

MANAGEMENT 1

STUDIJNÍ OPORA PRO KOMBINOVANÉ STUDIUM

MANAGEMENT I

Ing. **Omar AMEIR**, Ph.D.

Mgr. **Daniela NAVRÁTILOVÁ**, Ph.D.

RNDr. Ing. **Miroslav RÖSSLER**, CSc., MBA



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Projekt EDULAM - „Zvýšení kvality vzdělávání na MVŠO s ohledem na potřeby trhu práce, digitalizaci a internacionalizaci“ (č. projektu CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_015/0002341) je spolufinancován Evropskou unií.

© Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s.

Autor: Ing. Omar AMEIR, Ph.D.

Mgr. Daniela NAVRÁTILOVÁ, Ph.D.

RNDr. Ing. Miroslav RÖSSLER, CSc., MBA

Oponent: Ing. Jakub Chlopecký, Ph.D.

Olomouc 2018

ISBN: 978-80-7455-082-9

Obsah

Úvod	11
Úvod do managementu	13
1.1 Úvod	14
1.2 Etapy vývoje	14
1.2.1 Mechanistický přístup	14
1.2.1.1 Vědecké řízení	15
1.2.1.2 Hlavní rysy řízení:	15
1.2.2 Teorie byrokracie	16
1.2.3 Klasické řízení	17
1.2.4 Škola lidských vztahů	17
1.2.5 Humanistický přístup (40. a 50. léta),	18
1.2.6 Moderní přístupy	18
1.2.7 Teorie kontingence	19
1.2.8 Postmoderní názory	20
1.2.9 Teorie chaosu	20
1.2.10 Racionalita rozum a moc	21
1.2.11 Organizační metafory	21
1.2.12 Charakteristické znaky současného managementu	22
Plánování	24
2.1 Definice plánování	25
2.2 1 + 5 základních otázek plánování	25
2.2.1 Proč?	25
2.2.2 Co?	25
2.2.3 Kdo?	26
2.2.4 Jak?	27
2.2.5 Kdy?	27
2.2.6 Za kolik?	30

Organizování	33
3.1 Úvod	34
3.2 Organizační úrovně a rozpětí managementu.	35
3.3 Faktory ovlivňující rozpětí managementu	37
3.4 Organizační struktura	38
3.4.1 Funkcionální organizační struktura	38
3.4.2 Divizní organizační struktura	39
3.4.3 Divizní organizační struktura teritoriální	41
3.4.4 Divizní organizační struktura zákaznická	42
3.4.5 Divizní organizační struktura procesní	42
3.4.6 Divizní organizační struktura výrobová	43
3.5 Maticová organizační struktura	44
3.6 Ostatní organizační struktury	45
3.7 Pohled do praxe („Velkosklad vína“):	46
3.8 Případová studie (Příklad funkční organizační struktury průmyslového podniku VIMAS, a.s.)	47
3.9 Organizační struktura podniku	48
3.10 Případová studie („Firma pana K“)	50
3.10.1 Organizační struktura firmy	50
3.10.2 Styl a systém řízení firmy	52
3.10.3 Vývoj a budoucnost firmy	52
3.11 Teorie životního cyklu a vývoj organizace	53
3.11.1 Teorie životního cyklu	53
3.11.2 Praktické aplikace teorie životního cyklu	54
3.11.3 Manažer a životní cyklus organizace	56
3.12 Teorie evoluce a revoluce ve vývoji organizace	58
3.12.1 Fáze 1	60
3.12.2 Fáze 2	61
3.12.3 Fáze 3	62
3.12.4 Fáze 4	62

3.12.5	Fáze 5	63
Rozhodování		68
4.1	Definice rozhodování	69
4.2	Rozhodovací proces	69
4.2.1	Definování problému	69
4.2.2	Analýza problému	70
4.2.3	Formulace alternativ řešení	72
4.2.4	Hodnocení a výběr	73
Vedení		80
5.1	Uvedení do problematiky	81
5.2	Teorie chování vůdcovství	82
5.3	Speciální typy vůdcovství	86
5.4	Vůdcovství v kontextu moci a důvěry	87
Kontrolování		90
6.1	Kontrola a její význam	91
6.2	Typy kontroly	91
6.3	Kontrolní proces	93
6.3.1	Cíl kontroly	94
6.3.1.1	Stanovení kritérií, měřítek, standardů pro kontrolované činnosti	94
6.3.1.2	Získávání a výběr informací pro zajištění kontroly	95
6.3.1.3	Ověření správnosti získaných informací	95
6.3.1.4	Identifikace odchylek	95
6.3.1.5	Analýza a vyhodnocení odchylek a příčin odchylek	95
6.3.1.6	Závěry a návrhy opatření	95
6.3.1.7	Realizace nápravného opatření	96
6.3.1.8	Zpětná kontrola	96
Operativní řízení		98
7.1	Uvedení do problematiky	99
7.2	Operace	100

7.3	Hodnotový řetězec	102
Komunikování		105
8.1	Teoretické vymezení komunikování	106
8.2	Proces komunikování	107
8.3	Dělení komunikování	108
8.4	Bariéry efektivního interpersonálního komunikování	111
Úvod do řízení lidských zdrojů		113
9.1	Celkový pohled na proces řízení lidských zdrojů	114
9.2	Plánování lidských zdrojů	115
9.3	Nábor uchazečů a propouštění zaměstnanců	116
9.4	Výběr zaměstnanců	117
9.5	Řízení výkonu zaměstnanců a jejich odměňování	120
Řízení času – Time Management		123
10.1	Nástroje time managementu	124
10.1.1	Paretovo pravidlo 20/80	124
10.1.2	Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti	125
10.1.3	Timeboxing	126
10.1.4	ToDo list	127
10.2	Časožrouti	128
10.2.1	Vyrušování	128
10.2.2	Interní hodiny	128
10.2.3	Prokrastinace	129
Úvod do strategického řízení		132
11.1	Východiska strategického managementu	133
11.2	Proces strategického managementu	133
11.2.1	Formulace mise (poslání) a vize	134
11.2.2	Analýza vnitřního a vnějšího prostředí	135
11.2.3	Formulace strategického cíle	136
11.2.4	Formulace strategie	137
11.2.5	Implementace strategie	138

11.2.6	Kontrola	139
11.3	SWOT analýza	140
Konkurence		144
12.1	Pojetí konkurence	145
12.2	Porterova teorie konkurenčních sil	146
12.2.1	Vyjednávací síla odběratelů	146
12.2.2	Hrozba substitučních výrobků či služeb	147
12.2.3	Konkurence v odvětví	147
12.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů	148
12.2.5	Porterovy generické konkurenční strategie	148
12.2.5.1	Strategie nízkých nákladů	148
12.2.5.2	Diferenciace	149
12.2.5.3	Soustředění pozornosti	149
Úvod do podnikání		151
13.1	Úvod do podnikání	152
13.1.1	Původ pojmu podnikání	152
13.1.2	Teorie podnikání	152
13.1.3	Tři základní pojetí podnikání	152
13.1.4	Mýty o podnikání	153
13.1.4.1	„Většina nových firem zbankrotuje“	153
13.1.4.2	„Podnikatel je svým vlastním pánem“	153
13.1.4.3	„Kdo je úspěšný v zaměstnání, bude úspěšný i v podnikání“	153
13.1.4.4	„Vždycky si mohu založit svou vlastní firmu“	154
13.1.5	Typy podnikání (Amar Bhidé)	154
13.1.5.1	Podnikání jako životní styl	154
13.1.5.2	Zdrženlivé podnikání	154
13.1.5.3	Nadějné podnikání	154
13.1.5.4	Podnikání s potenciálem vysokého růstu	155
13.1.5.5	Revoluční podnikání	155
13.1.6	Cíle podnikání	155

13.1.6.1	Zisk jako ekonomický cíl podnikání	155
13.1.7	Vývoj názorů na zisk jako cíl podnikání	156
13.1.8	Závěry	156
13.1.8.1	Tržní hodnota podniku jako ekonomický cíl podnikání	156
13.1.8.2	Maximalizace hodnoty podniku jako cíl podnikání	157
13.1.8.3	Respektování zájmů stakeholderů jako cíl podnikání	157
13.1.9	Cíl podnikání dnes	157
13.1.10	Společensky odpovědné podnikání	158
13.1.10.1	Čtyři základní oblasti CSR	158
13.1.10.2	Pyramida sociální odpovědnosti (A. B. Carroll, 1979)	159
13.1.10.3	Vzrůstající důležitost ekonomických a společenských hodnot	159
13.1.10.4	U-křivka výnosnosti podniků	160
13.1.10.5	Principy společenské odpovědnosti firem	160
13.1.10.6	Oblasti společenské odpovědnosti firem („3P“: Profit–People–Panet)	160
13.1.11	Podnikatel	161
13.1.11.1	Definice pojmu podnikatel v občanském zákoníku	161
13.1.11.2	Definice podnikatele v nauce o podnikání	161
13.1.12	Definice podnikatele	161
13.1.12.1	Podnikatel dnes	162
13.1.13	Podnikatel versus zaměstnanecký poměr	162
13.1.14	Faktory ovlivňující rozhodnutí začít podnikat	162
13.1.15	Profesní přístup člověka jako faktor pro rozhodování	163
13.1.16	Závěr	163
13.1.17	Podnikatel versus manažer	163
13.1.18	Podnikatel (vlastník)	164
13.1.19	Manažer (administrativa podniku)	164
13.1.20	Podnikatelská (vlastnická) strategie	164
13.1.20.1	Manažerská strategie	165
13.1.21	MSP v EU a ČR	165

13.1.22	Předpoklady úspěšného podnikatele	165
13.1.22.1	Podnikavost	165
13.1.22.2	Motivace	166
13.1.22.3	Důvody motivace k úspěchu	166
13.1.23	Podnik	166
13.1.23.1	Znaky podniku (podle E. Gutenberga)	167
13.1.23.2	Všeobecné znaky podniku	167
13.1.23.3	Specifické znaky podniku	168
13.1.24	Malé, střední a velké podniky	168
13.1.24.1	Tři různá pojetí	168
13.1.24.2	Členění podle doporučení Evropské komise	168
13.1.24.3	Poskytování podpory malým a středním podnikům	168
13.1.24.4	Členění podniků podle statistického úřadu Evropské unie	169
13.1.24.5	Členění podniků podle České správy sociálního zabezpečení	169
13.1.24.6	Praktické členění podle počtu zaměstnanců	169
13.1.24.7	Význam malých a středních podniků	170
13.1.24.8	Hlavní výhody malých a středních podniků	171
13.1.24.9	Hlavní omezení malých a středních podniků	171
13.1.24.10	Hlavní důvody zániku MSP (Šebestová, 2005)	172
13.1.24.11	Faktory selhání MSP (M. Pasanen, 2003)	172
13.1.25	Životní cyklus podniku (model dle D. Millera a P. Friesena)	173
13.1.26	Greinerův model růstu podniku (Greiner, 1998)	174

Seznam literatury a použitých zdrojů	177
Seznam obrázků	180
Seznam tabulek	181



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Projekt EDULAM - „Zvýšení kvality vzdělávání na MVŠO s ohledem na potřeby trhu práce, digitalizaci a internacionalizaci“ (č. projektu CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_015/0002341) je spolufinancován Evropskou unií.

Úvod

Studium Předmětu Management má studentovi dát všechny potřebné základní informace pro zvládnutí role manažera v organizační struktuře současných podniků a institucí. Celá problematika managementu je předkládána ve dvou dílech a vyučována ve dvou na sebe navazujících semestrech, počínaje již 1. ročníkem. V rámci každého dílu je představeno celkem 13 relativně samostatných oblastí managementu – z celého portfolia celkem 26 oblastí si tak student může poskládat svou vlastní mozaiku celé manažerské problematiky.

Ve svazku 1. dílu se student postupně seznámí s „**Úvodem do managementu**“, v 1. kapitole, přibližující etapy vývoje vědeckého řízení v průběhu 20. a 21. století.

Kapitola 2 pak specifikuje problematiku „**Plánování**“ jako jednu ze čtyř základních činností každého manažera.

V navazující stati kapitoly 3 „**Organizování**“ představují autoři další ze čtyř základních činností manažerské práce. Jednotlivé typy organizačních struktur jsou doplněny teorií životního cyklu a vývoje organizací s úplným popisem jednotlivých fází Greinerova modelu teorie evoluce a revoluce ve vývoji organizace.

Kapitola 4 se zabývá podstatou práce manažera, již je „**Rozhodování**“. Je zde předloženo úplné schéma rozhodovacího procesu.

V kapitole 5 „**Vedení**“ jsou rozebírány prvky moderního leadershipu s akcentem na využití teorie chování vůdcovství a některých dalších speciálních typů vůdcovství.

Kapitola 6 „**Kontrolování**“ přináší komplexní pohled na kontrolní aktivity manažera a jeho význam, spolu s typy kontroly a průběhem kontrolního procesu.

V rámci „**Operativního řízení**“ v kapitole 7 se autoři zabývají podstatou každodenní praxe operativního managementu ve vazbě na hodnotový řetězec.

Kapitola 8 přináší základní informace o „**Komunikování**“, jeho typy (verbální a neverbální), teoretickém vymezení a procesu komunikace jako takovém. Text upozorňuje studenta i na bariéry efektivní komunikace.

V „**Úvodu do řízení lidských zdrojů**“, kapitola. 9, je podán rozbor procesu řízení lidských zdrojů od plánování lidských zdrojů, nábory (ale i propouštění) zaměstnanců, jejich výběr a řízení výkonu, spolu s odměňováním.

Důležitou část praktického managementu s významným přesahem do běžného života člověka tvoří text kapitoly 10 „**Řízení času – Time Management**“. Jsou představeny jednotlivé nástroje Time Managementu a upozorněno na častý problém neefektivního řízení času – „časozrouty“.

V „**Úvodu do strategického řízení**“ se v textu kapitoly 11 zabýváme východisky strategického managementu a procesem strategického managementu jako takovými. Důležitým nástrojem strategického managementu je zejména SWOT analýza.

Kapitola 12 přináší základní informace o důležité hrozbě – „**Konkurenci**“. Akcent je zde kladen zejména na Porterovu teorii konkurenčních sil a jeho „generické“ konkurenční strategie.

V závěrečné kapitole 13 „**Úvod do podnikání**“ je rozebírána teorie podnikání, jeho pojetí, mýty o podnikání, typy podnikání (dle A. Bhidé), cíle podnikání i podnikatel jako takový. Je zde rozebírána důležitá oblast malých a středních podniků (MSP) a aplikační možnosti modelu životního cyklu podniku a Greinerova modelu růstu podniku.

Autoři jsou přesvědčeni o tom, že studium předkládaného učebního textu napomohou k úspěšnému zvládnutí studia předmětu Management – jak v rámci jednotlivých postupových zkoušek, tak i samotné státní závěrečné zkoušky.

Olomouc, říjen 2018

Kapitola 1

Úvod do managementu



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vyjmenovat etapy vývoje managementu,
- umět přiřadit k různým etapám managementu jejich představitele,
- definovat pojem globalizace a její výhody a nevýhody,
- umět vyjmenovat postupné kroky globalizace.



Klíčová slova:

Etapy vývoje managementu, Baťova soustava řízení, současný managementu, globalizace.

1.1 Úvod

Management pochází z anglického spojení „to manage“ řídit, původem z francouzského slova - management, které má zase svůj kořen v latinském slovu manus – ruka.

Management znamená umění řídit, působit na určitou soustavu např. společnost a ovládat její činnosti. Management může také označovat proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Management může také znamenat označení řídicích pracovníků určité organizace.

Vznik a vývoj teorie managementu souvisí s rozvojem podnikání a s rozvojem průmyslové výroby.

1.2 Etapy vývoje

Vývoj názorů na organizaci můžeme rozdělit do pěti stádií:

1. mechanistický přístup (do 20. let 20. století),
2. škola lidských vztahů (20. a 30. léta),
3. humanistický přístup (40. a 50. léta),
4. moderní názory (60. a 70. léta),
5. postmoderní názory (80. a 90. léta).

1.2.1 Mechanistický přístup

První stádium sahá do 20. let minulého století. Byla to doba obrovského technického a ekonomického pokroku. Za vzor pro mechanistický přístup lze považovat přesné fungování strojů a jeho částí jako jsou například: páky, ozubená kola, převody atd. Podle tohoto přístupu má organizace fungovat jako stroj podle jasných parametrů. Mechanistický přístup očekával, že pokud budou přesně vymezeny role, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých pracovníků bude potom organizace pracovat bez problémů. Vytvořili se tři hlavní proudy řízení v rámci tohoto přístupu:

- Vědecké řízení,
- Teorie byrokracie,
- Klasické řízení.

1.2.1.1 Vědecké řízení

F. Taylor (1856 – 1915) patřil k zakladatelům managementu. Taylor sestavil řadu principů a doporučení směřujících k racionalizaci práce a prováděl řadu studií vedoucích k zefektivnění činnosti dělníků ve výrobě. Zavedl princip normování práce. Je považován za otce pásové výroby. Rozdělil úkoly na menší a v nich potom hledal způsob, jak daný úkol nejlépe a nejefektivněji provést. Podstatou Taylorova systému řízení bylo přidělování přesně vymezených úkolů s přesně určenými lhůtami odvedení práce. Tyto zásady nemohly být uplatňovány, pokud nebyly provedeny přesné a důkladné časové studie všech úkonů, z kterých se skládá denní úkol.

Manažeři, kteří tuto teorii použili v praxi:

H. Ford (1863-1947) byl americkým podnikatelem a zakladatelem moderního amerického průmyslu. Přišel s novým pohledem na management. Jako první zavedl pásovou výrobu automobilů, ve které navázal na Taylora a zdokonalovat jeho procesy. Hromadně vyráběl jeden typ automobilů, tzv. model T. Dokázal zefektivnit výrobu automobilů a zároveň zvýšit mzdy dělníků natolik, že si mohli dovolit koupit více než dříve. Pásová výroba přinesla i negativa jako byla nespokojenost zaměstnanců a jejich vysoká fluktuace.

T. Baťa (1876 - 1932) byl jeden z největších českých podnikatelů své doby. Spolu s bratrem a sestrou založili obuvnickou firmu Baťa.

Baťova soustava řízení:

je souhrn metod a praktik řízení používaných ve firmě Baťa do roku 1945. Baťova soustava řízení vycházela rovněž z poznání, že hlavní motivací lidí nejsou jen peníze, ale především seberealizace člověka. Baťova komplexnost byla ve výrobě i v prodeji vlastních výrobků. Ve výrobě se tato komplexnost projevovala v maximální výrobě vlastních polotovary a materiálů a diverzifikací výroby. Firma tím čelila konkurenčním tlakům, a současně byla schopna vyrábět kvalitně, s nízkými náklady. Klíčovým specifikem hospodářské filozofie firmy Baťa byl tržní podnikový mechanismus, ve kterém každá dílna tvořila samostatnou výrobní jednotku. Každá výrobní jednotka samostatně nakupovala suroviny a polotovary, prodávala své výrobky a odváděla do prodejního skladu.

1.2.1.2 Hlavní rysy řízení:

- na prvním místě byl spokojený zákazník „Náš zákazník – náš pán“,
- zaměstnanci byli přímo řízeni vrcholovým vedením,
- existoval důsledný systém kontroly,

- byl efektivně využíván den,
- účast na zisku a ztrátě měl silný motivační účinek. Firma Baťa měla svůj vlastní bankovní systém, každý zaměstnanec zde měl své konto.
- mzda byla individuální,
- reklama a baťovské ceny končící cifrou 9,
- baťův obchod byl všude kde byl četník a lékař,
- vystavěl řadu rodinných domků pro zaměstnance,
- zajišťování stravování.

1.2.2 Teorie byrokracie

M. Weber (1864–1920), jedním z hlavních propagátorů této teorie je německý sociolog, ekonom a politik. Zavedl systém organizace práce. Věřil, že pokud organizace bude stavět na dovednostech svých zaměstnanců, bude dobře fungovat. Rozdělení kompetencí a odpovědností. Je autorem pojmu ideální typ.

Byrokracie je hierarchická organizace, navržená logicky ke koordinaci práce jednotlivců, k realizaci mnoha administrativních úkolů a organizačních cílů. Její rozvoj je dán technickou nadřazeností nad ostatní formy organizace. Byrokracie je řízená základními pravidly:

- Pravidelné aktivity jsou jednoznačně přiděleny jednotlivým pracovníkům jako oficiální povinnost, každý pracovník má jasně definovanou oblast odpovědnosti.
- Princip hierarchie podřízení nižšího úřadu vyššímu a nižšího postavení vyššímu je základem chodu.
- Stálý systém abstraktních pravidel. Pravidla řídí veškeré operace. Jsou aplikována na konkrétní případy. Určují postup pro realizaci každého úkolu.

Byrokracie je podle Maxe Webera tzv. ideální typ, vzor, kterému se lze přiblížit zavedením prvků racionálního řízení. Aplikace jejích pravidel však potlačuje osobní individualitu, iniciativu a tvořivost, brání spolupráci mezi útvary. Důsledkem jsou pak bludné kruhy byrokracie. Motivovaní jedinci se mohou cítit v takové organizaci frustrováni. Přísná byrokratická organizace se nedokáže vyrovnat s nečekanými změnami.

1.2.3 Klasické řízení

H. Fayol, F. W. Mooney byli zakladatelé klasického řízení. Formulovali několik pravidel a základů systému plánování, které se stali důležitými pravidly pro úspěšné a fungující organizace. Na jejich myšlenkách stavěli novodobé systémy řízení podle cílů. Vymezili tyto principy managementu:

- vzestupné řetězení,
- pravomoc a odpovědnost,
- zásada jediného vedoucího,
- disciplína a pořádek,
- stabilita personálu,
- slušnost.

1.2.4 Škola lidských vztahů

Škola lidských vztahů se naproti vědeckému řízení věnovala zlepšování sociálních vztahů mezi lidmi. Důležitou úlohu hraje motivace zaměstnanců, která ovlivňuje jejich spokojenost.

E. Mayo (1880-1949) je otcem teorie lidských vztahů. V tzv. Hawthornských studiích sepsal smysl sociálního a pracovního prostředí (hluk, teplota, osvětlení atd.), který zvyšuje produktivitu práce. Ve studované skupině bylo také zjištěno několik závěrů.

- Produktivita práce se nesnížila, pokud bylo opět pracovní prostředí zhoršeno.
- Zvýšení mzdy mělo za efekt zvýšení produktivity práce.
- Ke zvýšení produktivity práce došlo také, když ve skupině nevznikly žádné změny.

Důvodem výše uvedených závěrů je sounáležitost pracovníků ke skupině, pocit důležitosti před ostatními pracovníky, pocit zájmu vedení o jejich potřeby. Zaměstnanci se snažili dokázat, že jsou takového zájmu hodni a že jsou dobrou pracovní skupinou. Zlepšení výkonu v důsledku zařazení pracovníků do výzkumného projektu se dodnes říká Hawthornský efekt.

1.2.5 Humanistický přístup (40. a 50. léta),

Na prvním místě pozornosti stojí osobnost člověka a jeho rozvoj. Humanistický přístup vnímá člověka jako aktivní bytost s potenciálem k rozvoji. Pozornost se přesouvá od vztahů mezi lidmi na osobní spokojenost.

Teorie X a Y, jejímž autorem je sociální psycholog **Douglas McGregor** (1906-1964), je uplatňována při vedení lidí. Teorii založil na rozdílném chování průměrného zaměstnance. Manažer s pracovníkem jedná podle toho, která představa neboli typ je u pracovníka silnější. První typ neboli „Teorie X“ vychází z negativního náhledu na pracovníky. Předpokládá, že zaměstnanci nemají zájem o firmu, pracují z donucení, nemají ambice, jsou líní, snaží se vyhnout práci, a proto musí být vedoucími pracovníky vedeni a kontrolováni. Naopak pozitivní pohled v sobě zahrnuje druhý typ – „Teorie Y“. Ta předpokládá, že zaměstnanci rádi přijímají odpovědnost, dovedou se sami řídit, mají potřebu se seberealizovat, ztotožňují se s cíli organizace. McGregor byl stoupencem teorie Y, ale v některých případech je přístup X vhodnější.

Americký psycholog **A. H. Maslow** (1908-1970) vytvořil hierarchické uspořádání lidských potřeb, zobrazované ve tvaru pyramidy. Vychází z vertikálního zřetězení potřeb, od vývojově nižších k vyšším. V principu sice platí, že uspokojení nižších potřeb je nutné pro uspokojení potřeb vyšších, ale v životě jsme často svědky situací, kdy právě vyšší potřeby zabraňují získání potřeb základních. Za nejdůležitější potřebu seberealizace, která spočívá v potřebě každého člověka realizovat své schopnosti, svůj potenciál, uskutečnit svá přání, dělat práci, která ho baví. Pro zvýšení produktivity by organizace měli umožnit zaměstnancům dosáhnout potřeby seberealizace.

1.2.6 Moderní přístupy

Na podnik neexistuje jednotný názor. Řada autorů vytvořilo různé přístupy, které mají společný základ, kterým je snaha nalézt univerzální princip. Umožní objasnit veškeré podnikové dění, a víra, že působení organizací lze vysvětlit racionálně.

Objevuje se požadavek moderní doby tzv. přístup KISS - Keep It Simple and Short. Klade důraz na to, aby vše bylo jednoduché, krátké a přehledné. Tento moderní přístup vysvětluje kladné a záporné stránky fungování organizace a hledá způsob k odstranění nedostatků v organizaci.

Teorie „Z“

V 70. letech dochází k útlumu hospodářského růstu ve Spojených státech amerických, na druhou stranu dochází k hospodářskému růstu jiných zemí, jako bylo např. Japonsko. Z tohoto důvodu

docházelo ke snaze přenášet japonský styl řízení do evropských zemí. V důsledku velkých kulturních rozdílů nebyla zprvu příliš úspěšná.

Představitel teorie **Z W. Ouchi** se zabýval ve své práci porovnáváním rozdílných přístupů k řízení u amerických a japonských firem a rozdíly v těchto kulturách. Teorii Z sestavil tak, že pojmenoval americký způsob řízení Teorie A japonský způsob řízení Teorie J a v každém způsobu identifikuje odlišnosti těchto zemí.

Hlavní rozdíly:

- Délka zaměstnání. Američané jsou ochotni rychle měnit zaměstnání a mění ho poměrně často, zatímco zaměstnanci v Japonsku nastupují do zaměstnání téměř na celý život. Japonec mění povolání podle potřeb firmy, tedy i mimo svou specializaci. Američan se drží svého vzdělání.
- V Americe je povyšování rychlejší a častější než v Japonsku.
- Dalším rozdílem je systém kontroly v tradiční Americké kultuře, který včetně motivování a následných odměn a postihů není tak účinný jako síla povinností, která je základním stimulem Japonské kultury. Řešením je motivování zevnitř, které však nepůsobí takovým způsobem, jaký by byl ideální, proto je vhodné rozšíření vnější kontroly.
- V Japonsku je zaměstnanec považován za člena rodiny, kdežto v Americe je pracovník považován za řadového zaměstnance.

1.2.7 Teorie kontingence

Teorie zpochybnila jeden ze základních předpokladů dosavadních názorů na řízení, který předpokládal, že existuje jeden správný způsob řízení, který je efektivní v jakékoliv situaci.

Thomas Burns a **G. M. Stalker** učí, že v určité situaci je efektivní určitý způsob řízení, který může být naprosto nevhodný za jiných okolností. Rozdělili organizace na dva typy:

- mechanistický přístup, charakterizovaný rutinní technologií, neměnností pracovních postupů a direktivním řízením. Je efektivní ve stabilním prostředí.
- organický neboli flexibilní přístup, s důrazem na změny, pružnost, povzbuzování iniciativy a tvůrčího potenciálu. Vhodný pro proměnlivé prostředí.

1.2.8 Postmoderní názory

Moderní přístup naráží na problémy nečekaných změn v současném světě. Překvapivé selhávání zákonitostí, nemožnost spolehlivě zachytit chaotický běh událostí. Moderní přístup byl založen na podobnostech v jednotlivých organizacích.

Organizace jsou však různorodé a velmi odlišné. Snahou postmoderních názorů bylo vytvořit teorii, která bude jednoduchá a přizpůsobená k řešení všech problémů. Postmoderní názor akceptuje rozdíly jednotlivých organizací a snaží se je implementovat do své podstaty.

