda než uznání a ocenění.

Potřeba moci – vede ke snaze řídit ostatní lidi, ovlivňovat jejich jednání ve vnějším světě, ve vnitřním světě ho motivuje vůle dosahovat cíle. Lidé s potřebou

moci jsou prospěšní organizaci tehdy, když uplatňování této potřeby je zaměřeno ku prospěchu society (včetně přebírání odpovědnosti za ostatní). 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 (Bělohlávek a kol., 2016).

Příklad 9. 4 *Pro úspěšnou motivaci, je dobré vědět, že tendence k jednání podle teorie získaných potřeb McClellanda existují, jsou zjistitelné dotazníkovým testem in Bělohlávek (1996) a přihlídnout k nim při jednání s pracovníky. Například tak, že daného člověka pověříme úkoly, které vyhovují jeho přirozeným sklonům a překážejí-li jeho slabé stránky, doplníme nějakým vnějším opatřením; třeba vhodným výběrem jeho spolupracovníků.*

9.2.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces jsou rovněž známy jako *kognitivní (poznávací)* a klade se v nich důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci.

Příslušnými procesy podle Armstronga (2007) jsou:

- očekávání (expektační teorie),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti),
- dosahování cílů (teorie cíle).

Expektační teorie

Vroomova teorie očekávání vychází z původní formulace (VIE): *valence – instrumentalita – expektace*. Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že provedení jedné věci povede k druhé a expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku.

Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese. Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. To vysvětluje, proč vnější motivace (stimulace), např. peněžní, funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné. To také vysvětluje, proč vnitřní motivace vyplývající z práce samotné může být silnější než vnější motivace.

Teorie spravedlnosti

Adamsova teorie spravedlnosti (rovnováhy) se zabývá tím, jak lidé vnímají způsob zacházení s nimi a v porovnání s jinými lidmi. Spravedlivé zacházení znamená, že

je s člověkem jednáno stejně jako s jinými, ať je to jiná osoba, či skupina lidí. Motivace je spojována se spravedlivým zacházením, demotivace s opakem. Vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, i když se zdá být z hlediska etiky a morálky závažný.

Existují dvě formy spravedlnosti:

- *Distributivní spravedlnost*, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními. Vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, angažovanost, spolehlivost, kreativitu atd. a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání ocenění, odpovědnost, možnost rozvoje a růstu atd. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou patřičně v rovnováze s oceněním, projeví se demotivace. Spravedlivost je pracovníkem uznána tehdy, když je v rovnováze hodnocení vlastní i s hodnocením druhých lidí.
- *Procedurální spravedlnost*, souvisí s vnímáním spravedlnosti při postupech používaných při hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti (Armstrong, 2007).

Teorie cíle

V teorii *dosahování cílů* autoři G. P. Latham a J. Locke konstatují, že motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Životně důležitá je pro udržení motivace zpětná vazba. Teorie poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu. Z motivační teorie stanovování cílů dle Tureckiové (2007) vychází manažerská technika – stanovování SMART cílů.



Shrnutí kapitoly

Motivace je ochota vynaložit značné úsilí pro dosažení cílů organizace, podmíněná tím, že toto úsilí vede k uspokojování potřeb daného jedince. Motivační proces začíná neuspokojenou potřebou a končí jejím uspokojením. Rozlišujeme dvě skupiny motivačních teorií. Mezi teorie zaměřené na obsah patří Maslowova teorie potřeb a Herzbergova teorie. Mezi teorie sledující proces motivace patří Expektanční teorie a teorie cíle.

Ideálním stavem pro budoucnost je motivace dlouhodobá, založená na vnitřní sebemotivaci lidských subjektů spojená se seberealizačními tendencemi. Podrobné uchopení problematiky umožňuje rozčlenění motivace do úrovní mikro-, mezo- a makroprostoru. Přehled vybraných motivací tyto vývojové tendence potvrzuje.

V praxi manažeři hledají odpovědi na tři základní otázky v rámci motivace zaměstnanců: K čemu je mají motivovat? Jak je motivovat? A jaké jsou bariéry mo-

tivace? Použití různých motivačních nástrojů (pochvala, odměna) by se mělo řídit stanovenými pravidly, aby měla motivace žádoucí efekt.



Klíčové pojmy

Motivace, stimulace, pyramida potřeb, motivátory, udržovací faktory, A. Maslow, F. Herzberg, teorie spravedlnosti, teorie cíle, expektační teorie, teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a proces.



Doporučené rozšiřující materiály

Nakonečný, M. (2015). *Motivace chování*. Praha: Academia.
Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.



Otázky

1. Jaké jsou rozdíly mezi motivací a stimulací?
2. Mluvíme-li o motivaci vnitřní a vnější, odpovídá vnější motivace stimulaci?
3. Na jaké typy lze rozdělit motivaci z hlediska trvání v čase?
4. Jaký je žádoucí vývoj lidského subjektu (mikroprostoru) v souvislosti s motivací?
5. Jak je teorie instrumentality spojena s taylorismem?
6. Která potřeba je na vrcholu pětiúrovňové a osmiúrovňové Maslowovy pyramidy?
7. Vysvětlete Herzbergův dvoufaktorový model.
8. Vysvětlete zkratku Alderfovy teorie motivačních potřeb.
9. Jaké jsou tři potřeby McClellandovy teorie získaných potřeb?
10. Proč se Vroomova teorie očekávání nazývá též teorií expektační?
11. Co je podstatou Adamsovy teorie spravedlivosti?
12. Jaká manažerská technika vychází z motivační teorie stanovování cílů?



Úkoly

1. Je důležitá znalost motivace lidí pro práci manažera a proč?
2. Jak byste zjistili, co zaměstnance motivuje? Vyjmenujte praktické náměty pro motivování zaměstnanců.
3. Peníze jsou tím nejlepším motivátorem. Souhlasíte s tímto tvrzením? Proč ano, proč ne?
4. Pokuste se ohodnotit, jaké máte potřeby na jednotlivých úrovních Maslowovy hierarchie.
5. Zamyslete se nad situací na vašem pracovišti (škole). Na jaké úrovni je tam plnění jednotlivých faktorů dle Herzbergovy teorie? Co by bylo možné zlepšit pro snížení nespokojenosti, případně pro zvýšení motivace?
6. Porovnejte Maslowovu a Herzbergovu teorii motivace. V čem jsou si podobné, rozdílné? Jak může manažer s jednotlivými úrovněmi potřeb pracovat při vedení lidí na jeho pracovišti?
7. Zamyslete se nad tím, jaká doporučení pro stimulaci zaměstnanců byste na základě motivačních teorií dokázali navrhnout. Vypište je.



Cvičení

- 9.1** Vytvořte si seznam vlastních motivačních faktorů, které jsou důležité ve vašem současném životě / v práci (5 až 10) a pokuste se je seřadit podle významu, který jim přikládáte. Ve studijní skupině si porovnejte vaše seznamy, dohodněte se na společném seznamu motivátorů. Udělejte rovněž pořadí. Diskutujte spolu o významu jednotlivých motivátorů.
- 9.2** Navrhněte systémy zaměstnaneckých výhod pro tyto případy: muzeum zaměstnává řadu pracovníků vyššího věku, softwarová organizace zaměstnává především vysokoškolsky vzdělané muže, vysoká škola zaměstnává pedagogy různého věku, stavební firma zaměstnává převážně muže s nižším vzděláním, nemocnice má personál tvořený muži i ženami různého věku i vzdělání.
- 9.3** Přiřaďte konkrétní způsob motivace, který byste použili pro pracovníka (X, Y): delegování rozhodovací pravomoci na pracovníka, přesné přidělování konkrétních úkolů, pravidelná denní kontrola vykonané práce, kontrola vykonané práce až po splnění celého úkolu, vymezení celkového cíle – způsob vykonání práce nechat na pracovníkovi.

- 9.4** Vytvořte si společně jako skupina seznam faktorů, které lidi v práci zpravidla demotivují a diskutujte o jednotlivých demotivátorech.

10 Řízení lidských zdrojů

Každá organizace disponuje specifickými zdroji. Jako základní skupiny zdrojů lze vymezit zdroje finanční, materiální, lidské a v dnešní společnosti se stále častěji přiřazují i informační. Aby organizace mohla efektivně využívat všechny skupiny svých zdrojů a vhodně je alokovat, je nezbytný právě faktor lidských zdrojů, který v organizaci uvádí vše do pohybu a lze ho označit jako hnací sílu. Lidské zdroje můžeme definovat jako všechny pracovníky v organizaci s jejich schopnostmi, dovednostmi a znalostmi; jako jedinečné nenapodobitelné „bohatství“ organizace. Je nezbytné mít v organizaci vhodnou koncepci, která bude celou oblast personální práce zajišťovat. Řízení lidských zdrojů (dále také RLZ) lze přiřadit mezi základní manažerské aktivity, je to strategický přístup k pracovníkům organizace, který se začal plně rozvíjet v 2. polovině 20. století.

V rámci celé této kapitoly nelze chápat RLZ jako koncept, který vychází pouze z vnitřního prostředí organizace (vize, strategie, organizační struktura), ale jako jádro řízení celé organizace. Pro úspěšné řízení lidských zdrojů se odpovědní pracovníci zabývají i externím prostředím – rozvojem informačních a komunikačních technologií, trhem práce, společenskými změnami a především zákonnými podmínkami. V posledních dekádách je koncept RLZ ovlivněn mnoha trendy (nové informační a komunikační technologie, prodlužování aktivního pracovního života, změna úlohy manažerů v RLZ, pružná pracovní doba, sdílená pracovní místa, vysoká míra užití sociálních sítí v personálních činnostech atd.) a i do budoucna bude čelit mnoha výzvám (Průmysl 4.0, robotizace výroby i služeb, Digitální ekonomika, převaha pracovníků z generace Y¹, problematika stress managementu atd.).



Cíle kapitoly

- Definovat pojem a význam řízení lidských zdrojů.
- Charakterizovat jednotlivé personální činnosti.
- Rozlišovat mezi analýzou a plánováním pracovního místa.
- Odlišit postupy pro nábor a propouštění.

¹ Lidé narození v období 1980–1995, jinak i Mileniálové.

- Popsat nástroje výběru zaměstnanců.
- Identifikovat různé kategorie vzdělávání.
- Vysvětlit přístupy k hodnocení výkonu.

10.1 Pojem RLZ

Řízení lidských zdrojů lze definovat následovně:

- Představuje komplexní promyšlený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a řízení lidí v organizacích (Armstrong, Taylor, 2014).
- Je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007).
- Je přístup k řízení zaměstnanců, který hledá cesty k dosažení konkurenční výhody prostřednictvím rozmístění angažované a schopné pracovní síly s využitím personálních technik (Armstrong, 2006).
- Má multidisciplinární charakter a vychází z mnoha oblastí, jako je psychologie, sociologie, management, ekonomie (Senyucel, 2009).
- Je klíčovým nástrojem pro zvýšení konkurenceschopnosti a výkonnosti podniku a přebírá řídicí funkci (Koubek, 2009).

RLZ zastává některé funkce, které významně ovlivňují organizační výkonnost (Oke, 2016). Cílem RLZ je neustálé zlepšování organizace a plnění organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů (Armstrong, 2007; Koubek, 2009). Samozřejmě také zajištění kvantitativní (počet, profesní struktura a formální kvalifikace) a kvalitativní (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s podnikem) stránky lidských zdrojů (Kleibl a kol., 2001). Důležitou roli má i posilování podnikové kultury, talent management, tvorba pozitivních vztahů mezi zaměstnanci a managementem a podpora uplatňování etického přístupu v rámci RLZ (Armstrong, Taylor, 2014).

Mezi hlavní úkoly RLZ lze zařadit:

- sladění podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů,
- zvyšování produktivity organizace,
- vytváření a podpora změn,
- směřování k týmové práci,

-
- dodržování zákonů,
 - zabezpečování souladu mezi schopnostmi, znalostmi pracovníka s nároky na dané pracovní místo,
 - orientaci na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců (well-being, work-life balance),
 - volný pohyb talentů v rámci celé organizace, získávání talentů (talent management),
 - podporu schopnosti rychle a neustále se učit,
 - péči o osobní rozvoj a růst lidského potenciálu,
 - využití potenciálu každého pracovníka,
 - posilování silné podnikové kultury se stimulací k sdílení jejích hodnot,
 - orientaci na participativní způsob řízení,
 - rozhodování, odměňování a sounáležitost zaměstnanců s organizací;
 - formování zdravých mezilidských vztahů,
 - tvorbu značky zaměstnavatele (Armstrong, 2007; Horalíková, 2004; Koubek, 2009).

10.1.1 Subjekty RLZ

Mezi subjekty RLZ patří vrcholoví manažeři, útvar řízení lidských zdrojů (personální oddělení), personalisté a linioví manažeři (Vaverčáková, 2006). Ve velkých podnicích fungují personální oddělení a personalisté (personální manažeři). Personální oddělení zajišťuje odbornou stránku personální práce (koncepční², metodologickou³, poradenskou, usměrňovací, kontrolní) a poskytuje v této oblasti speciální služby manažerům i pracovníkům organizace. Vystupuje také za podnik v komunikaci s některými institucemi (trh práce, státní orgány, odbory) (Koubek, 2009). Trendem posledních let je přenášení větší části kompetencí v oblasti personální práce na manažery (tedy přímé nadřízené pracovníků) a větší míra spolupráce mezi personalisty a vedením organizace. Postavení personálního oddělení je v každé organizaci zcela specifické, avšak ideální formou vztahů s managementem organizace je partnerství.

V malých a středních podnicích se obvykle personální útvary ani personalisté nevyskytují. Malá firma se vyznačuje malou škálou personálních aktivit, menší

² Tvorba strategie RLZ a personální politiky.

³ Vykonávání veškerých personálních činností.

rozmanitostí používaných postupů a metod a také koncentrací řídicích kompetencí v rukou majitele či nejvýše postaveného pracovníka (Koubek, 2011). Samozřejmě může být využíván i outsourcing neboli využívání, nakupování externích společností pro zajištění vybraných činností v oblasti personální práce (Šikýř, 2014).

10.1.2 Vývoj konceptu řízení lidských zdrojů

První koncepcí z oblasti personální práce byla péče o zaměstnance a datuje se zhruba do 20. let 20. století. Od 30. let se pak datuje další koncept: personální administrativa. Její role byla pasivní a funkce čistě evidenční. Před 2. světovou válkou se pak začalo vyvíjet personální řízení. V této době vznikají první personální oddělení, ovšem personální řízení je orientováno spíše interně, role personalistů je již aktivní, tíhne k operativní kontrole a dává malý prostor pro strategické záležitosti. Až v 80. letech se začíná hovořit o RLZ. Na rozdíl od personálního řízení je RLZ srdcem organizace, zaměřeno i na externí faktory, strategicky orientováno, uplatňuje se participativní řízení, klade se důraz na žádoucí podnikovou kulturu a tvorbu značky zaměstnavatele (Armstrong, 2007; Dvořáková a kol., 2012, Koubek, 2009).

10.2 Personální činnosti

Vykonávání personálních činností patří k hlavní náplni řízení lidských zdrojů a zabezpečování plnění jeho úkolů. Jak již bylo zmíněno jejich fungování má na starost personalista v kooperaci s vedením podniku, manažery i samotnými zaměstnanci. Do všech personálních činností musí být aplikovány zákony a jakákoliv personální aktivita musí být v souladu s nimi (Mathis, 2015).

10.2.1 Tvorba a analýza pracovních míst

Pracovní místo je nejmenší jednotka struktury organizace. Je tvořeno pracovními úkoly, které na sebe navzájem navazují a úzce spolu souvisí (Armstrong, 2007; Koubek, 2009). Při vytváření pracovních úkolů je vhodné brát zřetel na cíle organizace, ale i zájmy pracovníka (jeho fyzické i duševní zdraví). Výzkumníci v organizacích se tradičně zaměřují na úkol, což představuje rozsah, v jakém jsou zaměstnanci schopni efektivně plnit své oficiální pracovní povinnosti (Bowling, 2010).

Tvorba pracovních míst je proces definování pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědnosti, podmínek a požadavků vykovávané práce a jejich seskupování do pracovních míst. Proces vytváření pracovních míst je součástí procesu organizování (Filipczyková, 2015). K tvorbě lze použít několik odlišných přístupů: mechanický (vychází z dělby práce a úzké specializace zaměst-

nanců), motivační (vychází z principu motivující práce), biologický⁴ (zaměřuje se na bezpečnost a pohodlí pracovníků), percepční (zaměřuje se na duševní požadavky práce), vytváření autonomních týmů, rotace a obohacování práce, dále pak tailoring (šití pracovního místa zaměstnanci na míru), netradiční pracovní režimy (sdílená pracovní místa, flexibilní pracovní doba) (Armstrong, 2007; Koubek, 2009; Šikýř, 2014).

Výstupem tvorby pracovních míst je popis pracovního místa, který obsahuje údaje, jako je název pracovního místa, organizační začlenění, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pracovní náplň (jednotlivé úkoly), pravomoci, odpovědnosti (Armstrong, 2007; Koubek, 2009). Dále pak specifikace pracovního místa, která definuje, jaké požadavky jsou kladeny na pracovníka, který bude na tomto místě pracovat (praxe, vzdělání, znalosti, dovednosti) (Armstrong, 2007; Šikýř 2014).

Analýza pracovního místa je proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. Jedná se o jakousi inventuru konkrétního pracovního místa, kterou realizují mnohdy specialisté. Mezi základní metody analýzy lze zařadit Funkční metodu, PAQ⁵ (založena na kategorizaci činností pracovníka) a MPDQ⁶ (pouze pro manažerská pracovní místa) (Armstrong, 2007; Koubek, 2009).