1.2.9 Teorie chaosu

Tom Peters považoval chaos za normální stav konce 80. let 20 století. Za zdroje nejistoty považuje:

- v současné době nemůžeme nic předvídat,
- netušíme, jaká cena bude zítra za energie nebo peníze,
- nevíme, zda ochranná opatření nebo jiná nařízení zítra neuzavřou některé hranice a nevyvolají tím zmatek v obchodě,
- nevíme, jaké budou výsledky syntézy nebo rozpadu organizací, netušíme, které firmy se sloučí, ani kteří partneři se od sebe odloučí,
- neznáme svou budoucí konkurenci, nevíme, odkud přijdou, atd.

V této výše popsané chaotické situaci existují pro manažery dvě možnosti přežití a úspěchu firmy:

- Budou ve své práci doufat, že jim bude štěstí přát a že si udrží ve stále se zvětšující konkurenci postavení.
- Nebo se vyrovnají s novými trendy, které představují stále větší požadavky na jakost, zodpovědnost organizací a zkracování inovačních cyklů.

Peter úspěch spatřuje v přijetí druhé varianty, tedy přijmout chaos a naučit se s ním žít. Tento stav lze shrnout tak, že:

- odpovědnost vůči zákazníkům vyžaduje od organizace pozorně naslouchat přáním klientů a rychle se jim přizpůsobovat.
- Rychlá inovace znamená neustálé zavádění nových věcí ve všech oblastech a za účasti všech pracovníků.

- Přizpůsobení skrze posílení pravomoci pracovníků lze dosáhnout vyšší účastí zaměstnanců, omezením hierarchických vztahů v organizaci a odměňováním, závislým na nových parametrech výkonu (kvalita, odpovědnost).
- Vedení lidí znamená nahrazení tradičního formálního řízení tvorbou a šířením vize.
- Systém řízení přechází od tradičních postupů měření a kontroly k novým kritériím (jakost, proměnlivost, inovace) a k širokému sdílení informací, dříve považovaných za důvěrné.

1.2.10 Racionalita rozum a moc

Modernismus vyvinul absolutní víru v rozum a ztotožnil ji s pokrokem. Celý svět a také organizace je chápána jako systém, který je zcela kontrolován a řízen člověkem.

Nástrojem tohoto rozumového „imperialismu“ je jazyk, slovo. Psaní, formalizace a administrativa jsou různými formami použití jazyka při organizování a kontrole.

S rozvojem komunikačních technologií, (internetu), mají pracovníci neomezené množství informací a dat ihned k dispozici a mohou je využít. Znalosti se stávají větším bohatstvím než bohatství materiální

1.2.11 Organizační metafory

Gareth Morgan (1986) – začal používat organizační metafory, kdy organizaci přirovnává k jevům z vnějšího světa. Každý názor slouží k objasnění určitých problémů v různých oblastech organizace.

- organizace jako stroj - mechanistický pohled,
- organizace jako organismus - biologizující pohled,
- organizace jako inteligence - kybernetický pohled,
- organizace jako kultura – společenský pohled,
- organizace jako politické systémy - politický pohled,
- organizace jako psychické vězení - psychoanalytický pohled,
- organizace jako změna a transformace,
- organizace jako nástroj ovládnutí slouží k zneužívání moci.

1.2.12 Charakteristické znaky současného managementu

- Samostatnost a podnikavost. Na pracovníky je přenášeno více rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti.
- Rozvíjení tvořivosti více se prodává intelekt a méně materiál.
- Globalizace.
- Přechod od trhu dodavatele k trhu zákazníka – převis nabídky nad poptávkou.
- Přechod od velkovýroby k uspokojení individuálních potřeb zákazníka.
- Hlavním kapitálem společností je lidský kapitál.
- Sílicí tlak na sociální a environmentální aktivity podniku.

V podniku přestávají být významné zdroje jako půda, nerostné bohatství a začínají být důležité know-how, inovace, znalosti.



Management znamená umění řídit, působit na určitou soustavu a ovládat její činnosti. Vznik a vývoj teorie managementu souvisí s rozvojem podnikání a průmyslové výroby.

Vývoj názorů na organizaci můžeme rozdělit do pěti stádií – mechanistický přístup (do 20. let 20. století), škola lidských vztahů (20. a 30. léta 20. století), humanistický přístup (40. a 50. léta 20. století), moderní názory (60. a 70. léta 20. století) a postmoderní názory (80. a 90. léta 20. století).

Současný management vykazuje zejména charakteristické znaky jako je samostatnost a podnikavost, kdy na pracovníka je přenášeno více rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti, dále rozvíjení tvořivosti, kdy se více prodává intelekt a méně materiál, také globalizační tendence, přechod od trhu dodavatele k trhu zákazníka (převis nabídky nad poptávkou), přechod od velkovýroby k uspokojení individuálních potřeb zákazníka a sílicí tlak na sociální a environmentální aktivity podniku. Hlavním kapitálem podniku je kapitál lidský.



1. Vysvětlete, jak v konci 80. Let 20. Století byly řešeny problémy v souvislosti s mnohými zdroji nejistoty!
2. Vysvětlete základní principy klasického řízení!
3. V čem spočívala podstata úspěchu Baťovy soustavy řízení?

4. Vymenujte jednotlivé etapy globalizace!



Literatura k tématu:

- [1] VEBER, J. a kol. *Management - Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 600 s. ISBN 978-80-7261-200.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 650 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [3] CRAINER, S. *Moderní management*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.

Kapitola 2

Plánování



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat tři základní stupně plánování,
- charakterizovat a použít nástroje odpovídající na 5 + 1 základních otázek plánování,
- rozlišovat oblasti použití různých forem časových harmonogramů,
- aplikovat pravidlo SMART při formulaci cíle.



Klíčová slova:

Cíl, časový harmonogram, záměr, pravidlo SMART, PERT diagram, Ganttův diagram, kritická cesta.

2.1 Definice plánování

Plánování je **proces**, v rámci kterého je formulován **cíl** činnosti a **způsob jeho dosažení**. V rámci plánování je tedy třeba podrobně promyslet jednotlivé operace, které povedou k naplnění cíle, odhadnout (resp. dle dostupných vnitropodnikových nástrojů přesně stanovit) zdroje nezbytné k provedení dílčích operací (zejm. finanční a lidské) a zvolit vhodné postupy a metody.

Je důležité si uvědomit, že plánování směřuje do budoucnosti. Znamená to, že v rámci plánování **určujeme, co se má stát**. Je velkou chybou, když management organizace pouze reaguje na to, co se již stalo, místo aby aktivně vytvářel budoucnost dané organizace.

Manažer by při plánování měl uvažovat ve třech základních stupních:

- porozumění, **KDE** jsme (často opomíjený, ale naprosto zásadní krok; určuje východiska – zejm. dostupné zdroje; zpravidla je naplňován různými analýzami současného stavu),
- rozhodnutí, **KAM** chceme jít (stanovení cíle),
- plánování, **JAK** se tam dostaneme (rozpracování jednotlivých operací vedoucích k dosažení cíle).

2.2 1 + 5 základních otázek plánování

2.2.1 Proč?

Naprosto zásadní otázka při plánování. Manažer si musí ujasnit, co od dané činnosti očekává a čemu realizací dané činnosti prospěje. Hovoříme o formulaci **záměru**. Jeden záměr může být naplněn více různými aktivitami, přičemž každá z nich pouze přispěje k naplnění záměru (tzn., předpokládá se, že jediná aktivita zpravidla nenaplní záměr zcela).

2.2.2 Co?

Na otázku „Co?“ si odpovíme formulací **cíle**. Při formulaci cíle je třeba se řídit pravidlem **SMART**. Jedná se o akronym (slovo tvořené počátečními písmeny jiných slov), jež určuje vlastnosti správně zformulovaného cíle. Cíl tedy musí být:

- specifický,
- měřitelný (ověřitelný),
- akceptovatelný,
- realizovatelný,
- termínovaný.

Specifičnost cíle znamená, že je naprosto konkrétně popsána podoba výsledného stavu po dosažení cíle, resp. výstup dané aktivity. Je nezbytné, aby si pod stanoveným cílem každý (nejen manažer, ale zejm. i pracovníci podílející se na naplňování cíle) představil naprosto stejnou podobu výstupu.

Měřitelnost cíle spočívá v možnosti ověření, zda byl cíl skutečně naplněn, tedy v možnosti snadno srovnat plánovanou podobu výstupu a skutečně dosaženou podobu výstupu. Jelikož se nejsnadněji srovnávají čísla, je vhodné, aby cíl obsahoval nějakou kvantifikovatelnou veličinu (jednoduše řečeno, aby obsahoval nějaké číslo). Ne vždy je však pochopitelně možné výstup dané aktivity kvantifikovat. V tom případě je třeba nalézt jiné kritérium, které umožní srovnání plánovaného a skutečně dosaženého stavu.

Jak pro pracovníky organizace, tak i pro veškeré prvky vnějšího okolí musí být cíl akceptovatelný (tzn., musí být v souladu s platnými zákony či normami daného státu, respektující po environmentální stránce nejbližší okolí apod.).

Realizovatelnost (splnitelnost) cíle působí mj. jako motivační prvek pro pracovníky podílející se na realizaci cíle. Pokud by od počátku pracovníci nevěřili, že je možné cíl naplnit, nevěnovali by jeho naplnění dostatečnou pozornost a energii.

Je naprosto nezbytné, aby byl jasně určen termín naplnění cíle v podobě konkrétního data.

Jelikož cíl musí být mj. dosažitelný, splnitelný a reálný, tzn., musí respektovat možnosti organizace. Z tohoto důvodu, jak již bylo uvedeno, by cíl měl být formulován až na základě provedených analýz současného stavu.

2.2.3 Kdo?

Pod otázkou „Kdo?“ se skrývá stanovení **týmu** pracovníků, podílejících se na realizaci dané aktivity, tedy definování jednotlivých pozic a k nim přidělenému popisu pracovní náplně. Je třeba stanovit, kdo bude osobou zodpovědnou za aktivitu jako celek, tedy za naplnění cíle, kdo bude na dané aktivitě pracovat a s kým, jaké budou vytvořeny pracovní skupiny, apod. Dále je třeba stanovit, jaké

kompetence a úkoly budou jednotliví pracovníci mít, definovat vztahy nadřízenosti a podřízenosti, stanovit zodpovědné osoby za konkrétní výstupy jednotlivých operací nebo nastavit způsob komunikace.

2.2.4 Jak?

K tomu, abychom byli schopni adekvátně popsat jednotlivé kroky, vedoucí k cíli, tedy odpovědět si na otázku „Jak?“, je vhodné rozdělit aktivitu na dílčí, logicky uzavřené činnosti – jednotlivé **operace**. Mezi jednotlivými operacemi je pak vhodné stanovit vzájemnou provázanost (např. že jedna operace nemůže začít, aniž by byla ukončena operace předcházející, apod.).

2.2.5 Kdy?

Odpověď na otázku „Kdy?“, tedy **harmonogram** dané aktivity, vzniká na základě kvalifikovaného odhadu času, který bude potřeba pro realizaci veškerých činností vedoucích k naplnění určeného cíle. Stanovení časové jednotky závisí na povaze aktivity (dny, měsíce, kvartály...).

K časovému vymezení a vzájemné návaznosti jednotlivých operací je vhodné využít grafického zpracování. Nejběžnějšími způsoby grafického znázornění je Ganttův diagram nebo PERT diagram, lze se však setkat i s jinými formami (ADM, PDM, TBAOA apod.).

Ganttův diagram

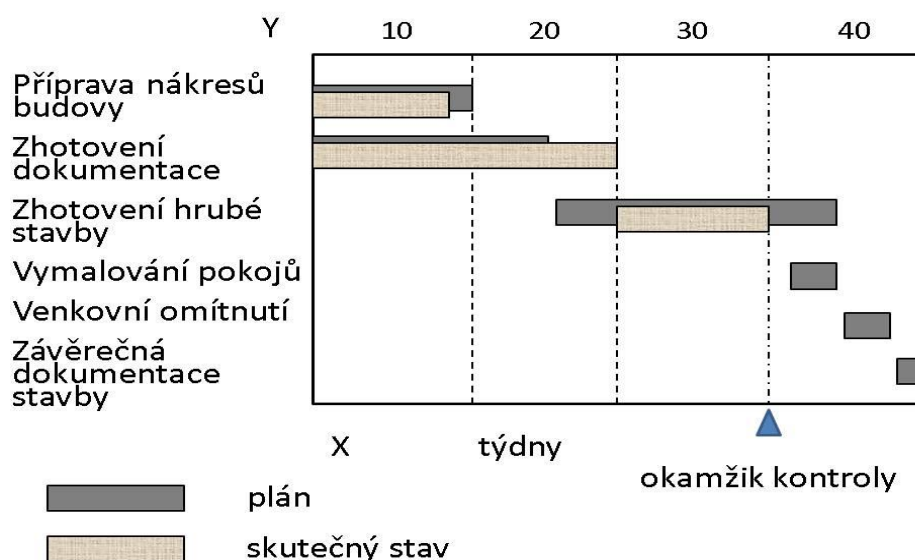
Ganttův diagram (někdy také označován jako úsečkový diagram) je relativně snadno sestavitelnou a čitelnou formou harmonogramu. Je tvořen vodorovnými úsečkami, které zobrazují časovou provázanost jednotlivých operací. Osa X představuje časové hledisko, osa Y jednotlivé operace (viz obr. 1).

Výhodou použití Ganttova diagramu je:

- nenáročné a rychlé grafické zpracování,
- přehlednost,
- možnost znázornění časové rezervy u jednotlivých operací,
- představa o celkovém času potřebném pro realizaci celé aktivity, její struktuře i o vztazích mezi jednotlivými činnostmi,
- jednoduchá kontrola plnění harmonogramu.

Nevýhodou Ganttova diagramu je:

- do jednoho diagramu lze obtížně zanést strukturu a vzájemné souvislosti rozsáhlé aktivity o mnoha úrovních.



Obr. 1 Příklad Ganttova diagramu¹

PERT diagram

PERT (Programme Evaluation and Review Technology) diagram (někdy také označován jako síťový diagram) je relativně obtížnější metoda, která je vhodná spíše pro složitější aktivity (viz obr. 2). Aplikace metody bývají podporovány standardními počítačovými programy (viz obr. 3).

Výhodou použití PERT diagramu je, že:

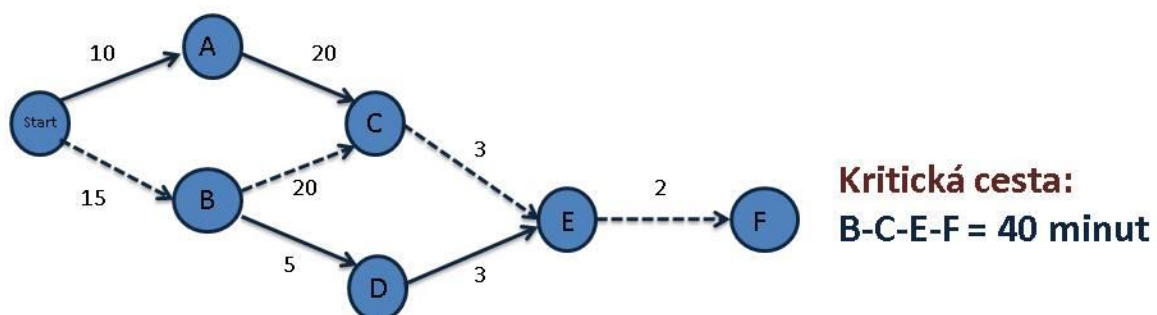
- umožňuje zachytit i početné činnosti a členité vazby mezi nimi,
- pomáhá určit časové rezervy mezi činnostmi a vytyčit tzv. kritickou cestu (posloupnost činností, na které nejsou žádné časové rezervy).

¹ NAVRÁTILOVÁ, D., HEŘMÁNKOVÁ, P., *Projekty a granty*.

Nevýhodou PERT diagramu je:

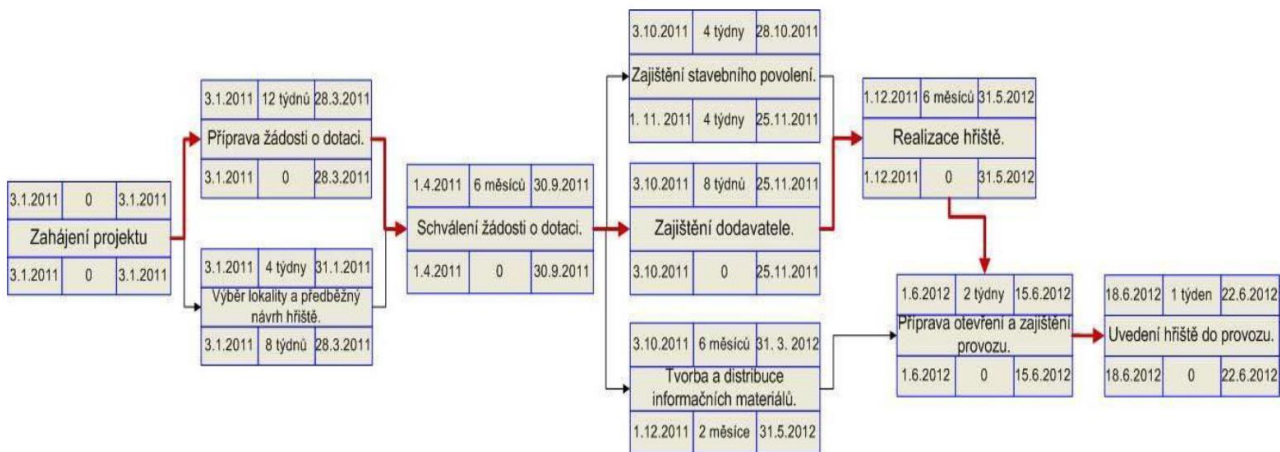
- složitost z hlediska sestavení,
- relativně obtížnější orientace.

Událost	Popis činnosti	Předpokládaný čas (týdny)	Předcházející událost
A	Příprava nákrešů budovy	10	žádná
B	Zhotovení dokumentace	15	žádná
C	Zhotovení hrubé stavby	20	A, B
D	Vymalování pokojů	5	B
E	Venkovní omítnutí	3	C, D
F	Závěrečná dokumentace stavby	2	E



Obr. 2 Příklad PERT diagramu – zjednodušená podoba²

² NAVRÁTILOVÁ, D., HEŘMÁNKOVÁ, P., *Projekty a granty*.



Brzké zahájení	Trvání	Brzké dokončení
Název úkolu		
Pozdní zahájení	Casová rezerva	Pozdní dokončení

Kritická cesta:
A-B-D-F-H-I-J = 12 m a 23 t

Obr. 3 Příklad PERT diagramu – výstup MS Visio³

2.2.6 Za kolik?

Otázka „Za kolik?“ je důležitá zejména u projektové činnosti. Abychom mohli na tuto otázku adekvátně odpovědět, tzn. stanovit **rozpočet**, musíme nejprve stanovit potřebu zdrojů. Poté analyzujeme vlastní zdroje a na jejich základě sestavíme rozpočet vyjadřující potřebu dodatečných zdrojů. Zaměřujeme se zejména na tyto zdroje:

- lidské zdroje (interní pracovníci/externisté, jejich kvalifikace, odbornost, časové možnosti...),
- materiálové zdroje (zařízení, prostory, ICT, energie, spotřební materiál...),
- finanční zdroje (granty, dotace, vlastní prostředky, bankovní úvěry...).

K co nejpřesnějšímu odhadu nákladů můžeme použít jednu z níže uvedených metod:

Při použití metody „zdola-nahoru“ (bottom-up) aktivitu nejprve rozdělíme na jednotlivé operace. Pro každou operaci zvlášť pak definujeme potřebné zdroje, na jejichž základě vytvoříme celkový rozpočet.

³ NAVRÁTILOVÁ, D., HEŘMÁNKOVÁ, P., *Projekty a granty*.

Při použití metody „shora-dolů“ (top-down) stanovujeme hrubý odhad nákladů pro aktivitu jako celek, které jsou posléze rozděleny mezi jednotlivé operace.

Σ

Manažer by při plánování měl uvažovat ve třech základních stupních: porozumění, kde se nyní nacházíme, tzn., jaká jsou má východiska, rozhodnutí, kam se chci dostat a plánování, jak se tak dostanu. Při plánování si musíme odpovědět na několik základních otázek – Co? (jaký je můj cíl, čeho chci dosáhnout), Jak? (popis jednotlivých operací vedoucích k naplnění cíle), Kdo? (popř. S kým? – tedy stanovení pracovního týmu), Kdy? (časový harmonogram), popř. Za kolik? (rozpočet).

?

1. Jaká slova se skrývají pod akronymem SMART a jak nám mohou v procesu plánování pomoci?
2. Zformulujte si svůj osobní cíl pro tento den tak, aby zcela naplňoval pravidlo SMART.
3. Srovnajte a definujte výhody a nevýhody Ganttova diagramu a PERT diagramu.
4. Jaké metody používáme pro odhad nákladů?
5. Navrhněte projekt, který by mohla realizovat organizace, ve které pracujete, a na který by mohla získat finanční podporu od městského úřadu. Váš příslušný městský úřad poskytuje ze svého rozpočtu finanční podporu významným projektům v následujících oblastech:
 - sociální služby, související služby a aktivity a humanitární pomoc,
 - prevence kriminality,
 - bezbariérové úpravy a bezbariérová doprava,
 - kultura,
 - cestovní ruch,
 - sport,
 - podpora mateřských škol jiných zřizovatelů,
 - využití volného času dětí a mládeže,
 - tvorba a ochrana životního prostředí,
 - ochrana obyvatel.
- Maximální možná výše podpory je 200.000,- Kč (vč. DPH). Maximální doba realizace projektu je 24 měsíců. Váš manažer by rád navázal dlouhodobější spolupráci vaší organizace s městským úřadem. Úspěšná realizace významného projektu mu přijde jako vhodný způsob, jak na sebe upozornit. Při sestavování projektu postupujte v souladu s principy plánování.



Literatura k tématu:

- [1] NAVRÁTILOVÁ, D., HEŘMÁNKOVÁ, P. *Projekty a granty. Studijní text*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-63-2.

Kapitola 3

Organizování



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Definovat organizační strukturu a projektování organizace.
- Vysvětlit, proč jsou struktura a projektování organizace pro organizaci důležité.
- Popsat klíčové prvky organizační struktury.
- Identifikovat podmiňující faktory, ovlivňující projektování organizace.
- Popsat jednotlivé typy organizačních struktur: jednoduchou, funkcionální, divizní, maticovou, samostatnou část organizace a organizaci bez hranic.
- Vysvětlit výhody a nevýhody jednotlivých typů organizačních struktur.
- Vysvětlit koncept učící se organizace a její vliv na projektování organizace.



Klíčová slova:

Centralizace, centralizovaná struktura, členění divizí podle teritorií, členění divizí podle výrobků, členění divizí podle zákazníků, decentralizace, decentralizace pravomocí, delegování, dělba práce, divizní organizační struktura, funkční struktura, hmotná odpovědnost, hybridní organizační struktura, lineárně-štabní organizační struktura, maticová organizační struktura, neformální organizace, odpovědnost, optimální rozpětí řízení, organizace, organizace bez hranic, organizační architektura, organizační formy, organizační struktura, organizování, plochá organizační struktura, právní odpovědnost, pravomoc, pružné organizační struktury, projektová organizace, rozpětí řízení, seskupování prací, sociální odpovědnost, specializace práce, strmá organizační struktura, učící se organizace.

3.1 Úvod

„Kdo chce vládnout, nesmí hnát lid před sebou, ale kráčet před ním.“

V historii lidstva je mnohokrát praxí ověřeno, že výsledky činnosti jakékoliv skupiny pracovníků jsou lepší, když je tato skupina organizována, než výsledky téže skupiny bez efektivní organizace. Organizování patří mezi základní manažerské činnosti.

Organizační struktura – formalizovaný systém, kde jsou rozděleny, seskupeny a koordinovány úkoly⁴.

Projektování organizace pak je tvorba či změna organizační struktury, kterou provádějí manažeři. Jak organizační struktura, tak i projektování organizace vymezují, co je zapotřebí dělat, jak jsou rozděleny činnosti (aby nedocházelo k duplikacím nebo konfliktům, plýtvání lidskou prací a dalšími vzácnými zdroji). Jako takové v podstatě definují logický sled pracovních činností, komunikační kanály, koordinační mechanismy, zaměření na cíle, čímž podporují plánování a kontrolu⁵.

Organizační úloha ve své existenci a zejména smyslu musí zahrnovat ověřitelné cíle, jasnou představu o hlavních povinnostech a činnostech a přiměřenou mírou volnosti (resp. pravomocí), aby pracovníci zabezpečující tyto činnosti věděli, co se od nich ve věci dosažení cílů očekává.

Organizování tedy chápeme jako identifikaci a klasifikaci specifikovaných činností, jejich seskupování za účelem dosažení cílů, přiřazení manažera k agregovaným činnostem s pravomocí (zmocněním) dozoru nad nimi a zajištění horizontální i vertikální koordinace v rámci organizační struktury⁶.

Formální organizační strukturu chápeme jako účelovou strukturu organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku. Jako taková musí být pružná, poskytovat prostor pro volnost jednání, efektivní využití kreativních talentů, respektujících jejich individuální schopnosti i záliby.

Neformální organizační strukturu pak vnímáme jako jakékoli spojení osobní aktivity postrádající vědomý společný cíl (ch. Barnard – The Functions of the Executive), příp. „sít“ osobních a sociálních

⁴Srov. ROBBINS, S. P., COULTER, M., *Management*. s. 242

⁵ srov. ROBBINS, S. P., COULTER, M., *Management*. s. 242

⁶ srov. ROBBINS, S. P., COULTER, M., *Management*. s. 242, KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. s. 234, VEBER, J., *Management*. s. 218

vztahů, jež nevytváříme ani nepožadujeme formální organizační strukturou – vznikají v podstatě spontánně spolčováním lidí společných zájmů⁷.

Organizační jednotka – je vymezena oblast, oddělení, útvar, pobočka konkrétní organizace, v níž má manažer pravomoc k výkonu specifických činností⁸.

3.2 Organizační úrovně a rozpětí managementu.

Základním smyslem organizování je tvorba prostředí pro efektivní pracovní spolupráci. Manažer je schopen efektivně „řídít“ jen omezený počet osob – jejich počet je různý a záleží na konkrétní situaci v rámci vztahu mezi nimi.

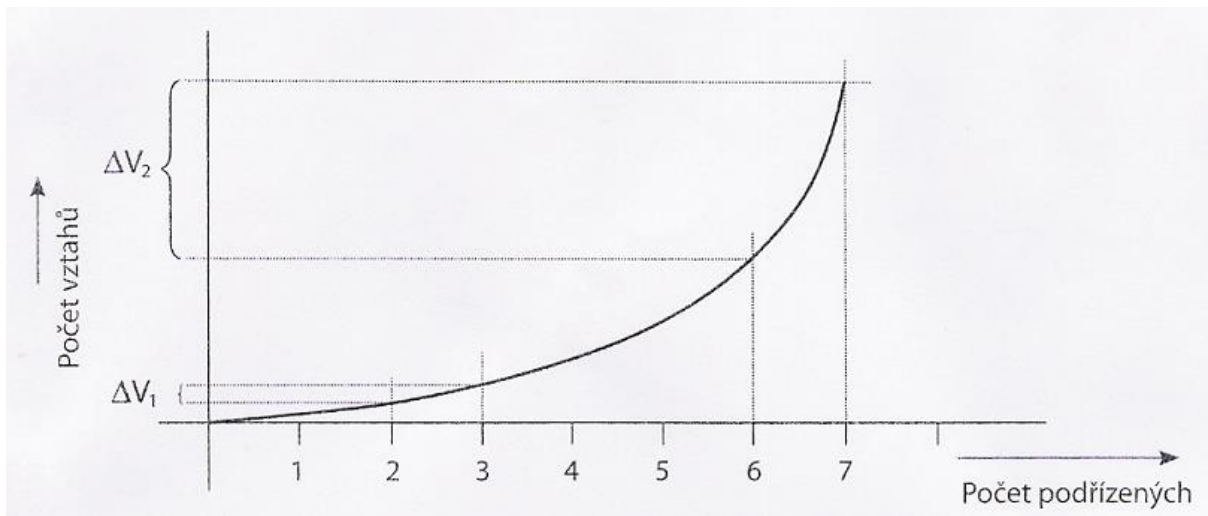
Vytváření organizačních úrovní je omezeno **rozpětím managementu**. Rozpětí řízení je jedním z velmi důležitých prvků organizování. Vyjadřuje počet přímo podřízených pracovníků jednomu manažerovi. Maximální počet podřízených je ovlivněn zejména tělesnou a duševní kapacitou vedoucího a vyjadřuje takový počet podřízených, které je schopen ještě efektivně řídit – **optimální rozpětí řízení**.