10.2.2 Personální informační systém

Personální informační systém by měl poskytovat veškeré podklady k řízení lidských zdrojů dané organizace. Je odvozen od charakteru organizace, její velikosti, předmětu její činnosti.

Do tohoto systému se řadí tyto skupiny informací:

- (a) informace o pracovnících – např. identifikační údaje, údaje o vzdělání, kariérní plány,
- (b) informace o pracovních místech – např. místo výkonu práce, pracovní popis a specifikace pracovního místa,
- (c) informace o personálních činnostech – např. používané metody personálních činností, formuláře,
- (d) informace o vnějších podmínkách – např. informace o trhu práce (Armstrong, 2007; Koubek, 2009).

⁴ Jinak také ergonomický.

⁵ Position Analysis Questionnaire.

⁶ Management Position Description Questionnaire.

10.2.3 Personální plánování

Jedná se o nejkompexnější přístup, zaměřuje se na získávání, řízení, rozvíjení a mobilitu pracovníků. Jedná se o předvídání budoucích potřeb podniku v oblasti lidských zdrojů v zájmu dosažení strategických cílů organizace. Personální plánování slouží k tomu, aby organizace měla ty správné pracovníky (vybavené potřebnými znalostmi a dovednostmi) v ten správný čas na správném místě s přiměřenými náklady (Koubek, 2009).

Prvním krokem je identifikace budoucích potřeb (tedy prognóza poptávky pracovních sil – kolik pracovníků bude nutné mít v organizaci s ohledem na jejich potřebné znalosti a dovednosti), dále pak analýza stávajících zdrojů (prognóza nabídky pracovních sil). Na základě těchto prognóz lze stanovit, zda organizace bude mít nadbytek či nedostatek pracovních sil a na základě toho vyvodit patřičné závěry a vytvořit plány (Armstrong, 2007; Koubek, 2009; Šikýř, 2014).

Mezi druhy plánů lze zařadit plány na získávání pracovníků, plány na snižování nadbytečných pracovníků, plány stabilizace⁷, plány rozvoje pracovníků (kariéerní plány) a následnictví.

Příklad 10.1 *Společností SAP byl proveden rozsáhlý výzkum týkající se personálního plánování. Výzkumy uvádějí, že pouze 25 % velkých organizací provádí personální plánování správně. Odpovědnost za personální plánování je z více jak 50 % na vedoucím podniku a poté až na personálním oddělení. Mezi nejčastější překážky personálního plánování patří špatně definovaná metodika, nedostatek nástrojů pro plánování a špatné sladění strategie s požadavky na pracovní sílu (Laurano, 2009).*

10.2.4 Získávání pracovníků

Jedná se o proces, jak dostat jednotlivce k obsazení deklarovaných volných pracovních míst. Získávání zaměstnanců je procesem inzerce pracovních příležitostí a lákání uchazečů (Oke, 2016). Souvisí s budováním silné značky zaměstnavatele. Organizace se snaží přilákat co největší množství adekvátních uchazečů.

Organizace může čerpat lidské zdroje ze zdrojů interních a externích. Mezi interní zdroje řadíme zaměstnance v organizaci (souvisí tedy s nástupnictvím, kariéerními plány) a mezi externí zdroje pak například uchazeče z úřadu práce, studenty, rodiče po rodičovské dovolené. Oba přístupy mají své výhody i nevýhody.

Získávání uchazečů z interních zdrojů:

- a) výhody – nižší náklady, méně náročná adaptace, udržení úrovně mezd a platů, průhledná personální politika,

⁷ Slouží k snížení fluktuace v organizaci a udržení klíčových pracovníků.

-
- b) nevýhody – omezený výběr, „firemní slepota“, nemusí vždy jít o nejvhodnějšího kandidáta, soutěživost na pracovišti.

Získávání uchazečů z externích zdrojů:

- (a) výhody – širší možnost výběru, nový úhel pohledu, přesné pokrytí potřeby, využití znalostí a zkušeností nových pracovníků,
- (b) nevýhody – vyšší investice na získání a zaškolení, neznalost, možná demotivace stávajících pracovníků, riziko zkušební doby.

Nejčastější metodou získávání je inzerce, kde již při tvorbě inzerátu by měla organizace brát na vědomí mnoho faktorů – jazyk inzerátu, médium pro inzerci, styl inzerátu, reakci na inzerát (toto vše se volí dle profilu uchazeče, kterého chce organizace oslovit). Základním dokumentem pro tvorbu inzerátu je popis a specifikace pracovního místa. Dále lze pak využít personálních agentur, případně tak zvané lovce hlav (oslovují již konkrétního pracovníka, který je zaměstnán na obdobné pozici v jiné organizaci). Po této fázi následuje samotný výběr (Armstrong, 2007; Horalíková, 2004; Koubek, 2009; Šikýř, 2014).

10.2.5 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků probíhá v několika krocích. Základem je třídění zaslaných životopisů (CV)⁸. Dále pak dojde k oslovení vybraných uchazečů a pozvání na pohovor. Může následovat i testování (testy inteligence, testy na logické uvažování, psychologické testy atd.), ověřování referencí uchazeče a někdy i Assessment Centre.

Nejpoužívanější metodou výběru uchazečů je pohovor. Ten může být pouze za účasti personalisty, vedoucího nebo před panelem (účastní se ho zpravidla například budoucí nadřízený pracovník, personalista a mohou zde být i specialisté z daného oboru). Pohovor slouží k doplnění informací o uchazeči, k představě o jeho osobnosti, postojích. Často se při něm pokládají otázky ověřující, zaměřené na způsobilost a motivaci atd. Je vhodné dbát na dobrou organizaci, přípravu pohovoru a proškolení tazatelů. Nejnákladnější metodou je Assessment Centre, která má zpravidla nejdelší trvání a řeší se zde případové studie a týmové úkoly. Tato metoda umožňuje lépe porovnávat uchazeče a sledovat jejich chování ve stresových situacích. Po výběru následuje učinění nabídky nejvhodnějšímu kandidátovi (Armstrong, 2007; Kociánová, 2010; Koubek, 2011; Šikýř, 2014).

⁸ Některé organizace místo CV využívají vlastní dotazník, ve kterém uchazeči doplní pouze požadované informace.

Příklad 10.2 *Malá výrobní organizace získává zaměstnance především přes inzerci v místních tiskovinách, dále pak dává inzerát na příslušné internetové portály a oznamuje volné pracovní místo úřadu práce. Po vytrídění CV probíhá pouze pohovor. U pohovoru je pak přítomen pouze majitel organizace, který o přijetí pracovníka rozhoduje sám.*

Organizace N naopak využívá především sociální sítě k inzerování volných pracovních míst. Uchazeče testuje na logické myšlení, poté je pozve k pohovoru a po něm následuje Assessment Centre.

10.2.6 Přijímání a adaptace pracovníků

Přijímání pracovníků⁹ zahrnuje veškeré formální úkony související s nástupem do zaměstnání. Například se může jednat o podpis pracovní smlouvy, předání identifikačních údajů a zařazení informací do informačního systému. Poté následuje proces adaptace pracovníka.

Adaptace má pro organizaci velký význam, dobře nastavený proces adaptace snižuje náklady spojené s odchody nedávno přijatých pracovníků. Adaptace probíhá ve 2 rovinách (pracovní a sociální) a netýká se pouze nově příchozích zaměstnanců, ale i zaměstnanců po rodičovské dovolené či po dlouhé nemoci (Armstrong, 2007; Koubek, 2009). Některé organizace si dokonce vytváří vlastní adaptační směrnice, které řeší jednotlivé kroky celého procesu.

10.2.7 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků je jednou z klíčových personálních činností, neboť znalosti jsou dnes chápány jako zdroj konkurenční výhody organizace. Vzdělávání je dlouhodobý systematický proces rozvoje zaměstnanců. Může se odehrávat ve dvou úrovních – profesní i osobnostní (rozvoj soft skills). Vzdělávání by mělo pracovníkům pomoci zlepšit jejich produktivitu a výkony.

Kategorie vzdělávacích aktivit jsou: školení požadována zákony (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, specifické požadavky v daném odvětví), základní schopnosti (např. jazykové kurzy), pracovní a technická školení (kvalita procedur, zákaznický servis) a školení na soft skills (komunikace, týmová práce, řešení problémů) (Mathis a kol., 2015).

Dříve než samotný proces vzdělávání začne, je třeba identifikovat potřeby v této oblasti, poté se naplánují konkrétní kroky včetně rozpočtu a proběhne samotné vzdělávání zaměstnanců a závěrem se vyhodnotí. Existuje mnoho metod vzdělávání, obecně se dělí na metody používané na pracovišti (výcvik, mentoring, koučing, asistování, rotace práce, porady) a metody mimo pracoviště (přednáška, workshop, brainstorming, e-learning) (Němec, 2002; Koubek 2009).

⁹ Kromě přijímání pracovníků je součástí personální práce i jejich uvolňování (propouštění, pensionování).

Příklad 10.3 *Výrobní organizace vidí vzdělávání pracovníků jako svoji klíčovou aktivitu, zřídila si i vlastní školicí středisko. Využívá především tyto metody: výcvik, přednášky, porady, mentoring i workshopy.*

10.2.8 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý, komplexní proces, který vyjasňuje vzájemná očekávání zaměstnanců i zaměstnavatelů a zaměřuje se na budoucnost. Do oblasti řízení pracovního výkonu spadá hodnocení zaměstnanců a následně na něj navazuje rozhodování v oblasti odměňování. Řízení pracovního výkonu je nástrojem pro dosahování lepších výsledků jednotlivců, týmů i podniku jako celku. Cílem je motivovat zaměstnance, odměňovat ty nejlepší (Armstrong, 2007).

Hodnocení zaměstnanců lze členit na neformální (okamžitá zpětná vazba od nadřízeného k zaměstnanci) a formální. Zde se budeme zabývat formálním hodnocením, které je systematické, plánované, pravidelné a výstupem z něj je nějaký dokument. Mezi hodnocené oblasti patří především: výkon, kvalita práce, samostatnost, spolehlivost, odbornost atd. Mezi používané metody hodnocení patří například motivačně hodnotící pohovor, hodnocení dle splnění cílů, mystery shopping a jiné. Výstupem hodnocení a je i nastavení cílů a úkolů pro následující období (Armstrong, 2007; Koubek, 2009).

10.2.9 Odměňování pracovníků

Odměňování je oceňování výkonu zaměstnance. Jedná se o jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, který má podnik k dispozici (Armstrong, 2007). Odměňování nezahrnuje pouze peněžní odměnu jako kompenzaci za vykonanou práci, ale také například povýšení, formální uznání či zaměstnanecké výhody (Koubek, 2009). Peněžní odměny jsou: plat, mzda a dodatkové formy mzdy, mzda za získané znalosti. Mezi nepeněžní pak lze zařadit například pochvalu. Mezi zaměstnanci jsou velmi oblíbené i zaměstnanecké benefity – například připojištění, vzdělávací kurzy, benefity orientované na rodinu (např. rodinné půjčky), služební automobil, příspěvek na stravování, příspěvek na dovolenou. V posledních letech se rozmáhá například systém Cafeteria, kde si zaměstnanci sami volí skladbu zaměstnaneckých výhod (Armstrong, 2007; Koubek, 2009; Mathis, 2015).

Příklad 10.4 *Manažer z praxe charakterizuje hodnocení a odměňování: Hodnocení zaměstnanců se provádí jednou ročně. Hodnotí se jak odborná způsobilost, tak kvalita odvedené práce a psychické a fyzické vlastnosti. Mezi psychickými vlastnostmi se převážně hodnotí odolnost vůči stresu. Hodnocení zaměstnanců se provádí formou dotazníků či formuláře. Formuláře vypisují vždy nadřízení dle hierarchie organizace.*

Odměňování zaměstnanců se provádí prostřednictvím finančních prostředků. V rámci benefitů se dále odměňovalo prostřednictvím stravenek či příspěvků z FKSP (fond kulturních a sociálních potřeb). Odměny se zaměstnancům rozdělovali dle výsledků hodnocení nadřazených a výsledků celoroční činnosti (Ředitel státní instituce).

10.2.10 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky se týká především pracovního prostředí, pracovních podmínek a další podpory ze strany zaměstnavatele. Největší důraz věnují organizace Bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP), kterou jsou povinny zabezpečit. Organizace se věnují například prevenci nehod a úrazů, organizují celý systém BOZP, školí zaměstnance v této oblasti, poskytují jim ochranné pomůcky, mapují a kategorizují nebezpečí na pracovišti. Nad bezpečností práce dohlíží Český úřad bezpečnosti práce. Dále by pak organizace měla předcházet vzniku stresu na pracovišti.

Organizace dále může poskytovat pracovníkům různé konzultační služby, služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám, vytvářet programy k péči o jejich zdraví a dbát na jejich vyrovnaný život (work-life balance) (Armstrong, 2007; Koubek, 2009).

Příklad 10.5 *Výrobní organizace v rámci péče o zaměstnance v uplynulých letech zavedla podporu zdravého životního stylu. Uspořádala během pracovní doby několik přednášek o zdravém životním stylu, aby naučila zaměstnance zdravému stravování. Pravidelně každý týden v polední pauze dochází do organizace cvičitelka jógy a poskytuje zájemcům lekce.*

10.2.11 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy ovlivňuje do velké míry právní rámec. Organizace by měla brát na vědomí i etický kontext. Kvalita pracovních vztahů ovlivňuje úspěch organizace, harmonické mezilidské vztahy vytvářejí pozitivní klima, ve kterém se pracovníkům lépe pracuje. Pracovní vztahy lze dělit na zaměstnanecké a kolektivní (vztahy s odbory). Organizace by se měla snažit o získání loajality zaměstnanců (Armstrong, 2007; Koubek, 2009).



Shrnutí kapitoly

Oblast řízení lidských zdrojů má v managementu organizace klíčovou roli. Pouze lidské zdroje plní organizacím jejich cíle a předurčují je k úspěchu. Lidské zdroje již dnes nejsou pouhou nákladovou položkou, ale cenným zdrojem konkurence-

schopnosti. Mnoho autorů hovoří o této oblasti jako o „srdci“ celé organizace, které je hnacím motorem zlepšování a inovací.

Cílem procesu RLZ je trvalá výkonnost zaměstnanců. V rámci tohoto procesu se vykonává celá řada personálních činností. Analýza pracovního místa vymezuje popis práce. Tento dokument vymezuje, co má pracovník dělat a jak to má dělat. Plánování pracovníků, tj. potřeba pracovních sil, vychází ze strategie organizace. U výběru pracovníků je důležité vybrat správnou metodu výběru. Nejčastější metodou výběru bývá pohovor. V rámci řízení pracovního výkonu se manažer zaměřuje na hodnocení pracovníků, a to podle různých kritérií. Značnou pozornost je potřeba věnovat hodnotícímu rozhovoru. Výsledky hodnocení mají vliv na odměňování pracovníků. To se skládá ze základních mezd a platů, příplatků, dalších odměn, výhod a služeb. V posledních letech vzrůstá na významu vzdělávání pracovníků, které má celoživotní charakter.



Klíčové pojmy

Adaptace pracovníků, analýza pracovních míst, hodnocení pracovníků, lidské zdroje, odměňování, péče o pracovníky, personální činnosti, personální plánování, personální řízení, řízení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, tvorba pracovních míst, výběr pracovníků, vzdělávání pracovníků, získávání pracovníků.



Doporučené rozšiřující materiály

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.



Otázky

1. Definujte Řízení lidských zdrojů.
2. Vyjmenujte úkoly Řízení lidských zdrojů.
3. Jaké znáte subjekty Řízení lidských zdrojů?
4. Vyjmenujte personální činnosti.
5. Popište tvorbu pracovních míst a vyjmenujte přístupy k tvorbě.
6. Popište analýzu pracovních míst.

7. Charakterizujte personální informační systém.
8. Shrňte personální plánování.
9. Shrňte oblast vzdělávání pracovníků.
10. Jaké zdroje uchazečů znáte? Uveďte jejich příklady, výhody a nevýhody.
11. Jaké metody získávání pracovníků znáte?
12. Popište proces výběru uchazeče o pracovní místo.
13. Definujte pojem adaptace.
14. Definujte řízení pracovního výkonu.
15. Definujte odměňování a vzdělávání pracovníků.
16. Co lze zahrnout do péče o pracovníky?



Úkoly

1. Vytvořte dokumenty Popis pracovního místa a Specifikace pracovního místa pro pozici personalisty.
2. Pokuste se vymyslet 10 specifík Řízení lidských zdrojů ve velkém a v malém podniku.
3. Co je hlavním cílem procesu výběru? Vyjmenujte výhody a nevýhody různých nástrojů výběru. Jaká rizika s sebou podle vás nese nedostatečně promyšlený výběr pracovníků?
4. Jak manažeři hodnotí výkon zaměstnanců? Co je cílem hodnocení pracovníků? Za jaké období bychom měli pracovníky hodnotit? Jaká je vazba mezi hodnocením a odměňováním? Jak sdělit výsledek hodnocení pracovníkům? Jak by měl hodnotící pohovor probíhat? Na čem může ztroskotat rozhovor o výsledcích hodnocení?
5. Proč je pro organizaci důležité mít efektivní systém odměňování? Jaké faktory ovlivňují mzdy či platy zaměstnanců? Pokuste se definovat výhody a nevýhody jednotlivých mzdových forem a rozhodnout se pro příklady jejich vhodného užití?
6. Uveďte důvody, proč je vzdělávání pracovníků zabezpečované organizací v současnosti důležité? Které metody vzdělávání považujete za nejvhodnější? Kterou byste použili v oblastech: organizace práce, týmová práce, ovládnání softwaru, ekonomika podniku?

-
7. V jakých činnostech může pomoci personální informační systém? Zamyslete se, k čemu byste v personální práci využili sociální sítě?