Na základě výsledků výzkumů⁹ byl stanoven průběh závislosti mezi počtem podřízených a počtem možných vztahů (Obr. 4). Z něj vyplývá, že již od počtu pěti podřízených dochází ke strmému nárůstu počtu vztahů. Z grafu je rovněž zřejmé, že vzroste-li např. počet vztahů v případě, že vedoucí má jen dva podřízené a přidáme mu třetího ($\Delta V1$) ve srovnání s enormním nárůstem počtu vztahů v situaci, kdy má vedoucí již šest podřízených a přidáme mu sedmého ($\Delta V2$). K výsledkům exaktních výpočtů (které svým způsobem popírají individualitu jednotlivých manažerů) přistupují ještě obtížně kvantifikovatelné aspekty, jakými jsou např. rozdílnost pracovního prostředí.

⁷ srov. KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. s. 235-236

⁸ srov. KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*, s. 236

⁹ V první třetině minulého století provedl exaktní výpočty možných vztahů mezi vedoucími a podřízenými V. A. Graicunas, který dospěl k číslu 5. Vychází z potřeby sledovat všechny druhy vztahů, které se v daném útvaru vyskytnou. Přitom rozlišuje jejich 3 typy: přímé vztahy mezi vedoucími a jednotlivými podřízenými, skupinové mezi vedoucími a možnými skupinami podřízených a nepřímé mezi podřízenými navzájem (i o nich by měl být vedoucí informován).



Obr. 4 Závislost počtu vztahů na počtu podřízených¹⁰.

V rámci vztahu mezi rozpětím managementu a organizačními úrovněmi rozlišujeme dva druhy organizací:

Organizace s úzkým rozpětím managementu - je charakteristická velkým množstvím organizačních úrovní. K jejím výhodám patří těsné vedení, těsná kontrola a vysoká komunikace mezi manažerem a pracovníky (podřízenými). Nevýhodou je, že manažeři mají tendenci angažovat se přímo v práci podřízených, velký počet organizačních úrovní a vysoké náklady na jejich zabezpečení¹¹.

Organizace se širokým rozpětím managementu – je charakterizována malým počtem organizačních úrovní. K výhodám patří, že manažeři jsou nuceni více delegovat pravomoci, musí být k dispozici jasná taktika a pracovníci musí být pečlivě vybíráni. Mezi nevýhody řadíme zejména přetížení manažerů, v důsledku čehož mají tendenci odkládat rozhodnutí, dále nebezpečí, že manažeři ztrácí přehled a požadavky na jejich manažerské dovednosti a kvalitu jsou vysoké.

Princip rozpětí managementu - počet podřízených, které je manažer schopen vést, je omezen, ale jejich počet závisí na působení množství různých faktorů.

¹⁰ Srov. VEBER, J., *Management*. s. 222

¹¹ srov. KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. s. 237

3.3 Faktory ovlivňující rozpětí managementu¹²

Úzké rozpětí – s velkým podílem času stráveného s podřízenými, je limitováno malým nebo žádným výcvikem, nepřiměřeným nebo nejasným delegováním pravomocí, nejasnými plány pro neopakovatelné operace, neverifikovatelnými cíli a standardy, rychlými změnami vnějšího i vnitřního prostředí, používáním zastaralých nebo nevhodných komunikačních technik (včetně nejasných instrukcí), neefektivní interakcí mezi nadřízeným a podřízenými, neefektivními schůzemi a poradami, větším množstvím odborníků na liniové a střední úrovni, nekompetentním a neškoleným manažerem, složitostí úkolů, neochotou podřízených nést odpovědnost i přiměřené riziko i nezrálými pracovníky.

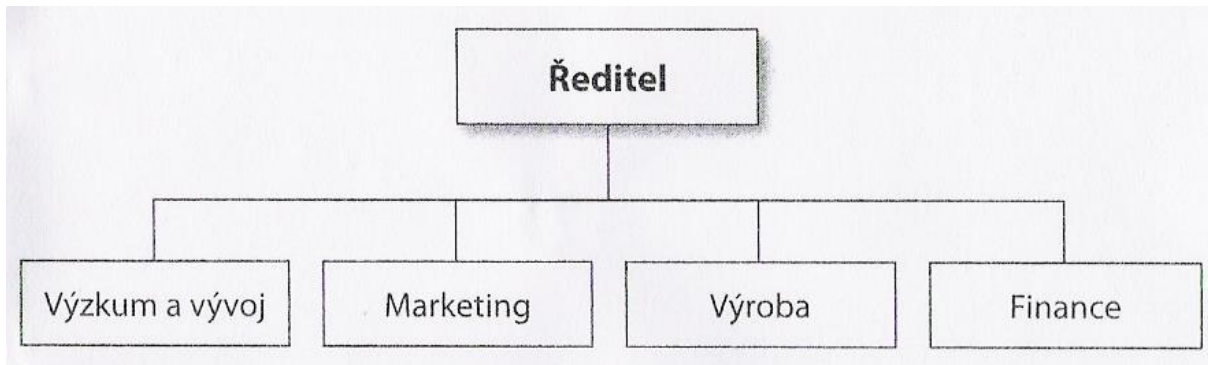
Široké rozpětí s velmi malým časem stráveným s pracovníky je závislé na důkladném výcviku zaměstnanců, jasném delegování, jasně stanovených úkolů, důkladných plánech pro opakovatelné operace, ověřitelných cílech využívaných jako standardy, pomalých změnách vnitřního a vnějšího prostředí, používání vhodných technik (správné organizační struktury, psané i ústní komunikace), efektivní interakci mezi manažerem a zaměstnanci, efektivitě schůzí a porad, větším množstvím specialistů na vyšších a středních úrovních (top manažeři zaměřeni na vnější prostředí), kompetentních a školených manažerech, jednoduchých úkolech, ochotě zaměstnanců nést odpovědnost a přiměřené riziko i jejich vyzrálostí.

Čím důrazněji je realizována **decentralizace**, tím je při konstantním počtu pracovníků v jednotce větší rozpětí řízení a tím je také organizační pyramida plošší a počet organizačních úrovní (skupin) menší. Naopak, čím je **centralizace** tužší, tím menší je rozpětí řízení a tím je i organizační pyramida strmější, s čímž souvisí i zvýšení počtu organizačních úrovní.

¹² srov. KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. s. 239-240

3.4 Organizační struktura

3.4.1 Funkcionální organizační struktura¹³



Obr. 5 Funkcionální organizační struktura

Je vytvářena na principu seskupování činností podle podnikových funkcí (např. ve výrobním podniku – výroba, prodej, financování..., ve velkoobchodu – nákup, prodej, financování..., v dopravní společnosti – provoz, doprava, financování...).

Mezi **výhody** patří, že ji spatřujeme jako logický odraz základních funkcí, dále udržuje výkonnost a prestiž hlavních funkcí, respektuje princip pracovní specializace, zjednodušuje školení a umožňuje důkladnou kontrolu vrcholovému vedení.

Mezi **nevýhodami** upozorňujeme na malý důraz na celkové cíle organizace, přílišnou specializaci a úzké zaměření klíčových zaměstnanců, menší koordinaci mezi funkcemi, skutečnost, že za zisk odpovídá pouze top management, pomalou adaptaci na změny v prostředí a omezený rozvoj běžných manažerů.

¹³ srov. VEBER, J., *Management*. s. 227, KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*, s. 256-258

3.4.2 Divizní organizační struktura¹⁴

S růstem velikosti organizace zřetelně převažují uvedené nevýhody funkční organizační struktury nad jejími výhodami (zvyšování počtu výrobků a služeb, růst počtu zákazníků, průnik firmy do dalších teritorií apod.) Centralizované řízení nestačí svou kapacitou zvládat požadavky na koordinaci, v důsledku čehož hledá způsoby změny systému řízení a odpovídajícím způsobem i struktury organizace.

Řešení se naskýtá v přechodu k **decentralizovanému řízení** a vytvoření nižších organizačních celků (z pohledu míry pravomocí relativně velmi **autonomních divizí**). Půvab divizní organizační struktury tkví ve sloučení všech potřebných aktivit (pro určitý výrobek či službu) do jedné divize s vysokou samostatností. Zatímco u funkční struktury je kladen důraz na vstupy (úkoly, dovednosti a zkušenosti, kvalifikace), je základem pro členění na divize především výstup (výrobek, služba, zákazník, místo působení).

Divizní organizační struktura vytváří předpoklady pro rozsáhlou decentralizaci pravomocí na nižší organizační úrovně. Rozpětí řízení bývá většinou menší než u funkční organizační struktury. Koordinace se uskutečňuje především v rámci autonomie divize.

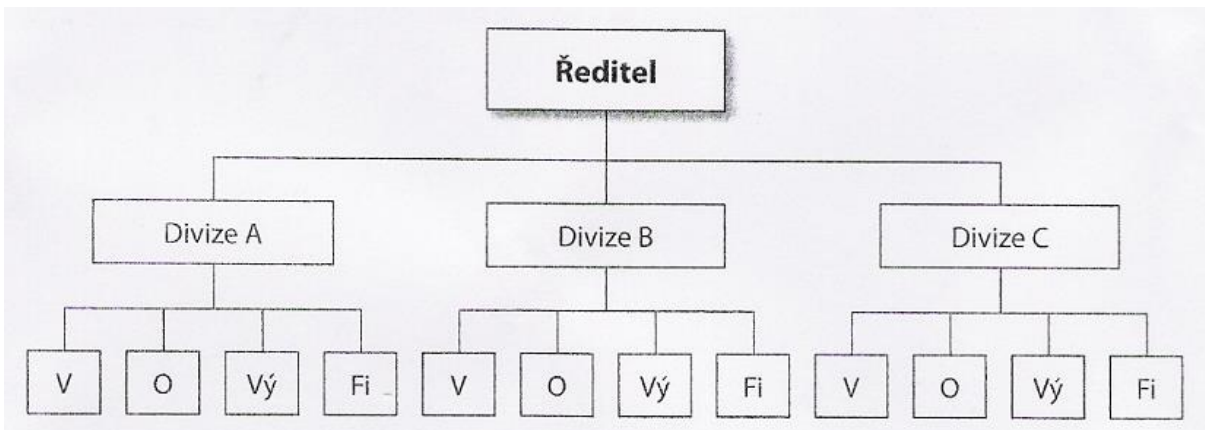
Výhody divizní organizační struktury spatřujeme zejména ve:

- Schopnosti přizpůsobení se podmínkám okolí, požadavkům zákazníků a rozdílům jednotlivých geografických oblastí.
- Skutečnosti, že se změny netýkají vždy všech divizí, ale každý manažer rozhoduje v rámci zastřešující strategie (která tímto organizačním uspořádáním není dotčena) o změnách samostatně pro svoji divizi.
- Operativnějším styku se zákazníky, v důsledku čehož je jejich spokojenost vyšší (mohou pružněji uplatňovat své požadavky a reklamovat nedostatky).
- Průhlednějších výsledcích divizí (každá divize má přímý vstup na trh, který její produkty objektivně ocení a top management pak může lépe porovnávat výsledky mezi jednotlivými divizemi).
- Přirozené přípravě vrcholových manažerů (již na úrovni divize je kladem značný důraz na koordinaci).

¹⁴ srov. VEBER, J., *Management*. s. 231-234, ROBBINS, S. H., COULTER, M., *Management*. s.252-253,

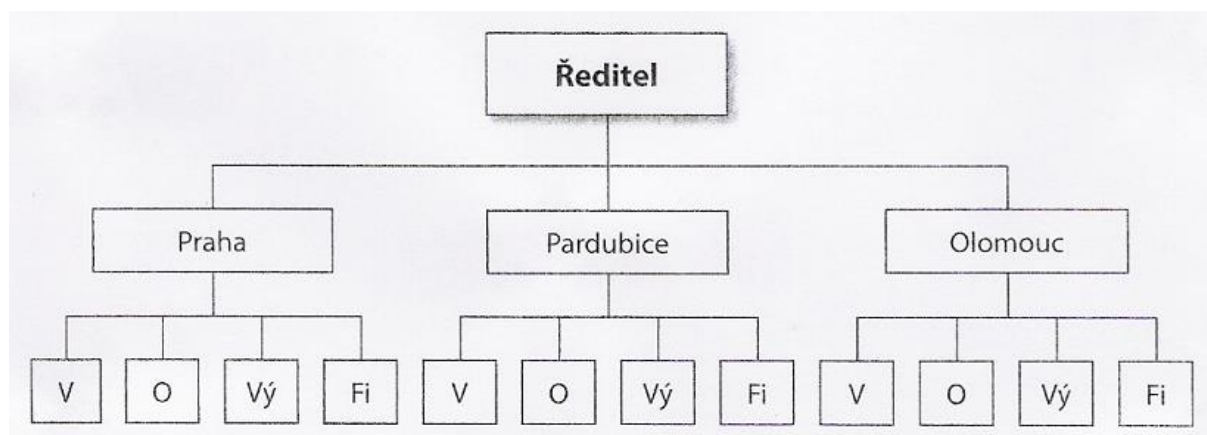
Mezi **slabinami** divizní organizační struktury jsou pak nejčastěji identifikovány:

- Nemusí docházet k efektivnímu využívání zdrojů (je zřejmé, že zde jsou vyšší požadavky především na lidskou práci (každá divize si většinu činností – obchod, marketing, apod., zabezpečuje ve vlastní režii).
- V důsledku nižšího počtu specialistů je zde patrná i nižší specializace pracovníků.
- Může docházet k upřednostňování cílů divize před celofiremními cíli (koordinace mezi divizemi je velmi obtížná a někdy se mohou vyskytovat tendence vyúsťující až v soupeření mezi divizemi – u některých nadnárodních společností je však taková praxe podporována a považována za pozitivní jev).



Obr. 6 Divizní organizační struktura.

3.4.3 Divizní organizační struktura teritoriální¹⁵



Obr. 7 Divizní organizační struktura teritoriální

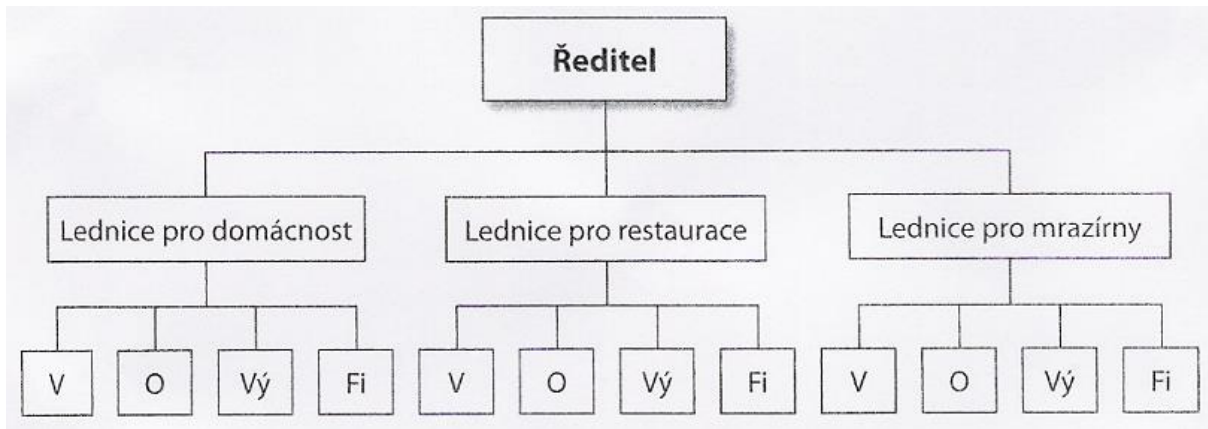
Využívá se zejména ve velkých organizacích, jejich činnosti pokrývají značnou geografickou oblast. Často jí využívají obchodní firmy, jež ve více regionech provozují stejné operace (montáž aut, maloobchodní či velkoobchodní prodej, pohonné hmoty atd.) Nebývá využíváno pro finance.

Mezi **výhody** patří zejména důraz na odpovědnost na nižších úrovních, důraz na lokální prvky a lokální problémy, lepší koordinace v daných regionech, zúžitkování ekonomických výhod lokálních operací, lepší komunikace s lokálními zákazníky a lepší výcvik provozních manažerů.

Nevýhodou je zejména požadavek na více všestranných manažerů, obtížné zajišťování centrálních ekonomických služeb a častý vznik požadavků na regionální úrovni (person, zásobování...) i obtížnější kontrola top managementu.

¹⁵ srov. KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. s. 258-260

3.4.4 Divizní organizační struktura zákaznická¹⁶



Obr. 8 Divizní organizační struktura zákaznická.

Seskupování prací se zde řídí podle skupin zákazníků. Klíčem pro třídění činností je tedy zákazník. Někdy jsou utvářeny základních organizační jednotky na základě produktů. Tyto organizační struktury mohou lépe reagovat na zákaznická přání a demonstruje tak ochotu firmy naslouchat potřebám zákazníků. V neziskovém sektoru jsou často využívány u škol (univerzit) – spojováním různě zaměřených skupin studentů.

Mezi **výhody** patří důraz na potřeby zákazníků, zákazník má pocit, že má vstřícného, chápatícího dodavatele i rozvoj odborníků v základních oblastech.

Z **nevýhod** jsou uváděny zejména obtížná koordinace činností (vzhledem k protichůdným požadavkům zákazníků), požadavky na manažery a odborníky pro specifickou problematiku zákazníků a zákaznické skupiny nemusí být vždy jednoznačně definovány.

3.4.5 Divizní organizační struktura procesní¹⁷

Výrobní podniky seskupují činnosti vzhledem k určitému procesu, případně zařazení či výrobní technologii. Běžně je využíváno např. u podnikových informačních systémů.

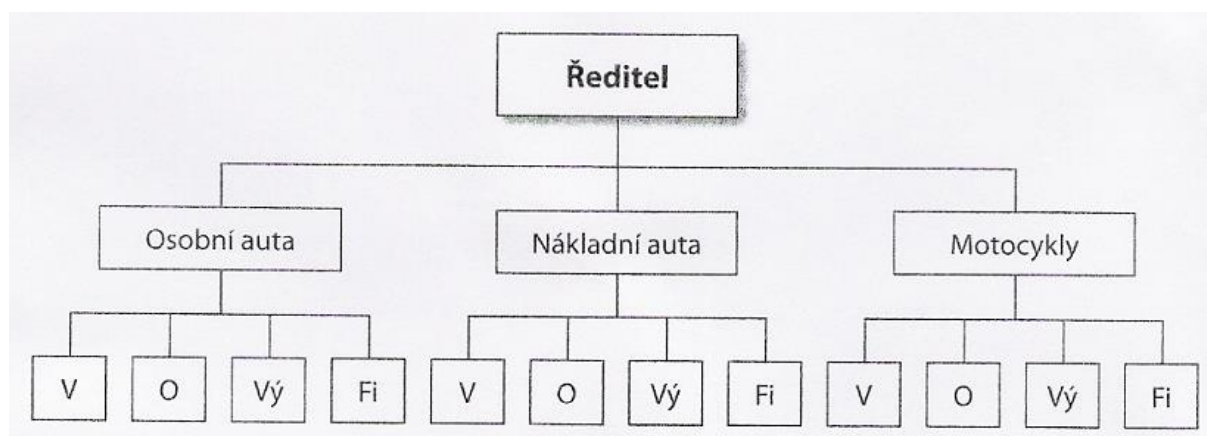
¹⁶srov. KOONTZ, H., WEHRICH, H., *Management*. s.260-262

¹⁷srov. KOONTZ, H., WEHRICH, H., *Management*. s. 262-263

K **výhodám** patří zejména ekonomická výhodnost, možnost využití speciálních technologií, využití specifických dovedností a jednodušší výcvik.

Z **nevýhod** pak obtížná koordinace organizačních jednotek, odpovědnost za zisk je pouze na vrcholovém managementu a je nevhodná pro rozvoj provozních manažerů.

3.4.6 Divizní organizační struktura výrobková¹⁸



Obr. 9 Divizní organizační struktura výrobková.

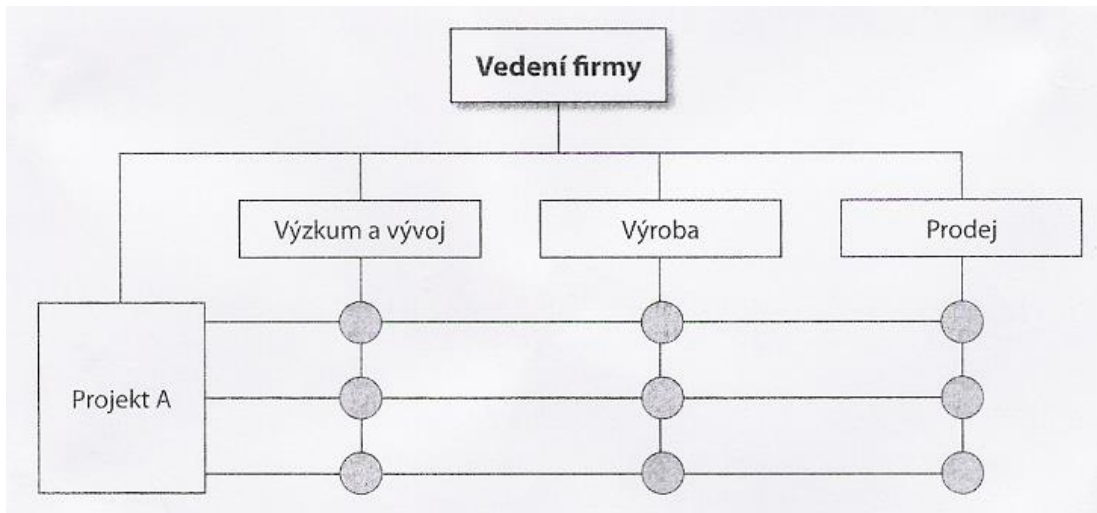
Tato forma nabývá stále většího významu u podniků produkujících několik výrobních řad či větší množství druhů výrobků.

K **výhodám** patří důraz na výrobní řadu, možnost využívání speciální zařízení, dovedností, i znalostí, zdokonalování koordinace u základních aktivit, odpovědnost za zisk na nižší úrovni a vhodné prostředí pro výcvik provozních manažerů.

Z **nevýhod** pak zejména požadavek na více manažerů, potíže se zajišťováním provozu centrálních oddělení a obtížná kontrola ze strany top managementu.

¹⁸ srov. KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. s. 263-265

3.5 Maticová organizační struktura¹⁹



Obr. 10 Maticová organizační struktura.

Podstata spočívá v kombinaci funkcionální a projektové (event. výrobkové) tvorby organizačních jednotek v rámci jedné organizační struktury. Tento současný moderní přístup se běžně využívá ve výzkumu a vývoji, stavebnictví, letectví a kosmonautice, marketingu, při budování informačních systémů a pro organizaci různých profesních pracovníků pro práci na rozličných projektech u poradenských firem.

Výhodou je orientace na konečné výsledky, důraz na profesionalitu i jednoznačná odpovědnost za zisk u projektů.

Z **nevýhod** pak možnost vzniku kompetenčních konfliktů (je zde porušena základní manažerská zásada jednoho vedoucího), z toho vyplývající možnost nekonzistentního vedení a nutnost řešení mezilidských vztahů (konfliktů), požadavek na mnoho času na vyjasňování problémů.

Pro efektivní využívání maticového managementu se osvědčila následující doporučení:

- definovat cíle projektů nebo zadaných úkolů,
- ujasnit úkoly, pravomoci a odpovědnosti manažerů i členů týmu,

¹⁹ srov. KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. s. 265-269

- dosáhnout stavu, že k ovlivňování prací dochází především na základě znalosti a informací a ne na základě mocenského postavení v podniku,
- vyvážit pravomoci funkcionálních a projektových manažerů,
- pro vedení projektů vybírat zkušené manažery,
- rozvíjet jak organizační strukturu, tak tým,
- zavést vhodnou časovou a nákladovou kontrolu, jež včas odhalí odchylky od standardu,
- náležitě odměňovat projektové manažery i členy pracovního týmu.

3.6 Ostatní organizační struktury

Hybridní organizační struktura. Vzniká kombinací funkční a divizní organizační struktury, cílem je posílit pozitiva a potlačit nedostatky obou struktur.

Pružné (doplňkové) organizační struktury. I v těchto formách zůstává dodržen základní vztah podřízenosti a nadřízenosti (tedy linie přímé podřízenosti), která v potřebném rozsahu zajišťuje jednotu příkazů. Současně je však vytvořen takový systém vztahů, který dočasně i trvale seskupuje pracovníky i týmy k plnění úkolů, pro něž nebyla základní struktura organizace předem vytvořena.

Projektová organizace. Je odvozena od organizačních struktur s pružnými prvky a maticové organizační struktury a zavádí se zejména v souvislosti s realizací významné, povahou unikátní akce nebo projektu a vyžaduje kooperaci pracovníků nejrůznějších specializací a profesí, nezbytnou pružnost managementu a nekonvenční decentralizaci kompetencí a jejich přenos na konkrétní projektový tým.

Organizace bez hranic. Nemá definovanou strukturu a je výhodná zejména pro vysoce dynamické prostředí, vyžadující vysokou úroveň flexibility.

Učící se organizace. Organizace, kde se trvale rozvíjí schopnosti přizpůsobovat se a měnit se. Všichni zaměstnanci se podílejí na identifikaci pracovních problémů a jejich řešení. Zároveň se podílejí na řízení, osvojují si a předávají nové znalosti, využívají je při rozhodování a vykonávání své práce. Schopnost stát se učící se organizací se tak stává jediným trvalým zdrojem konkurenční výhody.

Není důležité, jaké projektování organizace si manažeři pro svou práci vyberou, ale mělo by napomáhat tomu, aby zaměstnanci mohli vykonávat svou práci co nejlépe ve smyslu vysoké účinnosti

i efektivitu. Organizační struktura nesmí brzdit, ale naopak musí pomáhat. Vnímejte ji jako nástroj a prostředek dosahování stanovených cílů organizace.

3.7 Pohled do praxe („Velkosklad vína“):

Vnímejte a zhodnoťte si způsob a důsledky volby centralizované a decentralizované dělby kompetencí na praktickém příkladu velkoskladu distribuujícího vína vysoké kvality do maloobchodní sítě²⁰. Ve velkoskladu je celkem 6 pracovníků – vedoucí manažer, nákupčí, skladník, pokladní, hospodář a účetní.

Zvolíme-li **centralizovanou strukturu**, mají nákupčí, skladník, pokladní, hospodář a účetní povinnost získat souhlas vedoucího manažera pro všechna svá zamýšlená rozhodnutí. Nákupčí nesmí koupit nové kartóny vína bez získání souhlasu manažera, skladník nesmí vydat ze skladu ani láhev, pokladník nesmí přijímat šeky, hospodář žádá o schválení plánu nutných oprav a úklidu, účetní nesmí realizovat platby bez souhlasu manažera. Tato situace však vyžaduje každodenní trvalou přítomnost vedoucího manažera, bez něhož tím pádem velkosklad nemůže vůbec fungovat (Obr. 11).



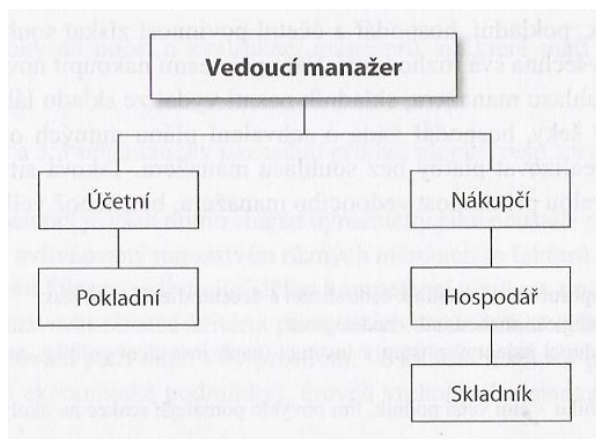
Obr. 11 Příklad konkrétní ploché organizační struktury velkoskladu vína.