Cvičení

- 10.1** Vyberte si v rámci týmu libovolnou organizaci. Popište a zhodnoťte její personální činnosti. Prezentujte a srovnajte své výsledky před třídou.
- 10.2** Představte si, že jste personalistou pověřeným získáním a výběrem nového vedoucího obchodního oddělení, řidiče a THP pracovníka. Jak budete postupovat, abyste vybral správné lidi? Popište postup, jaký pro jejich získávání zvolíte.
- 10.4** Personalista organizace dostal za úkol obsadit místo asistenta/asistentky ředitele. Vhodný kandidát by měl splňovat min. středoškolské vzdělání s maturitou, znalost anglického jazyka s min. úrovní B2, psaní všemi deseti výhodou, znalost kancelářského softwaru (sada MS Office), dále organizační schopnosti, odolnost vůči stresu a příjemné vystupování. Vytvořte inzerát na tuto pracovní pozici. Jaký druh média bude nejvhodnější pro zveřejnění inzerátu?
- 10.5** Jaké metody vzdělávání byste zvolili pro: nový pracovník má zvládnout postup při vyrovnávání zboží do regálů, manažer se chce lépe naučit organizovat svůj čas, banka přijala absolventa vysoké školy na místo poradce, firma zavádí nový ekonomický software, firma chce rozšířit jazykové schopnosti svých pracovníků, firma sestavila nový tým pracovníků na řešení projektu, firma seznamuje zaměstnance s bezpečností práce, podnik vybral pracovníka na převzetí manažerské funkce.

11 Podniková kultura

Kulturní pojetí organizace vychází z hledání nové syntézy ve vědách o člověku a je od poloviny 70. let 20. století ovlivňováno zejména sociobiologií a kulturologií. Sociobiologie vychází z biologického výzkumu chování a usiluje o integraci přírodních a společenských věd. Předmětem kulturologie je naopak studium kultury jako systému artefaktů, sociokulturních regulativů a idejí. Kulturologie se pokouší odhalit vnitřní vztahy, které mezi jednotlivými dimenzemi kultury reálně existují (Soukup, 2004). Koncept podnikové kultury se objevil již v historických záznamech z roku 431 před n. l. Podle Clemense in Fisher a Alford (2000) již Pericles věřil, že Athéňané mohou vyhrát válku se Spartou díky silné, pevné týmové práci. O podnikové kultuře neexistuje významná zmínka ve vědecké literatuře do počátku osmdesátých let kromě části výsledků Hawtornských experimentů zdůrazňující důležitost kultury pracovní skupiny.

Pojem „organizační kultura“¹⁰ vstoupil do americké akademické literatury v roce 1979 Pettigrewovým článkem v *Administrative Science Quarterly* „On Studying Organizational Cultures“, a je tedy relativně novým termínem. Stejný pojem byl v americké manažerské literatuře nicméně užíván Blakem a Moutonem v roce 1964 k označení toho, co ostatní nazývali klimatem. Tradiční pojem „podniková kultura“ byl představen již v článku Silverzweiga a Allena v roce 1976, kteří však získali popularitu až po vydání knihy s tímto názvem, tj. po knize Deal a Kennedyho v roce 1982 (Hofstede, 1990).



Cíle kapitoly

- Definovat kulturu organizace.
- Vysvětlit, co znamená silná kultura.
- Charakterizovat základní prvky kultury.
- Rozeznat různé modely a typy podnikové kultury.
- Vysvětlit možnosti změny kultury.

¹⁰ Při pojednávání o kulturních aspektech organizací jsou tak v české odborné literatuře používány tři pojmy: podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura. Jejich obsah je ovšem totožný. Pro přehlednost budou v textu ponechány původní pojmy tak, jak je uvádějí jednotliví autoři.

11.1 Pojem podniková kultura

Neexistuje sice všeobecný souhlas ve formulaci, ale většina autorů souhlasí s následujícími charakteristikami podnikové kultury, že je:

1. holistická,
2. historicky determinovaná,
3. založena na antropologickém pojetí,
4. sociálním konstruktem,
5. měkkým faktorem a
6. těžko změnitelná.

Všechny tyto charakteristiky lze najít odděleně v literárních pramenech předchozích desetiletí, nové na pojetí podnikové kultury byla integrace těchto částí do jednoho celku (Hofstede 1990; Hofstede 2001).

Pro ilustraci je uvedeno několik definic podnikové kultury:

- Podnikovou kulturou jsou dominantní hodnoty zastávané v organizaci nebo také soubor hodnot a přesvědčení, které jsou základem tvrzení: podniková kultura je způsob, jakým u nás věci děláme (Deal, Kennedy, 1982).
- Podniková kultura je definována jako sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, přesvědčení, očekávání, postoje a normy, které drží skupinu pohromadě (Kilmann, Saxton, Serpa, 1986).
- Kultura je souborem hodnot, přesvědčení, společných předpokladů, myšlenek a norem chování, které jsou sdíleny členy určité společnosti (Mobley, Wang et al., 2005).
- Podniková kultura je vzorec sdílených základních přesvědčení, která si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný (Schein, 1983).
- Organizační kultura je spontánním (emergentním) výsledkem kontinuálního vyjednávání mezi členy organizace a vyjednáváním s okolním prostředím o hodnotách, významech a společenských normách (Seel, 2000).

Důležité je také odlišení pojmů **organizační klima a kultura**, které označují velice složitě teoreticky i empiricky propojené koncepty. Klima se skládá z individuálního vnímání různých aspektů pracovního prostředí a způsobů, kte-

rými jej prostředí ovlivňuje. Individuální vnímání pracovního prostředí je sdílené a formuje podnikovou kulturu (Chenot, 2007). Dvořáková et al. (2004) podnikové (organizační) klima považuje za užší pojem než podniková kultura. Pojem klima označuje, jak členové organizace vnímají podnikovou kulturu své organizace či organizační jednotky, tj. jak ji vidí a cítí. Schneider a Rentsch in Poku a Vlosky (2002) popisují kulturu jako způsob „**proč** se věci určitým způsobem dělají“ a organizační klima jako „**co** se vlastně děje“. Zatímco podniková kultura popisuje vlastnosti firmy, podnikové klima vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci. Klima je totiž založeno na vnímání firmy jejími zaměstnanci. Týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy. Organizační klima tedy můžeme považovat za soubor postojů k různým organizačním skutečnostem (Dědina, Cejthamr, 2007).

11.1.1 Faktory ovlivňující podnikovou kulturu

Podnikovou kulturu ovlivňuje celá řada faktorů. Nejčastěji jsou přitom podle Lukášové (2010) zdůrazňovány: vliv prostředí, vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, vliv velikosti a délky existence organizace a vliv používaných technologií. Schein in Wilson (2001) rozlišuje skupinu čtyř faktorů, které ji podporují a ovlivňují:

(a) Vliv podnikatelského prostředí

- * podnikatelská kultura a rozdíly v postojích mezi geograficky odlišnými regiony,
- * hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku,
- * společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje podniku,
- * konkurence a situace na trhu.

(b) **Vliv vůdcovství** (leadershipu), zejména v mladých, nově vytvořených organizacích, kde má výraznou funkci zakladatel společnosti.

(c) **Vliv manažerských praktik**, tj. formálních socializačních procesů vedení a řízení lidí (styly řízení, motivace, podniková vize, strategie, stupeň centralizace, organizační struktury a procesy, řízení lidských zdrojů, řídicí systémy, atd.).

(d) **Vliv neformální socializace**. Podle Hurrelmana in Nakonečný (2005) socializace obecně označuje proces vývoje člověka v interakci se sociálním a materiálním prostředím a přirozenými vlohami a s tělesnou a psychickou konstitucí. Socializace v organizaci začíná již nábohem a procesem výběru nových zaměstnanců, kteří jsou vybráni podle „správného“ souboru předpokladů, přesvědčení a hodnot.

11.1.2 Základní prvky a obsah podnikové kultury

Vnitřní uspořádání podnikových kultur tvoří prvky, které podle Lukášové a Nového et al. (2004) představují základní strukturální a funkční elementy strukturované do několika rovin (vzájemně souvisejících). Kulturní prvky vytvářejí vzorce a dávají kultuře obecnou formu (její strukturu lze vyjádřit modelem). Prvky organizační kultury nejsou autory vymezovány a kategorizovány zcela jednotně, nicméně, jak naznačil již obsah výše uvedených definic, nejčastěji jsou za prvky kultury považovány: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy (Lukášová, 2010). V literatuře jsou nejčastěji uváděny následující kulturní prvky:

Základní přesvědčení (předpoklady) jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné (Lukášová, Nový et al. 2004). Schein (1988) uvádí, že jsou základem kultury a že jde o nevědomá, skrytá přesvědčení, vjemy, myšlenky a pocity. Základní přesvědčení se formují na hluboké úrovni lidské existence, jde o otázky o podstatě člověka, mezilidských vztahů a o jednání, realitě a pravdě.

Hodnoty jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, jež lidé považují za důležité (Dědina, Cejthamr, 2007). Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro organizaci a co by tedy mělo tak být. Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, čím jsou silnější, tím větší budou mít vliv na chování.

Artefakty (lidské výtvořiny) jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Artefakty mohou zahrnovat takové věci, jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo sděleních, způsob, jakým se lidé oslovují na schůzích nebo při telefonickém rozhovoru, přijetí (vřelé nebo chladné), jakého se dostává návštěvám, a způsob, jakým telefonisté jednají s hovory z vnějšku (Armstrong, 2007).

Rituály, ceremoniály: rituálem rozumíme dle Krninské (2002) určitý typ zvyků a obyčejů, který má na určitém místě a v určitém čase zcela konkrétní význam. Je to např. vyznamenávání nejlepších spolupracovníků, odchod vedoucího pracovníka do důchodu, hlasování či schvalování důležitých dokumentů. Podle Bedrnové a Nového et al. (2009) ceremoniály na rozdíl od rituálů slouží navíc k uvolnění emocí a mají tudíž méně formalizovanou podobu. Jde o různé typy neformálních oslav.

Jazyk odráží způsob myšlení určité kultury. Je nejdůležitějším prostředkem pro zprostředkování kulturních hodnot a norem, a pokud dochází k jejich transferu, projevuje se to v první řadě v užívaném jazyce. Jazyk vytváří kategorie, ve kterých se odráží reálný svět a hodnoty příslušného národa, kultury nebo subkultury (Světlík, 2003).

Postoje jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky (Nakonečný, 2000). Postojem rozumíme obsahové sjednocení, seskupení či integrování různých motivů do konkrétního vztahu

daného jedince kurčitým oblastem, předmětům a jevům životní reality, k aktivitám a jejich cílům (Mikšík, 2001).

Historiky, příběhy a nejrůznější vyprávění jsou příkrášené zprávy o podnikových událostech v minulosti, kterým se v podniku přikládá mimořádný význam. Je to vždy forma určitého propojení minulosti podniku s aktuální situací a s implicitním imperativem do budoucnosti (Bedrnová, Nový et al., 2009).

Mýty, existující v organizacích, jsou určité způsoby uvažování či výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Nemají však racionální základ (jsou smyšlené), ale vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit (Lukášová, Nový et al., 2004).

Zvyky, obyčeje jsou standardy chování, které vycházejí z minulosti, na které si lidé zvykli a respektují je právě proto, že si na ně zvykli. Obyčeje jsou praktickými návody chování. Tradice je výrazem v dlouhodobém vývoji stabilizované zkušenosti (Krninská, 2002).

Normy jsou nepsanými pravidly chování, pravidly hry, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat. Normy říkají lidem to, co se předpokládá, že budou dělat, říkat, v co budou věřit – a dokonce jak se budou oblékat. Nikdy nejsou v písemné podobě – kdyby byly, pak už by šlo o zásady nebo procedury (Armstrong, 2007).

Hrdinové jsou osoby žijící či zesnulé, skutečné či vymyšlené, které mají charakteristiky v dané kultuře vysoce ceněné a které tak slouží jako příklad ostatním či postavy fantazijní a figury z kreslených filmů (Hofstede, Hofstede, 2006).

Podle Lukášové (2010) **obsah kultury** organizace představují základní přesvědčení, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci (tedy to, jaká konkrétní přesvědčení, jaké konkrétní hodnoty a jaké normy chování jsou v organizaci sdíleny), navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů. Obsah podnikové kultury se projevuje v každodenním chování pracovníků (Lukášová, Nový et al., 2004) a skládá se právě z obecně strukturovaných prvků. To znamená, že vychází z kontextu určité situace vlastní dané organizaci. Kultury se tak liší svým konkrétním obsahem, nicméně jejich struktura bývá podobná – je tvořena kulturními prvky.

Příklad 11.1 Prvky podnikové kultury v organizaci charakterizuje manažer z praxe:

Představy podnikové kultury chápu tak, že zaměstnanci firmy mají své individuální představy at' už práce, či fungování firmy, různá zlepšení nebo naopak kritiku. Podstatné ale je, že o svých představách mohou otevřeně hovořit přímo s vedením. Přístupy jsou velice individuální, často záleží jak na povaze člověka, tak na tom, zda skutečně pracuje v zájmu firmy, či pouze v osobním zájmu. Hodnoty máme instrumentální a morální. Zaměstnanci firmy mají pocho-pitelně nastavené spíše ty instrumentální hodnoty, kdy dostávají za odvedenou práci plat, zároveň mají jistotu práce a jakousi podporu ze strany vedení v případech například osobních problémů (Ředitel stovební firmy).

11.1.3 Scheinův model podnikové kultury

Podniková kultura se dle Scheina (1996) projevuje ve třech úrovních (Obrázek 11.1):

1. Na úrovni skrytých základních přesvědčení, které jsou jádrem kultury.
2. Na úrovni zastávaných hodnot, které často odrážejí to, co skupina považuje za správné.
3. Na úrovni artefaktů a způsobů, kterými se skupina prezentuje navenek, tj. každodenním chováním představujícím kompromis mezi zastávanými hodnotami, základními přesvědčeními a bezprostředními požadavky konkrétní situace.

Obrázek 11.1 Scheinovy úrovně podnikové kultury

Artefakty	Viditelné organizační struktury a procesy (těžko dešifrovatelné)
Hodnoty	Strategie, cíle, filozofie (oprávněně zastávané)
Základní předpoklady	Nevědomá přesvědčení o tom, co je považováno za správné, způsoby vnímání, myšlení a cítění (hlavní zdroje hodnot a jednání)

Zdroj: Schein, 1988

Příklad 11.2 Úrovně podnikové kultury v organizaci charakterizuje manažerka z praxe:

Máme vlastní logo vyvedené v našich firemních barvách, máme i vlastní slogan zakomponovaný do našeho loga. Našimi firemními barvami jsou černá a červená. Červená (zejména v kontrastu s barvou černou) působí dynamicky, ohnivě, zdůrazňuje naši neustálou připravenost na změny a aktivitu. Slogan naší společnosti říká, že pro naši firmu je důležitá spolupráce a partnerský vztah s našimi zákazníky. Nechceme být pro klienta jen anonymním poskytovatelem služeb – chceme být jeho partnerem a stojíme o vytvoření pevného pouta. Asi nejvýraznějším prvkem naší firemní kultury je aplikovaný dress code. Velmi výrazným prvkem naší kultury se v posledních letech stává intenzivní snaha o podporu soudržnosti pracovních týmů (Ředitelka maloobchodu).

11.1.4 Síla podnikové kultury

Sílou podnikové kultury se rozumí, nakolik jsou daná přesvědčení, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, je organizační kultura silná a výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Na jejím obsahu však závisí, zda vliv bude pozitivní, či negativní (Lukášová, 2010).

Silné kultury představují také kultury, v kterých lidé organizačním hodnotám silně věří, všeobecně je sdílejí a hodnoty mají významný vliv na jednání a vztahy mezi nimi (Wiener in Barnes, Jackson et al. 2006). Podle Dvořákové et al. (2004) je síla podnikové kultury určována homogenitou a stabilitou členů skupiny a dále dobou a intenzitou sdílených zkušeností ve skupině. Aby podle Bedrnové a Nového et al. (2009) bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je nezbytné, aby splňovala následující kritéria:

- (a) **Jasnost, zřetelnost.** Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné.
- (b) **Rozšířenost.** Celý komplex podnikové kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen v extenzivním slova smyslu. Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
- (c) **Zakotvenost.** Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání. Teprve tehdy, kdy se stane podniková kultura nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná.

Příklad 11.3 Sílu podnikové kultury v organizaci hodnotí manažer z praxe: *Na Městském úřadu panuje silná firemní kultura. Mezi klady silné firemní kultury lze jistě zařadit, že všichni pracovníci vědí, co je na pracovišti žádoucí, co se po nich požaduje, jak se mají chovat, sociální systém na pracovišti je stabilní, komunikace ve směru od vedoucích k podřízeným i mezi jednotlivými odbory plyne většinou rychle a přehledně, panuje zde týmový duch, jsou jasná pravidla odměňování zaměstnanců, nejsou takové nároky na kontrolu spolupracovníků. Mezi záporné stránky silné firemní kultury pak určitě patří jistá uzavřenost a horší zapojení nových pracovníků (Starosta města).*

11.1.5 Význam podnikové kultury

Význam podnikové kultury spočívá v tom, že naplňuje a ovlivňuje chování lidí uvnitř organizace i chování organizace navenek, vůči prostředí. Podle Lukášové (2010) autoři ve větší či menší míře poukazují na to, že organizační kultura:

- redukuje konflikty uvnitř organizace,
- zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu,
- redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu,
- může být významným zdrojem motivace pracovníků,
- je-li silná a obsahově relevantní, pak je konkurenční výhodou.

Kromě toho organizační kultura dále ovlivňuje:

(a) Řídící procesy v organizaci

Bedrnová a Nový et al. (2009) tvrdí, že svým vlivem na rozhodování a jednání pracovníků usnadňuje organizační kultura průběh a realizaci řídicích procesů. Tato její role spočívá zejména v koordinaci podnikových činností (základní konsensus v organizační kultuře poskytuje motivační základnu a vytváří depozitum informací, osvědčených postupů) a integraci podnikových subsystémů (zejména v situaci vysoké diferenciací působí jako „sociální lepidlo“ a udržuje subsystémy pohromadě tím, že obsahuje a reprezentuje společné a všem nadřazené základní organizační hodnoty a normy, jež odpovídají prioritním organizačním cílům, záměrům a preferencím věcné ekonomické povahy).

(b) Podnikovou strategii

Organizační kultura ovlivňuje obě základní fáze strategického řízení: jak tvorbu strategie, tak její implementaci. Soulad mezi obsahem strategie a obsahem kultury je podmínkou úspěšnosti organizace. Ideálem však není naprostá identita, neboť určitá míra konfliktu vytváří prostor pro tvorbu nových strategií.

(c) Výkonnost podniku

Shrneme-li teorie, které byly v průběhu let prověřovány, a specifikujeme-li rysy organizační kultury, u nichž byla prokázána souvislost s výkonností organizace, pak jde především o teorii (Lukášová, Nový et al., 2004):

- Silné kultury jako determinanty výkonnosti firmy.
- Participativní, angažované kultury jako determinanty výkonnosti firmy.
- Kontextuálně a strategicky vhodné kultury jako determinanty výkonnosti firmy.

-
- Adaptivní kultury jako determinanty výkonnosti firmy.
 - Kulturní přiměřenosti manažerských praktik jako determinant výkonnosti firmy.

(d) Řízení lidských zdrojů

Neméně důležitý je vztah organizační kultury k řízení lidských zdrojů. Podle Bedrnové a Nového et al. (2009) její konkrétní vliv vychází z pojetí personálního řízení ve firmě, tj. zda je nástrojem personálního řízení podniková kultura, nebo naopak personální řízení je nástrojem podnikové kultury (kultura je nadřazena).

11.2 Dimenze a typologie podnikových kultur

Rozdíly v obsahu kultury lze zjednodušeně vyjádřit prostřednictvím taxonomií a klasifikací, tj. obecnějších kulturních dimenzí a popisnějších typologií. V praxi se typologie a dimenzionální modely doplňují.

Hofstede a Hofstede (2006) například uvádějí na základě výzkumu IRIC¹¹ šest typických dimenzí organizačních kultur:

- **Orientace na proces versus orientace na výsledky.** Dimenze staví do protikladu zaměření na prostředky a zaměření na cíle.
- **Orientace na zaměstnance versus orientace na práci.** Staví do protikladu zájem o zaměstnance a zájem o vykonání práce.
- **Perochiální versus profesionální.** Staví do protikladu útvary, v nichž zaměstnanci odvozují svoji identitu převážně z organizace (perochiální), a útvary, v nichž se lidé identifikují především se svým povoláním (profesionální).
- **Otevřený versus uzavřený systém.** Zaměstnanci v útvarech, které jsou otevřeným systémem, považují organizaci i její lidi za otevřené vůči nově příchozím a osobám zvenčí.
- **Volné versus tuhé řízení.** Popisuje stupeň vnitřní strukturovanosti v organizaci.
- **Normativní versus pragmatický přístup.** Dimenze se týká populární myšlenky orientace na zákazníky. Pragmatické útvary jsou ve vleku trhu. Normativní útvary vnímají svůj úkol ve vztahu k okolnímu světu jako naplňování neporušitelných zákonů.

¹¹Dimenze organizačních kultur definoval Hofstede (2001) na základě výsledků kvalitativně-quantitativního výzkumu IRIC. Tyto dimenze se liší od dimenzí národních kultur: individualismus/kolektivismus, velká/malá vzdálenost moci, silné/slabé vyhýbání nejistotě, maskulinita/femininita, dlouhodobá/krátkodobá orientace.

Kulturní typy představují soubor znaků a vlastností kultury v organizaci. Odlišují se na základě vzorců sdílených hodnot a přesvědčení (Cameron, Quinn, 1999). Typy, respektive typologie jako soubory typů, jsou poznávacím nástrojem, který umožňuje zjednodušit a do určité míry uspořádat jinak nepřehledný a komplikovaný obsah reality (Lukášová, Nový et al. 2004).

Příkladem může být například typologie Deala, Kennedyho (1982), která je silně ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje. Pomocí této typologie (Obrázek 11.2) rozlišujeme podnikové kultury na základě hodnocení míry rizikovitosti předmětu podnikání (intenzita ohrožení další prosperity firmy jedním neúspěchem) a zpětné vazby trhu (doba, která uplyne od vyvinutí nějaké aktivity ve firmě, než se vrátí informace, jak aktivitu hodnotí zákazník).

Obrázek 11.2 Kulturní typologie Deala a Kennedyho

rychlost zpětné vazby trhu	velká	kultura tvrdé práce	kultura drsných hochů
	malá	procesní kultura	kultura sázky na budoucnost
		malá	velká
		míra rizika předmětu podnikání	

Zdroj: Lukášová (2010)

Jednotlivými typy jsou:

- **Kultura drsných hochů** (všechno nebo nic) je světem individualistů, kteří jsou zvyklí postupovat vysoké riziko, ovšem potřebují rychlou zpětnou informaci o tom, zda jejich aktivity byly úspěšné či nikoliv. Kultury drsných hochů jsou mladé a rychlé, zaměřené na „všechno, nebo nic“. Chyby ani zaváhání nejsou dovoleny. Firmy s touto kulturou bývají úspěšné ve vysoce rizikovém prostředí, potřeba zpětné vazby je však odvádí od dlouhodobých investic a orientace (zábavní průmysl, kosmetika, reklama). Pracovníci často žijí pod vlivem hesla: „Jsi tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch“.
- **Kultura tvrdé práce** (chléb a hry, přátelské experimenty) je typická pro firmy, při jejichž podnikání je riziko nízké a zpětná vazba trhu rychlá. Důraz je kladen na aktivitu, iniciativu a týmovou práci spojenou s legrací a zábavou. Nejčastěji jde o kulturu prodejních organizací, včetně firem zaměřených na „podomní prodej“ a o kulturu společností orientovaných na masového konzumenta. Důležité je zaměření na zákazníky a jeho potřeby (objem produkce). Příslušníci této kultury se ztotožňují spíše s činností než

s firmou. Heslo zní: „Za hodně muziky – hodně peněz! Dobré výkony jsou oceňovány, pro neúspěch se svět nezboří“.

- **Kultura sázky na budoucnost** (jízda na jistotu, analyticko-projektová kultura) – existuje obvykle v organizacích, kde jsou rizika rozhodování velká, ale zpětná vazba velmi pomalá. Investovány jsou miliony až miliardy a trvá roky, než společnost zjistí, zda byl projekt úspěšný nebo ne. Jedná se například o letecké či naftařské společnosti. Lidé, kteří rozhodují, riskují budoucnost celé společnosti. Správné rozhodnutí je životně důležité, chyby si není možné dovolit. Lidé, kteří jsou schopni fungovat v této kultuře, respektují hierarchii, autoritu a technickou kompetenci, jsou ochotni ke spolupráci a schopni fungovat pod tlakem, který vyvolává náročnost rozhodnutí (farmacie, letectví, kvalita). Heslo zní: „Je tu tři roky, nic o tom neví“.
- **Procesní kultura** (kultura mašliček) je vlastní organizacím se zaměřením na technickou dokonalost, správný postup, zaměřenost na přesnost a detaily (banky, pojišťovny, státní správa), funkční kompetence a formality. Všechny aktivity se soustřeďují na proces, samotný cíl hraje podřadnou roli. Porady a schůze bývají v organizacích velmi dlouhé a často se zabývají procedurálními otázkami či možným reorganizacemi. Nejdůležitější je hierarchie moci, oblečení, výše příjmu. Heslo: „Není důležité co a jak, ale jak to zhodnotí nadřízení“ (Lukášová, 2010).

Příklad 11.4 Podnikovou kulturu v organizaci charakterizuje manažerka z praxe:

Podniková kultura je u nás velmi přátelská a otevřená. Do popředí hodnot stavím především týmovou spolupráci a vztahy se svými spolupracovníky a zaměstnanci. Vedení organizace se zajímá o názory svých podřízených, se svými spolupracovníky udržují velmi blízký vztah. V podniku převažuje typ kultury chléb a hry, který se mísí s občasnými prvky procesní kultury (Provozní ředitelka).

11.3 Změna podnikové kultury

Schinková in Rolínek et al. (2003) uvádí, že podstata změny kultury spočívá v přeměně výchozího stavu (představy zaměstnanců nejsou shodné s představami firmy) na cílový stav (představy zaměstnanců jsou v souladu s představami firmy). Cesta od výchozího stavu k cílovému by měla podle klasického paradigmatu procházet těmito etapami (Lewin in Pfeifer, Umlaufová, 1993):

- (a) **Rozmrazování** vztité podnikové kultury, zpochybňování některých sdílených a nežádoucích představ, přístupů a hodnot.

- (b) **Tříbení** zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, šancí a nebezpečí, které se staví na stranu změny a které proti ní.
- (c) **Ovlivňování**, tím rozumíme cílené působení na vžitou podnikovou kulturu tak, aby se odbouralo vše, co je nežádoucí, zachovalo a posilovalo vše, co je žádoucí, dále stmelení sil změnu podporujících.
- (d) **Sladování** je o hledání co největšího počtu jednotících prvků strategicky potřebné kultury, jejich vzájemného posilování.
- (e) **Rozvíjení** jako sledování, zda harmonický stav trvá, péče o něj, provádění korekcí podle vývoje okolností.

Přeskočení nebo zanedbání každé z těchto etap může vést k tomu, že skutečné změny v podnikové kultuře nebude dosaženo a úsilí i čas jí až dosud věnované přijdou nazmar. Zároveň je nutné připravit se na tu skutečnost, že vytváření a budování nové kultury je proces složitý a dlouhodobý, které nelze úspěšně aplikovat bez dostatečné trpělivosti (Rolínek et al., 2003). Dosažení skutečné změny neznamena pouze změnit systém řízení, ale dosáhnout rovněž změny vzorců chování a především pak změny „mentálního naprogramování“, tj. změny na úrovni hodnot, postojů a norem chování (Lukášová, Nový, 2004). Hofstede a Hofstede (2006) rozlišují **nástroje strukturální změny** (ustavení či rušení oddělení, slučování či rozdělení útvarů a úkolů), **nástroje změny procesu** (rušení, zavádění či automatizace kontroly, zavedení či zrušení komunikačních spojení, regulace ukazatelů podle vstupů či výstupů, empowerment, organizační normy), **nástroje změny pracovní síly** (personální politika – výběr a přijímání, řízení kariéry a povyšování, rotace pracovních míst, školení, vzdělávání a kvalifikace) a **řízení symbolů** (organizační identita – jméno, logo, univeformy, hesla, potréty, hodnoty, hrdinové, rituály).

Příklad 11.5 Diagnostiku a změnu podnikové kultury v organizaci charakterizuje manažerka z praxe:

Při diagnostikování PK v naší organizaci lze zkoumat například míru identifikace zaměstnanců s firmou, míru informovanosti, způsob komunikace, míru inovativnosti a tolerance k riziku nebo celkové klima v podniku a spokojenost zaměstnanců. Tyto parametry jsou periodicky přezkoumávány prostřednictvím anonymního „barometru zaměstnanecké spokojenosti“, který musí jednou za dva roky zaměstnanci firmy povinně vyplnit. Otázky v tomto „barometru“ jsou orientovány právě do výše uvedených směrů.

Jedná se o otázky typu: Znáte cíle společnosti? Věříte jim? Informuje vás váš nadřízený o probíhajících změnách? Věříte mu? Daří se vám sladit svůj soukromý a pracovní život? Jste hrdí na to, že pracujete v této firmě? Jak hodnotíte inovativní procesy ve firmě? V čem spatřujete rizika? Jak se jim vyhnout? Doporučil byste tohoto zaměstnavatele svým známým?

Výsledky jsou následně zprůměrovány za celý podnik a slouží patrně jako jedno z východisek pro případné rozhodnutí o změně podnikové kultury (Ředitelka maloobchodu).



Shrnutí kapitoly

Podniková kultura je významným subsystémem každé organizace, která prostřednictvím funkcí ovlivňuje chování lidí uvnitř organizace i chování organizace navenek. Podniková kultura je komplexní záležitost, nelze ji snadno vytvořit nebo změnit. Kultura představuje specifické způsoby chování a postojů členů instituce, způsob oblékání, gesta, tabu, tradice, rituály i způsob jakým se realizují cíle.

Podniková kultura jako měkká složka podnikového řízení velmi ovlivňuje vztah pracovníků k práci i k zaměstnavateli, z tohoto důvodu je třeba věnovat v rámci organizace veliké úsilí při tvorbě takových podmínek, které podporují vznik nebo udržení žádoucích sociálních norem, hodnot a postojů.

Typů podnikové kultury je definováno různými autory podle rozdílných hledisek velké množství, mezi nejznámější patří dělení kultury dle Deala a Kennedyho podle dvou hledisek – rizikovosti podnikání a podnikové dynamiky na kulturu drsných hochů, tvrdé práce, sázky na budoucnosti a kulturu procesní. Scheinův model podnikové kultury rozlišuje tři úrovně: předpoklady, hodnoty a artefakty.

Při změně podnikové kultury je třeba nejprve analyzovat stávající situaci v organizaci. Na základě podrobné analýzy, při které se určí přednosti i slabá místa organizace respektive jeho kultury, se definuje kultura budoucí. Chtěná (budoucí) kultura musí být v souladu s vizí i posláním organizace a musí podporovat strategické záměry organizace. Jako nástroj změny je možné použít – výběr vhodných zaměstnanců, komunikaci, vzdělávání pracovníků, zavedení nových technologií i organizačních struktur, nový styl vedení i nové zvyky (rituály, podnikové akce).



Klíčové pojmy

Podniková kultura, přesvědčení, hodnoty, artefakty, historiky, rituály, postoje, normy, hrdinové, Scheinův model, změna kultury, rozmrazování.



Doporučené rozšiřující materiály

Hofstede, G. a J. G. Hofstede (2006). *Kultury a organizace: software lidské mysli* (Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití). Praha: Linde.
Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.
Pfeifer, L. a M. Umlaufová (1993). *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing.

Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.



Otázky

1. Definujte pojem podniková kultura a klima. Jak se odlišují?
2. Jaké faktory ovlivňují podnikovou kulturu?
3. Co je to obsah podnikové kultury? Jaké mohou být jeho základní prvky?
4. Popište Scheinův model podnikové kultury.
5. Definujte pojem síla podnikové kultury. Jaké jsou znaky silné podnikové kultury?
6. Jaký je rozdíl mezi dimenzemi a typologiemi podnikových kultur? Uveďte příklady.
7. Popište typologii podnikových kultur Deala a Kennedyho.
8. Jaký je význam podnikové kultury v organizaci? Jaké oblasti zejména ovlivňuje?
9. Popište fáze změny podnikové kultury.



Úkoly

1. Rozhodněte, zda se jedná o silnou, nebo slabou podnikovou kulturu.

Indikátory	Síla podnikové kultury
1. Vysoká míra formalizace, jasné stanovení odpovědností a kompetencí, přesné vymezení postupů, existence formulářů.	
2. Nastavení personálních procesů ve směrnících a jejich realizace neumožňuje dosáhnout personálních cílů (v procesu získávání a výběru zaměstnanců je vysoký počet odchodů ve zkušební době, vysoká fluktuace, v hodnocení se projevuje nízkou výkonností, nedosahování stanovených cílů).	
3. Jsou dodržovány stanovené postupy, pravidla, existují písemné záznamy, existuje kontrola procesů oddělením RLZ.	
4. Na personální činnosti navazují další, jsou vzájemně provázány, propojeny s dalšími činnostmi.	
5. Řízení jedince v organizaci je nesystematické, nahodilé.	

6. Proces je časován, prováděn pravidelně, buď periodicky, nebo v návaznosti na další okolnosti.	
7. Personální procesy jsou vnímány pozitivně, jsou dodržovány termíny, postupy, neobjevují se návrhy na jejich změnu.	
8. Hledání nových cest k realizaci procesů, nedodržování stávajících postupů.	
9. Pro každou personální činnost existují jasně stanovená kritéria, např. pro přijímání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců.	
10. Personální činnosti mají slabou vazbu na hodnoty podnikové kultury nebo jsou s nimi v rozporu.	

2. Pokuste se vymyslet symboly k níže uvedeným kulturním vzorcům předpokladů, hodnot a artefaktů. Zkuste si zakrýt sloupec zastávaných hodnot a vymyslet vlastní.

Základní předpoklady	Zastávané hodnoty	Normy chování
1. Dveře nejsou příliš otevřeny, klika je na dosah ruky.	Otevřená komunikace, taktnost, upřímnost, rovnost, dialog.	Politika otevřených dveří je dodržována do té míry, do jaké s ní lidé souhlasí. Mnoho lidí ji často dodržuje a nepropásne příležitost ji uplatnit. Případné domněnky a názory proti ní zůstanou lidem spíše na jazyku.
2. Zaměstnanci jsou příjemní vůči okolí.	Podpora, zdvořilost, čestnost, vztahy, tolerance, upřímnost, ohleduplnost.	Zaměstnanci se do práce těší: mají zdarma prádelnu, dobré pracovní podmínky, zaměstnanecké párty, doprava do města, pěkná zaměstnanecká místnost, péče o jídlo, osobní a profesionální rozvoj.
3. Lidé chtějí a potřebují vedení. Bez vedení vládne chaos a anarchie.	Tradice, kontrola, opatrnost, pečlivost, poslušnost, uspořádanost, formálnost.	Potřebujeme pečlivě a opatrně rozhodnout na základě osvědčených postupů. Stmelujícím prvkem jsou formální pravidla. Nejdůležitější je bezproblémový a hladký chod organizace.
4. Organizace je schopna uskutečňovat změny.	Orientace na budoucnost, pružnost, nápaditost, rychlost, inovace, stálé učení, změna.	Potřebujeme originální nápady, myslíme svobodně a nezávisle, jsme pružní a pohotiví, podporujeme změny, vytváříme předpoklady učící se organizace a atmosféru bezpečí.
5. Organizace potřebuje tvořivost svých členů.	Kreativita, iniciativa, logika, autonomie, znalosti, riziko, rozvoj.	Přijímáme rizika kreativity a inovací, hledáme alternativy, záleží na kvalitě myšlenky, rozhodnutí přijímáme na základě kvalitní analýzy, systematicky, strukturovaně, v postupných krocích až k vysokým úrovním rizika, oceňování nekonvenčních návrhů.