Rozhodneme-li se však **decentralizovat pravomoci** vedoucího manažera, přiznáme tím nákupčímu pravomoc nakupovat vína podle vlastního uvážení a osobních zkušeností, skladník nebude potřebovat souhlas k vydávání zboží, účetní může rozhodovat o platbách sám apod. Tím se vedoucí manažer

²⁰ srov. VEBER, J., *Management*. s. 225-226

svým způsobem zbaví odpovědnosti za řízení každodenních operací a ušetřený čas věnuje získávání informací o konkurenčním prostředí a vypracování strategie do budoucna. Zároveň však ztratí každodenní kontrolu nad řízením velkoskladu.

V žádné instituci však nedochází k plné centralizaci, event. decentralizaci. Spíše je namístě hovořit o **tendenci k centralizaci či decentralizaci**. V případě našeho velkoskladu vína může např. pokladník přijímat šeky do 1 000,- Kč bez souhlasu manažera, nákupčí může např. samostatně nakupovat až do výše 10 000,- Kč apod. Tím si vedoucí manažer zachová určitý stupeň kontroly nad celou organizací. K většímu ulehčení práce může vedoucí manažer např. **zúžit rozpětí řízení** tím, že z původní typicky ploché struktury (viz obr. 11) vytvoří strukturu víceúrovňovou (viz obr. 12).



Obr. 12 Příklad konkrétní strmé (vícestupňové) organizační struktury velkoskladu vína

3.8 Případová studie (Příklad funkční organizační struktury průmyslového podniku VIMAS, a.s.²¹)

Náplní **společnosti VIMAS, a.s.** je výroba speciálních nástrojů pro přesnou strojírenskou výrobu, výroba odlitků a forem. Do budoucna se uvažuje o výrobě spotřební elektrotechniky a komponentů pro elektroniku.

²¹ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování*. s. 215 - 217

Cílem podniku je vytvořit okruh stálých obchodních partnerů, zajistit obchodní obrat, navázat stabilní obchodní vztahy se zahraničím. Dalším cílem je zvýšit kvalitu, a to jak technické přípravy výroby, tak i dodavatelské činnosti.

V akciové společnosti je zaměstnáno celkem 130 pracovníků, z toho 30 žen. Pracovníci jsou odměňováni podle mzdového předpisu a.s., který je součástí Kolektivní smlouvy. Uplatňuje se zde časová mzda. Řídící pracovníci jsou odměňováni pomocí smluvních platů.

3.9 Organizační struktura podniku

Ekonomický úsek. Skládá ze tří částí. V části **financování, ekonomické analýzy a všeobecné účtárny** pracuje vždy jeden zaměstnanec, je zde kladen důraz na vzájemnou zastupitelnost.

Obchodní úsek. Vedoucí obchodního úseku se věnuje marketingovým aktivitám, zabezpečuje společně s vedoucím provozu kontakty se zákazníky. **Oddělení zásobování** zajišťuje potřebný materiál pro celou a.s. **Oddělení prodeje** se zabývá technickým zabezpečením prodeje a reklamacemi. **Oddělení kooperace a základních prostředků** zajišťuje činnosti, na které nejsou v podniku kapacity, pokud nestačí provozní možnosti, dále vykonává evidenci základních prostředků, inventarizaci, zajištění generálních oprav u výrobního závodu, koupě základních prostředků.

Personální úsek. Zde jsou řešeny otázky personálních činností, metodika odměňování, výběr pracovníků, systém školení, ekologie, bezpečnosti práce.

Provoz nástrojárna a provoz slévárna. Oba provozy mají vlastní přípravu výroby, kde se řeší otázky konstrukce a technologie. Vlastní výrobní proces probíhá v dílnách, v jejichž čele stojí mistři. V nástrojárně pracuje 77 lidí, ve slévárně 40 lidí.

Referát řízení jakosti. Jeden pracovník zabezpečuje zavádění systému řízení kvality a jakosti podle ISO 9000-9004. Zavedení systému řízení jakosti zahrnuje řadu činností: organizační zabezpečení kontroly přímo podřízené řediteli, zpracování dokumentace, vypracování příruček jakosti, zajištění organizace na dílnách, vzdělávání.

VIMAS, a.s. využívá na základě celé řady činností **akciové společnosti PESIT (právní obsluha, vrátnice, topení, osvětlení)**. Také **oprava a údržba** je realizována na základě smlouvy s firmou PESIT, jejichž pracovník je neustále na pracovišti, ale není zaměstnancem a.s.

S touto strukturou jsou spojeny výhody i nevýhody. Vedení podniku je charakterizuje takto:

Výhody:

- odborná způsobilost pracovníků,
- umožňuje vrcholovému vedení důkladnou kontrolu,
- respektuje princip pracovní specializace,
- zjednodušuje přípravu nových pracovníků, zjednodušuje školení.

Nevýhody:

- malý důraz na cíle společnosti,
- přeceňování vlastní odbornosti a nedostatek přehledu o podniku jako celku,
- menší koordinace mezi funkcemi,
- za zisk odpovídá pouze vrcholový manažer.

V akciové společnosti VIMAS se snaží jednotlivé negativní stránky této organizační struktury potlačit. Otázka malé zainteresovanosti na celopodnikových cílech je řešena v oblasti odměňování, kdy plnění těchto cílů ovlivňuje nadtarifní složku mzdy. Dále je v podniku kladen velký důraz na zastupitelnost jednotlivých funkcí v rámci jednotlivých úseků (např. pod vedoucím personálního úseku pracuje jedna pracovnice jako mzdová účetní a jedna, která se zabývá personálními záležitostmi: ta v případě nepřítomnosti kolegyně musí být schopna provádět mzdové účetnictví a naopak).

Obecnou nevýhodou (jak již bylo uvedeno výše) funkční organizační struktury je **problematika týkající se zisku**. Proto ve VIMAS, a.s. není za zisk odpovědný vrcholový manažer, ale firma je rozdělena na tři **hospodářská střediska**:

1. **správa** (úsek ekonomický, obchodní, personální a referát řízení jakosti),
2. **provoz slévárna**,
3. **provoz nástrojárna**.

Výkaz zisku a ztráty se sleduje za jednotlivé provozy včetně správy. To umožňuje stanovit odpovědnost za dosažení zisku, zvyšuje se zainteresovanost na zisku. Pracovníci správy a vedoucí provozů jsou zainteresováni na zisku celé akciové společnosti, ostatní pracovníci na zisku provozu.

Ani pomalá adaptace na změny vnějšího prostředí zde nepřichází v úvahu. Firma pracuje na základě zakázek, proto se musí pružně přizpůsobovat požadavkům na trhu. Tomu pomáhá používání špičkových technologií.

Funkční organizační struktura je i přes některé její nevýhody pro VIMAS, a.s. vhodná, jak z hlediska její velikosti co do počtu zaměstnanců, tak z hlediska její činnosti. V podniku si uvědomují nebezpečí, která s sebou tato struktura nese. Pomocí celé řady opatření se snaží nevýhody odstranit nebo alespoň minimalizovat.

3.10 Případová studie („Firma pana K“)

Následující případová studie znázorňuje liniovou organizační strukturu nově založeného podniku²².

„Firma pana K“ vznikla oddělením části podniku zahraničního obchodu do soukromého vlastnictví. V současné době je to firma jednotlivce pana Kalvody, který má smlouvu s německou firmou Geraeus o výhradním zastoupení v České republice.

Firma Geraeus se zabývá výrobou a prodejem výrobků ze zdravotnické a testovací oblasti. Je to firma střední velikosti velké tradice. Zboží má velmi dobrou kvalitu a technické moderní parametry. Již do bývalého Československa pronikala prostřednictvím PZO, a proto při začátku práce soukromé firmy pana K. měla výhodu své relativní známosti na našem trhu a několika zákazníků.

Právní vztah německé firmy Geraeus s českou firmou pana K. je vázán smlouvou o výhradním zastoupení v České republice. Tato smlouva váže tedy německou stranu realizovat všechny své obchody prostřednictvím firmy pana K. Pan Kalvoda dostává výrobky firmy Geraeus se slevou, takže na prodeji strojů a přístrojů má rabat odpovídající smlouvě. Tento rabat by měl krýt provozní činnost firmy a obsahovat zisk podle míry uskutečněných zakázek. Kromě této činnosti firma pana K. zabezpečuje již ve své režii servisní a poradenskou činnost zákazníkům.

3.10.1 Organizační struktura firmy

Jak již bylo řečeno, jde o firmu s jedním vlastníkem. Počet zaměstnanců ve firmě je 8 osob. Jejich pracovní zařazení je následující: vedoucí firmy pan K., pracovnice pro zahraniční obchod, sekretářka a 5 servisních techniků.

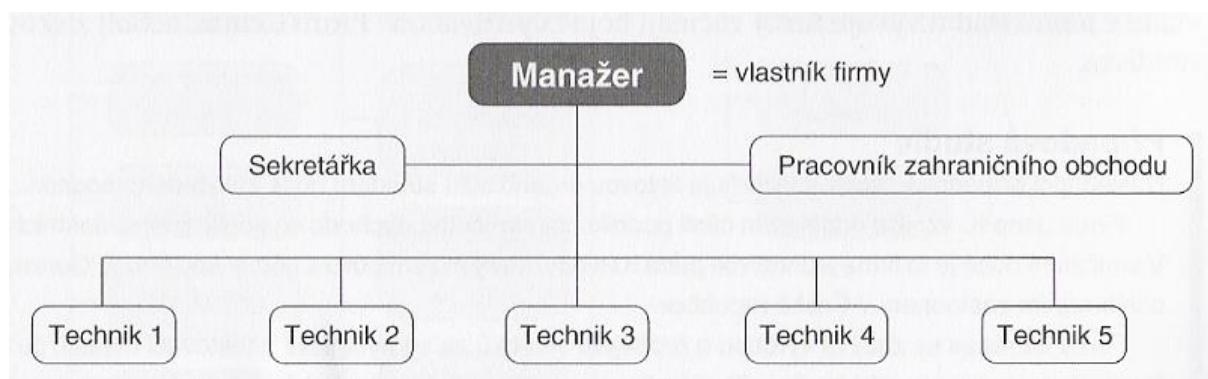
²² CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 207 - 209

Servisní technici jsou pracovníci, kteří se starají o servisní a poradenskou činnost přímo u zákazníka. Tito pracovníci jsou speciálně školeni pro svou práci v německé mateřské firmě. Svou činností přímo u zákazníků musí působit profesionálně a musí být připraveni řešit jakékoliv problémy technické povahy, které mohou nastat. V případě větších poruch či obtíží záleží na tom, je-li daný stroj v garanční době nebo ne. Je-li v garanční době a dojde-li k takové situaci, kterou nelze řešit na místě, zajistí prostřednictvím firmy dodávku náhradních součástí či reklamaci výrobku. Jde-li o výrobek, který již není v garanci, musí všechny tyto náklady platit zákazník sám. Nutno podotknout, že původní organizační zařazení těchto pracovníků bylo formou běžných pracovních smluv zaměstnanců s vlastníkem podniku. Tento způsob se však ukázal být neefektivní díky špatné pracovní morálce pracovníků (např. dřívější odchody z práce, stížnosti zákazníků, apod.), a tak po vzájemné dohodě zúčastněných stran došlo k odpojení těchto pracovníků a každý vlastní živnostensky list a spolupracuje s firmou pana K. Tento způsob organizačního řešení přinesl velkou efektivnost a motivaci práce servisních techniků. Jejich produktivita je velmi vysoká, což přispívá k dobrému jménu firmy.

Sekretářka je podřízená vedoucímu firmy a částečně i pracovníci pro zahraniční obchod. Kromě prací delegovaných těmito osobami je v obsahu její práce účetnictví, styk s bankou a ostatní administrativní činnosti firmy. Plat této pracovnice je určen fixní částkou, k němuž se dostává osobní ohodnocení a odměny podle svých výkonů.

Pracovnice pro zahraniční obchod z organizačního hlediska spadá pod vedoucího firmy a spolupracuje s ním na specifikaci kontraktů, jejich uzavírání a realizaci. Dále zabezpečuje transfer strojů od výrobce až k zákazníkovi a je za to přímo odpovědná. Tato pracovnice má stanovený základní plat a stanovené procento z provedených a uskutečněných zakázek, což tvoří její pohyblivou částku platu.

Vedoucí je současně majitel firmy. Náplní jeho činnosti je neustálý styk s německou firmou, celková marketingová činnost této firmy, rozhodování o finanční a strategické stránce a starost o celkové zabezpečení svých pracovníků.



Obr. 13 Organizační struktura malého podniku – firma pana K.

3.10.2 Styl a systém řízení firmy

Styl řízení ve firmě je možné charakterizovat jako převážně autokratický. Vedoucí má předpoklady brát na sebe přílišnou míru pravomocí a odpovědnosti a směřuje k přesvědčení o své nezastupitelnosti a důležitosti. Z toho mu však vzniká problém přetěžování sebe samého, s množstvím stresů a následkem je mnoho konfliktů s pracovníky. Možná právě to byl jeden z hlavních důvodů problémů mezi servisními technikami a vedoucím manažerem. Servisní technici jsou totiž stejného věku. Právě proto s největší pravděpodobností vyhovuje servisním technikům relativně samostatnější postavení v rámci organizační struktury tohoto malého podniku.

Manažer má pod sebou pracovníka pro zahraniční obchod, což je člověk silně sociálně založený, bezkonfliktní a příjemný. Tato pracovníce má velmi dobrý vztah s vedoucím podniku a vyrovnává stinné stránky jeho stylu řízení, a to tím způsobem, že některé nepopulární skutečnosti či konfliktní situace řeší sama s maximální spokojeností všech zúčastněných stran. Tato pracovníce se také stará o celkovou personální práci ve firmě a je z výše uvedených důvodů pro vedoucího manažera nezastupitelná a má velký význam jak pro samotného vedoucího manažera, tak i pro firmu jako celek.

3.10.3 Vývoj a budoucnost firmy

Strategií vedoucího manažera firmy je zvětšit podíl své činnosti na trhu. Kvalitu a jakost má zaručenou německým mateřským podnikem, což je z hlediska našich firem velmi významný faktor.

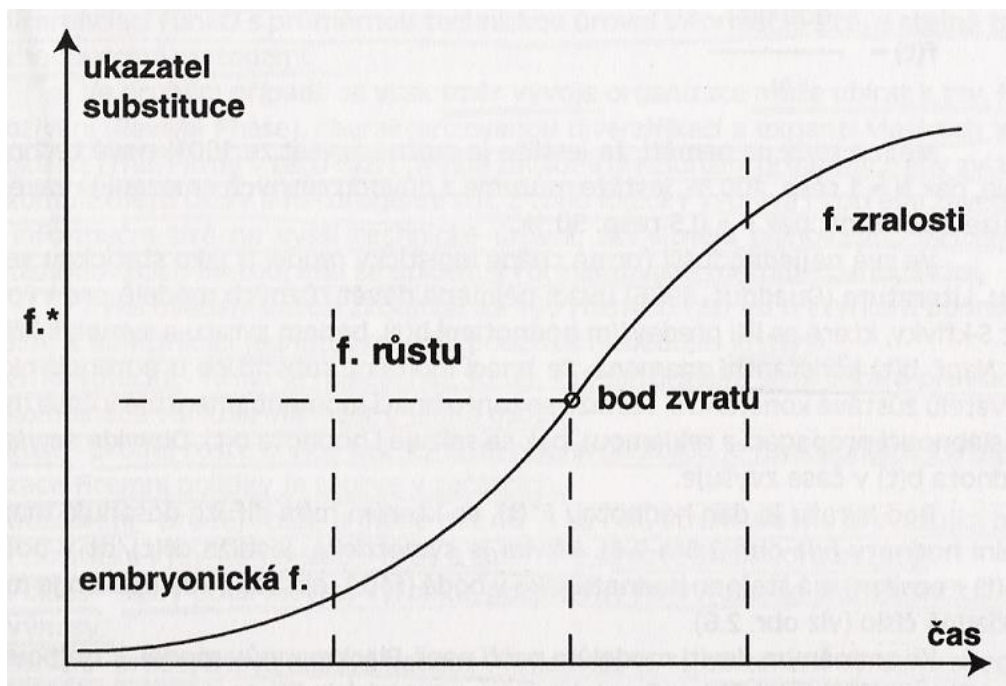
Firma by chtěla zabezpečit flexibilní a okamžitou poradenskou a servisní činnost na území celého státu prostřednictvím oblastních servisních stanic. Podle podnikového zařazení to však i z dlouhodobého hlediska zůstane střední firma se závislostí na hlavní firmě v Německu.

3.11 Teorie životního cyklu a vývoj organizace

3.11.1 Teorie životního cyklu

Pro předpověď nahrazování starých výrobků a technologií novými se vžilo obecné pojmenování „Technological Forecasting“. Nové výrobky nebo technologie nejsou přitom zaváděny najednou. Jejich nárůst v čase je postupný.

Typická **křivka životního cyklu** organizace má tvar „S-křivky“ (viz obr. 14) a lze na ní odlišit tři základní **fáze**. První z nich je **rozvojová** („Embryonic“). Produkt se zde uchází o přízeň na trhu. Přitom může být úspěšný a postoupit do druhé fáze **růstu** („Growth“), nebo zaniká. Z fáze růstu přechází plynule do fáze **zrlosti** („maturity“). Někdy jsou uváděny i další fáze (**poklesu** – „Decline“, označující ztráty trhu produktu).



Obr. 14 Typická S-křivka technologické substituce, resp. křivka životnosti produktu²³

²³ MALÝ, M., DĚDINA, J. *Organizační architektura*, 1996, s. 25

3.11.2 Praktické aplikace teorie životního cyklu

Organizační strukturu v jednotlivých fázích životního cyklu organizace lze charakterizovat následovně:

- V **embryonické fázi** je charakterizována jednoduchou a neformální organizační strukturou. Rozhodující pravomoci zde mají majitelé (většinou fungují i v roli vrcholových manažerů). Informační systém je jednoduchý a tomu odpovídají i jednoduché rozhodovací metody.
- Ve **fázi růstu** je organizační struktura obvykle funkcionální. Část autority je majiteli delegována na střední úroveň řízení. Procesy jsou již formalizovány a začínají se budovat moderní informační systémy.
- Ve **fázi dozrávání** (charakterizované stabilizací růstu, prodeje i zisků, slábnoucími inovačními aktivitami a přechodem na typickou formálně-byrokratickou organizační strukturu liniově-štábního typu) je již patrná snaha po efektivitě cestou značného rozsahu formalizace činností i řídicích procesů (což je provázeno zvyšováním administrativních nákladů).
- V dalších fázích se spíše uvažuje o dvou možnostech, jimiž se může organizace po fázi dozrávání ubírat:
 - Klasická fáze poklesu s formální byrokratickou strukturou, převážně funkcionálním členěním, středně rozvinutou centralizací a diferenciací, přičemž technická úroveň informační sítě a rozhodovací metody jsou na průměrné úrovni.
 - Směr vývoje se může ubírat i k fázi oživení („Revival Phase“), jež je charakterizována diverzifikací a expanzí vlastních produktů na trhy. Obvykle je zde zaváděna divizní organizační struktura (pro zvládnutí komplexnějších úkolů a zejména heterogenního trhu). Tato fáze je rovněž doprovázena potřebou zavedení informační sítě na vysoké technické úrovni, zkvalitněním systému plánování i rozhodovacích metod s akcentem na formalizované metody rozhodování.

K identifikaci jednotlivých fází jsou využívána kritéria²⁴:

- **Embryonická** – firma je mladší než 10 let, má neformální strukturu a převládá kombinace vlastník-manažer v jedné osobě, organizační struktura je jednoduchá a centralizovaná, moc je soustředěna v rukou manažera-vlastníka (jenž uplatňuje svá neomezená práva), který jen

²⁴ srov. MILLER, D., FRIESEN, P. H. *A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle*, Management Service No 10

malou část pravomocí deleguje na nižší úrovně řízení. Vysoce kvalifikovaní technici a štábní specialisté se vyskytují velmi zřídka. Firma není diferencovaná (operuje především v omezeném prostoru trhu).

- **Růst** – prodej roste o více než 15% ročně, organizace je funkcionální, formalizace firemní politiky je teprve v začátcích. Strategie stejně jako postavení organizace na trhu si vynucují složitější administrativní systém v jejím řízení. Struktura se stává komplexnější a méně centralizovaná. Vyznačuje se funkcionálním přístupem s tvorbou specializovaných útvarů (zejména pro marketing, finance, výzkum a rozvoj). Struktura vytváří předpoklady pro získávání informací z konkurenčního prostředí, monitoruje finanční situaci organizace (včetně výnosnosti jednotlivých produktů). Tím se zvyšuje počet účetních i techniků, v důsledku čehož se vedení a administrativa stávají více technokratickými. Struktura je komplexnější a diferencovanější.
- **Dozrávání** – prodej roste o méně než 15% za rok, struktura má převážně byrokratické rysy (jsou dobře zpracovány organizační řády a směrnice), organizační struktura je liniově-štábní. V této fázi se struktura výrazně neliší od struktury ve fázi růstu. Začíná se však projevovat tendence k centralizaci a méně než ve fázi růstu je delegována pravomoc (důvodem je formalizace a stabilita, zjednodušování operací – pravomoc se tedy soustřeďuje u několika mále klíčových manažerů). Informační systém je zaměřen na formalizaci řízení nákladů, rozpočetnictví a měření výkonnosti a produktivity práce. Vše je doprovázeno snahou uspět v konkurenci zvyšováním efektivity vlastní činnosti. Ta však začíná nahrazovat inovační aktivity (což vyžaduje adekvátní finanční řízení k dosažení konkurenceschopné míry zisku).
- **Pokles** – nízký podíl inovací produktů, snižující se požadavky na produkci a zejména markantní snižování výnosů. Rozhodování se v této fázi výrazně lokalizuje na top managementu (dokonce se zde uskutečňuje řada rutinních rozhodnutí – organizace ve fázi poklesu prakticky rezignuje na strategické rozhodování, v důsledku čehož se volná kapacita top manažerů zaplňuje přesouváním operativních problémů na nejvyšší organizační úroveň). Nejcharakterističtějším rysem této fáze je absence kvalitního a výkonného informačního systému (především chybějících informací z konkurenčního prostředí, trhu a měnících se požadavcích potenciálních zákazníků). Je zde pociťován nedostatek efektivního řízení, které by mělo reagovat na vnější hrozby a vnitřní zranitelnost organizace. Komunikace mezi vertikálními organizačními úrovněmi a horizontálně mezi útvary je slabá a nevyhovující. Informace v organizaci tak nepronikají k vedoucím, kteří mají pravomoc rozhodovat.
- **Oživení** – prodej znovu nabývá hodnot vyšších než 15% ročního růstu, sortiment produktů se rozšiřuje, jsou organizačně utvářeny divize a zavádí se moderní plánovací a zejména informační systémy. Struktura zde má opět tendenci sledovat strategii. Pro tyto účely je

zaváděna divizní organizační struktura (za účelem vyřešení nových požadavků heterogenního trhu a rovněž strategie nabývá podoby diverzifikace. Charakteristický je i nedostačující centralistický systém řízení – vrcholové vedení není schopno řešit složité úkoly různorodosti trhu. Manažeři divizí se stávají komplexně zodpovědnými za svou oblast trhu (včetně vlastního marketingu, produkce i technického rozvoje). Celková strategie firmy setrvává stále vysoce centralizována na top managementu. Takové vedení je obvykle připraveno využívat pro sledování úspěšnosti na trhu u jednotlivých divizí velice progresivní systém (vytváří předpoklad pro to, aby top management zasvěceně rozhodoval o portfoliu činností a odvětví, kam bude organizace směřovat v budoucnosti). Strategická rozhodnutí jsou značně centralizována, pravomoc v otázkách operativního rozhodování je plně v kompetenci divizního managementu. Informační systém zvládá monitorování nejen vnitřního chodu organizace, ale zejména odkud může být ohrožena zvenčí, nebo naopak, jaké nové možnosti a příležitosti se pro organizaci na trhu vytvářejí. Velmi důležitou se stává koordinace aktivit mezi divizemi a mezinárodní součinnost. Organizační formy využívají nestandardní nástroje (koordinační komise, účelové porady s cílem vyřešení konkrétního úkolu – „Task Force“, porady s přímou účastí funkcionálních specialistů apod.). Počet zkušených specialistů v organizaci roste zejména v oblastech technického rozvoje, projekce a konstrukce, plánování a sledování výkonnosti jednotlivých útvarů s cílem pozvednout inovační úroveň, odpovídající potřebám dynamického a konkurenčního trhu.

3.11.3 **Manažer a životní cyklus organizace**

L. M. Miller teoreticky rozdělil vývoj organizace do sedmi fází (každá je charakterizována určitým přístupem k tvorbě struktury organizace, způsobu produkce, dobývání trhů, vztahem ke konkurenci a k využití zisku²⁵).

Organizace tvoří přírodní jednotu duševního a materiálního bohatství. V prvních etapách vývoje organizace převládá duch nad jměním materiálním, vznikající kultury mají jasný a jednotící sociální účel – vytvářet reálné bohatství službou zákazníkům, akcionářům, zaměstnancům a veřejnosti (což je vlastním smyslem podnikání jako takového). V rané fázi organizace jsou rozhodnutí přijímána okamžitě v přímém kontaktu se zákazníkem, produktem či servisem – většinou to jsou rozhodnutí příkazová. V pozdějších stádiích vývoje organizace jsou typická rozhodnutí na podkladě konsensu:

²⁵ srov. MILLER, L. M. *Barbarians to bureaucrats*, 1984

1. V počáteční fázi vývoje stojí v čele organizace **Manažer – Prorok – Vizionář** (je tvůrcem idejí produktu). Budoucnost organizace záleží právě na jeho zkušenostech, znalostech a dostatečné informovanosti o situaci na trhu (hlavní orientační ukazatel potenciálních zákazníků organizace). Rozhoduje o tom, jakou činnost bude organizace provozovat a na něm záleží, zda dobře odhadne volný prostor na aktuálním trhu. Doslova je motorem, který rozbíhá organizaci. První kroky manažera tohoto období směřuje k plánování pracovních sil (aby mohla organizace dobře a správně fungovat, musí mít k dispozici lidi na správném místě ve správnou dobu). Procesem studování pracovních míst, určování úkolů a nároků z nich vyplývajících se zabývá analýza pracovních míst („Job Analysis“).
2. Ve druhé fázi vývoje vede organizaci **Barbar**, následuje Proroka a věří v tvořivost a přínos jeho myšlenek. Je doslova dobyvatelem, jenž vede organizaci na cestě k vysokému růstu. Všechn zisk je v této fázi věnován do rozvoje organizace. Hlavním cílem je proniknout s produktem na trh a vyprovokovat jeho pozitivní reakce (myšlení).
3. Ve třetí fázi rozvíjí organizaci **Budovatel – Objevitel**. Zde v období růstu organizace přechází o přikazování ke spolupráci a rozvíjí práci v týmech, podporuje novátorství. Musí věřit produktu, zefektivňuje způsob produkce, udržuje kvalitu a náklady. Charakteristickým rysem je zde první fáze vnitřního soutěžení (což je garance pružnosti, tvořivosti a svobodného toku idejí a informací).
4. Ve čtvrté fázi se organizace nachází na vrcholu svého vývoje. **Synergista – Vůdce – Leader** v čele udržuje rovnováhu, pohyb velkých komplexních struktur směrem dopředu (formou sjednocování a využívání různých přístupů Proroka, Barbara, Budovatele i Administrátora). Nejdůležitější činností v organizaci je vytváření nových a vylepšených produktů, servisu a způsobů produkce. V této fázi je organizace relativně nejvýkonnější, maximalizuje zisky a má rovněž dostatek finančních zdrojů na inovace.
5. Pátá fáze je charakteristická přesunem pozornosti z expanze na jistotu. **Administrátor** je tvůrcem integrovaného systému i organizace. Zde je kladen velký důraz na maximalizaci finančního úspěchu organizace a na maximalizaci efektivity organizačních a systémových struktur spolu s využíváním finančních zdrojů. Zvyšování diferenciací v organizaci činí nároky na potřebu administrace. Nekontrolovatelná administrativa tak přechází v byrokracii a způsobuje úpadek tvořivosti a tvorby bohatství. Rozhodovací proces se vzdaluje od vlastních aktivit, čímž se zhoršuje kvalita (důsledky jsou o to nákladnější).
6. V šesté fázi **Byrokrat** zavádí těsnou kontrolu, trestá a vyhání nové Proroky a Barbary. V důsledku toho klesá důvěra mezi manažerem a zaměstnanci. Struktura organizace je velmi složitá – existuje množství vrstev a vysoce specializovaných skupin.
7. Pro poslední fázi (sedmou) je typické oddělení **Aristokrata**, dědice bohatství, od těch, kdož provádějí produktivní činnosti. V tomto období není dostatek nových investic a tvořivosti, komunikace vázne na nejnižší možné úrovni a vyskytují se vnitřní rozpory. Tato skutečnost může vést

až k zániku organizace, pokud nepřijde nový Prorok nebo Barbar, který znovu vytvoří ideové základy kvalitativně vyšší budoucí činnosti (a tím zamezí úpadku organizace).