Základní předpoklady	Zastávané hodnoty	Normy chování
6. Organizace má schopnost vlivy prostředí zjišťovat, analyzovat a reagovat na ně.	Růst, výměna informací, vývoj, flexibilita, průbojnost, soutěživost, výsledky.	Neustálé sledování a měření tržního úspěchu (podílu na trhu, spokojenosti zákazníků). Nebyrokratická řešení problémů, permanentní vývoj produktů a služeb přinášejících přidanou hodnotu zákazníkovi.
7. Spokojenost zákazníka ovlivňuje úspěch firmy.	Potřeby, zákazník, rozvoj, hospodárnost, výkon, vytrvalost, výsledky.	Chování zaměřené na kvalitu ve vztahu k zákazníkovi, očekávání a kontrola kompetenčního chování k zákazníkovi z hlediska odbornosti i sociálních kompetencí. Vycházet vstřícně k zákazníkům, reagovat rychle na jejich požadavky.
8. Nesoulad v rámci organizace snižuje efektivnost.	Úcta, spokojenost, odpovědnost, týmová práce, angažovanost.	Interdisciplinární spolupráce jednotlivých funkčních útvarů a zapojení zákazníků do plánování nových produktů či programů služeb. Očekávání, že každý pocítí odpovědnost za odhalování a řešení problémů zákazníků. Každý zaměstnanec je zdrojem kompetitivní výhody.

Zdroj: upraveno dle Šimberová a Franková in Lukášová (2010)

3. Popište, jak formují kulturu organizace příběhy, rituály, hmotné symboly a jazyk.
4. Jak ovlivňuje kultura organizace činnost manažerů? Má silná kultura větší dopad na manažery? Proč?
5. Jak působí podniková kultura na úspěšnost organizace? Jaký vliv má na výkon?
6. Jak se dá podniková kultura ovlivňovat či změnit? Jak zařídit, aby organizaci pomáhala? Co může v případě změny podnikové kultury jít nejnárodněji a v čem může být největší překážka?
7. Diskutujte o svých vlastních zkušenostech s podnikovou kulturou. Hleďte pozitivní i negativní vlivy působení podnikové kultury na zaměstnance.

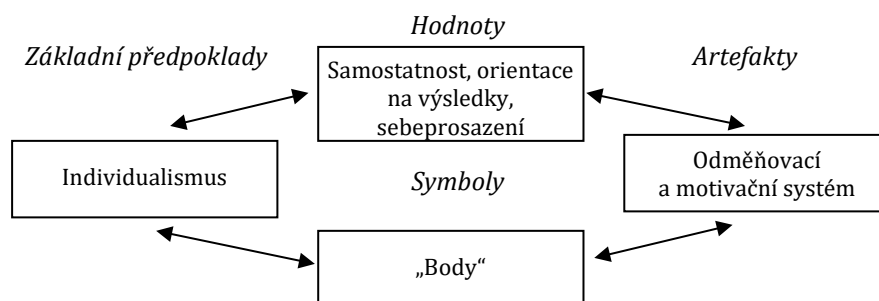


Cvičení

- 11.1** Pokuste se na základě níže uvedené případové studie změnit uvedený kulturní vzorec tak, aby odpovídal představě hlavního manažera. Zamyslete se nad realizací změny podnikové kultury.

Společnost A působí na trhu již od roku 1845. Na český trh přišla v roce 1991 jako společnost akciového původu, kterou tvoří holding firem. Součástí holdingu je zdravotní pojišťovna, životní pojišťovna, banka s otevřenými podílovými fondy, centrála a různé další servisní organizace. Agentura se zabývá zprostředkováním pojistných a finančních služeb, které jsou realizovány prostřednictvím uzavřených smluv a předchází jim důkladná finanční analýza. Kritéria finanční analýzy stanovují doporučení pro klienty na základě jejich potřeb.

Práce v podniku A vychází i z osobní motivace. Zaměstnance sjednocuje kvalitní práce, orientace na zákazníka (Stejskalová, Rolínek et al. 2008). Podnik využívá organizační strukturu s propracovaným odměňovacím a kariéřním systémem. Řízení probíhá prostřednictvím „týmů“, které tvoří jednotliví finanční poradci. Jejich hlavní činností je analýza zákaznických potřeb, nabídka poradenských služeb (včetně podpisu pojišťovacích smluv) a nábor nových poradců (Pech, 2009). Personální oblasti dominuje motivační strategie, která je úzce spojena s finančním hodnocením vyjádřeným prostřednictvím tzv. „bodů“, které jsou uskutečněnému obchodu přiděleny podle typu produktu, stáří klienta, výše přínosu pro společnost a dalších kritérií (Stejskalová, Rolínek et al. 2008). Při plnění úkolů musí poradci myslet na překročení kritické minimální hranice obchodů (vyjádřených v tzv. bodech) a na základě toho jsou odměňováni (zájezdy, peněžní ohodnocení, popřípadě kariéřní postup na další stupeň při překročení určité hranice obchodů za časové období). Úkolem zaměstnanců je dosažení co největšího počtu bodů (hodnocení pojistek). Každý poradce má své vlastní klienty. „Body“ tedy představují důležitý symbol (Pech, 2009). Níže uvedené schéma přehledně zachycuje celou situaci prostřednictvím kulturního vzorce:



V rámci dalšího výzkumu ve sledované firmě hlavní manažer označil za problematickou otázku motivace, resp. vztah mezi dosažením individuálních cílů každého poradce (na základě stanovené motivační strategie) a udržení dobrých vztahů v kolektivu (při zavedení týmové práce). Podle manažera v motivačním systému chybí předávání zkušeností, novinek, výměna informací o problémech a způsobu jejich řešení (zde je ideálem týmové zaměření). Ve firmě by tedy manažer uvítal určitou formu organizačního učení. Odměňovací systém by měl být rozšířený o bonusy za spolupráci mezi poradci, např. formou odměn za balíčky služeb (výše odměn by se již automaticky neodvíjela pouze podle dosažených bodů, ale také podle vhodné struktury služeb, tj. např. důchodové pojištění + spoření +

+ životní pojištění atd.). Například u jednoho klienta jako výraz vzájemné spolupráce a vyšší specializace poradců na uzavření participuje více poradců.

11.2 Pokuste se na základě níže uvedené případové studie vytvořit kulturní vzorec pomocí modelu kulturní dynamiky, který vychází ze symbolu „lístečky s úkoly“.

Obchodní společnost B, s.r.o. byla založena v Jindřichově Hradci v roce 1992 původně jako volné sdružení podnikatelských subjektů. Od samého začátku je podnikatelský záměr firmy orientován na distribuci chemických mycích, čistících a dezinfekčních přípravků anglického výrobce, včetně hygienických produktů papírenského průmyslu. Společnost se profiluje výhradně v oblasti dodávek B2B s primární orientací na potravinářské firmy, strojírenské firmy, zdravotnické provozovny a čerpací stanice v rámci celé České republiky (Stejskalová, Rolínek, a kol., 2008). Z hlediska podílu na trhu zaujímá firma okolo 3,5 % (12–15 z 40) z firem působících v této oblasti v České republice. Nákupní síla firmy není porovnatelná s nadnárodními podniky, konkurence v daném sektoru je velká. Počet firem se v odvětví nicméně stabilizoval a vstup nových konkurentů v masovém měřítku se neočekává.

Vedoucí obchodního oddělení jsou už asi druhý měsíc školeni člověkem, který jim radí v řízení a ve způsobu, jak úkolovat atd. Prudkým způsobem se tak zvedlo sebevědomí vedoucí obchodního oddělení. A to umožnilo zjednodušit mzdový systém, který byl příliš překombinován a vedl k demotivaci, neboť málokdo se vyznal v tom, za co je vlastně odměňován. Vyšší podíl pohyblivé složky s vazbou na obchodní výsledky totiž nefungoval. Jakmile si lidé splnili určitou úroveň, tak pak už pokračovali standardním výkonem až do konce pracovní doby. Proto byl zaveden systém přímého řízení s krátkými dodacími lhůtami odevzdání stanovených úkolů. Například, pokud má zaměstnanec nějakou sumu peněz pohyblivé složky, může ji docílit pouze tehdy, když splní všechny úkoly přidělené vedoucím obchodního oddělení. V případě, že některý úkol splní hůře, tak přichází o peníze. Ten negativní motivační prvek překonává a umožňuje, jako jediný, to, že lidé podávají určité výkony od rána až do konce pracovní doby. Pro tento účel byl vytvořen takový malý papír a v něm je napsáno čtyřmi slovy, jak má vypadat perfektně zadaný úkol, a to je vše. Například musí být časově termínované, vymahatelné atd. Ve chvíli, kdy dodržíte přísně tento postup, tak větší část toho zabezpečíte.

11.3 V konkrétní organizaci charakterizujte jednotlivé prvky a typ podnikové kultury. K tomu vám mohou pomoci tyto otázky:

- Jakým způsobem spolu lidé v různých úrovních organizace jednají?
- Jaké jednání je v organizaci tolerováno, které je odměňováno a které naopak postihováno?
- Kteří lidé jsou úspěšní a kteří mají naopak problémy?

-
- Jaký je vztah lidí k organizaci a k jejím výrobkům?
 - Jaké jsou historiky, tradice, zvyklosti a hrdinové?
 - Jaké jsou symboly a hesla organizace?
 - Jak se lidé oblékají, jak vypadají pracoviště, existuje pro danou organizaci specifický design budov?
 - Jaké hodnoty, filozofie a způsoby komunikace sdílí zaměstnanci?
 - Zda je organizace spíše maskulinní, individualistická či kolektivní?
 - Jak typ organizace ovlivňuje celkovou soudržnost společnosti?

11.4 Přečtěte si pozorně všech deset hodnot, které jsou dále uvedeny. Přemýšlejte, jaký význam mají pro vás osobně. Sestavte jejich pořadí tak, že na 1. místě bude hodnota, která je pro vás nejdůležitější, a na 10. místě bude hodnota, která je pro vás nejméně důležitá.

Hodnota	Moje pořadí	Skupinové pořadí
Dobré vztahy s kolegy		
Profesionální uznání, reputace		
Dosažení obchodních cílů		
Příjemné zážitky		
Dostatek času na rodinu a zájmy		
Hmotné statky		
Uznání od kolegů na stejné úrovni		
Přínos pro lidskou společnost		
Udělat radost druhým		
Dosažení osobních cílů		

12 Strategické řízení

Každá organizace byla založena s určitou vizí a jejich posláním by mělo být tuto vizí naplňovat. Je důležité, aby management organizace věděl nejen to, kam a kudy chce jít, neboť cest k jejich dosažení může být mnoho, ale také, kde se na své cestě nachází a co musí udělat proto, aby se k cíli své cesty dostal. Dále se musí zajímat o to, kam směřuje konkurence, jaké cíle mají zákazníci a dodavatelé, jak se celkově vyvíjí okolní prostředí.

V minulosti, kdy konkurence nedosahovala dnešních rozměrů, nebyly organizace tolik motivovány formulovat rozsáhlé strategie. Dnes si lze už jen velmi těžko představit úspěšnou a prosperující organizaci bez kvalitní strategie. Organizace musí být připravena čelit potenciálním nebezpečím, být schopna chopit se celé škály možných příležitostí, zároveň by měla znát své silné a slabé stránky.

Management organizace proto potřebuje jasnou strategii, která ho připraví na situace, které mohou s velkou pravděpodobností nastat. Univerzální návod, jak sestavit kvalitní strategii ale neexistuje. Každá organizace proto musí sama identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na jejich konečnou strategii. Cílem je vytvoření strategické analýzy. Její závěry tak mohou velmi závažným způsobem ovlivnit budoucí prosperitu, proto je považována za jeden ze základních faktorů úspěchu organizace.

Organizace se snaží také něčím odlišit od svých konkurentů, nabídnout unikátnost svých služeb. I k tomu slouží strategické řízení, opírající se o řadu strategických nástrojů. Pomocí nich se vytvářejí dílčí strategie, které umožňují dělat strategická rozhodnutí a plnit tak vytyčené strategické cíle. Jelikož jde o řízení dlouhodobé, je nutné sledovat všechny oblasti, které by mohly naše strategické cíle v budoucnu výrazně ovlivnit. V této kapitole bude stručně představen koncept strategického řízení, blíže je charakterizován v předmětu Strategický management, který je součástí navazujícího studia.



Cíle kapitoly

- Charakterizovat základní pojmy a proces strategického řízení.
- Představit základní analýzy vnitřního prostředí.

- Představit nejužívanější analýzy vnějšího prostředí.
- Identifikovat různé strategie.

12.1 Pojem strategie

Slovo strategie má původ v řečtině a je složeninou slov strategos, neboli generál a agein, neboli vést. Původně se jednalo o vědu, která se zabývala vedením vojenských operací. Postupem času se však zaměření této disciplíny přesunulo do zcela nevojenských oblastí. Zde strategie napomáhala, především ekonomicky zaměřené části odborné veřejnosti, systémově utvářet nejrůznější struktury řízení v civilním životě (Bakoš, 2012).

V rámci publikace budeme strategii chápat jako promyšlený způsob plánování a řízení organizace, který vede k dosažení cíle a pokouší se vytvářet soulad mezi podnikovými zdroji a okolním prostředím (Vrchota, 2015).

Mezi další významné definice patří:

- Konkurenční strategie představuje zásady, určující, jakým způsobem bude podnik konkurovat, aby dosáhl svých cílů (Porter, 1994).
- Způsob, kterým podnik tvoří hodnotu prostřednictvím konfigurace a koordinace svých tržních aktivit (Collins, Montgomery, 1997).
- Strategie je široký program určování a dosahování cílů organizace a nástrojů jejich realizace (Rothaermel, 2016).
- Strategie jsou modely reakce organizace na její okolí v každé době (Ross, et al., 2006).
- Koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů (Veber a kol., 2009).

12.2 Strategické řízení

Podnikatelský úspěch v tržním prostředí závisí hlavně na předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru (Keřkovský, Vykypěl, 2006). Právě strategické řízení totiž pomáhá anticipovat hrozby ohrožující správné fungování podniku, ale samozřejmě také pomáhá vyhledávat příležitosti možného rozvoje organizace. Díky tomu pak organizace může získat na trhu konkurenční výhodu, a tím být úspěšná. Jednu z definic pojmu strategického řízení předkládá i Sedláčková (2006), která píše, že strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku.

Strategické řízení představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence, nejen pro úzký okruh odborníků jedenkrát do roka. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku (Tichá, Hron, 2008).

Veber a kol. (2010) říká, že strategický management představuje souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů či cílů fungování organizace. Dle Šuláka (2005) lze strategický management definovat čistě jako umění či vědu, jak formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních sférách podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, s kterými dosáhneme stanovených cílů.

Strategické řízení je realizováno v řádu let a je nejvyšším řízením, pod které spadají a od kterého jsou odvozena všechna ostatní řízení v organizaci. Jedná se především o řízení taktické a operativní. Tato řízení se odehrávají na nižších stupních řízení. Ze strategického je odvozeno taktické a z něj pak operativní. Správně a důkladně aplikované strategické řízení tedy může značně usnadnit řízení a rozhodování na nižší úrovni. Mezi těmito řízeními však existují rozdíly, zatímco strategické řízení čerpá z věcí, které jsou velmi těžko předvídatelné, unikátní a často je realizováno intuicí, taktická a operativní řízení většinou obnáší řešení známých, strukturovaných a opakujících se problémů a jsou realizovány v kratším časovém horizontu.

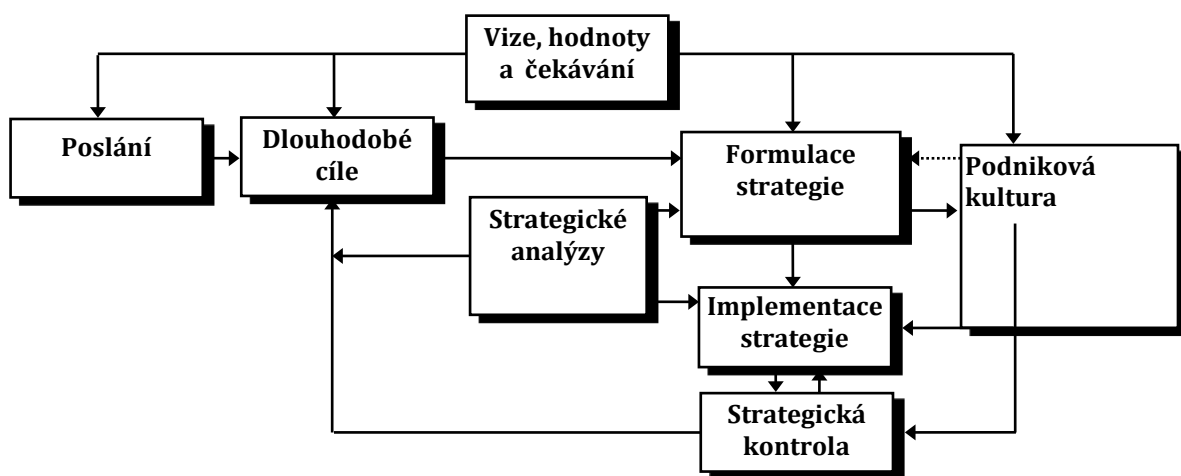
12.2.1 Základní fáze strategického řízení

Strategické řízení není jednorázový proces, naopak je to nekončící a stále se opakující proces, který musí na změny průběžně reagovat. Tento proces začíná definováním vize, formulací poslání a dlouhodobých cílů organizace, dále na něj navazuje patrně nejdůležitější krok, a tím je strategická analýza, z ní poté vyplývají návrhy možných variant strategií, implementace nejvhodnější strategie a v neposlední řadě kontrola a úpravy průběhu realizace této strategie – viz Obrázek 12.1. Je však potřeba si uvědomit, že jednotlivé kroky na sebe nejen navazují, ale zároveň se navzájem ovlivňují. Je to tedy souvislý proces současně probíhajících činností. Drtivá většina autorů rozlišuje tři základní fáze, v knize od Šuláka (2005) tomu není jinak:

1. Formulace strategie: tato fáze obsahuje zpracování poslání strategického záměru, určení externích příležitostí a hrozeb, určení vnitřních silných a slabých stránek, dále sem patří stanovení dlouhodobých cílů, zpracování alternativních strategických postupů pro dosažení cílů a výběr nejefektivnější strategie.