Organizace nemusí ve svém vývoji nutně projít všemi fázemi v tomto pořadí. Jednotlivé fáze mohou splývat, zánik organizace je oddalován novými Proroky a Barbary, kteří přicházejí v obdobích Administrátora, Byrokrata nebo Aristokrata, aby prosadili nové ideje dalšího rozvoje organizace (což je hnacím motorem vývoje celosvětové ekonomiky jako takové).

Ve skutečnosti neexistují ostré předěly mezi jednotlivými vývojovými obdobími. Popsaný model umožňuje vyvarovat se některých chyb a usnadňuje orientaci tam, kde selhávají vrozené dovednosti a intuice manažera. Pomáhá tak v tvorbě vzoru ideální organizace. Plochá organizační struktura, méně pracovníků v centru, více autonomních jednotek, aktivní účast zaměstnanců na řízení a rozhodování, orientace na diferenciaci, kvalitu a služby, odpovědnost, rychlost, inovaci a pružnost.

Synergista (ten v sobě spojuje několik různých řídicích stylů) je v tomto pojetí vzorem ideálního manažera. K tomuto obrazu by se měli postupně přiblížit všichni manažeři. Tohoto kýženého stavu lze dosáhnout získáním kvalitních teoretických základů a speciální psychologickou přípravou (která do jisté míry stimuluje rozvoj vrozených vlastností manažera)^{26, 27}.

3.12 Teorie evoluce a revoluce ve vývoji organizace

Zajímavou teorii vývoje organizačních struktur na čase přinesl poprvé L. E. Greiner²⁸. Není založena na teorii životního cyklu, ale chápe vývoj jako střídání evolučních a revolučních etap. Autor této myšlenky vycházel z hypotézy, že budoucnost organizace je podstatně více determinována vlastním historickým vývojem než vnějšími vlivy. V pozadí jeho inspirace je zřejmě poznatek S. Freuda, který spočívá v tom, že chování jednotlivce je určováno především jeho předchozími prožitky a zkušenostmi a ne tím, co jej čeká do budoucna. Na základě této analogie rozebírá Greiner jednotlivé fáze,

²⁶ srov. MALÝ, M., DĚDINA, J. *Organizační architektura*, 1996

²⁷ srov. VEBER, J. *Management*, 2009

²⁸ srov. GREINER, L. E. *Evolution and Revolution as Organisations Grow*. Harvard Business Review, 7-8/1972

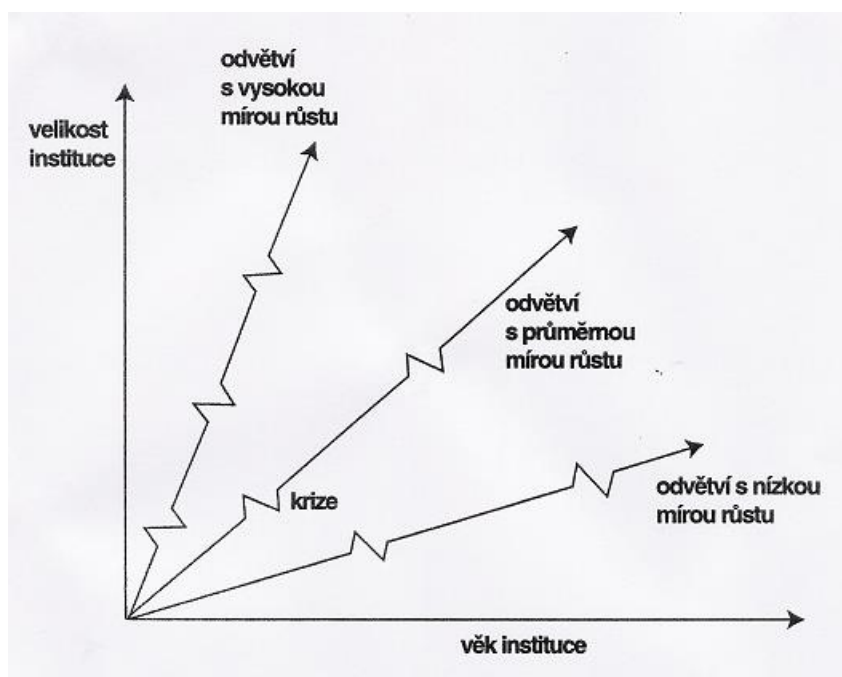
kterými organizace během svého vývoje prochází. Za tím účelem definuje dvě základní etapy, jež se ve vývoji organizace pravidelně střídají:

- **evoluce**, která představuje delší období růstu, v průběhu níž se neobjevují větší otřesy v praktické činnosti organizace,
- **revoluce**, která označuje ta období, v nichž probíhají podstatné změny v životě organizace.

Za základní faktory, které podstatně ovlivňují rozvoj organizace, považujeme:

- věk organizace,
- velikost organizace,
- etapa vývoje organizace,
- míra růstu příslušného odvětví.

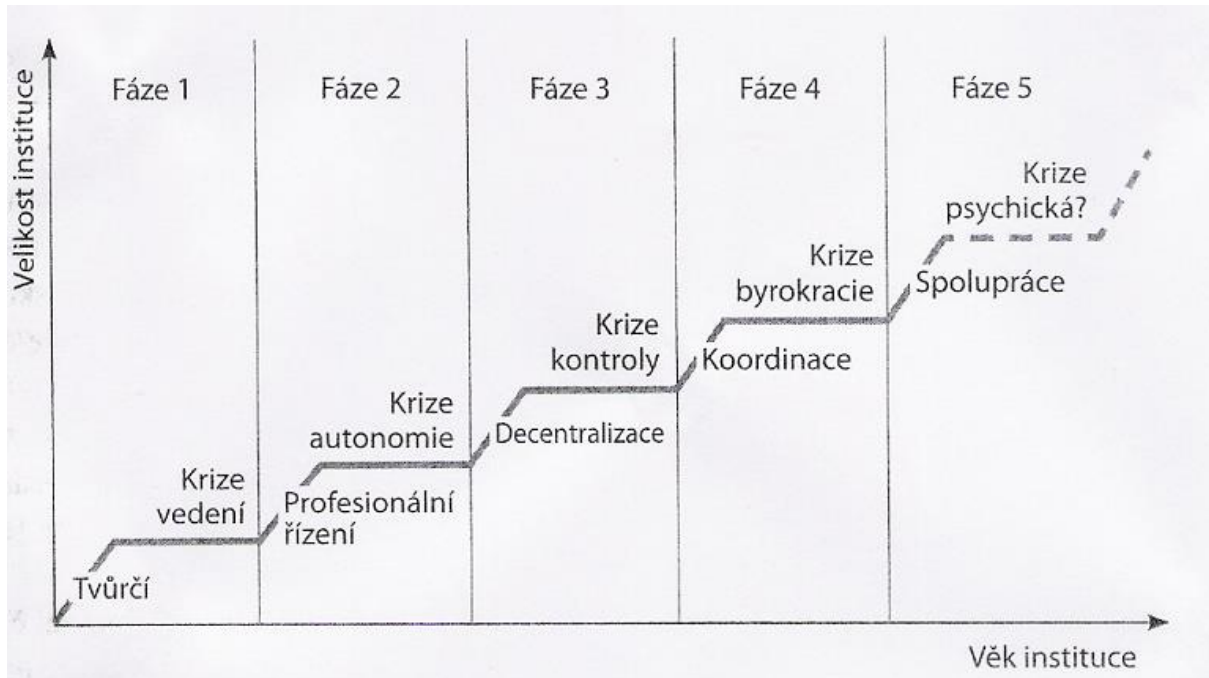
Na obr. 15 je schematicky znázorněna kombinace výše uvedených faktorů a to, jak tři z nich (věk a velikost organizace a míra růstu odvětví) ovlivňují střídání evolučních a revolučních období.



Obr. 15 Model vývoje organizace v závislosti na faktorech organizačního vývoje²⁹

²⁹ MALÝ, M., DĚDINA, J. *Organizační architektura*, 1996

Na obr. 16 je schematicky znázorněno všech pět fází růstu s krizovými přechody. Je zřejmé, že každá ze znázorněných fází evoluce je charakterizována hlavním manažerským stylem a tím, do jaké krize se tento styl postupem času zákonitě dostane.



Obr. 16 Pět fází růstu s krizovými přechody³⁰

3.12.1 Fáze 1

Rozvoj organizace je zajišťován především prostřednictvím tvůrčího, novátorského a manažerského přístupu. Zakladatelé organizace jsou obvykle technicky i podnikatelsky orientovaní a pohrdají klasickými organizačními a manažerskými praktikami. Jejich fyzická i mentální energie se soustřeďuje na produkce nových produktů a zejména jejich prodej na trhu. Komunikace mezi zaměstnanci je četná a neformální. Pracovníci nehledí na pracovní dobu, usilovně pracují a relativně dlouho i při nízkých platech, ale s nadějí na vysoké zisky a vyšší odměnu za práci po úspěšném uchycení se na trhu s novými produkty. Ověřování úspěšnosti na trhu je zajištěno bezprostřední zpětnou vazbou. Manažeři přitom jednají v zásadě tak, jak si to přejí zákazníci.

Jakmile se však dostaví úspěchy a produkce se začíná zvyšovat, nastupuje problém její efektivity. Zvyšující se počet zaměstnanců nelze nadále řídit neformálním způsobem a osobním stykem, noví

³⁰ VEBER, J. *Management*, 2009, s. 251

zaměstnanci již nesdílejí nadšení a obětavost těch původních, zvyšuje se vložený kapitál, který vyžaduje standardní účetní postupy a finanční kontrolu. Manažeři (a vlastníci v jedné osobě) jsou najednou zavaleni spoustou administrativních činností, ale přesto se snaží řídit jako „za starých časů“. Začíná narůstat konflikt a v důsledku toho vzniká první revoluční zvrát – **krize vedení**. V této nastalé situaci musí být nalezen **profesionální management**, jenž ovládá potřebné manažerské techniky a disponuje manažerskými dovednostmi. Stávající manažeři (a současně vlastníci) však neradi opouštějí svá vedoucí místa. Zde tedy identifikujeme kritický bod změny – najít profesionálního manažera, jenž je přijatelný jak pro vlastníky, tak i pro zaměstnance. Po překonání tohoto konfliktu přechází firma do druhé fáze tím, že vybuduje silný profesionální management a zajistí si tak předpoklady pro další rozvoj.

3.12.2 Fáze 2

V této fázi, charakterizované profesionálním managementem, se již začínají vydělovat jednotlivé funkce (výroba, marketing, apod.) a začínají se profilovat a specializovat také další pracovní místa. Je zavedeno účetnictví pro oblasti nákupu i prodeje i zásob, začíná se využívat hmotné stimuly, rozpočetnictví a standardních pracovních postupů v duchu nejmodernějších manažerských metod. Komunikace se stává formálnější a méně osobní a sleduje hierarchické uspořádání organizace. Management se člení na vrcholový, který rozhoduje o záležitostech organizace jako celku (strategii), a nižší úrovně řízení (střední a liniový management), spíše funkčně specializovaných než autonomních manažerů. Právě v nedostatku autonomie nižšího stupně řízení se rodí zárodek další krize – **revoluce autonomie**. Manažeři na nižších úrovních řízení se cítí omezováni ve svých iniciativách těžkopádnou a centralizovanou hierarchií. Cítí konflikt mezi tím, že znají lépe situaci na trhu i v produkci, ale rozhodují jiní (bez potřebné hluboké znalosti problému). Z toho důvodu požadují větší podíl na rozhodování, větší díl autonomie a **decentralizaci** pravomocí. Bohužel se řada organizací snaží zabránit přenášení takových kompetencí na nižší úrovně řízení s poukazem na to, že manažeři na nižší úrovni řízení nejsou na takové rozhodování navyklí. Rovněž dříve úspěšní vrcholoví manažeři (i z řad majitelů) se neradi vzdávají svých pravomocí ve prospěch svých podřízených. Výsledkem je tápání, lpění na starých metodách za každou cenu, což mladé manažery na nižší úrovni natolik znechucuje, že obvykle odcházejí. Organizace, které tuto krizi překonají, zavádějí decentralizovanou organizační strukturu a přecházejí do fáze 3.

3.12.3 Fáze 3

Decentralizovaná organizační struktura je ve třetí fázi charakterizována přenášením pravomocí na nižší organizační uskupení nebo přímo na jednotlivá teritoria trhu. Pro stimulaci se uplatňuje nejčastěji režim ziskových středisek a nejrůznější formy prémie.

Top management se zaměřuje na řízení podle odchylek, založené na periodických hlášeních z nižších celků. Komunikace mezi top managementem a nižšími úrovněmi řízení již přestává být intenzivní, omezuje se na osobní styk a využívá více prostředků ICT. Úkolem vrcholového vedení se stává vyhledávání nových podnikatelských možností, které začínají fungovat vedle již etablovaných jednotek jako nové provozy. Zárodkem krize je zde ztráta kontroly nad vysoce diverzifikovanými činnostmi v prostředí silně organizačně rozčleněné organizace. Manažeři na nižších úrovních řízení, na něž byly přeneseny značné pravomoci, se začínají chovat jako vlastníci, přestávají mít zájem na koordinaci plánů, kapitálu, technologií i lidských zdrojů s ostatními celky organizace. Tato **krize kontroly** vzniká tehdy, když se top management snaží obnovit kontrolu návratem k centralizaci, což musí nutně selhat. Pouze ty organizace, které se snaží řešit krizi hledáním **nových metod koordinace**, ji překonají a spějí do čtvrté fáze evolučního vývoje.

3.12.4 Fáze 4

V této fázi je top management iniciátorem a realizátorem nových metod koordinace. Decentralizované jednotky jsou spojovány do produkčních skupin, zavádějí se formalizované plánovací postupy, které jsou neustále zdokonalovány. Pro tyto účely jsou masivně přijímáni štábní specialisté, aby zajišťovali liniovým manažerům kontrolu a zejména hodnocení podřízených jednotek. Jejich finanční náklady jsou velmi pečlivě analyzovány a schvalovány v centru. Všechny produkční jednotky jsou chápány jako investiční celky a návratnost investic je nejzákladnějším ukazatelem pro další alokaci investičních prostředků. Zpracování informací probíhá centrálně, operativní každodenní rozhodování zůstává decentralizováno. K posílení identifikace pracovníků s firmou je využíváno programů podílu zaměstnanců na zisku (např. i prostřednictvím zaměstnaneckých akcií). Tímto způsobem je komplexně zajišťováno efektivnější rozdělování omezených zdrojů organizace. Management decentralizovaných celků začíná uvažovat spíše „celoorganizačně“ a zejména v souladu se strategickými cíli celé organizace. Tato etapa **krize** se projevuje jako nárůst **byrokracie** a ztráta důvěry mezi liniovými a štábními manažery. Liniovní manažeři se nechtějí řídit radami specialistů, kteří se tak dobře neorientují v konkrétní situaci. Štáby si pak zákonitě stěžují na neochotu liniových manažerů ke spolupráci. Obě strany však svalují vinu na byrokratický systém řízení – systém dospěl do stavu, kdy jej nelze efektivně řídit starými způsoby. Pokud organizace překoná tuto byrokratickou krizi, nemůže již podobně jako ve čtvrté fázi užívat formalizovaných postupů a plynule přechází do fáze páté.

3.12.5 Fáze 5

V této páté fázi je nezbytné uplatňování týmové a interdisciplinární spolupráce napříč všemi profesemi. Formální kontrola je nahrazována společenskou kontrolou mezi zaměstnanci a osobní disciplínou. Tato fáze metamorfózy organizace je špatně přijatelná zejména pracovníky, kteří se podíleli na vytváření starého systému a v důsledku toho spoléhali na formální systém řízení. Základní charakteristikou nového systému řízení je větší flexibilita a behavioristický přístup managementu. Hlavními znaky tak jsou teambuilding na bázi pracovníků různých profesí a odborností a rovněž různého hierarchického postavení. Tím se snižuje množství pracovníků štábu ve vedení organizace, mění se jejich poslání a jsou rovněž zařazováni do interdisciplinárních týmů. Zpravidla se přistupuje k využití maticové organizační struktury (jako nejhodnější základ tvorby efektivních autonomních týmů). Původní formální systém se zjednodušuje a mění se v jednodušší víceúčelový systém. Porady vedení jsou organizovány pouze na řešení zásadních problémů. Při rekvalifikaci manažerů je dbáno zejména na řízení lidských zdrojů, týmovou spolupráci a také řešení konfliktů. Informační systém slouží jako zdroj aktuálních informací pro každodenní rozhodování. Odměny jsou vázány na výsledky celých týmů (místo individuálních prémie) a je aktivně vytvářeno adekvátní prostředí a klima pro experimentování s novými metodami. Řada organizací, jež se nacházejí v této etapě, se připravuje na její **krizi**, s níž doposud nejsou žádné zkušenosti. Předpovědi spekulují o jakémsi „**psychologickém traumatu zaměstnance**“, který duševně vyzrál, ale je vyčerpán intenzitou práce v týmu a silným tlakem na objevování stále novějších řešení. Možností efektivního řešení této krize a tím i nástupu **šesté fáze** evolučního vývoje organizace je vybudování tzv. „**duální organizační struktury**“. Zaměstnanec by tak v „základní“ struktuře dál vykonával svou práci (která jej silně vyčerpává) a po čase by byl přeřazen do tzv. „odrazové struktury“, v níž by mohl pracovat na své budoucí kariéře, využíval různých forem vzdělávání a nabýval dalších kreativních sil.

Úspěšná aplikace Greinerovy teorie předpokládá především co nejpřesnější specifikaci situace, v níž se organizace v současné době nachází. V důsledku častých reorganizací je někdy velmi problematické určit, ve které fázi se daná organizace právě nachází. Spolehlivějším ukazatelem je velikost organizace (nejčastěji vyjádřená počtem zaměstnanců), avšak ani tento ukazatel nemusí být relevantní, pokud mezitím došlo k neorganizovanému, spontánnímu rozdělení dříve autonomních jednotek.

Při využívání Greinerovy teorie lze určit situaci vlastní organizace pomocí kategorií manažerských aktivit. Tabulka na obr. 17 přináší přehled základních úkolů managementu, organizační struktury, styl top managementu, kontrolní systém a formu hmotné zainteresovanosti managementu pro jednotlivé fáze vývoje firmy. Podaří-li se nám identifikovat situaci vlastní organizace pomocí ní, pak můžeme s vysokou pravděpodobností odhadnout budoucí vývoj (tj. jaká krize nás očekává, a jak ji nejefektivněji vyřešit v době, kdy nastane).

Charakteristika managementu					
Kategorie	Fáze 1	Fáze 2	Fáze 3	Fáze 4	Fáze 5
Základní úkoly	Výroba Prodej	Efektivnost operací	Rozšíření trhu	Konsolidace instituce	Inovace a řešení konfliktů
Organizační struktura	Neformální	Centralizovaná a funkční	Decentralizovaná a podle oblasti	Liniově štábní a výrobní složky	Týmová
Styl vrcholového vedení	Individualisticky podnikatelský	Přímé řízení	Delegování pravomocí	Doklad	Účast na řízení
Kontrolní systém	Výsledky na trhu	Standardizace, nákladová střediska	Hlášení, zisková střediska	Plánovací a investiční střediska	Sledování společných cílů
Hmotná zainteresovanost	Soukromé vlastnictví	Plat a povýšení	Individuální prémie	Podíly na zisku, vlastní akcie	Prémie pro týmy

Obr. 17 Základní úkoly managementu v závislosti na jednotlivých kategoriích

Z těchto analýz lze odvozovat i podobně orientované závěry pro vlastní manažerskou práci.



Organizaci musíme chápat jako soubor organizátorských procesů, jež jsou nedílnou součástí řízení. Jejich výsledkem je buď udržení současné organizace, nebo vytvoření nové organizační struktury. Tím se organizace stává současně objektem i subjektem řízení. Organizační procesy probíhají v soustavě spojení lidských prvků a prvky hmotně-energetickými („organizace smíšená“). S ohledem na skutečnost, že se většina problémů v organizačním systému řeší ve vztahu k lidskému prvku, vymezujeme často pouze soustavu s lidským prvkem.

Formální stránka organizace je soubor vnitřních a vnějších pravidel, podle kterých organizace pracuje. Vedle ní existuje i stránka neformální (je podmíněna jednáním lidí – většinou nedodržováním pravidel a existencí nejasností ve stránce formální).

Pro logické uspořádání systému jsou přijímána pravidla (většinou ve formě systému příkazů a zákazů). Míra uspořádání systému vede k celistvosti organizace a její jedinečnosti (nemohou existovat dvě zcela totožné organizace).

Organizační proces vede k vytvoření organizační struktury, která definuje základní předpoklady funkce daného systému. Určuje tak úkoly a cíle pro jednotlivce i skupiny (resp. týmy), vazby mezi těmito prvky, míru pravomoci a odpovědnosti a způsob kontroly.

Těsná nebo volnější vazba mezi manažerem a počtem jím řízených lidí určuje, zda organizační struktura bude strmá nebo plochá.

Organizační struktura může existovat v nejrůznějších formách – záleží na tom, jak začleňujeme jednotlivé zaměstnance do pracovních skupin (resp. týmů) a jak jejich uspořádání a vazby mezi nimi vytváří organizaci systému jako celku.

Do dneška identifikujeme organizační přístupy – organizační struktury funkční, liniově-štábní, divizní (členěné podle výrobků, zákazníků, nebo teritorií), hybridní, pružné (doplňkové), maticové, projektové, organizaci bez hranic, biologické (améba, květ) a učící se organizaci. Každá z nich má své výhody a nevýhody a volba pro její použití závisí zejména na účelu, který má organizace plnit. Snahy o vyčlenění nejlepšího přístupu tak nemají své praktické opodstatnění.

Organizační strukturu vnímáme jako prostředek pro změny koncepcí a přístupů dané instituce v reakci na změny okolního prostředí i jako nástroj pro implementaci cílů daných strategií organizace.

Na svém pracovišti, resp. v organizaci, v níž vykonáváte svou odbornou praxi:



1. Zjistěte stávající organizační strukturu a pokuste se komentovat jednotlivé složky a vztahy mezi nimi podle prezentovaných případových studií.
2. Jaké jsou hlavní aspekty organizačních struktur?
3. Zvažte, zda se některé prvky funkční organizační struktury mohou objevovat v každé organizaci a svůj výsledek zdůvodněte.
4. Na základě vytipovaných výhod a nedostatků stávající organizační struktury se pokuste navrhnout její možné změny, příp. zavedení jiného typu organizační struktury.
5. Proč změna strategie vyžaduje i změny organizační struktury? Pokuste se uvést příklady z reálné praxe. Nebo si myslíte, že k dané organizační struktuře má být teprve specifikována strategie?
6. Pro vybraný projekt, řešený v rámci organizace navrhnete paralelní maticovou strukturu pro zajištění odborných i organizačních činností jeho řešení.

7. Maticová organizační struktura porušuje základní manažerské pravidlo jediného vedoucího. Je to výhoda nebo nevýhoda tohoto uspořádání?
8. Pokud to bude možné, pokuste se provést průzkum podmínek zavádění znalostního managementu prostřednictvím učící se organizace a diskutujte dosažené výsledky v kontextu možností jejího nastolení.



Literatura k tématu:

- [1] DYTRT, Z. STAŇKOVÁ, P. TOMANCOVÁ, L. *Manažerská etika* Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2007. 1. vyd. ISBN 978-80-7318-645-6.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 650 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [3] ROBBINS, P. S., COULTER, M. *Management*, Praha: Grada Publishing, 2004, 600s. ISBN 80-247-0495-1.

LITERATURA KE KAPITOLE:

Základní literatura:

- [1] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [2] ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. ISBN 80-247-0495-1.
- [3] RÖSSLER, M. *Znalostní management v praxi – koncept učící se organizace (ke stému výročí narození P. F. Druckera)*, EMI, roč. II, č. 1, s. 27-37.
- [4] SENGE, P. *Pátá disciplína – teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007, 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.
- [5] VEBER, J. a kol. *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. akt. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Doporučená literatura:

- [6] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [7] DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management – integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

- [8] KAREŠ, J., DRLÍKOVÁ, M., BRABCOVÁ, I. *Moderní metody v řízení*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2006, 137 s. ISBN 80-7040-852-9.
- [9] MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. 4. vyd. Bratislava: SPRINT, vydavateľská, filmová a reklamná agentúra, 2008, 424 s. ISBN 978-80-89085-72-9.

Kapitola 4

Rozhodování



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat jednotlivé kroky rozhodovacího procesu,
- používat adekvátní nástroje pro definování a analýzu problému,
- charakterizovat a používat metody pro produkci variant řešení,
- aplikovat metodu vícekriteriálního rozhodování pro výběr vhodné varianty řešení.



Klíčová slova:

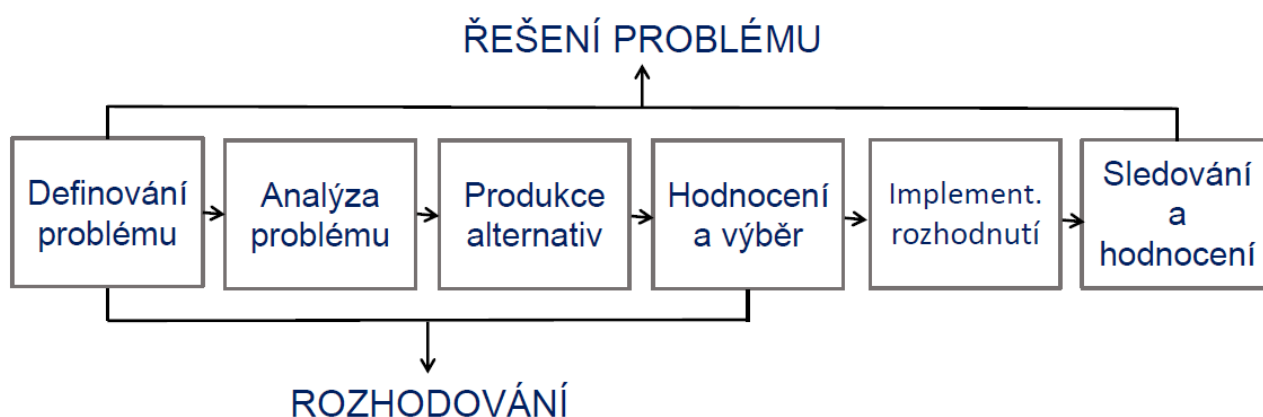
Rozhodovací proces, vícekriteriální rozhodování, analýza problému, rybí kost, brainstorming, brainwriting, delphi, pětkrát proč.

4.1 Definice rozhodování

Rozhodování je nedílnou složkou manažerské práce uplatňovanou při jakýchkoliv manažerských činnostech. Rozhodování bývá mnohými autory vnímáno jako jádro, mnohdy i synonymum, řízení. Principem rozhodování je výběr minimálně ze dvou různých alternativ. Rozhodování zásadním způsobem ovlivňuje efektivnost fungování dané aktivity a budoucí prosperitu celé organizace.

4.2 Rozhodovací proces

Rozhodovací proces nespočívá pouze v samotném okamžiku výběru mezi více variantami, ale skládá se z celé řady kroků, jež tomuto okamžiku předcházejí. Teprve při dodržení následující posloupnosti jednotlivých kroků rozhodovacího procesu (viz obr. 18) může manažer dospět ke skutečně kvalitnímu rozhodnutí, jež pozitivně ovlivní řešenou situaci.



Obr. 18 Kroky rozhodovacího procesu³¹

4.2.1 Definování problému

Klíčem ke správnému rozhodnutí je detailní, přesné a konkrétní pojmenování samotného problému, jehož řešení se následně rozhodování týká. Častým problémem bývá příliš obecné a široké

³¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*.

formulování problému. Jednou z technik, která slouží k vymezení samotného jádra problému je tzv. **Occamova břitva**. Název této metody je odvozen od jména františkánského mnicha, Williama z Occamu, jenž žil na přelomu 13. a 14. století v Anglii a jenž se při řešení složitějších problémů řídil jednoduchým pravidlem: „Počet entit nelze rozšiřovat nad nezbytnost.“ Zjednodušeně řečeno, to nejjednodušší řešení bývá to nejsprávnější.

Ve fázi definování problému si můžeme v souladu s Occamovou břitvou položit následující otázky:³²

- Týká se to nás?
- Můžeme s tím něco v dohledné době udělat?
- Umíme o tom shromáždit údaje?
- Opravdu chceme řešit toto?

Pokud si na jakoukoliv z výše uvedených otázek odpovíme negativně, nemá smysl se daným problémem vůbec zabývat.

4.2.2 Analýza problému

Poměrně častou chybou při rozhodování o řešení problému bývá záměna důsledku problému za jeho příčinu. Důsledek problému se nějak projeví, proto je pro nás snaží ho pojmenovat. Odstraněním důsledku však problém jako takový nikdy skutečně neodstraníme.

Poměrně jednoduchým nástrojem, který nám může pomoci při odhalování příčiny problému, je metoda **5 krát PROČ**. Tato metoda je inspirována dětmi, jež se ve svém útlém věku zajímají téměř o vše, co je obklopuje, a svou neustálou otázkou „Proč?“ mnohdy dovádějí své rodiče k šílenství. Pokud se ale snažíme na každé „Proč?“ odpovědět poctivě, může nás to přivést k zajímavým poznáním. A stejně tak v managementu by nás poctivá odpověď na otázku „Proč?“, jež následuje vždy po dané odpovědi, měla dovést k odhalení skutečného jádra daného problému. Uvádí se, že se tak stane nejpozději již po páté otázce.

Příklad použití metody 5 krát Proč:³³

Problém – auto se v průběhu jízdy samo zastavilo.

³² Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*.

³³ Srov. LIKER, J. K., *Tak to dělá Toyota*.

PROČ to auto nejede?

Protože nemá benzín.

A PROČ nemá benzín?

Protože jsme ho zapomněli koupit.

A PROČ jsme ho zapomněli koupit?

Protože jsme nevěděli, že nám dochází.

A PROČ jsme nevěděli, že nám dochází?

Protože je tma a nevidíme na palivoměr.

A PROČ nevidíme na palivoměr?

Protože jsme nevyměnili prasklou osvětlovací žárovku v přístrojové desce.

Z odpovědi na páté Proč? vyplývá, že pouhým dotankováním benzínu jen dočasně odstraníme důsledek problému (auto nejede), skutečný problém s prasklou žárovkou však nevyřešíme a jeho důsledky se tak budou pravidelně opakovat.

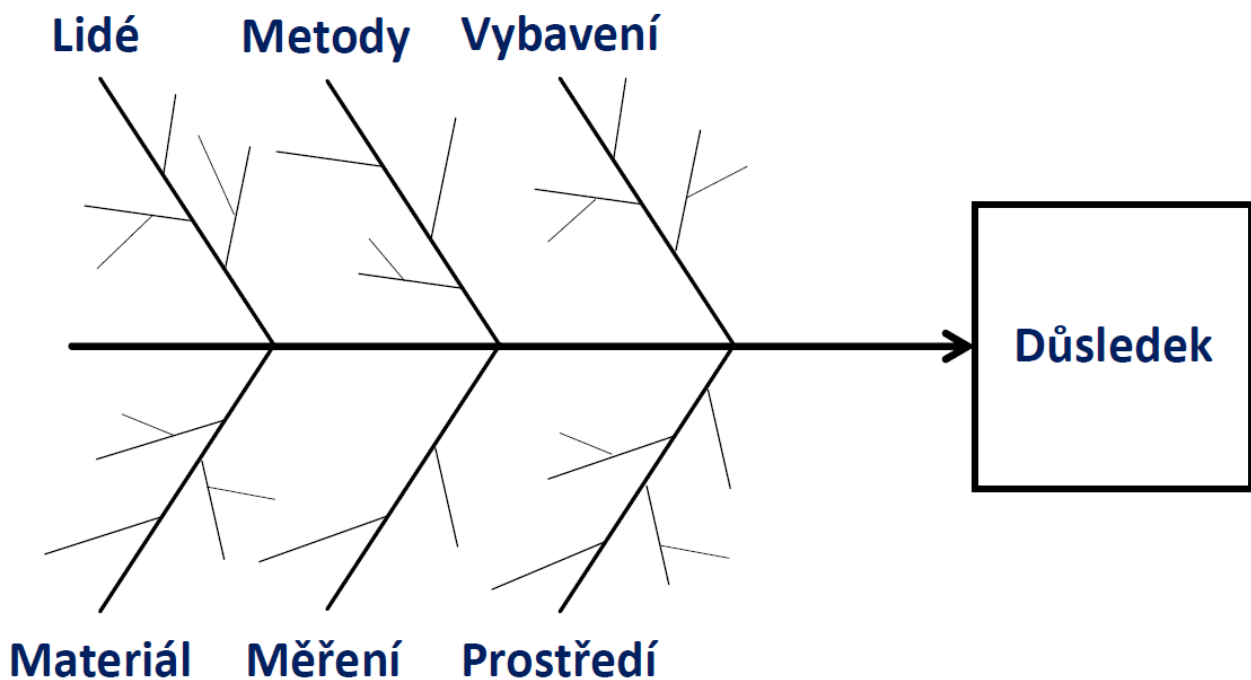
Jiným, v praxi často používaným, nástrojem používaným k odhalení příčiny problému, je tzv. **Ishikawův graf** neboli **rybí kost**, obecně **diagram příčin a důsledků**. Jedná se o formu mentální mapy, jež nám má pomoci zanalyzovat veškeré možné oblasti, kde se příčina problému může vyskytnout. Mapa má podobu rybí kosti – odtud také pochází jedno z pojmenování této metody (viz obr. 19).

Jak již bylo uvedeno výše, důsledek problému se vždy nějak projeví, proto je snadné jej pojmenovat a proto se důsledkem v rámci této metody začíná. Důsledek problému tvoří pomyslnou hlavu rybí kosti. Jednotlivá pomyslná hlavní žebra kosti pak tvoří možné oblasti příčiny problému.

Pro podnikové prostředí lze k určení jednotlivých oblastí příčin použít metodu 5 M, která určuje následující oblasti:

- Material (materiál),
- Methods (metody),
- Measurement (měření),
- Machines (stroje),
- Men (lidé).

Metodu 5 M lze pak dle typu dané organizace doplnit o další oblasti (např. pracovní prostředí – viz obr. 19).



Obr. 19 Ishikawův graf – rybí kost – diagram příčin a důsledků

Každou z oblastí následně dále dělíme do dílčích podoblastí, jež tvoří boční kosti hlavních žeber. Např. pro oblast Lidé mohou být podoblastmi zkušenosti

4.2.3 Formulace alternativ řešení

Pro kvalitní rozhodnutí je třeba mít k dispozici více různých možností řešení daného problému. V praxi lze k formulování alternativ řešení použít řadu metod.

Poměrně oblíbenou a často používanou metodou je **brainstorming** (bouře mozků). Tato metoda je založena na předpokladu, že čím více nápadů získáme, tím vyšší je pravděpodobnost, že alespoň jeden z těchto nápadů povede ke skutečnému odstranění problému. Smyslem metody je tedy dosáhnout co největšího množství alternativ. Dalším předpokladem je, že skupina je produktivnější než jednotlivci. Metoda vychází z principu asociací, kdy dochází k oddělení intuitivního myšlení od logického, které je v tomto případě upozaděno, a pracuje se s každou myšlenkou, která se objeví po vyřčení jiné myšlenky. Cílem tedy není, aby každá vyřčená varianta nutně směřovala ke skutečnému řešení, ale aby v někom jiném vyvolala myšlenku (jež může v další osobě vyvolat další myšlenku), jež bude ideálním řešením.

V rámci brainstormingu si pokládáme otevřené otázky typu „Jak všelijak?“ či „Co všechno?“. Je nezbytné dodržovat následující pravidla:

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

Obdobou brainstormingu je **brainwriting**. Zásadní rozdíl spočívá v tom, že zatímco u brainstormingu jednotliví členové skupiny své nápady říkají nahlas, u brainwritingu se používá písemného projevu (např. formou zápisu na flipchart, zapsáním nápadů na lepící papírky a jejich následné vyvěšení na tabuli či formou archu papíru kolujícího kolem kulatého stolu, na který účastníci brainwritingu zapisují své nápady), přičemž princip asociací je zachován (každý účastník vidí nápady dalších členů skupiny a nechává se jimi inspirovat).

Poněkud sofistikovanějším nástrojem vedoucím k produkci variant řešení je metoda **Delphi**. Její název je odvozen od věštírny ve starověkých Delfách, kam se chodili radit řečtí rekové před důležitými rozhodnutími. V podnikové praxi se radí manažeři s týmem odborníků. Metoda spočívá v jasné formulaci problému a jejím následném rozeslání skupině předem vybraných expertů na různé oblasti. Každý z expertů se daným problémem zabývá samostatně, aniž by tušil, kdo další je členem expertní skupiny. Dle svých znalostí a zkušeností navrhne podle svého mínění nejlepší způsob řešení daného problému a svůj návrh zašle koordinátorovi. Ten z jednotlivých variant zpracuje kompilát, který opět rozešle jednotlivým expertům, ti se nad řešením opět zamyslí, tentokrát však inspirováni návrhy ostatních odborníků, upraví či zcela pozmění svůj návrh řešení, opět jej zašlou koordinátorovi a ten opět všechny návrhy zkompiluje a zasílá zpět jednotlivým expertům. Takto pokračuje do té doby, dokud není dosaženo konsensu (vzájemné shody). Výsledkem metody Delphi je pak jediný návrh řešení, na kterém se shodli všichni oslovení experti napříč různými odvětvími.

4.2.4 **Hodnocení a výběr**

Teprve když máme jasně pojmenovaný problém (známe jeho příčinu, nikoliv pouze důsledek) a máme zformulovány varianty řešení, dochází k samotnému rozhodování, tzn. výběru nejvhodnější alternativy.

Rozhodovacích metod existuje celá řada. Často používanou metodou je metoda **vícekritériálního rozhodování**. V rámci metody je třeba nejprve stanovit jednotlivá rozhodovací kritéria, kterým jsou následně přiřazeny váhy (vyjádření důležitosti daného kritéria vzhledem k řešenému problému). Váhy jsou vyjádřeny procenty, přičemž celkový součet hodnot jednotlivých vah u všech kritérií musí být 100.

V případě, že pracujeme s nekvantifikovatelnými hodnotami variant (neměřitelnými, obtížně vyjádřitelnými čísly), je vhodné použít tzv. *bodovací metodu*. Ta spočívá ve stanovení si bodovací škály, kdy největší počet bodů získává nejlepší nabídka v daném kritériu.

Příklad bodovací metody:

Zadání: Uchazeč o zaměstnání se rozhoduje mezi firmami A, B, C, přičemž tato pracoviště posuzuje podle následujících kritérií (viz tab. 1):

- výše měsíčního platu,
- doby strávené na cestě do zaměstnání,
- možnosti dalšího odborného růstu,
- začátku pracovní doby.

Tab. 1 Varianty zaměstnání s uvedením hodnot u jednotlivých kritérií

Kritérium	Firma		
	A	B	C
Plat	30.000 Kč	22.000 Kč	26.000 Kč
Vzdálenost	60 min.	30 min.	45 min.
Odborný růst	střední	malý	velký
Pracovní doba	09:00	07:30	08:00

Jednotlivým kritériím jsou následně přiřazeny váhy dle osobních preferencí uchazeče o zaměstnání (viz tab. 2).

Tab. 2 Přiřazení váhy jednotlivým kritériím

Kritérium	Váha v %*
Plat	50
Vzdálenost	20
Odborný růst	25
Pracovní doba	5

Pro ohodnocení jednotlivých nabídek si uchazeč zvolil bodovací škálu 1 – 3 body (viz tab. 3).

Tab. 3 Ohodnocení jednotlivých nabídek pomocí bodovací škály

Kritérium	Body		
	1	2	3
Plat	<25.000 Kč	25-28.000 Kč	> 28.000 Kč
Vzdálenost	> 50 min.	40 – 50 min.	< 40 min.
Odborný růst	malý	střední	velký
Pracovní doba	do 08:00	08:00 – 09:00	po 09:00

Dále již pracuje pouze s body odpovídajícími umístění konkrétní nabídky v bodovací škále (viz tab. 4).

Tab. 4 Vyjádření jednotlivých nabídek pomocí bodovací škály

Kritérium	Firma		
	A	B	C
Plat	3	1	2
Vzdálenost	1	3	2
Odborný růst	2	1	3
Pracovní doba	2	1	1

Následně je třeba promítnout do bodového ohodnocení jednotlivých nabídek váhu daného kritéria tak, že přidělené body jednotlivých kritérií vynásobíme hodnotou jejich váhy, takto upravené body sečteme pro každou variantu zvlášť a určíme výsledné pořadí (viz tab. 5).

Tab. 5 Promítnutí vah do bodového ohodnocení

Kritérium	Váha	Firma		
		A	B	C
Plat	50	$50 \cdot 3 = 150$	$50 \cdot 1 = 50$	$50 \cdot 2 = 100$
Vzdálenost	20	$20 \cdot 1 = 20$	$20 \cdot 3 = 60$	$20 \cdot 2 = 40$
Odborný růst	25	$25 \cdot 2 = 50$	$25 \cdot 1 = 25$	$25 \cdot 3 = 75$
Pracovní doba	5	$5 \cdot 2 = 10$	$5 \cdot 1 = 5$	$5 \cdot 1 = 5$
Body		230	140	220
Pořadí		1.	3.	2.

Podstatně přesnější je však metoda, kdy je počet bodů konkrétní nabídky určen poměrem ve srovnání s *nejlepší nabídkou*. Tato metoda však předpokládá možnost číselného vyjádření všech nabídek (popř. je možné si u nekvantifikovatelného kritéria pomoci opět bodovací metodou).

Nejlepší nabídka v každém kritériu získává počet bodů, jenž odpovídá hodnotě váhy daného kritéria. Počet bodů u dalších nabídek se vypočítá pomocí trojčlenky jako přímá (čím vyšší je hodnota nástupního platu, tím vyšší je hodnota bodů), resp. nepřímá (čím vyšší je hodnota vzdálenosti místa

výkonu práce, tím nižší je hodnota bodů) úměra. Dále se pokračuje stejně jako u předchozí metody – následuje součet bodů u jednotlivých nabídek a určení výsledného pořadí (viz tab. 6).

Tab. 6 Přidělení bodů poměrně srovnáním s nejlepší nabídkou

Kritérium	Firma		
	A	B	C
Plat	50	36,67	43,34
Vzdálenost	10	20	13,34
Odborný růst	16,7	8,3	25
Pracovní doba	5	4,17	4,45
Součet bodů	81,7	67,14	86,13
Pořadí	2.	3.	1.



Principem rozhodování je výběr minimálně ze dvou různých alternativ. Klíčem ke správnému rozhodnutí je detailní, přesné a konkrétní pojmenování samotného problému, jehož řešení se následně rozhodování týká. Poměrně častou chybou při rozhodování o řešení problému bývá záměna důsledku problému za jeho příčinu. Existuje celá řada metod a nástrojů, které nám napomáhají zjistit skutečnou příčinu problému. Stejně tak existuje řada technik podporujících tvorbu variant vhodného řešení. K výběru vhodné varianty lze použít metodu vícekriteriálního rozhodování, jež je založena na definici rozhodovacích kritérií a přiřazení důležitosti (vah) jednotlivým kritériím.



1. Vytvořte brainstormingovou skupinu a vymyslete název pro studentskou sekci časopisu EMI. Řiďte se při tom následujícími požadavky:
 - krátký, výstižný název,
 - snadná formulace anglického ekvivalentu,
 - respektování odborného zaměření časopisu (Ekonomika, Management, Inovace).
2. Rozhodněte, jak využijete zděděnou nemovitost. Máte tyto možnosti:
 - pronájem firmě Think About It, s.r.o., zabývající se komplexní IT podporou firem,

- pronájem sdružení Štrajchpudlíci, o.p.s., pro aktivní matky s dětmi, nabízející zejm. ženám na mateřské dovolené s dětmi do 2 let aktivní způsob trávení volného času,
- pronájem Krajskému úřadu – Odbor strategického rozvoje,
- využití prostor k provozování vlastní podnikatelské činnosti.

Každá z organizací ucházejících se o pronájem je schopna platit rozdílnou výši měsíčního nájmu. Firma Think About It (TAI) si může dovolit měsíčně platit 50.000,- Kč, Krajský úřad dle vnitřních předpisů nemůže hradit více než 40.000,- Kč měsíčně a sdružení matek s dětmi si může dovolit měsíční nájem v maximální výši 25.000,- Kč. Spolupráce s krajským úřadem vám přijde zajímavá – známosti s pracovníky z tohoto důležitého oddělení se mohou vždy hodit. Krajský úřad ale může smlouvy o pronájmu uzavírat max. na 3 roky. To sdružení matek s dětmi projevilo zájem o smlouvu o pronájmu na celých deset let. Na druhou stranu, provoz sdružení bude jistě velmi náročný – dá se předpokládat, že malé děti, navíc, když budou takto pohromadě, nenávratně poničí část vybavení. Sdružení ale zase nevyžaduje tak výrazné úpravy prostor jako firma TAI, která si vymínila, že prostory budou mít určitý stupeň vybavenosti, což pro vás znamená, že abyste jí mohli prostory pronajmout, musíte je nejprve na vlastní náklady zrekonstruovat. Navíc je ochotna uzavřít smlouvu o pronájmu pouze na 1 rok a pak ji prodlužovat vždy opět max. pouze o 1 rok. Spolupráce s touto firmou by však do budoucna mohla mít také svůj strategický význam, i když ne tak velký, jako v případě krajského úřadu, který sice také požaduje určitou rekonstrukci prostor na vaše náklady, ale ne v tak velkém rozsahu jako firma TAI. Pokud se však rozhodnete prostory nepronajímat a zřídit si v nich svou vlastní kancelář, popř. i menší dílnu, ušetříte značné finanční prostředky za pronájem či koupi cizích prostor pro tyto účely. A záleží zcela na vás, jak náročnou rekonstrukci prostor pro své vlastní potřeby zvolíte.

Určete min. 3 kritéria, podle kterých se budete rozhodovat. (Pokud některé skutečnosti nevyplývají přímo z textu, můžete si je vymyslet.) Volbu kritérií zdůvodněte.

Přiřadte váhy k jednotlivým kritériím dle vlastních preferencí. Hodnotu vah pro každé kritérium zdůvodněte.

Rozhodněte, kterému zájemci pronajmete zděděnou nemovitost či zda ji využijete pro své vlastní potřeby. Pro rozhodnutí použijte metodu vícekritériálního rozhodování – výpočet dle nejlepší nabídky.



Literatura k tématu:

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] LIKER, J., K. *Tak to dělá Toyota*. Praha: Management press, 2010. ISBN 978-80-7261-173-7.

Kapitola 5

Vedení



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vymezit vůdcovství a definovat typické znaky chování vůdců;
- popsat jednotlivé typy vůdců;
- vysvětlit moc a důvěru v kontextu vůdcovství.



Klíčová slova:

Manažer, lídr, autoritativní styl řízení, demokratický styl řízení, liberální styl řízení, iniciování struktury, úcta, vůdcovství zaměřené na lidi, vůdcovství zaměřené na výrobu, transformačně-transakční vůdcovství, charismaticko-vizionářské vůdcovství, týmové vůdcovství, moc, důvěra.

5.1 Uvedení do problematiky

Vedení, na první pohled velmi intuitivní a neuchopitelná problematika, se skládá z mnoha významných pojmů, které ji vymezují, a tím i definují vztah mezi nadřízeným a podřízenými. Hlavním smyslem tématu je popis charakteristiky správného vůdce a vymezení rozdílů mezi jednotlivými typy vůdců.

Vůdcovství je možné považovat za způsob chování a vzájemného jednání mezi nadřízeným a jeho podřízenými. Konkrétněji může být vůdcovství chápáno jako proces ovlivňování skupiny směrem k dosažení cílů. Vůdce tedy musí realizovat spoustu nutných úkonů, vytyčením směru a výběrem správného složení týmu počínaje, určením nástrojů a metod k dosažení cílů konče³⁴.

Teorie zabývající se managementem našla postupně, na základě teorie rysů, převažující styl chování typický pro vůdce. Jinými slovy byly nalezeny typické znaky chování, kterými se správní vůdci řídí. Tyto typické znaky chování vůdců se nazývají rysy vůdcovství. Je jich šest a jsou jimi:

1. vnitřní dynamika;
2. touha vést;
3. poctivost a čestnost;
4. sebedůvěra;
5. inteligence;
6. relevantní znalosti v oboru.

Bylo-li výše uvedeno, že se těchto šest rysů vůdcovství týká správných vůdců, bylo tím myšleno, že odlišují efektivní vůdce od vůdců neefektivních.

Častým problémem týkajícím se tématu vůdcovství je otázka rozdílu mezi manažerem a lídrem. Manažer je osoba mající oficiální pověření k vedení kolektivu zaměstnanců. Lídr je naproti tomu osoba, která ostatní vede bez nutnosti oficiálního pověření k vedení. Lidé jej následují proto, protože chtějí, a ne proto, že musí. Lídr může být nad úrovní manažera, např. majitel podniku, i pod úrovní manažera, např. osoba, kterou si kolektiv pracovníků ze svého středu sám, a často neuvědoměle, zvolí do svého čela, tzn., že skupina pracovníků takovou osobu přirozeně následuje, aniž by k tomu byli nuceni managementem podniku. Samozřejmě je v kompetenci schopného manažera předat této osobě, tedy lídrovi, pravomoc k tomu, aby ostatní v určitých směrech vedl. Nicméně tato pravomoc

³⁴ Vůdce má na starost pochopitelně mnohem více úkolů a činností v závislosti na charakteru a úrovni vedení. Zde byly uvedeny pouze některé z nich.

není kritériem pro skutečnost, zdali lídra ostatní následovat budou, nebo ne. Následování je, jak bylo uvedeno, podmíněno přirozenou volbou ze strany kolektivu. V ideálním případě je manažer i lídr.

5.2 Teorie chování vůdcovství

Teorii vůdcovství se zabývá mnoho výzkumných organizací na celém světě. Realizace výzkumů v této oblasti přinesla mnoho vědeckých zjištění. Jedním z nich je klasifikace vůdců dle participace podřízených na rozhodovacím procesu. Dle tohoto kritéria existují tři základní styly vedení, a to:

1. autoritativní;
2. demokratický;
3. liberální.

Ad 1. Autoritativní styl řízení

Vedoucí vyznávající tento styl řízení směřuje k centralizaci moci. Sám stanovuje pracovní metody a realizuje rozhodnutí. Principem jeho vedení je omezování spoluúčasti zaměstnanců na jakýchkoliv procesech řízení a rozhodování.

Autoritativní styl je vhodný zejména při řízení jednak nově nastupujících pracovníků, kteří očekávají, že jim bude pracovní náplň v počátečním období podávána jednoznačně bez možnosti nepřesného pochopení, jednak manuálně pracujících zaměstnanců. Vůdce tedy přiděluje podřízeným přesně definované úkoly. Komunikace je pouze jednosměrná, a to shora dolů.

Výhodou tohoto stylu řízení je skutečnost, že při něm nedochází k velkým časovým ztrátám způsobeným přílišnými diskusemi. Nevýhodou poté skutečnost, že potlačuje individuální motivaci a iniciativu pracovníků.

Ad 2. Demokratický styl řízení

Při tomto stylu řízení směřuje vedoucí k zapojování zaměstnanců do rozhodování. Dochází tedy k delegování pravomocí, ale v konečných rozhodnutích si vedoucí ponechává svou odpovědnost. Vedoucí podporuje participaci a používá koučování zaměstnanců zpětnou vazbou.

Využití tohoto stylu je vhodné při řízení zaměstnanců ve výrobních podnicích. Komunikace je dvoustranná. Vůdce sděluje podřízeným požadavky, následně mu oni předávají své poznatky, připomínky a názory. Nakonec se manažer rozhoduje sám.

Výhodou tohoto stylu řízení je částečné osobní začlenění podřízených do procesů organizace, které je zapříčiněné motivací v podobě participace na rozhodování a dobrou komunikací. Nevýhodou demokratického stylu řízení jsou značné časové ztráty vyplývající ze složitého rozhodovacího procesu, který podléhá mnoha diskuzím.

Ad 3. Liberální styl řízení

Jedná se o styl řízení, při kterém vedoucí poskytuje skupině svých pracovníků značnou volnost pro rozhodování a provádění práce. Vedoucí je tedy v roli jakéhosi konzultanta a nositele týmového ducha.

Vhodný je tento styl při řízení tvůrčích a vědeckých týmů, kdy jsou podřízení vysoce intelektuálně založené osoby mající vysokou míru sebekontroly. Hlavním úkolem vedoucího ve vztahu k managementu organizace je dohled nad plněním úkolů a dodržováním termínů podřízených. Komunikace je dvousměrná. Vůdce svým podřízeným sděluje požadavky, předává kompetence a „tmelí“ tým. Podřízení podávají zpětnou vazbu. O jednotlivých krocích svých pracovních úkolů rozhodují relativně autonomně v rámci výše uvedeného plnění úkolů a dodržování termínů.

Velkou výhodou tohoto stylu řízení je skutečnost, že kromě zainteresování podřízených do procesů organizace umožňuje i jejich tvůrčí práci. Tento styl řízení je tedy nejefektivnější, nicméně je jeho aplikovatelnost velmi omezená. Pro klasické podnikové řízení je, dle výzkumů, nejefektivnějším stylem řízení ten demokratický.

Dalším aspektem, se kterým v souvislosti s vůdcovstvím přišly výše uvedené výzkumy, je existence dvou základních rovin chování vedoucího. Jsou jimi:

1. iniciování struktury;
2. úcta.

Ad 1. Iniciování struktury

Iniciování struktury je rovina chování vedoucího, která určuje rozsah, v němž lídr definuje a strukturuje svoji roli a role členů skupiny v procesu plnění cílů. Tato rovina zahrnuje organizování práce, pracovních vztahů a cílů. Jinými slovy tato rovina zkoumá hodnotu míry, do jaké je pro vedoucího důležité mít jasně strukturovanou a formalizovanou organizaci práce skupiny, tzn. jednoznačně definované úkoly pro dosahování maximálních výkonů.

Ad 2. Úcta

Tato rovina chování vedoucího říká, nakolik lídr navazuje pracovní vztahy, které se dají charakterizovat vzájemnou důvěrou a respektem k tomu, co si členové skupiny myslí nebo co ctí. Jinými slovy

tato rovina zkoumá hodnotu míry, do jaké je pro vedoucího důležité mít na pracovišti příjemné pracovní prostředí a přátelské vztahy. Vedoucí se tedy zaměřuje zejména na zájmy členů skupiny.