2. Implementace strategie: aby strategie byla implementována nejsprávněji, požaduje stanovit cíle strategického záměru pro jednotlivá časová období spolu s formulací scénáře, do kterého patří: plán postupu, motivace zaměstnanců, správné rozdělení zdrojů atd. Důležité je neopomenout samotnou kulturu společnosti. Předpokladem efektivní práce je dokonalý informační systém.
3. Hodnocení strategie: moderní pojetí hodnocení strategie předpokládá činnost v celém průběhu etap strategického managementu. Strategické postupy nemohou být neměnné, neboť samotné prostředí strategického záměru je proměnlivé.

Obrázek 12.1 Proces strategického řízení



Zdroj: vlastní, dle Tichá, Hron, 2008

Základní prvky procesu strategického řízení lze charakterizovat následovně:

- Vize: je to obecná, jasně formulovaná představa organizace o tom, za jakým účelem byla vytvořena, čeho chce dosáhnout, jak toho chce dosáhnout, tak, aby každý člen této organizace s tím byl dostatečně srozuměn, a aby věděl, jakou roli v tom hraje právě on a v neposlední řadě, aby ho to dostatečně motivovalo.
- Poslání: každá organizace potřebuje mít poslání – prohlášení o účelu. Poslání odpovídá na otázku, jaký je důvod pro provádění byznysu. Stanovisko managementu k otázce, co se organizace snaží dělat a co bude dělat v dlouhodobé perspektivě je vyjádřeno ve strategickém poslání, které zeširoka formuluje budoucí směr rozvoje organizace.
- Dlouhodobé cíle: stanovení strategických cílů – stanovení přesně vymezených výkonových cílů je nutné ve všech oblastech ovlivňujících úspěch a životaschopnost organizace, na všech úrovních řízení. Akt stanovení formálních cílů nejen, že převádí směřování organizace do konkrétních výkono-

vých cílů, ale také předchází výkyvům, bezcílným činnostem, zmatku a ztrátě smyslu podnikání. Strategické cíle by měly vymezovat pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti, které má organizace dosáhnout, roční zisk, klíčové finanční ukazatele u vybraných činností, výrobní a další ukazatele, ke kterým může být vztažena míra úspěchu v podnikání.

Příklad 12.1 Vizi, poslání a cíle stanovil manažer z praxe:

Vize: Mateřská náruč pro seniory.

Poslání: Každý člověk se může ocitnout v situaci, kdy potřebuje pomoc druhé osoby. Posláním Oblastní Charity je zachování důstojného života v jakékoliv životní etapě či situaci. Vycházíme z individuálních potřeb každého zájemce o naši službu, poskytujeme ji v jeho zájmu a tak, abychom zajistili dodržování lidských práv a svobod.

Cíle:

- *Tvorba a zavádění standardů kvality registrovaných sociálních služeb – jako záruky trvalé kvality námi poskytovaných sociálních služeb.*
- *Podpora komunitního plánování.*
- *Zvyšování odbornosti všech zaměstnanců.*
- *Větší informovanost veřejnosti o organizaci (www stránky, spolupráce s obcemi).*
- *Prohloubení spolupráce s ostatními charitami – výměnné stáže pracovníků z důvodu získání nových zkušeností.*
- *Prohloubení spolupráce s dalšími organizacemi poskytujícími sociální služby (Ředitel neziskové společnosti).*

12.3 Strategické analýzy

Strategická analýza znamená provedení celkového zhodnocení aktuálního a očekávaného stavu vybrané organizace, a to s cílem formulace takové podnikové strategie, která bude pro organizaci nejvhodnější. Cílem je identifikovat, rozebrat a ohodnotit všechny významné faktory, které budou mít vliv na strategii podniku. (Synek, 2002). V rámci strategické analýzy tak naše pozornost směřuje ke dvěma základním okruhům. Jedním je vnější prostředí organizace, ve kterém je cílem identifikovat příležitosti a hrozby, jež mohou ovlivnit další její směřování. Druhým je pak organizace sama, tedy její zdroje a schopnosti, kde je cílem zjistit silné a slabé stránky organizace a celkově její schopnost reagovat na příležitosti a hrozby, jež vznikají v jejím okolí. Obecně rozlišujeme Analýzy vnitřního prostředí (interního), Analýzy vnějšího prostředí (externího) a Analýzu SWOT a zájmových skupin.

12.3.1 Analýzy vnějšího prostředí

Mezi základní analýzy vnějšího prostředí při běžné tvorbě strategie řadíme:

- Porterův model,
- PESTE analýzu.

Porterův model

Je pravidlem, že se celková ziskovost podniku v odvětví snižuje, když se konkurence stává aktivnější. Z perspektivy podniku, nejkritičtější a nejbrutálnější konkurenční podmínky vzniknou, když se působnost pěti sil spojí a vytvoří tlaky tak intenzivní, že vyhlídka pro dané odvětví je více než mizivá (Porter's Five Forces Strategy Skills, 2013).

Porterův model (Obrázek 12.2), nebo také model pěti sil se skládá ze sil:

1. **Dodavatelů:** každá organizace potřebuje pro svou činnost spolupracovat s dodavateli a vzhledem k těmto potřebám vznikají vztahy mezi firmami a dodavateli. Rozložení vyjednávacích sil se v takovém vztahu liší. Má-li dodavatel větší vyjednávací sílu nežli odběratel – organizace, může uplatnit svůj vliv v podobě diktování cen nebo omezením dostupnosti potřebných surovin a materiálů. Mezi hlavní znaky patří schopnost zvýšit své ceny, aniž by to mělo za následek snížení objemu prodeje.
2. **Substitučních produktů:** Přitažlivost odvětví rovněž ovlivňuje dostupnost substitutu. Čím vyšší bude možnost substitučních produktů, tím bude větší konkurence v daném odvětví. Na záležitost nahraditelnosti produktů je nejdůležitější brát zřetel právě při vstupu do nového a rychle se měnícího trhu. Pokud existuje velká míra substitutů, tak je často lepší možností vůbec do odvětví nevstupovat. V dnešní době vysoké míry globalizace je třeba hledět na substituty celosvětově, nejen lokálně. Při snadné substituci je důležité, aby se organizace soustředila na diferenciaci produktu než pouze na cenovou politiku. Konkurenční síla substitutů se dá určit především podle růstu prodeje daných substitutů, s růstem prodeje vlastních produktů v daném odvětví.
3. **Odběratelů:** Podobně jako dodavatelé mohou i odběratelé vyvíjet tlak na cenu či kvalitu produkce. Odběratelé také mají velkou vyjednávací sílu v odvětvích, kde je pro ně snadné přecházet od jednoho produktu k druhému bez sekundárních nákladů. Odběratelé jsou silní, pokud jsou splněny tyto podmínky: existuje nízká diferenciací výrobků, nakupovaný produkt je významnou položkou pro zákazníka, zákazník je dobře vzdělaný ohledně produktu (Porter's Five Forces Strategy Skills, 2013; Tichá, Hron, 2008).

Obrázek 12.2 Porterův model



Zdroj: Vrchota (2015)

4. Ohrožení ze strany potenciálních nových firem: nově vstupující organizace přináší do odvětví novou kapacitu, šanci získat podíl na trhu a často nemalé zdroje. To může vést ke snížení cen nebo k růstu nákladů, tím k poklesu ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu na trh v kombinaci s reakcí stávajících konkurentů, kterou může vstupující společnost očekávat. Jsou-li překážky vysoké, nebo když nová organizace může predikovat silnou reakci od zavedených konkurentů, je ohrožení nových vstupů malé.
5. Stávající konkurenti: Soupeření mezi stávajícími konkurenčními organizacemi má známou formu obratného manévrování v konkurenčním ringu k získání výhodného a lepšího postavení. Používají se metody, jako reklamní kampaně, cenová konkurence, uvedení nového produktu na trh a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. K soupeření mezi existujícími organizacemi dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice (Porter, 1994).

Příklad 12.2 Porterův model stanovil manažer z praxe:

Vyjednávací síla odběratelů: korporátní zákazníci odebírají velké objemy výrobků a mají velkou vyjednávací sílu, jsou většinou vázáni smlouvou, rezidentní zákazníci a malé a střední podniky většinou nejsou vázáni smlouvou, nebo jen na kratší časová období, bariéry přestupu ke konkurenci jsou však malé, nemají tedy velkou vyjednávací sílu.

Vyjednávací síla dodavatelů: velký počet dodavatelů (obaly, vybavení kancelářů), hlavní komoditu (vodu) si organizace dodává sama.

Hrozba vstupů nových konkurentů: vysoké vstupní fixní náklady, eventuelní možnost vstupu velkého hráče na trh.

Hrozba substitutů: změna životního stylu – preference balených vod, významná síla substitutů (voda v lahvích, z kohoutku).

Konkurenční rivalita: mnoho konkurentů v odvětví, produkty nejsou výrazně diferenciovány (Ředitel výrobní společnosti).

PESTE analýza

Tato analýza posuzuje, jak se dané vlivy vyvíjejí v určitém časovém horizontu. Nutné je posoudit, do jaké míry tyto vlivy ovlivňují danou organizaci a jak jsou pro ni důležité, protože analýza poskytne velké množství informací o vnějším prostředí. Je vhodné získané informace rozdělit podle jejich důležitosti a následně těm stěžejním věnovat zvýšenou pozornost a rozebrat je. PESTE analýza představuje zkratku začátečních písmen jednotlivých skupin faktorů, které členíme na:

- Politické faktory – do této skupiny spadá stabilita vlády, různá členství země v politicko-hospodářských seskupeních, vládnoucí strana, stabilita vlády a predikovatelnost jejího chování.
- Ekonomické faktory ovlivňují kupní a spotřební chování trhu. Ekonomické prostředí může být ovlivňováno jak státem, pomocí jeho fiskálních nástrojů, tak také Českou národní bankou, která využívá nástrojů monetárních. To ovšem není vše a ekonomické prostředí ovlivňuje i globální celosvětová ekonomická situace, proto důležitým ukazatelem bývá hrubý domácí produkt (HDP).
- Sociální faktory, které je třeba brát v potaz, jsou ty, které mají přímý dopad na oblast trhu, ve které daná společnost podniká. Je to například: životní styl, mobilita obyvatelstva, míra populačního růstu, náboženství, úroveň vzdělání.
- Technologické faktory výrazně mění chování na trzích. Obvykle se zde zkoumají technologické podmínky daného státu nebo trhu. Jako příklad lze uvést dostupnost internetu, zavádění Průmyslu 4.0, dostupnost mobilního připojení pro komunikaci, ale rovněž také investice státu do vědy a výzkumu. Rozvoj techniky úzce souvisí s produktivitou práce. Mnohdy nové poznatky a vynálezy zkracují potřebný čas výrobního procesu a tím celou výrobu urychlují.
- Environmentální faktory – otázky týkající se ochrany životního prostředí v posledních letech nabývají na důležitosti. Důsledkem hospodářské činnosti ve spojení s globalizací jsou negativní dopady na životní prostředí, které jsou v některých případech finančně trestány, avšak stále nedostatečně regulovány.

Příklad 12.3 PESTLE analýzu stanovil manažer z praxe:

P – politické = komunální volby ovlivňují složení obecních zastupitelstev a znamenají nové složení svazku obcí, volby do Parlamentu a změna vlády ovlivňuje legislativu a priority podpory; krajské volby jsou analogií; vždy je závislost na programu a finančním rozpočtu,

E – ekonomické = rozpočet svazku obcí vychází z příspěvků členských obcí a získaných finančních dotací, grantů; sponzorské dary místních podnikatelů jsou zásadním hlavním zdrojem,

S – sociální = průměr sociálních změn má minimální vliv na činnost sdružení; naopak sdružení je partnerem při zpracování komunitního plánu sociálních služeb v regionu; svým působením v regionu podporuje společenské i kulturní dění, soudržnost obyvatel a místní sounáležitost,

T – technologické – dopady stávajících, nových a vyspělých technologií na činnost sdružení jsou na minimální úrovni, snad jen mohou zmínit vliv na spotřebu energií a kvalitu vybavení kanceláří,

L – legislativní – vlivy legislativní se projeví v souvislosti s vlivy politickými;

E – ekologické – sdružení se podílí na programu environmentální výchovy, vzdělávání obyvatelstva; činnost sdružení nemá žádný zásadní negativní vliv na životní prostředí (Předseda svazku obcí).

12.3.2 Analýzy vnitřního prostředí

Z analýz vnitřního (interního) prostředí organizace můžeme využít:

- analýzu výsledků ve funkcionálních oblastech,
- finanční analýzu.

Analýza výsledků ve funkcionálních oblastech

V rámci jednotlivých funkcionálních oblastí lze sledovat např. tyto ukazatele:

- **výroba** – náklady, prodejní cena výrobku;
- **finance** – trendy a analýza nákladů, tržeb, vývoj zisku (rostoucí, klesající);
- **marketing** – kdo jsou zákazníci (cílová skupina), informovanost zákazníků;
- **úroveň řízení a lidské zdroje** – kvalifikace, fluktuace a spokojenost zaměstnanců;
- **výzkum a vývoj** – jaké jsou cíle, atmosféra, návratnost investic do výzkumu a vývoje.

Je zřejmé, že výsledky, které organizace generuje v každé z těchto oblastí, je nutné nějakým způsobem vyhodnotit. Přitom je důležité nejen zvolit správné uka-

zatele, ale i způsob jejich měření a určit jejich významnost. Statické absolutní ukazatele sice vyjádří okamžitou hodnotu, mnohem důležitější je však trend jejich vývoje, který je ze strategického hlediska nejpodstatnější. K odvození trendů nám slouží statistické metody analýz časových řad. Velice vhodné je porovnávat dosažené výsledky organizace s konkurenčními podniky v odvětví, (popř. s odvětvovým průměrem), nejlepšími podniky v odvětví i v ekonomice bez ohledu na odvětví. Tato metoda se nazývá „**benchmarking**“ a je vhodná pro ambiciózní podniky. Tímto způsobem lze získat špičkové poznatky díky novým zkušenostem z odvětví, která mohou být zcela odlišná. Navíc v takovém případě si organizace přímo nekonkurují a lze tedy jejich vzájemnou spolupráci očekávat s mnohem větší pravděpodobností (upraveno dle Tichá, Hron, 2008).

Příklad 12.4 Marketing hodnotí manažer z praxe:

Marketingové oddělení jako takové firma nemá, marketing je řízen z centrály firmy společně s obchodem. V rámci marketingu jsou připravovány marketingové výzkumy, které byly zaměřeny na informace o cílových skupinách zákazníků. Firma se snaží spíše rozšířit povědomí o značce, firmě a produktu. Cílem její komunikační strategie je, co možná nejrychlejší celoplošné prosazení společnosti na našem trhu. Z prodejních kanálů firma využívá nejvíce telemarketingu (zejména pro rezidentní segment) a osobního prodeje (pro firmy, korporace a státní správu). Dalšími komunikačními nástroji, které firma využívá, jsou zejména distribuce letáků, reklama v tisku, reklama na internetu, účastní se veletrhů a výstav, mají připravené reklamní předměty a sponzorují sportovní kluby (Ředitel výrobní společnosti).

Finanční analýza

Finanční analýza je klíčová pro systematické řízení organizace. Lze od ní odvodit finanční stabilitu a odhadnout budoucí finanční zdroje. Pro formulaci strategie je právě z tohoto důvodu stěžejní. Obecně lze definovat několik základních ukazatelů, dle kterých definujeme situaci v organizaci. Mezi tyto ukazatele řadíme (Dluhošová, 2010; Kislíngrová, Hnilica, 2008):

- **Zisk:** jedná se o rozdíl mezi tržbami a náklady. Pokud tržby převyšují náklady, jedná se o zisk. Pokud je tomu naopak, tržby jsou nižší než náklady, tento jev nazýváme ztráta. Zisk můžeme dále použít k financování dalšího rozvoje organizace. Zisk bude tím vyšší – při neměnné ceně a lineárním vývoji nákladů – čím více výrobků vyrobíme a prodáme (Krutina, Novotná, 2009).
- **Tržby:** jsou velmi důležité pro stanovení finančních cílů. Výše tržeb se stanovuje na základě sledování minulých let nebo zohledněním období a trendů v daném odvětví.
- **Náklady:** celkové náklady vypočteme součtem dílčích nákladů. Tyto náklady získáme například odhadem provozních (energie, nájem, odpisy), mzdových

(náklady na zaměstnance) a marketingových nákladů (reklama, propagace, PR). Lze je také dělit dle druhu, účelu, činnosti (provozní x finanční x mimořádné), závislosti na změnách objemu výroby (variabilní x fixní).