Z výše uvedených dvou rovin je možné odvodit čtyři typy chování vedoucího:

- nízká iniciace struktury a nízká úcta;
- vysoká iniciace struktury a nízká úcta;
- nízká iniciace struktury a vysoká úcta;
- vysoká iniciace struktury a vysoká úcta;

Ze všech čtyř typů chování vedoucího je nejefektivnější varianta poslední, tedy případ, kdy má vedoucí vysokou potřebu jak formalizovanosti práce, tak příjemných a přátelských vztahů a ohleduplného chování. Takový vedoucí se nazývá „dvojitý“ lídr.

S problematikou dvou rovin chování vedoucího úzce souvisí další dělení vůdcovství, a to na vůdcovství:

1. zaměřené na lidi;
2. zaměřené na výrobu.

Ad 1. Vůdcovství zaměřené na lidi

Tento typ vůdcovství koresponduje s rovinou chování úcty. Pro nadřízeného je tedy prioritou přátelská atmosféra na pracovišti a důvěra jednak mezi ním a podřízenými, jednak mezi podřízenými navzájem. Plnění podnikových cílů je až druhotnou záležitostí.

Ad 2. Vůdcovství zaměřené na výrobu

Tento typ vůdcovství odpovídá rovině chování iniciace struktury. Pro nadřízeného je tedy prioritou formální stránka fungování podniku, a s tím související realizace podnikových cílů. Pocity a komfort podřízených pro něj nejsou významným aspektem řízení.

Na základě těchto dvou vyhraněných typů vůdcovství může být popsáno pět stylů řízení³⁵. Jsou jimi:

- a. ubohý management;
- b. management úkolů;

³⁵ Těchto pět stylů řízení nepředstavuje pokračování výčtu po stylu autoritativním, demokratickým a liberálním. Jedná se o jinou rovinu dělení stylů řízení.

- c. management spolku zahrádkářů;
- d. management střední cesty;
- e. týmový management.

Ad 2. a. Ubohý management

Vedoucí vyznávající tento typ řízení nemá pocit sounáležitosti s podnikem. Vynakládá proto minimální pracovní úsilí. Jakákoliv aktivita, kterou provádí, je realizována za účelem udržení si své pozice. Vůdce se nezaměřuje ani na lidi, ani na výrobu.

Ad 2. b. Management úkolů

Vedoucího řídicího podle tohoto typu řízení zajímají pouze formální procesy a výsledky. Z tohoto důvodu je uspořádání práce v organizaci takové, aby byli podřízení co nejméně vyrušováni od plnění svých úkolů. Vedoucí je tedy orientován pouze na výkonnost. Osobní rovinu, pocity a emoce svých podřízených sleduje naprosto minimálně.

Ad 2. c. Management spolku zahrádkářů

Jedná se o opačný styl řízení, než který byl popisován výše. Cílem vedoucího zastávajícího přístup managementu spolku zahrádkářů je přátelská atmosféra, uspokojené veškeré potřeby svých podřízených a pracovní tempo, které bude vyhovovat všem (v extrémním případě si jej dokonce můžou určit samotní podřízení). Podřízení jsou spokojeni a šťastni, ale pouze krátkodobě, protože z důvodu absence lpění na plnění pracovních úkolů a vytyčených cílů ze strany vedoucího není podnik, případně dané oddělení, konkurenceschopný a pro všechny dané zaměstnance nebude jejich pracovní místo dlouhodobě udržitelné.

Ad 2. d. Management střední cesty

Takzvaný „kompromisník“ neboli vedoucí zastávající management střední cesty dosahuje plnění požadovaných cílů organizace prostřednictvím rovnováhy mezi formalizovaným lpěním na plnění základních úkolů a dostatečným vycházením vstříc podřízeným v oblasti pracovních podmínek.

Ad 2. e. Týmový management

Týmový vedoucí dokáže přesvědčit své podřízené, aby chtěli dosáhnout vytyčených cílů sami na základě svého zaujetí a pocitu sounáležitosti s organizací. Veškeré úkoly jsou tak plněny v příjemném pracovním prostředí a při spokojenosti všech podřízených. Nikdo nemá pocit, že by něco dělal proto, protože musí, nýbrž všichni pracují proto, protože chtějí a navíc se u toho cítí dobře. V organizaci panuje vzájemná důvěra mezi vedoucími a podřízenými i mezi podřízenými navzájem. Každý pracovník má potřebu pomoci komukoli s čímkoli. Tento způsob řízení je příkladem ideálního týmového přístupu.

5.3 Speciální typy vůdcovství

V předchozí podkapitole bylo uvedeno několik klasifikací vůdců, a s tím souvisejících mnoho typů vůdců. V ekonomicko-manažerské realitě jsou však tyto definované typy vůdcovství často doplňovány o speciální typy, které se v rámci výše uvedených šablon vymezit nedají. V této podkapitole budou některé takovéto speciální typy vůdcovství popsány. Jsou jimi vůdcovství:

1. transformačně-transakční;
2. charismaticko-vizionářské;
3. týmové.

Ad 1. Transformačně-transakční vůdcovství

Podstatou této roviny hodnocení vůdcovství je vliv, který má lídr na své lidi. Jde spíše o specifické dělení vůdcovství než o specifický typ vůdce.

Transakční lídr vede a motivuje své lidi směrem ke stanoveným cílům tím, že definuje role a úkoly, které jsou pro dosažení těchto cílů nezbytné. Tento typ vůdcovství se nazývá transakční z toho důvodu, že vztah mezi vůdcem a vedenými osobami je založen na směně, tedy transakci, něčeho za něco. Jde tedy o vedení lidí, které je založeno na systému odměn a trestů. Vliv nadřízeného na své podřízené je tedy založen pouze na odměně, nikoliv na jeho osobnostních charakteristikách. Jedná se o nejčastěji využívaný systém vedení. Vzhledem k charakteru a povaze transakčního způsobu řízení je evidentní, že má, zejména z dlouhodobého pohledu, své limity. Podřízení, protože pracují pouze na základě směnné motivace, tedy pomocí principu „vykonám to proto, protože za to něco dostanu“, nebudou ochotni vykonat něco pouze proto, protože sami cítí, že je důležité to vykonat. S organizací tedy nejsou natolik propojeni a ztotožněni, aby byli ochotni vykonávat úkoly bez kompenzace. Další omezení transakčního vůdcovství se nachází v předpokladu, že člověk jedná racionálně a očekávatelně a pracuje tedy za odměnu³⁶. Je třeba poznamenat, že doposud byl v kapitole věnující se vůdcovství ve většině případů popisován právě transakční vůdce.

Vůdce, který se řídí transformačním principem vůdcovství, nepřesvědčuje své podřízené k plnění úkolů pouze na základě směnné motivace, jak tomu bylo výše. Tento vůdce své podřízené natolik inspiruje svými osobnostními charakteristikami (morálkou, zásadovostí, ctností), entuziasmem a přesvědčením, že jsou ochotni změnit svůj přístup k organizaci a své vlastní zájmy ve prospěch organizace. Vůdce de facto členům skupiny ukazuje důležitost a vyšší zájem daného cíle. Díky

³⁶ Mnoho vědeckých teorií hypotézu o tom, že člověk vždy jedná racionálně a predikovatelně, vyvrátilo.

tomuto vztahu se vůdce i podřízení vzájemně posouvají k rozvoji svého plného potenciálu, a tím tedy k lepšímu plnění úkolů organizace a k vyšším úrovním morálky. Oproti transakčním vůdcům mají na své podřízené transformační vůdci opravdu významný vliv, který není založen pouze na materiálních hodnotách, ale především na hodnotách nemateriálních. Takoví vůdci musí pochopitelně oplývat vysokými morálními a etickými zásadami. Jedná se o velmi složitý typ řízení, k jehož úspěšné realizaci nestačí mít pouze teoretické poznatky. V případě úspěšného dosažení tohoto stylu řízení je ale transformační lídr mnohem efektivnější než lídr transakční.

Ad 2. Charismaticko-vizionářské vůdcovství

Vůdcovství charismaticko-vizionářské je založeno na principu vůdce v podobě silného jedince.

Charismatický vůdce je nadšený lídr se sebedůvěrou, jehož osobnost a aktivity ovlivňují lidi tak, aby se chovali určitým způsobem. Tento způsob je určen tímto charismatickým vůdcem.

Vizionářský vůdce má naproti tomu schopnost formulovat a sdělovat vize budoucnosti. Aby byly tyto vize brány podřízenými v potaz, musí být reálné, důvěryhodné, atraktivní a musí přinášet kvalitnější parametry, než které jsou součástí dnešní doby.

Ad 3. Týmové vůdcovství

Vůdcovství se stále více dostává do kontextu týmové práce. Úloha lídrů v týmu roste v souvislosti s četností využívání týmů v organizacích. Je zapotřebí zmínit, že role týmového lídra je od úlohy tradičních lídrů odlišná. Týmový lídr je spojkou mezi ostatními částmi organizace a jejími manažery. Takový lídr musí být nutně koučem a manažerem konfliktů, tzn., stává se specialistou na odstraňování konfliktů. Skutečnost je ale taková, že mnoho lídrů na zvládnutí této změny není připraveno.

5.4 Vůdcovství v kontextu moci a důvěry

V souvislosti s problematikou vůdcovství je nutné zmínit otázku moci. Vůdcovství a moc k sobě neodlučitelně patří. Bez moci, ať už přidělené oficiálně nebo získané osobnostními rysy, nemůže být lídr lídrem, protože nemůže ostatní lidi ovlivňovat požadovaným směrem. Moc lídrů je tedy schopnost ovlivňovat pracovní činnosti a rozhodování. Moc nevzniká bez nějaké příčiny, ale na základě určitých zdrojů. Zdrojů moci je pět a jsou jimi:

- legitimita – zdrojem moci je postavení v organizaci;

- donucování – zdrojem moci je možnost kontroly a sankcí;
- odměna – zdrojem moci je možnost odměňování;
- odbornost – zdrojem moci jsou znalosti, dovednosti a zkušenosti;
- moudrost a charakter – zdrojem moci jsou specifické osobnostní rysy.

Podobně, jako s vůdcovstvím souvisí moc, je s ním výrazně spojena i důvěra. Bez tohoto aspektu mezilidských vztahů nemůže být pracovník úspěšným lídrem dlouhodobě.

Důvěra může být chápána jako víra v čestnost, charakter a schopnosti vůdce. Důvěra je proto klíčovým prvkem jakýchkoliv dobrých vztahů, zejména pak vztahů mezi vůdcem a vedenými lidmi. S důvěrou jde ruku v ruce důvěryhodnost, tedy míra, nakolik vnímají lidé určitou osobu jako poctivou, kompetentní a schopnou inspirace.

Podobně jako moc, má i důvěra zdroje, díky kterým mezi vůdcem a vedenými osobami tento aspekt vzniká. Těmito zdroji důvěry jsou:

- čestnost;
- kompetence;
- konzistentnost;
- loajalita;
- otevřenost.



Vedení je jedna ze základních činností řízení. Nejedná se pouze o intuitivní složku řízení, ale o soustavu činností, které mají velmi výrazně exaktní charakter. Správný a efektivní lídr nevystačí pouze s teoretickými poučkami, nýbrž do vedení svých lidí musí zapojit empatii, poctivost, morálku a v neposlední řadě selský rozum. Pro efektivní vedení je tedy zapotřebí jak vědomostí a odborných znalostí, tak vhodných osobnostních rysů.

Stylů vedení je celá řada a samotných typologií těchto stylů, využívajících různých kritérií dělení, je taktéž mnoho. Každý styl vedení je vhodný pro jiný koncept podnikání a pro jiný soubor podřízených.



1. Zkuste vlastními slovy definovat rozdíl mezi manažerem a lídrem. Využijte svých praktických zkušeností.
2. Je podle Vás pro vůdce důležitější moc, nebo důvěra lidí, které vede?



Literatura k tématu:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2005.
- [2] BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Sociální komunikace*. Olomouc: Pedagogická fakulta Univerzity Palackého 2006.
- [3] LUKAS, J. *Psychologie vůdcovství*. Brno: Computer Press 2008.
- [4] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing 2005
- [5] STŘÍŽOVÁ, V. *Manažerská komunikace*. 2. vydání. Praha: Oeconomia 2005.
- [6] ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum 2003.
- [7] TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing 2007.

Kapitola 6

Kontrolování



Po prostudování kapitoly budete umět:

- vysvětlit kontrolování a jeho význam,
- vyjmenovat a charakterizovat jednotlivé typy kontrol,
- vyjmenovat a popsat fáze kontrolního procesu.



Klíčová slova:

Kontrola – kontrola preventivní, průběžná a následná – kontrola interní a externí – kontrola strategická, manažerská a operativní – kontrolní proces.

6.1 Kontrola a její význam

Kontrola je čtvrtou a závěrečnou manažerskou funkcí a je nedílnou součástí všech manažerských aktivit na všech stupních řízení. Zahrnuje veškeré aktivity, jejichž pomocí **manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným**. Na základě porovnání mezi plánovanými a skutečnými výsledky pak přijímají příslušné závěry a realizují nápravná opatření eliminující zjištěné odchylky a směřující k dosažení cílů.

Kontrola nejen že navazuje na předcházející druhy manažerských funkcí (plánování, organizování a vedení lidí), ale rovněž do nich vstupuje. V některých aspektech se může překrývat s analytickými činnostmi, které jsou výchozí fází pro rozhodování a implementaci.

Předmětem kontrolování mohou být jevy a procesy uskutečněné, probíhající nebo i budoucí. Účelem kontrolování není pouhá informovanost řídicích článků o stavu sledované reality, tzn. zpětná vazba, popř. postihy či odstraňování nedostatků, ale především její preventivní charakter.

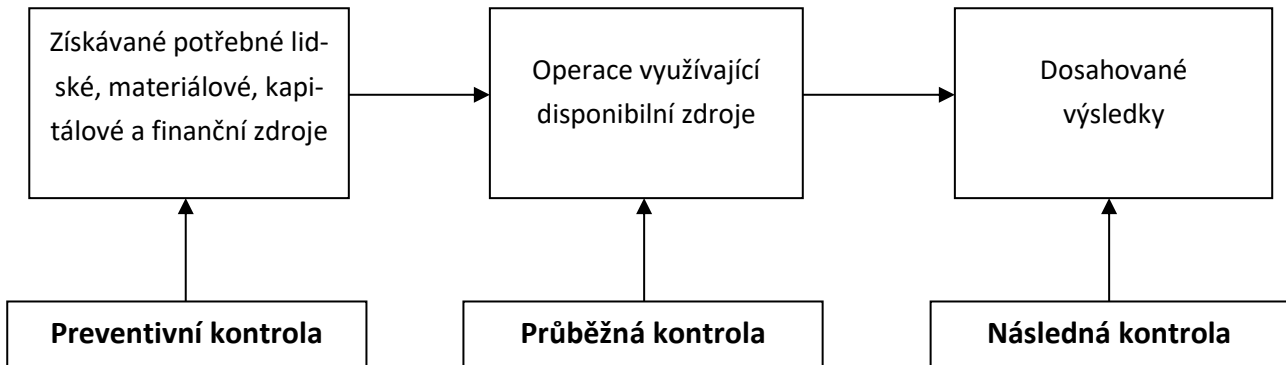
Kontrola se může týkat prakticky všech aktivit, které se v organizaci vykonávají: výzkum a vývoj, činnost managementu na všech organizačních stupních, finanční řízení, řízení lidských zdrojů, řízení zásob, výroba, marketing.

6.2 Typy kontroly

Kontrolu a v ní zahrnuté kontrolní procesy můžeme členit podle různých hledisek:

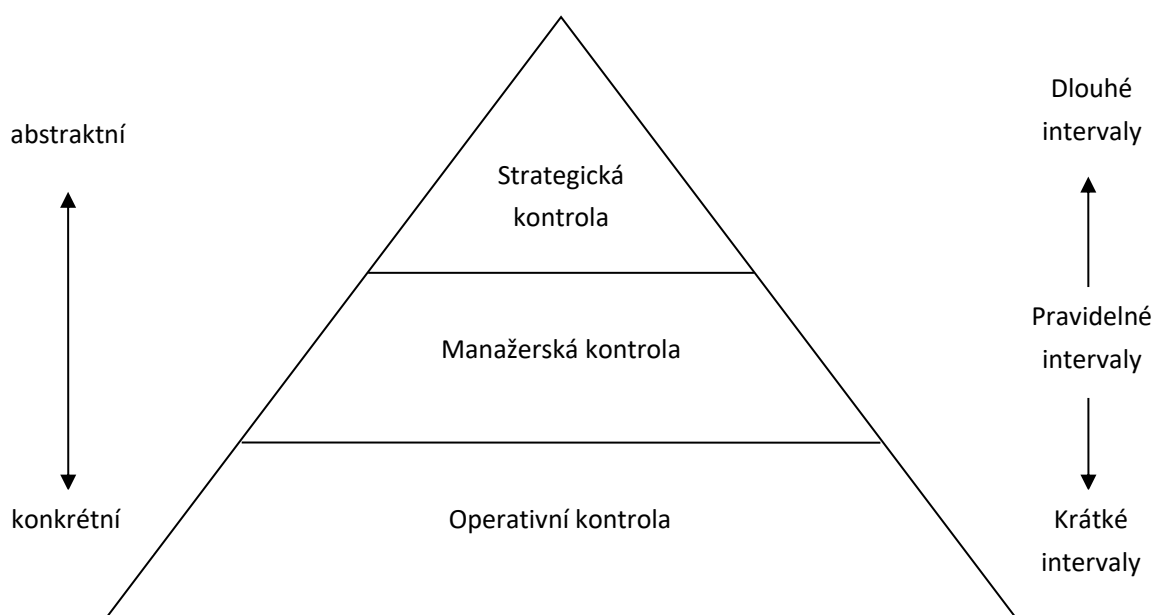
- podle působnosti:
 - **kontrola preventivní**. Preventivní neboli předběžná kontrola je **zaměřena na zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů** používaných organizací. Například pracovníci musejí mít intelektuální a fyzické schopnosti potřebné pro vykonávání zadaných úkolů, materiály musejí mít požadované vlastnosti a musejí být k dispozici v požadovaném množství a v požadovaném čase. Také musí být k dispozici dostatečné množství potřebných zařízení, strojů, náradí, finančních zdrojů apod.
 - **kontrola průběžná**. Průběžná kontrola **se zaměřuje na probíhající operace**. Jejím úkolem je zjistit, zda operace probíhají v souladu se stanovenými cíli. Průběžnou kontrolu nejvíce využívají provozní manažeři. Nejčastěji se praktikuje osobním pozorováním a zjišťováním, zda jsou práce prováděny stanoveným způsobem a zda přinášejí požadované výsledky.

- **kontrola následná** (kontrola zpětnou vazbou). Následná kontrola je **zaměřena na konečné výsledky**. Nápravná opatření jsou při shledání odchylek směřována na používané zdroje nebo operace.



Obr. 20 Vztah preventivní, průběžné a následné kontroly

- podle kontrolního subjektu:
 - **kontrola interní**. Interní neboli vnitřní kontrola je prováděna vlastními silami organizace, tzn. jejími pracovníky, ať již to jsou řídicí pracovníci nebo pracovníci organizace pověřeni touto kontrolou a způsobilí kontrolu kvalitně provést.
 - **kontrola externí**. Pokud organizace nemá dostatek vlastních pracovníků způsobilých provádět kontrolní činnost, může si najmout externí pracovníky nebo firmu. Externí neboli vnitřní kontrolu mohou provádět i státní orgány k tomu oprávněné (např. finanční úřad, hasiči apod.).
- podle kontrolované úrovně:
 - **vrcholová (strategická) kontrola**. Zabývá se směrem vývoje firmy, hodnocením strategie, kvalitou vrcholového rozhodování, celkovými výsledky hospodaření, vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami, vztahy s okolním prostředím apod. Strategická kontrola se provádí v delších časových intervalech a zpravidla se více zaměřuje na budoucnost.
 - **manažerská kontrola**. Zabývá se přidělováním zdrojů organizačním jednotkám, harmonogramy a postupy prací. Kontroly bývají periodické a zaměřují se na organizační jednotky jako celky.
 - **operativní kontrola**. Zaměřuje se na individuální a vybrané dílčí úkoly a činnosti. Zjišťuje, zda byla práce provedena ve shodě s postupy a pravidly a v daný čas. Provádí se v krátkých intervalech.



Obr. 21 Úrovně kontroly

Dále můžeme kontroly dělit také například na přímou a nepřímou, komplexní a dílčí, pravidelnou a nepravidelnou, krátkodobou a dlouhodobou, kontroly podle zaměření obsahu apod.

6.3 Kontrolní proces

Postup kontroly je možné rozdělit do následujících jednotlivých kroků:

- vymezení cílů kontroly,
- stanovení kritérií, měřítek, standardů pro kontrolované činnosti,
- získávání a výběr informací pro zajištění kontroly,
- ověření správnosti získaných informací,
- srovnání kontrolovaných procesů se stanovenými kritérii, měřítky a standardy (identifikace odchylek),
- analýza a vyhodnocení odchylek a příčin odchylek,
- závěry a návrhy opatření,
- výběr nápravných opatření,

- realizace nápravného opatření,
- zpětná kontrola.



Obr. 22 Kontrolní cyklus

6.3.1 Cíl kontroly

Každý kontrolní proces musí mít stanoven cíl. Bez předem stanoveného cíle by kontrola nemusela být efektivní.

6.3.1.1 Stanovení kritérií, měřítek, standardů pro kontrolované činnosti

Kontrola si klade za cíl zjistit rozdíly mezi původně plánovaným a skutečným stavem, tzn., hledá odchylky od plánu. Pro usnadnění srovnávání plánu se skutečností jsou vytvářeny speciální standardy, kritéria či měřítka vykonané práce. Ty představují určité klíčové body plánu, jejichž vyhodnocením je manažer schopen posoudit, zda je celkový postup práce uspokojující.

V praxi se používají například tyto standardy: fyzické (spotřeba materiálu, kvalita výrobků), nákladové (přímé a nepřímé náklady, mzdové náklady), kapitálové (investovaný kapitál, návratnost investic), příjmové (příjem z prodeje, ze služeb), programové (program vývoje nových výrobků), nekvalifikované (mezilidské vztahy), cíle jako kontrolní body, strategické plány jako kontrolní body pro strategickou kontrolu.

6.3.1.2 Získávání a výběr informací pro zajištění kontroly

Východiskem každé kontroly je získání přehledu o vývoji sledované reality.

Zdroje informací lze rozdělit do dvou skupin:

- **Primární informace** – získané z terénu přímým sledováním kontrolované reality.
- **Sekundární informace** – zprostředkované informace v podobě zpráv, hlášení, dat z operativní evidence a účetnictví, kalkulací, statistik apod.

6.3.1.3 Ověření správnosti získaných informací

Poté, co manažer získá informace, musí posoudit jejich formální a věcnou správnost. Ověřuje formální náležitosti dokumentů, podpisová oprávnění, úplnost údajů, početní správnost.

6.3.1.4 Identifikace odchylek

Odchytky jsou identifikovány rozbořením kontrolovaných procesů a jejich srovnáním se stanovenými kontrolními kritérii, měřítky či standardy. V ideálním případě jsou tyto odchylky identifikovány dříve, než nastanou, aby jim bylo možné předejít.

6.3.1.5 Analýza a vyhodnocení odchylek a příčin odchylek

Zjištěné odchylky mohou být pozitivní nebo negativní. Velmi často jsou zjištěné výsledky kombinací odchylek pozitivních i negativních. V této fázi je nutné přidělit odchylkám váhy a rozlišit odchylky významné, vyžadující přijetí nápravných opatření, a odchylky nevýznamné, zanedbatelné.

6.3.1.6 Závěry a návrhy opatření

Závěry z kontroly mohou být trojí:

- **nech být**, tzn. vývoj řízené reality je v žádoucím stavu, tudíž žádná nápravná opatření nejsou nutná;
- **proved' korigující opatření**, tzn., že vývoj řízené reality se v určitých oblastech odchyluje od žádoucího stavu, tudíž je nutné přijmout opatření, která odchylku odstraní;

- **přijmi nové rozhodnutí**, tzn., že vývoj řízené reality se vyvíjí nežádoucím směrem a je třeba přijmout nové zásadní rozhodnutí, které bude znamenat jiný směr řešení problému.

Na základě zjištěných odchylek se navrhuje další možné postupy řešení a opatření.

Výběr nápravných opatření

V tomto kroku se jedná o přijetí manažerského rozhodnutí vedoucího ke korekci odchylky. Může se týkat například přepracování plánu, modifikace cíle, změny organizační struktury a povinností, výběru jiných zaměstnanců, školení zaměstnanců apod.

6.3.1.7 Realizace nápravného opatření

Po zjištění odchylek, návrhu opatření a výběru vhodného opatření následuje implementace nápravného opatření. Bez tohoto kroku by kontrola ztratila svůj smysl a byla by naprosto zbytečná.

6.3.1.8 Zpětná kontrola

Výsledek nápravného opatření by samozřejmě měl být podroben kontrole.



Kontrolování je jednou ze základních manažerských funkcí, jejímž posláním je včasné a hospodárné odhalení rozdílů mezi plánovaným stavem a skutečností.

Kontrolu můžeme rozlišit podle působnosti na kontrolu preventivní, průběžnou a následnou, podle kontrolního subjektu na kontrolu interní a externí, podle kontrolované úrovně na kontrolu strategickou, manažerskou a operativní.

Kontrolní proces probíhá v cyklu, který je tvořen fázemi: vymezení cílů kontroly, stanovení kritérií, měřítek, standardů pro kontrolované činnosti, získávání a výběr informací pro zajištění kontroly, ověření správnosti získaných informací, srovnání kontrolovaných procesů se stanovenými kritérii, měřítky a standardy (identifikace odchylek), analýza a vyhodnocení odchylek a příčin odchylek, závěry a návrhy opatření, výběr nápravných opatření, realizace nápravného opatření, zpětná kontrola.



1. Vysvětlete kontrolování a jeho význam.
2. Vyjmenujte a charakterizujte jednotlivé typy kontrol.

3. Vyjmenujte a popište fáze kontrolního procesu.



Literatura k tématu:

- [1] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu. Základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009. 125 s. ISBN 978-80-244-2352-4.
- [2] ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 1. vyd. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] VEBER, J. a kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [5] DONNELLY J. H., GIBSON J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [6] ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 1. vyd. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

Kapitola 7

Operativní řízení



Po prostudování kapitoly budete umět:

- zařadit operativní řízení do problematiky managementu;
- vymezit pět rozměrů operace, jakožto základní činnosti realizované v rámci operativního řízení;
- popsat princip hodnotového řetězce.



Klíčová slova:

Operativní systém, vstupy, transformační proces, výstupy, operace, hodnotový řetězec, strategicky významné činnosti.

7.1 Uvedení do problematiky

Management, vzhledem ke skutečnosti, že se skládá z mnoha úrovní, se musí zabývat i provozní částí podniku, tedy tou částí, která mění vstupy na výstupy. Takový management se nazývá operativní management neboli **operativní řízení**. Operativní řízení představuje návrh, realizaci a kontrolu transformačního procesu, který mění vstupy v hotové výrobky a služby. Jinými slovy se operativní řízení zabývá managementem zdrojů. Tyto zdroje se přímo podílejí na vytváření produktu organizace. Operativní řízení je zodpovědné za zajištění toho, že jsou operace realizovány:

- účinně – s co nejnižšími náklady;
- efektivně – při úspěšném zajištění zamýšleného produktu.

Operativní řízení má tyto následující klíčové složky:

- vstupy;
- transformační proces;
- výstupy.

Všechny tyto klíčové složky společně tvoří operativní systém. **Operativní systém** je tedy soustava klíčových složek operativního řízení, které na sebe vzájemně působí tak, že se vstupy pomocí transformačního procesu mění ve výstupy.

Vstupy

Jedná se o hlavní zdroje, které jsou v rámci operativního systému využívány. Jako příklady vstupů mohou být uvedeny materiál, lidé, kapitál, technologie, zařízení a informace. Některé vstupy, jako například materiál a informace, prodělávají v transformačním procesu změnu svého stavu. Takové vstupy jsou nazývány transformované zdroje. Jiné vstupy transformačnímu procesu napomáhají. Jedná se o vstupy jako zaměstnanci, technologie, zařízení a budovy. Těmto vstupům se říká transformující zdroje. Transformující zdroje vlastně napomáhají transformaci zdrojů transformovaných.