- Ukazatel likvidity – dává nám informaci o tom, zda je organizace schopná dostát svým závazkům. Ukazatel celkové likvidity se počítá jako *oběžná aktiva / krátkodobé závazky*.
- Ukazatel rentability vlastního kapitálu – vyjadřuje, jak je organizace schopna zhodnotit svůj vložený kapitál. Vypočítá se jako *výnos / vlastní kapitál*.
- Ukazatel zadluženosti – poskytuje informace o dlouhodobé stabilitě organizace. Tento ukazatel, sleduje vztah mezi vlastními a cizími zdroji. I organizace, která je vysoce zadlužena, může vytvářet větší rentabilitu vlastního kapitálu. Pro co nejpřesnější výsledek se doporučují používat data z výsledovky. Vzorec pro výpočet: *vlastní kapitál / aktiva celkem*.
- Ukazatel aktivity – ukazuje intenzitu využití jednotlivých složek majetku, jinými slovy tento ukazatel měří, jak úspěšně management využívá kapitál vázaný v aktivech. Vzorec ukazatele aktivity je: *tržby / celková aktiva*.
- Bod zvratu- což je jev, při kterém se celkové náklady (TC) rovnají celkovým tržbám (TR). Je to stav, při kterém organizace negeneruje zisk ani ztrátu. Pokud je $TR > TC$, tak generujeme zisk, když je tomu naopak $TC > TR$, organizaci vzniká ztráta. Při jakém objemu produkce vzniká bod zvratu, nám ukáže tento vzorec: $Q = FC / p - AVCl$, kde Q je množství, FC – fixní náklady, P – cena, za kterou je výrobek prodáván, AVCl – průměrné variabilní náklady na výrobek.

12.4 SWOT analýza

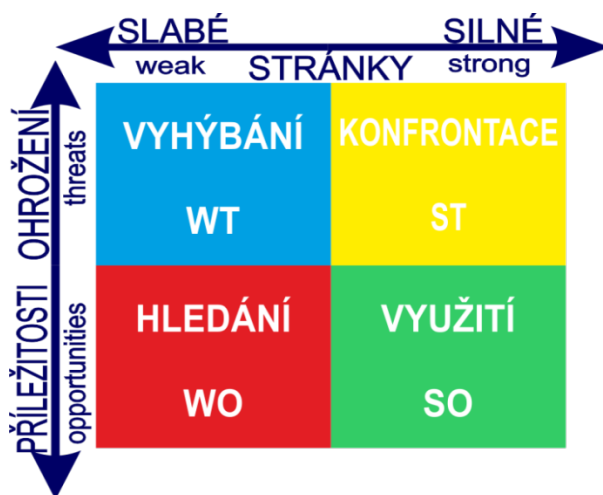
Nelze přesně definovat, zda patří do interního, či externího prostředí, neboť silné a slabé stránky vycházejí z interního prostředí a organizace je schopna je ovlivňovat a měnit, zatímco příležitosti a ohrožení vycházejí primárně z okolí a organizace je těmito faktory ovlivňována, ať už pozitivně, nebo negativně. Právě z tohoto důvodu patří SWOT analýza mezi nejběžněji využívané metody nejen při tvorbě strategie:

- Strengths (Silné stránky): dle Bělohávků a kol. (2006), jsou silné stránky pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační silnou stránkou je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje organizaci získat konkurenční výhodu.

- Weaknesses (Slabé stránky): slabé stránky jsou pak naprostým opakem, který pro organizaci znamená nedostatky, omezení a neumožňuje společnosti lépe prosperovat. Kritickým místem může být například vysoká zadluženost, špatná pověst trhu, nekvalitní výrobky a servis, omezené výrobní kapacity.
- Opportunities (Příležitosti): jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příležitosti by neměly být posuzovány jen v současných podmínkách, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci.
- Threats (Hrozby): jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Znamená jisté překážky pro chod organizace a její postavení na trhu. Mezi ohrožení řadíme neschopnost konkurovat na trzích, nepříznivé legislativní normy, silné postavení klíčových konkurentů.

SWOT analýza (Obrázek 12.3) může ukázat, jak využít silné stránky k tomu, aby odstranila slabé stránky, nebo jak využít příležitosti, aby eliminovala hrozby (Harmon, 2015).

Obrázek 12.3 SWOT matice



Zdroj: Vrchota (2015)

Z této analýzy také vycházejí čtyři strategie (Tichá, Hron, 2008; Zamazalová, 2010; Kozel, 2005; Pražská, Jindra, 1997):

- SO strategie neboli využití. Jedná se o strategii používající silné stránky organizace k tomu, aby byl více zdůrazněn jejich prospěch ve vztahu k příležitostem.

- WO strategie, hledání. Zde je využito všech dostupných příležitostí, které organizace má k tomu, aby byly odstraněny nežádoucí slabé stránky. Například joint venture, akvizice či nábor nových a kvalifikovaných sil.
- ST strategie neboli konfrontace. Tato strategie je možná za podmínky, že je organizace dostatečně silná k tomu, aby se mohla přímo konfrontovat s ohrožením. Například organizace, která má silné a schopné právní oddělení se může domáhat pokut od konkurentů, kteří na ní působí negativně tím, že kopírují její patentově chráněné výrobky a tím ohrožují její samotnou existenci.
- WT strategie, vyhýbání. Jedná se strategii obrannou, která je zaměřena především na likvidování slabých stránek a na vyhýbání se ohrožením, které na organizaci číhají z venku.

Příklad 12.5 SWOT analýzu stanovil manažer z praxe:

Silné stránky:

- *Cíle a filozofie organizace*
- *Kvalitní zázemí*
- *Dobré jméno organizace*
- *Potřeba poskytovaných služeb*
- *Spolupráce s okolními obcemi*

Slabé stránky:

- *Nejisté financování*
- *Fluktuace zaměstnanců vlivem nízkých mezd*
- *Obtížné plánování vzhledem k nejistotě finančních prostředků*
- *Systém přidělování dotací způsobuje každoročně v první polovině roku nejistotu ohledně provozu a financování u celé organizace*

Příležitosti:

- *Rozšíření poskytovaných služeb a tím získání většího okruhu svých klientů*
- *Možnosti zahraničních stáží a kontaktů*
- *Využití dotací z MPSV a Jihočeského kraje*
- *Využití strukturálních fondů EU na nové projekty*
- *Spolupráce se starosty okolních obcí*
- *Využití sbírek a charitativních koncertů na dofinancování nákladů*
- *Oslovení většího množství klientů přes besedy, tisk a média*
- *Spojení se s ostatními oblastními charitami na zrealizování většího projektu*

Ohrožení:

- Nestabilita financování
- Odchod více zaměstnanců vzhledem k nízkým mzdám a náročné práci
- Snižování výše poskytovaných dotací
- Možnost ukončení některého u provozů, vzhledem k nedostatečné státní finanční podpoře na provoz
- Obtížné získávání kvalifikovaných zaměstnanců způsobené rozpočtovým omezením na mzdy (Ředitel neziskové společnosti).

12.5 Analýza zájmových skupin

Naplnění poslání organizace a jejích cílů je do značné míry závislé na tom, jaké předpoklady byly přijaty ve vztahu k zájmovým skupinám. Míra uspokojení jejich potřeb a požadavků je měřítkem úspěšnosti organizace. Zájmová skupina je každý (fyzická nebo právnická osoba), jehož činnost může ovlivnit organizaci, nebo naopak, je organizací ovlivňována (upraveno dle Tichá, Hron, 2008).

Příklady nejčastěji se vyskytujících zájmových skupin jsou:

Vlastníci	Dodavatelé	Vědecké laboratoře
Věřitelé	Konkurenti	Universitní výzkum
Zákazníci a klienti	Podnikový management	Umělecký svět
Zaměstnanci	Dodavatelé nových technologií	Náboženské skupiny
Odbory	Veřejné zájmové skupiny	Vojenské kruhy
Městský úřad	Pracovníci vzdělávacího systému	Pracovníci sdělovacích prostředků
Okresní úřady	Národní vláda	

12.6 Formulace strategie

Strategie musí být specificky formulována pro úroveň korporace, podniku a jednotlivých funkčních oblastí organizace. Manažeři by měli vytvořit a posoudit strategické alternativy a potom vybrat ty, které jsou komplementární a vzájemně se podporují, a tak co nejlépe zhodnocují silné stránky a příležitosti organizace. Tento krok je kompletní tehdy, když je vytvořen soubor takových strategií, které přinesou organizaci výhody ve srovnání s jejími rivaly. Úspěšní budou manažeři, kteří vyberou takové strategie, jež přinesou organizaci co nejlepší konkurenční výhodu a tuto výhodu pomohou udržet (Robbins, Coulter, 2004). Zhodnocení alternativ a volba strategie se provádí prostřednictvím stanovení silných a slabých stránek podniku, příležitostí a ohrožení. Tomuto stanovení předchází analýzy vnějšího prostředí, zájmových skupin a vnitřního prostředí (Tichá, Hron, 2008).

12.6.1 Typy strategií

Stejně jako se různí autoři nedokázali až dosud sjednotit nad definicí strategie, jsou nejednotní i v oblasti typologie. Většina organizací sleduje kombinaci dvou nebo více strategií najednou. Pokud je ovšem sledováno příliš mnoho strategií, kombinace se může stát riskantní. Pro strategie se musí organizace rozhodnout na základě stanovení priorit. O systematický přehled se poprvé pokusil Igor H. Ansoff (1957) a jeho matice se 4 typy strategií (Obrázek 12.4):

- **Strategie penetrace** znamená, že organizace zůstane na současném trhu se současným výrobkem a bude usilovat o zvýšení podílu na trhu.
- **Strategie rozvoje trhu** vychází z toho, že organizace bude se současným výrobkem usilovat o nový trh, tzn., pokusí se získat nové zákazníky.
- **Strategie rozvoje nového výrobku** vede k proniknutí nového výrobku na současný trh.
- **Strategie diverzifikační** přináší nový výrobek na nový trh (Meffert, 1996).

Obrázek 12.4 Strategie dle Ansoffa

	EXISTUJÍCÍ TRH	NOVÝ TRH
EXISTUJÍCÍ PRODUKT	Pronikání na trh / penetrace	Rozvoj trhu
NOVÝ PRODUKT	Rozvoj produktu	Diverzifikace

Zdroj: vlastní

Michael Porter (1994) založil svou typologii na předpokladu, že organizace může dosáhnout konkurenční výhody v zásadě dvěma způsoby: cestou nízkých nákladů a odlišením vlastní produkce od konkurenční (vytvořit jedinečný produkt, který zákazníci považují za vysoce hodnotný). Tento předpoklad v kombinaci s rozsahem činnosti, respektive s parametry obsluhovaného trhu, umožňuje uplatňovat tři základní typy strategií:

- **Nákladové vedení:** v tomto případě organizace tvrdě usiluje o to, aby dosáhla nejnižších nákladů na výrobu a distribuci, a tak nabídla výrobky za nižší cenu než její konkurenti a v důsledku toho získala větší podíl na trhu; znamená agresivní tlak v oboru na účinnost výroby, marketingu a dalších operací. Režijní náklady jsou drženy na minimu a organizace dělá vše pro snížení nákladů.
- **Diferenciace:** v tomto případě se organizace soustřeďuje na dosažení dokonalého výkonu v některé důležité oblasti přínosu pro zákazníka, oceňované trhem jako celkem. Organizace může například usilovat o to, aby se stala vůdcem v oblasti servisu, v oblasti kvality, stylu, technologie atd. Realizují je organizace, které mají jedinečný produkt, vysoce ceněný zákazníky.

- Zaměření: při této strategii se organizace zaměří spíše na jeden či více úzkých segmentů trhů, místo toho, aby usilovala o celý trh. Organizace se soustředuje na to, aby co nejlépe poznávala potřeby těchto segmentů, a usiluje o vedoucí postavení v ceně, nebo v jiné odlišné oblasti zájmu zákazníků. Je zacílena na náklady nebo na diferenciaci, ale v úzkém segmentu. Tyto segmenty mohou být založeny na různosti produktů, typu konečných spotřebitelů nebo geografickém umístění kupujících.

Mezi obranné strategie patří:

- Joint Venture – dvě nebo více organizací vytvoří nový právní celek, firmu, pro účely vzájemné spolupráce.
- Snižování výdajů – přehodnocování nákladů a redukce majetku za účelem zrušení výroby u produktů s klesajícím prodejem a zisky.
- Zbavování se majetku – prodej divize nebo části organizace.
- Likvidace – prodej veškerého podnikového majetku za jeho skutečnou hodnotu (upraveno dle Tichá, Hron, 2008).

Příklad 12.6 Strategie rozvoje uvádí manažer z praxe:

Otázka volby dobré strategie a její navržení do budoucna je složitá. Dle mého názoru je nutné podpořit mimoškolní vzdělání a aktivity mládeže, které v městysu nejvíce chybí, stejně tak je důležité i vytvořit vztah mladých lidí k regionu a motivovat je, aby v něm zůstali. V cestovním ruchu je nutné zlepšit kvalitu a kapacitu ubytovacích a stravovacích služeb. Samozřejmě nesmím opomenout ani zachování udržitelného rozvoje obce, podnikatelů a aktivit občanských organizací s využitím a podporou stávajících kulturních, přírodních, lidských a hospodářských kapacit území, které povede k celkovému zlepšení podmínek podnikání a života na venkově i v městysu (Starosta městysu).

12.7 Implementace strategie

Po formulaci strategií nastává fáze jejich realizace, která potvrdí, zda strategie byla dobrá či špatná. Není až tak důležité, jak efektivně organizace plánovala své strategie, nejdůležitější je, aby strategie byla řádně realizována (Robbins, Coulter, 2004).

Aby mohla být strategie organizace bezproblémově realizovaná, musí být splněny určité podmínky (předpoklady). Těmito podmínkami se rozumí vytvoření organizačních podmínek, podpora zevnitř organizace, vytvoření plánů a rozpočtů, informování zaměstnanců a rozdělení úkolů a následná kontrola. V případě odha-

lení odchylek a nedostatků jsou nezbytné kroky k jejich napravení, popř. korekce plánů (Keřkovský, Vykypěl, 2006).



Shrnutí kapitoly

Pro každou organizaci, která chce být dlouhodobě úspěšná, je zřejmé, že by měla mít stanovenou dlouhodobou vizi, cíle, a také vhodně formulovanou strategii. Formulace strategie je proces velice složitý, při kterém dochází k hledání vzájemných vztahů mezi organizací a jejím okolím, což představuje identifikaci externích faktorů působících na organizaci ve spojení se zdroji a schopnostmi, kterými disponuje. Rozlišujeme několik typů strategií, známá je typologie podle Ansoffa či konkurenční strategie podle Portera.

Každá organizace se nachází v prostředí, které jí ovlivňuje a na které musí různými způsoby reagovat. Většina autorů zabývajících se touto problematikou člení prostředí organizace na prostředí vnější a vnitřní. Jiní autoři rozdělují prostředí na makroprostředí a mikroprostředí, přičemž za součást mikroprostředí považují i prostředí organizace. Mezi analýzy vnějšího prostředí patří Porterův model a PESTE analýza, z analýz vnitřního prostředí se nejčastěji využívá finanční analýza či analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech. Mezi nejznámější analýzy patří analýza SWOT, která zkoumá, podobně jako analýza zájmových skupin, jak vnitřní tak vnější prostředí.

Vnitřní prostředí je tvořeno uvnitř organizace všemi prvky, vztahy a vazbami mezi nimi. Všechny prvky, jednotlivá oddělení organizace, musí navzájem spolupracovat. Vhodná kombinace využívání podnikových zdrojů a marketingových nástrojů má za následek vyšší účinnost všech činností, vytváří relativní konkurenční výhodu a vede k dosahování podnikových cílů a k rozvoji podniku.



Klíčové pojmy

Strategie, vize, poslání, cíle, implementace, Porterův model, PESTE analýza, SWOT analýza, zájmová skupina, analýzy vnitřního prostředí, strategické řízení, analýzy vnějšího prostředí.



Doporučené rozšiřující materiály

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing.

Souček, Z. (2015). *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H. Beck.

Tyll, L. (2014). *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck.

Tichá, I., Hron, J. (2008). *Strategické řízení*. Praha: ČZU v Praze.



Otázky

1. Definujte pojem strategie a strategické řízení.
2. Jaké jsou základní fáze strategického řízení?
3. Jaký je rozdíl mezi vizí a posláním organizace?
4. Jaké znáte analýzy interního prostředí organizace?
5. Popište externí analýzy využívané při tvorbě strategie.
6. Co znamenají písmena v PESTE analýze?
7. Charakterizujte a zobrazte Porterův model.
8. Popište SWOT analýzu.
9. Zobrazte a charakterizujte SWOT matici.
10. Definujte analýzu zájmových skupin.
11. Zobrazte Ansoffovu matici strategií.
12. Charakterizujte Porterovy konkurenční strategie.
13. Vyjmenujte a popište obranné strategie.
14. Co znamená implementace strategie?
15. Co je to finanční analýza, jaké ukazatele znáte?



Úkoly

1. Charakterizujte ve vybrané organizaci zájmové skupiny, a proč se manažeři musí zabývat řízením vztahů s nimi?
2. Charakterizujte konkurenceschopnost organizace a její konkurenční výhodu. Proč je pro manažery důležité se tímto zabývat?
3. Pokuste se sestavit seznam faktorů PESTEL pro Budějovický Budvar. Určete míru vlivu (význam) každého faktoru na zvolenou firmu, dále odhadněte jeho budoucí vývoj (hypotézu) a možné dopady účinku každého faktoru z hlediska času (krátkodobý, střednědobý, dlouhodobý horizont). Následně zařaďte každý faktor do některého ze segmentů analýzy.
4. Definujte a vysvětlete substituty pro obyčejnou tužku.

5. Zamyslete se, jaké důvody vedou organizace ke změně strategie?
6. Pokuste se vysvětlit, proč nemají všechny organizace v jednom odvětví stejnou strategii?
7. Jak byste určili strategii pro začínající organizaci?



Cvičení

12.1 Najděte na internetu účetní výkazy libovolné organizace. Vypočítejte základní ukazatele likvidity, zadluženosti, rentability a aktivity za poslední roky. Hospodaření vyhodnoťte a navrhněte opatření, které povedou ke zlepšení situace dané organizace.

12.2 S využitím internetu najděte a sepište 5 příkladů vizí a poslání organizací (z toho 2 neziskové). Zhodnoťte, jak se liší a zda jsou správně formulovány? Definujte poslání těchto organizací: Výrobce kancelářských potřeb a zařízení, Úvěrová instituce, Ministerstvo zdravotnictví, Nezisková ekologická organizace.

12.3 Sestavte Porterův model pro Ekonomickou fakultu. Sepište její konkurenty a v rámci benchmarkingu porovnejte její postavení dle vámi zvolených kritérií. Následující tabulka nám pomáhá zjistit míru ohroženosti konkurencí. Odvětví, jehož hodnocení se nachází převážně na levé straně tabulky, lze na základě výše uvedených faktorů považovat za vysoce konkurenční. Rozeberte vliv jednotlivých faktorů na vytipovanou organizaci a vyhodnoťte případné překážky. Ohodnoťte každý faktor v tabulce na škále od 1 do 5 a vyhodnoťte celkovou pozici vybrané organizace v odvětví.

Faktor		Hodnocení (1-5)					
		1	2	3	4	5	
Míra růstu odvětví	nízké	1	2	3	4	5	vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné	1	2	3	4	5	vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká	1	2	3	4	5	téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů	1	2	3	4	5	žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká	1	2	3	4	5	téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky	1	2	3	4	5	podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech	1	2	3	4	5	nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace	1	2	3	4	5	téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní	1	2	3	4	5	málo kvalifikovaní

12.4 Vytvořte SWOT analýzu s 16 faktory pro Studentský klub Kampa.

Literatura

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practise*. London: Kogan page limited.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bakoš, E., Fišer, P., Póč, D. (2012). *Strategické řízení krajské samosprávy*. Brno: Masarykova univerzita.
- Barnes, W. J. a W. D. Jackson et al. (2006). The role of culture strength in shaping sales force outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXVI (3), 255-270.
- Bébr, R. (2000). *Prezentace a mezilidská komunikace – jak psát, jak mluvit*. Praha: VŠE v Praze.
- Bedrnová, E., Nový, I. a kol. (2009). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bělohávek, F. (1996). *Osobní kariéra*. Praha: Grada.
- Bělohávek, F. (2016). *25 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada.
- Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Pres.
- Blake, R. R., Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf publishing company.
- Blažek, L. (2011). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada.
- Bouda, T., Škyřík, P. (2009). *Znalostní management, socioinformatika a virtuální světy*. Brno: Masarykova univerzita.
- Bowling, N. (2010). Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), pp. 119-130.
- Brumovská, T., Málková Seidlová, G. (2010). *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework Reading*. MA: Addison-Wesley.
- Cimbálníková, L, Chládková, H. (2016). *Management*. Brno: Intenational Business School.
- Cipro, M. (2009). *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada.

- Clegg, B. (2004). *Intenzivní kurz vedení lidí: 150 praktických cvičení a technik rozvíjejících manažerské schopnosti*. Brno: Computer Press.
- Collins, D., Montgomery, C. (1997). *Corporate Strategy: A Resource Based Approach*. Boston, Mass: McGraw-Hill/Irwin.
- Covey R. (2009). *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press.
- Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Dědina, J., Cejthamr, V. (2007). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- Dědina, J., Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada.
- Deloitte, (2014). *Industry 4.0. – challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies* [online]. Dostupný z URL: <<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/manufacturing/ch-en-manufacturing-industry-4-0-24102014.pdf>>.
- Dluhošová, D. (2010). *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress.
- Drucker, P.F. (2006). *Drucker na každý den*. Praha: Management Press.
- Durdová, I. (2002). *Sportovní management*. Ostrava: Vysoká škola báňská - TU.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z., (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Fayol, H. (1931). *Zásady správy všeobecné a správy podniků*. Praha: Orbis.
- Fiala, R. (2009). *Základy managementu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická.
- Fiedler, F. E. (1969). *A Contingency Model of Leadership Effectiveness. Advanced in Experimental Social Psychology volume 1*. New York: Academic Press Inc.
- Filipczyková, H. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Ostravská univerzita, Fakulta sociálních studií.
- Fisher, C. J., Alford, R. J. (2000). *Consulting on Culture: A New Bottom Line. Consulting Psychology Journal*, 52(3). Dostupné z: www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_new_bottom_line.pdf.
- Fotr, J., Švecová, L. (2010). *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress.
- Geist, B. (1992). *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing.
- Gibson, R. (2009). *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Managenet Press.
- Grasseová, M. a kol. (2010). *Analýza v rukou manažera*. Brno: Computer press.
- Haberleitner, E., Deistler, E., Ungvari, R. (2009). *Vedení lidí a koučování v každodenní práci. Jak rozjíjet potenciál svých podřízených pracovníků*. Praha: Grada.
- Hájek M. (2013). *Vybrané teorie motivace k vedení lidí*. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>.
- Hales, C. (2007). Structural Contradiction and Sense-Making in the First-Line Manager Role. *Irish Journal Of Management*, 28(1), 147-179.
- Harmon, A. (2015). *SWOT analysis*. Salem: Press Encyclopedia.

-
- Helbig, J., Wahlster, W., Kaggermang, H. (2013). *Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. Final report of the Industrie 4.0 Working Group*. [online]. Dostupné z URL: <http://www.plattform-i40.de/sites/default/files/Report_Industrie%204.0_engl_1.pdf>.
- Herzberg, F. et al. (1967). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hittmár, Š. (1997). *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Hofstede, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organisations Across Nations*. London: Sage Publications Ltd.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2006). *Kultury a organizace: software lidské mysli*. Praha: Linde.
- Horalíková, M. (2004). *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze.
- Horvath & Partners (2004). *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Chenot, D. (2007). *Organizational Culture and Retention in Public Child Welfare Services Organizations* (Dissertation). Case Western Reserve University The Mandel School of Applied Social Sciences.
- Chung, K. H. (1987). *Management. Critical Success Factors*. Newton: Allyn and Bacon.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.
- Keřkovský, M., Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J. et al. (1986). Issues in understanding and changing culture. *California Management Review*, 28(2), 87-94.
- Kislingerová, E., Hnilica, J. (2008). *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., Hüttllová, E. (1998). *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Komárková, R., Provazník, V. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica.
- Koontz, H., Weihrich, H. (1998). *Management*. Praha: East Publishing.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
- Kozel, R. (2005). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing.

- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Krninská, R. (2002). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.
- Kruger, W. (2004). *Vedení týmů: Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada.
- Krutina, V., Novotná, M. (2014). *Ekonomika podniku*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Laufer, H., Michňová, I. (2008). *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008.
- Laurano, M. (2009). *The Modern Approach to Workforce Planning: Best Practices in Today's Economy*. SAP.
Dostupné z: http://fm.sap.com/data/upload/files/the_modern_approach_to_workforce_planning.pdf.
- Lednický, V. (2007). *Základy managementu*. Ostrava: Repronis.
- Lojda, J. (2011) *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada.
- Lukášová, R., Nový, I. et al. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada.
- Malý, M., Dědina, J. (2005). *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing.
- Mařík a kol. (2015). *Národní iniciativa – Průmysl 4.0*. Ministerstvo průmyslu a obchodu. [cit. 22. 8. 2017]. Dostupný z: <http://download.mpo.cz/get/53723/61311/637553/priloha001.pdf> >.
- Maslow, A. H. (2014): *O psychologii bytí*. Praha: Portál.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., Meglich, P. A. (2015). *Human Resource Management*. United States of America: Cengage Learning.
- Meffert, H. (1996). *Management, marketing*. Praha: Grada.
- Meier, R. (2009). *Úspěšná práce s týmem*. Praha: Grada.
- Michalko, M. a kol. (2010). *Studijní opora k modulu manažer*. Ostrava: Vysoká škola podnikání.
- Mikšík, O. (2001). *Psychologická charakteristika osobnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum.
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Mobley, H. W., Wang, L. et al. (2005). *Organizational Culture: Measuring and Developing It in Your Organization* [online]. [cit. 2008-04-25]. Dostupné z: www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_HBRChina.pdf.
- Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.
- Nakonečný, M. (2015). *Motivace chování*. Praha: Academia.
- Nakonečný, M. (2000). *Lidské emoce*. Praha: Academia.
- Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.

-
- Němec, O. (2002). *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Praha: VŠE.
- Oke, L. (2016). Human Resources Management. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 1(4), pp. 376-387.
- Pauknerová, D. (2015). *Trénink sociálních a manažerských dovedností*. Praha: Management Press.
- Pech, M. (2009). Úrovně podnikové kultury v Scheinově modelu. *Auspicia: recenzovaný časopis pro otázky společenských věd*, 6(2), 45-49.
- Peters, J. T., Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row.
- Pfeifer, L., Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada.
- Pitra, Z. (2007). *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. Praha: Professional Publishing.
- Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2010). *Sebezpoznaní, sebeřízení a stres*. Praha: Grada.
- Poku, K., Vlosky, P. R. (2002). *A Model of the Impact of Corporate Culture on Information Technology Adoption* [online]. [cit. 2008-09-25]. Dostupné z: <http://www.lfpdc.lsu.edu/publication/papers/ITAdoption.pdf>.
- Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing.
- Porter's Five Forces Strategy Skills. (2013). *Porter's Five Forces Strategy Skills* [Online]. Stratford On Avon: Team FME. Retrieved from <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-five-forces-framework.pdf>.
- Pošvář, Z., Erbes, J. (2008). *Management I*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně.
- Pražská, L., Jindra, J. (1997). *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press.
- Provazník, V. a kol. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Provazník, V., Komárková, R. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2004). *Management*. Praha: Grada.
- Robbins, S. P., Coulter, M. K., DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management: Management Myths Debunked!* London: Pearson Education.
- Rolínek, L. et al. (2003). *Teorie a praxe moderního managementu: vybrané kapitoly*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- Ross, J. W., Weill, P., Robertson, D. (2006). *Enterprise Architecture As Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Rothaermel, F. (2016). *Strategic Management: Concepts*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Různí. What would you advise if your neighbor's son or daughter asked you..What is the best way to reach top management? (1980). *Management Review*, 69(11), 32-33.

- Růžička, J. (1995). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze.
- Rydvalová, P., Rydval, J. (2007). *Outsourcing ve firmě*. Brno: Computer Press.
- Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Ekonomická fakulta JU.
- Řezníčková, M. (2009). *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. Praha: C.H. Beck.
- Sedláčková, H. (2006). *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck.
- Seel, R. (2000). Culture and Complexity: New Insights on Organisational Change. *Organisations & People*, 7(2), 2-9.
- Seidlová, L. (2010). *Úvod do managementu*. Olomouc: Moravská vysoká škola.
- Senyucel, Z. (2009). *Managing the Human Resources in the 21st Century*. Ventus publishing ApS.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational Culture* [online]. [cit. 2008-04-11]. Dostupné z: <http://dspace.mit.edu/bitstream/1721.1/2224/1/SWP-2088-24854366.pdf>
- Schein, E. H. (1983). The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9.
- Siegl, M, Brodský, Z. (2010). *Management*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Soukup, V. (2004). *Přehled antropologických teorií kultury*. Praha: Portál.
- Spath, D. a kol. (2013). *Studie Produktionsarbeit der zukunft – Industrie 4.0*. Stuttgart: Fraunhofer IAO.
- Stejskalová, I., Rolínek, L. et al. (2008). *Manažerský audit v malých a středních podnicích*. Praha: ASPI.
- Střížová, V. (2001). *Manažerská komunikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Světlík, J. (2006). *Marketingové řízení školy*. Praha: Aspi.
- Světlík, J. (2003). *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada.
- Synek, M. (2002). *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Šimáková, M. (2012). Trend v rozvoji zaměstnanců: employee empowerment. *HR management*, č.2.
- Šimková, E. (2012). *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Štrach, P. (2007). *Principy managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Šulák, M. (2005). *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- Šuleř, O. (1995). *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico.
- Šuleř, O. (2002). *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press.
- Šuleř, O. (2003). *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico.
- Švec, J. (2006). *Vedení porad*. Dostupné z: < www.odyssea.cz/stahuj.php?soubor=jsvedeniporad >.
- Tichá, I, Hron, J. (2008). *Strategické řízení*. Praha: ČZU.
- Tomšík, P. (2005). *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, Ústav managementu.
- Truneček, J. (1995). *Management I*. Praha: VŠE.

-
- Truneček, J. a kol. (1997). *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE.
- Tureckiová, M. (2009). *Organizační chování: Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha.
- Urban, J. (2004). *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha : Management Press.
- Vágner, I. (2004). *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno: Masarykova univerzita v Brně.
- Vaverčáková, M. (2006). *Riadenie ľudských zdrojov*. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce.

Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 1.1 Základní manažerské funkce	20
Tabulka 4.1 Faktory ovlivňující úroveň centralizace a decentralizace	72
Tabulka 4.2 Rozdíly mezi mechanistickou a organickou organizací.....	84
Tabulka 5.1 Rozdíl mezi pojmy řízení a vedení.....	95
Tabulka 8.1 Výše zisku (výroba 100 tis. ks/rok)	148
Tabulka 8.2 Číselné a slovní vyjádření subjektivní pravděpodobnosti.....	150

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Úrovně managementu.....	14
Obrázek 1.2 Účinnost a efektivita managementu	15
Obrázek 1.3 Osobnost člověka	18
Obrázek 1.4 Dovednosti manažerů na jednotlivých stupních řízení.....	23
Obrázek 2.1 Systémový přístup	36
Obrázek 2.2 Model 7S.....	40
Obrázek 2.3 Komponenty organizace a jejich vztahy.....	41
Obrázek 3.1 Plánovací funkce.....	54
Obrázek 3.2 Proces plánování	56
Obrázek 3.3 Hierchie cílů	59
Obrázek 4.1 Ekonomické aspekty specializace	70
Obrázek 4.2 Specializace a delegování pravomocí.....	73
Obrázek 4.3 Plochá a strmá organizační struktura.....	75
Obrázek 4.4 Liniová organizační struktura.....	78
Obrázek 4.5 Liniově štábní organizační struktura	78
Obrázek 4.6 Funkční organizační struktura	79
Obrázek 4.7 Divizionální struktura	80
Obrázek 4.8 Hybridní struktura	81
Obrázek 4.9 Maticová organizační struktura	82
Obrázek 5.1 Manažerská mřížka	99
Obrázek 5.2 Mřížka situačního vedení.....	102
Obrázek 6.1 Komunikační proces	111
Obrázek 6.2 Směry komunikačních toků v organizaci.....	117
Obrázek 6.3 Oblasti ovlivňující komunikaci	119
Obrázek 8.1 Typy rozhodovacích procesů podle úrovně řízení.....	144
Obrázek 8.2 Vztah mezi mírou informací a nejistotou při rozhodování.....	145

Obrázek 9.1 Časoprostorový přístup k motivaci v systému mikro-, mezo- a makroprostor.....	161
Obrázek 9.2 Původní pětiúrovňový model hierarchie potřeb A. Maslowa.....	163
Obrázek 9.3 Pozdější model hierarchické teorie potřeb A. Maslowa.....	164
Obrázek 11.1 Scheinovy úrovně podnikové kultury	190
Obrázek 11.2 Kulturní typologie Deala a Kennedyho	194
Obrázek 12.1 Proces strategického řízení	208
Obrázek 12.2 Porterův model	211
Obrázek 12.3 SWOT matice	216
Obrázek 12.4 Strategie dle Ansoffa	219

Summary

Currently, management is a term used in different contexts. Management is necessary in all types of organizations, regardless their size, level and country of origin. It is not possible to imagine a job done without using the principles of management, without controlling basic management functions.

The Management textbook is the collective work of authors at the Department of Management of the Faculty of Economics at the University of South Bohemia in České Budějovice. The book is divided into twelve chapters. After reading the text, students can self-test their knowledge. The textbook provides a clear and comprehensible explanation of different terms related to management, management functions and techniques, supplemented by questions, tasks and exercises, case studies, overview of basic concepts and a summary of the most important findings. It is supposed to lead the reader to think about the text, compare the ideas and better use of different management methods and tools in the working experience. The questions are aimed to test the right understanding. At the end of the book, there is a list of references for further studies.

Although the text is comprehensive, it does not cover the whole issue of management. It provides the students with the most important information on corporate management. However, both a manager's job and a successful management career require further training, further study and everyday working experience.



Key words:

Management, strategic management, planning, organizing, Human resources management, motivation, communication, decision making, control processes, corporate culture, leading.

Název:	Management
Autor:	doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D. a kolektiv
Vydavatel:	Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Ekonomická fakulta
Vydání:	1. vydání, 2018
Účel:	Vysokoškolská učebnice
Počet stran:	235
Elektronická verze:	http://omp.ef.jcu.cz

**Tato publikace neprošla jazykovou úpravou v redakci nakladatelství.
Za věcnou a jazykovou správnost díla odpovídají autoři.**

ISBN 978-80-7394-682-1

ISBN 978-80-7394-682-1



9 788073 946821