Transformační proces

Tento proces představuje návrh plánování, kontroly a aktivit vedoucích ke zlepšení stavu, tedy aktivit nezbytných pro výrobu a dodávku zboží a služeb zákazníkům. Transformační proces má vliv na podobu celého operativního systému.

Výstupy

Jedná se o produkty poskytované operacemi, tedy výsledky transformačního procesu. Výstupy představují strategicky významný aspekt podnikání, neboť je jejich účelem uspokojení požadavků zákazníků a strategických podnikatelských cílů nutných ke konkurenceschopnosti. Výstupy jsou obecně dvojího charakteru, a to v podobě výrobků a služeb.

Na základě produkovaných výstupů dělíme organizace na **výrobní organizace**, tedy ty, které produkuje fyzické výrobky, a na **organizace služeb**, které produkuje nehmotné výstupy ve formě služeb.

Existují-li tedy klíčové složky (vstupy, transformační proces a výstupy), tak proces přeměny vstupů na výstupy pomocí transformačního procesu se nazývá operativní řízení. Soustavou těchto klíčových složek je operativní systém. Vytvoření modelu operativního systému je užitečným prostředkem identifikace a ohodnocení klíčových složek, tedy vstupů, transformačního procesu a výstupů. Přínosy vytvoření modelu operativního systému se nachází zejména ve zjištění:

- rozsahu vstupů a indikace více dominujícího vstupu;
- neshod a oblastí pro úpravu a zlepšení;
- dostupných alternativních metod nebo procesů;
- dovedností pracovní síly a rozhodnutí o výcvikových potřebách;
- organizačních faktorů a selhání odpovědnosti.

7.2 Operace

Základní činnost realizovaná v rámci operativního řízení se nazývá operace. Jedná se o řadu procesů operativního systému, tedy řadu vstup – proces – výstup. Operace jsou otevřené vlivu prostředí a jejich tvorba je realizována samotným operativním řízením pomocí identifikace nejdůležitějšího parametru. Takto identifikovaný požadovaný proces je postupně optimalizován.

Operace mohou mít pět výkonových cílů, kterými jsou:

1. kvalita;
2. rychlost;
3. spolehlivost;
4. flexibilita;

5. náklady.

Těchto pět výkonových cílů operace neboli výkonové charakteristiky operace musí operativní manažeři detailně znát.

Ad 1. Kvalita

Kvalita znamená dělat věci správně. Je to rozměr operace představující schopnost produktu spolehlivě dělat to, co se předpokládá, že bude dělat a uspokojovat tak očekávání zákazníků. Kvalita zajišťuje úkolu v rámci dostupných zdrojů požadované standardy.

Každý produkt, tedy výrobek nebo služba, má své kvalitativní charakteristiky. Charakteristikami kvality výrobku jsou například výkon, vlastnosti, flexibilita, trvanlivost, soulad, opravitelnost, estetičnost, image apod. Naproti tomu charakteristikami kvality služeb jsou například včasnost, zdvořilost, konzistence, výhodnost, kompletnost, přesnost apod.

Bylo-li uvedeno, že kvalita souvisí se standardy, je nutné alespoň stručně vymežit Mezinárodní organizaci pro standardy neboli ISO. Jedná se o soubor mezinárodních manažerských standardů kvality stanovující jednotné návody pro procesy, které zajišťují, že výrobek bude v souladu s požadavky zákazníka. Důvodů, které vedou organizace k potřebě získat certifikaci podle standardů ISO, a tím realizovat produkci neboli operativně řídit podle norem ISO, je mnoho. Jsou jimi například:

- uspokojení požadavků a očekávání zákazníků;
- získání konkurenční výhody;
- udržení výrobních nákladů v požadované výši;
- odrážení konkurenčního tlaku;
- zajištění firemní kultury a strategie.

Ad 2. Rychlost

Rychlost v kontextu operativního řízení znamená realizovat činnosti včas a rychle. Cíle rychlosti se vztahují k času, za který operace provede to, co se od ní požaduje.

Ad 3. Spolehlivost

Spolehlivost znamená dělat věci včas a požadovaně. Cíle spolehlivosti v sobě obsahují informaci, jak musí být organizace seriózní v dodržování svých slibů vůči zákazníkům.

Ad 4. Flexibilita

Flexibilita představuje schopnost změnit to, co je děláno nebo jak to je děláno. Flexibilita představuje rychlost, během jaké se operace může změnit tak, aby vyhověla novým požadavkům. Nové požadavky jsou přitom změny množství poskytovaného produktu, změny proporcionality současného rozsahu produktu nebo změny typu poskytovaných produktů.

Ad 5. Náklady

Náklady v kontextu operativního řízení představují potřebu dělat věci levně. Jednoduše řečeno jde o úroveň financí vynaložených na operaci.

7.3 Hodnotový řetězec

Významným nástrojem operativního řízení je hodnotový řetězec. Aby bylo možno tento nástroj dobře popsat, je zapotřebí začít s definicí jeho základního prvku, kterým je hodnota. Hodnota je jakýkoliv aspekt nebo parametr produktu, přesněji řečeno jakákoliv vlastnost produktu, za kterou je zákazník ochoten zaplatit.

Hodnotový řetězec je potom nástroj sloužící k identifikaci možností, jak vytvořit větší hodnotu pro zákazníka. Důležitou roli přitom sehrávají hodnototvorné činnosti, což jsou základní pilíře, jimiž podnik vytváří produkt mající pro jeho zákazníka určitou hodnotu. Hodnototvorným činnostem se taktéž říká strategicky významné činnosti.

Princip nástroje je v rozčlenění podniku na tyto jednotlivé činnosti, které se podílejí na vytváření produktu a následné zhodnocení nákladů každé takto strategicky významné činnosti. Konkurenční výhody dosáhne organizace tím, že bude tyto strategicky důležité činnosti dělat levněji a lépe než konkurenti.

Hodnotový řetězec tedy představuje určitou charakteristiku organizace a strategicky významných činností, které v ní probíhají. Na společnost je tedy pohlíženo jako na soustavu dílčích činností, které mají společně vliv na pozici podniku ve vztahu k zákazníkům i ke konkurenci. Tyto činnosti společně vytváří hodnoty, proto se také hodnotový řetězec používá k evaluaci vlivu jednotlivých dílčích činností na celkovou hodnotu podniku. Díky tomu pak mohou být tyto strategicky významné činnosti postupně zdokonalovány. Hodnotový řetězec je tedy možno chápat jako určitý soubor pracovních činností, které krok po kroku přidávají hodnotu, počínaje zpracováním materiálu a konče hotovým produktem v rukou uživatele.

Management hodnotového řetězce je potom proces řízení jednotlivých sekvencí integrovaných činností a informací o toku produktu přes hodnotový řetězec. Celý proces řízení hodnotového řetězce začíná analýzou strategicky významných činností organizace. Tyto činnosti mohou být analyzovány ve smyslu srovnání výše jejich nákladů k výši jejich přidané hodnoty. Smyslem analýzy je respektování principu, že činnosti, u kterých jsou náklady vyšší než jejich přidaný výnos, nepřinášejí přidanou hodnotu, a měly by být proto navrženy vně operace. Základním problémem operačních manažerů je tedy pochopit, jak všechny strategicky významné činnosti zapadají do této kalkulace organizace jako celku. Operační manažeři tedy musí:

- vědět, jak si operační činnosti vedou v souladu s touto kalkulací;
- analyzovat způsoby, kterými vstupní logistika ovlivňuje hodnotovou strukturu operací;
- zhodnotit účinky podpůrných činností, jako například řízení lidských zdrojů, technologický vývoj a nákup, na strukturu organizace;
- ohodnotit účinky operačních činností na hodnotové kalkulace činností výstupní logistiky, marketingových a prodejních činností a zákaznického servisu.

Úspěšné řízení hodnotového řetězce má mnoho podmínek a požadavků. Těmi nejvýznamnějšími z nich jsou:

- kultura a přístup organizace;
- koordinace a spolupráce;
- kvalita zaměstnanců;
- ochota investic do technologií;
- správné vůdcovství;
- správné organizování.



Σ

Operativní řízení je stěžejní činnost každé organizace vytvářející produkt. Operativní manažeři patří do střední úrovně managementu a jejich hlavní pracovní náplní je řízení všech složek operativního systému.

Operace, jakožto základní činnost realizovaná v rámci operativního řízení, má pět dimenzí, které musí operativní management řešit. Jsou jimi kvalita, rychlost, spolehlivost, flexibilita a náklady.

Velmi vhodným nástrojem operativního řízení je hodnotový řetězec, který rozčleňuje podnik na jednotlivé strategicky významné činnosti. Posléze dojde k vyhodnocení nákladů vynaložených na provoz každé takové činnosti.



1. Existují organizace, kterých se operativní řízení netýká?
2. Může být hodnotový řetězec aplikovatelný i v nevýrobních organizacích?



Literatura k tématu:

- [1] KEŘKOVSKÝ, M., VALSA, O. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3. doplněné vydání. Praha: C. H. Beck 2012.
- [2] NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press 2007.
- [3] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada Publishing 2014.

Kapitola 8

Komunikování



Po prostudování kapitoly budete umět:

- popsat komunikační proces;
- vymežit jednotlivé typy komunikace;
- definovat bariéry efektivní interpersonální komunikace.



Klíčová slova:

Zdroj komunikace, sdělení, příjemce informačního toku, zpětná vazba, sdělovací médium, kontext komunikace, funkce komunikace.

8.1 Teoretické vymezení komunikování

Komunikování je stěžejní problematika týkající se všech společností, a to nejen toho lidského. Její podstata je nedílnou, ba dokonce základní, součástí managementu. Slovo komunikování má původ v latinském slově *communicare*, což představuje „společně něco sdílet“.

Komunikování tedy neznamená pouhou výměnu informací mezi účastníky, ale i spolupodílení se na skutečnosti, jak bude informace pochopena, a jaký bude její celkový význam. Součástí komunikování je tedy i kontext, který má vliv na celkový dopad tohoto procesu. V užším slova smyslu může být komunikování chápáno jako předávání a porozumění významu sdělení. V širším významu je komunikování synonymum interakce, procesu vzájemného ovlivňování a působení.

Vzhledem ke skutečnosti, že je komunikování velmi široký a komplexní termín, dotýká se velkého množství vědních oborů, jako například ekonomie, politologie, sociologie, psychologie, medicíny, biologie atd. Každý obor nahlíží na komunikování jinak, což vede k existenci mnoha definic komunikování. I vzhledem k faktu, že komunikování zasahuje do tolika vědních oborů, je zřejmé, že se stává předpokladem soužití a prostředkem utváření společnosti. Z tohoto důvodu neexistuje žádná jeho komplexní definice.

Jak bylo uvedeno, komunikování se netýká pouze lidské společnosti. Pro potřeby managementu však bude pojednáváno pouze o komunikování, které se týká lidské činnosti v organizaci. V tomto kontextu může být komunikování definováno jako základní spojovací článek mezi lidmi v procesu řízení. Pro potřeby managementu je vhodné vymežit i komunikování organizace, což jsou všechny modely, sítě a systémy pro komunikaci uvnitř i vně organizace.

Součástí managementu jsou do jisté míry i biologické predispozice. Komunikování je ta část managementu, které se biologické aspekty dotýkají velmi výrazně. S těmito predispozicemi úzce souvisí i vnitřní svět účastníků komunikování, tedy emoce a zkušenosti. Komunikování je proto problematika, která kromě exaktních prvků obsahuje i prvky neexaktní.

Současný trend v oblasti komunikace v organizaci (a nejen v ní) je specifický dopadem informačních technologií. Organizační komunikování je tak významně ovlivněno nástroji jako email, sociální sítě, elektronická výměna dat, intranet, extranet, telekonference, videokonference apod.

8.2 Proces komunikování

Proces komunikování lze popsat jako komunikační systém obsahující veškeré prvky komunikování, z nichž se skládá předávání sdělení od jedné osoby k osobě druhé. Těmito prvky jsou:

- **zdroj komunikace** – sdělující, který z určitého důvodu zahajuje proces komunikování a vysílá tedy sdělení;
- **sdělení** – informace, která má být předána;
- **příjemce** – ten, kterému je sdělení určeno;
- **médium** – prostředky, kterými je sdělení předáváno neboli komunikační kanál, jehož prostřednictvím je informace sdělována;
- **úmysl** – pohnutky a záměry, které přiměly zdroj komunikace vysílat sdělení;
- **účinek** – skutečný dopad sdělení na příjemce;
- **kontext** – prostředí, okolí a souvislosti, které mají vliv na význam sdělení neboli na rozdílnost mezi úmyslem a účinkem (vnímání kontextu je subjektivní záležitostí);
- **zpětná vazba** – sdělení vyslané příjemcem zdroji komunikace jako odpověď na původní sdělení;
- **komunikační šum** – poruchy v předávání, přijímání a zpětné vazbě ve vztahu k úmyslu sdělení;
- **kódování** - přeměna sdělení do symbolů;
- **dekódování** - rozluštění sdělení příjemcem.

Velmi významným aspektem komunikování je jeho funkce. Ta vyjadřuje jednak objektivní využití komunikace, jednak úmysl zdroje komunikace. Funkcí komunikace je mnoho. Těmi nejvýznamnějšími jsou:

- vzájemné sdílení (vzájemná domluva);
- informování;
- zjišťování;
- přesvědčování;
- bavení;
- navázání kontaktu;

- exhibice (předvádění se).

8.3 Dělení komunikování

Komunikování je možné dělit podle mnoha kritérií. Těmi nejvýznamnějšími jsou:

1. formálnost;
1. dosah komunikace ve vztahu k okolí;
2. počet účastníků komunikace;
3. médium.

Ad 1. Formálnost

Na základě tohoto kritéria je komunikace dělena na komunikaci formální a neformální. Formální komunikace je taková, která je vedena v rámci předepsaného uspořádání práce v organizaci. Komunikace, která není dána strukturální hierarchií organizace, je neformální.

Ad 2. Dosah komunikace ve vztahu k okolí

Toto kritérium určuje, zdali se jedná o komunikaci uvnitř organizace, nebo komunikaci mezi organizací a jejím okolím. Na základě této skutečnosti existuje komunikace:

- a. vnitřní;
- b. vnější.

Ad 2. a. Vnitřní komunikace

umožňuje realizovat sdílení informací uvnitř organizace. Díky tomuto typu organizace je umožněna samotná existence organizací. Vnitřní komunikační kanály se v organizaci dělí na:

- i. oficiální;
- ii. neoficiální.

Ad 2. a. i. Oficiální vnitřní komunikace

Jde o komunikaci vyplývající z organizační struktury organizace. Vzhledem k organizační struktuře existují čtyři druhy této komunikace, kterými je komunikace směrem:

- dolů – tok informací od nadřízených směrem k podřízeným;
- nahoru – tok informací od podřízených směrem k nadřízeným;

- laterální (horizontální) – tok informací mezi zaměstnanci na stejné organizační úrovni;
- diagonální – tok informací mezi pracovníky z různých oddělení a různých úrovní organizace.

Ad 2. a. ii. Neoficiální vnitřní komunikace

Jedná se o veškeré toky informací, které se dějí mimo oficiální organizační strukturu společnosti. Jde tedy o přátelské a osobní vztahy, vztahy sympatie a antipatie mezi pracovníky apod. Manažerovi se nabízí spousta podobných projevů neoficiální vnitřní komunikace, které by měl využít pro efektivní chod organizace.

Ad 2. b. Vnější komunikace

Vnější komunikační toky poskytují propojení organizace s jejím okolím. Tyto toky se realizují prostřednictvím spojové komunikace, tzn. pomocí komunikace televizní, rozhlasové, poštovní, telekomunikační a s využitím informačních technologií. Na základě rozsahu propojení organizace s okolím je vnější komunikace dělena na úroveň:

- regionální;
- meziregionální;
- mezinárodní.

Ad 3. Počet účastníků komunikace

Podle počtu osob účastnících se komunikování existuje komunikace:

- a. intrapersonální;
- b. interpersonální;
- c. masová.

Ad 3. a. Intrapersonální komunikace

Jedná se o specifický typ komunikace, který spočívá v komunikování pouze jedné osoby. Je realizována vnitřním médiem osoby. Jedinec tedy rozmlouvá "sám se sebou". Cílem intrapersonální komunikace je hodnocení vlastního jednání. Byť se na první dojem jedná o nevýznamný způsob komunikování, je tento druh komunikace nezbytnou součástí sebereflexe a vzhledu do vlastního vnitřního světa. Tím se efektivní a zdravá interpersonální komunikace neobejde bez komunikace intrapersonální.

Ad 3. b. Interpersonální komunikace

Tento typ komunikace charakterizuje klasický tok informací mezi dvěma a více osobami. Do kategorie interpersonální komunikace patří i komunikace skupinová.

Ad 3. c. Masová komunikace

Tok informací od jednoho nebo více zdrojů k velkému množství³⁷ příjemců je nazýván masovou komunikací. Tato komunikace je charakteristická jednosměrným prouděním. Médii masové komunikace jsou hromadné sdělovací prostředky, jako například televize, rozhlas, internet, tisk apod. Důležitým specifickým charakterem masové komunikace je skutečnost, že její princip nedovoluje okamžitou zpětnou vazbu. Příjemci tudíž musí přijatá sdělení hodnotit velmi kriticky.

Ad 4. Médium

Médium, jakožto kritérium, rozděluje komunikaci na mnoho typů. Pro potřeby managementu je na základě média komunikace dělena na dva následující typy, a to na:

- a. verbální;
- b. neverbální

Ad 4. a. Verbální komunikace

Verbální komunikace představuje symbolickou interakci, jejímž základem je jazyk. Díky jazyku, což je systém symbolů a znaků, je možné dorozumívání v lidské společnosti, tzn. sdílení myšlenek, emocí, postojů apod. Zvukovým, artikulovaným projevem jazyka je řeč. Komunikace je prostřednictvím jazyka a řeči umožněna pomocí znalosti pravidel (syntax), slovní zásoby a mentálních předpokladů.

Speciálním typem spadajícím do širší kategorie verbálního komunikování je komunikace písemná.

Ad 4. b. Neverbální komunikace

Principem neverbální komunikace je mimoslovní sdělování informací. Nástroji pro předávání toku informací jsou gesta, mimiky a postoje, které zdroj, tedy člověk vysílající toky informací, zaujímá. Neverbální komunikace je využívána k vyjádření emocí a regulaci řeči.

³⁷ Velké množství příjemců je důvodem, proč je tento typ komunikace nazýván jako „masový“.

Význam verbálně sděleného toku informací může být neverbální komunikací doplněn nebo pozměněn. V extrémním případě mohou být verbální a neverbální sdělení v úplném rozporu. V takovém případě se hovoří o nekongruentní komunikaci.

8.4 Bariéry efektivního interpersonálního komunikování

Tok informací mezi dvěma a více osobami, tedy interpersonální informace, je náchylný k deformaci sdělení neboli v rozdílnost mezi úmyslem zdroje a účinkem na straně příjemce. Takováto deformace je způsobena určitými bariérami, kterými jsou zejména:

- **filtrování** – záměrná manipulace sdělení ze strany příjemce (aby pro něj mělo lepší účinek);
- **selektivní vnímání** – nezáměrná manipulace sdělení příjemcem neboli interpretace sdělení podle kontextu, tedy podle minulosti a zkušeností;
- **emoce** – podléhání extrémní emoci, což má za následek nahrazení racionálního a logického myšlení emocionálními úsudky;
- **zahlcení informacemi** – neschopnost zpracovat veškeré obdržené informace příjemcem z důvodu, že množství těchto informací přesahuje jeho kapacity pro zpracování;
- **defenzíva příjemce** – interpretace sdělení příjemcem jako ohrožující, což má za následek neadekvátní zpětnou vazbu znemožňující efektivní komunikaci;
- **jazykové odlišnosti** – rozdílné vnímání interpersonální komunikace způsobené odlišným věkem a vzděláním;
- **kulturní odlišnosti** – rozdílné vnímání interpersonální komunikace způsobené odlišnými kulturními zvyky.



Komunikování je jedna ze základních činností jakéhokoliv společenství, tedy nejenom toho lidského. Zároveň se jedná o problematiku, která se od nepaměti vyvíjí a má tedy své velmi specifické a exaktní souvislosti.

Komunikování je nedílnou součástí managementu jakéhokoliv organizace. Management se bez kvalitních pravidel komunikace a jejího kvalitního nastavení nemůže obejít.

Typů komunikace je celá řada a dělí se podle formálnosti, dosahu komunikace ve vztahu k okolí, počtu účastníků komunikace a zvoleného sdělovacího kanálu.

Interpersonální komunikace neprobíhá vždy efektivně, protože na ni mají vliv komunikační bariéry.

?

1. Jak konkrétně na verbální komunikaci dopadá překotný vývoj v oblasti informačních technologií?
2. Uveďte alespoň dva příklady vlivu kulturních zvyků na efektivní interpersonální komunikaci.



Literatura k tématu:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2005.
- [2] BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Sociální komunikace*. Olomouc: Pedagogická fakulta Univerzity Palackého 2006.
- [3] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer press 2006.
- [4] SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál 2008.
- [5] STŘÍŽOVÁ, V. *Manažerská komunikace*. 2. vydání. Praha: Oeconomia 2005.
- [6] VYMĚTAL, J. *Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing 2008.

Kapitola 9

Úvod do řízení lidských zdrojů



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat podstatu a význam řízení lidských zdrojů;
- vymežit proces řízení lidských zdrojů jako celek;
- popsat nejdůležitější kroky procesu řízení lidských zdrojů.



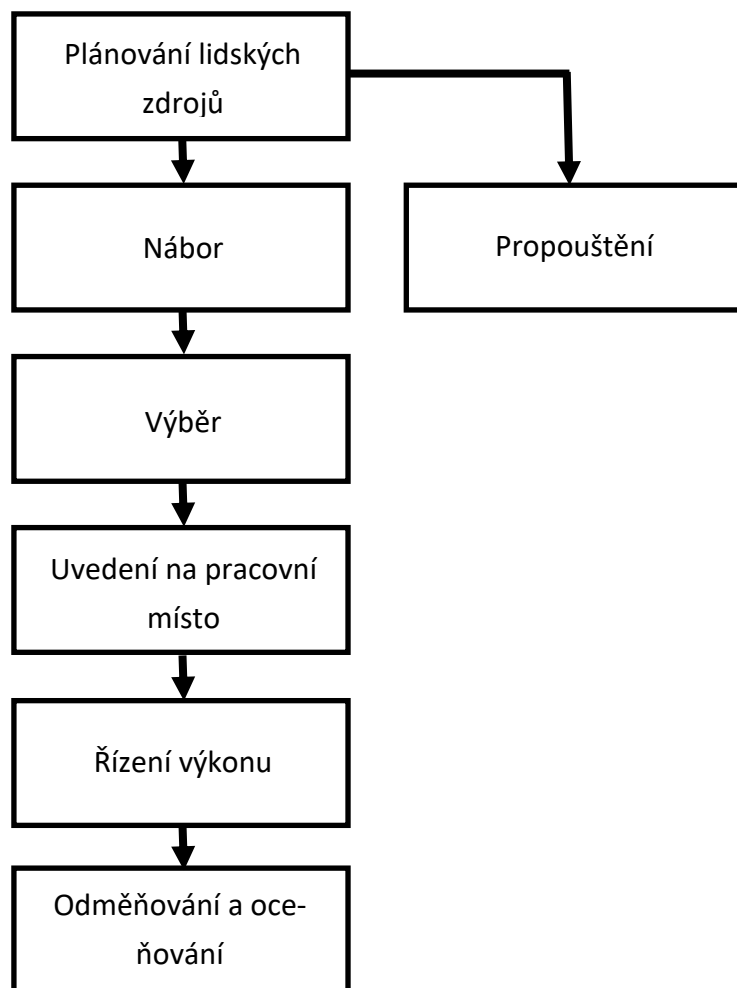
Klíčová slova:

Proces řízení lidských zdrojů, plánování lidských zdrojů, nábor uchazečů, propouštění zaměstnanců, výběr zaměstnanců, řízení výkonu, odměňování a oceňování zaměstnanců.

9.1 Celkový pohled na proces řízení lidských zdrojů

Klíčovým kritériem úspěchu každé organizace je přístup k vnitřním zákazníkům, tedy práce s vlastními zaměstnanci. Touto částí managementu se zabývá řízení lidských zdrojů, jehož předmětem zájmu je práce s lidmi, tedy komplexní personální agenda. Komplexní pohled na lidské zdroje znamená, že řízení lidských zdrojů aplikuje velké množství nástrojů a metod řízení zaměstnanců.

Jak bylo uvedeno, řízení lidských zdrojů představuje celou řadu nástrojů a metod. Je tedy evidentní, že se jedná o velmi rozsáhlý proces. Konkrétně proces řízení lidských zdrojů představuje soubor činností, které jsou nezbytné k zajištění zaměstnanců pro organizaci a udržování jejich vysoké výkonnosti, viz níže obrázek 23.



Obr. 23 Obecný návrh procesu řízení lidských zdrojů

Nezbytných činností může být v procesu řízení lidských zdrojů celá řada. Jejich přesný soubor a struktura závisí na konkrétní organizaci³⁸. Výše uvedený obrázek zobrazující proces řízení lidských zdrojů má obecný charakter obsahující typické činnosti, které se objevují v každé organizaci řídící lidské zdroje.

Řízení lidských zdrojů nespadá pouze do gesce personálního manažera, případně zaměstnanců personálního oddělení. Toto řízení se dotýká všech manažerů v organizaci. Řízení lidských zdrojů, jakožto velmi komplexní problematika, má totiž velmi úzkou návaznost na problematiku vedení a komunikování.

Řízení lidských zdrojů musí vytvářet podmínky pro vytváření vhodné organizační kultury a příjemného pracovního prostředí. Velmi palčivou a stále ne všemi organizacemi respektovanou záležitostí je zpracování strategie rozvoje lidských zdrojů. Tato strategie je vhodná pro veškeré organizace, nýbrž pro střední a velké organizace je naprostou nutností.

Součástí dnešního řízení lidských zdrojů je personální software. Ten umožňuje zpracovávat a sdílet důležitá data o zaměstnancích, a tím usnadňovat realizaci veškerých kroků procesu řízení lidských zdrojů.

9.2 Plánování lidských zdrojů

Základním výchozím bodem, a tím i opěrným pilířem řízení lidských zdrojů je jeho kvalitní naplánování. Na základě plánu lidských zdrojů je poté možno realizovat dva základní směry tohoto řízení, kterými jsou nábor kandidátů a propouštění zaměstnanců.

Plánování lidských zdrojů je tedy proces, na jehož základě manažeři zjišťují, jestli budou mít správné zaměstnance na správných místech a ve správnou dobu. Přitom budou zaměstnanci schopni efektivně a účinně plnit stanovené úkoly.

Hlavními funkcemi plánování lidských zdrojů jsou:

³⁸ Součástí procesu řízení lidských zdrojů může být například i školení, a s tím související rozvoj kariéry.

- určení optimálního rozsahu zaměstnanců z hlediska strategických cílů³⁹;
- určení struktury lidských zdrojů, tzn. kvalifikace a schopnosti zaměstnanců potřebné pro dosažení strategických cílů organizace.

V této souvislosti musí organizace ve vztahu ke konkrétnímu pracovnímu místu realizovat:

- analýzu práce – posouzení, které definuje práci a nezbytné chování pro požadovaný výkon;
- popis práce – písemný dokument o tom, co pracovník dělá a proč to dělá;
- specifikaci práce – dokument stanovující minimální kvalifikaci, kterou pracovník musí mít, aby mohl vykonávat určitou práci.

Kvalitní plán splňující obě funkce zajistí nejenom základní podmínku existence organizace, tedy dosažení jejích strategických cílů, ale taktéž pozitivní klima a přátelské prostředí, neboť v organizaci nebude prostor pro napětí způsobené nedostatečným nebo nadbytečným množstvím zaměstnanců, případně jejich špatně kvalifikačně zvolenou strukturou.

9.3 Nábor uchazečů a propouštění zaměstnanců

Výsledkem plánování lidských zdrojů je rozhodnutí o potřebě náboru kandidátů a případném propouštění stávajících zaměstnanců.

Nábor kandidátů na zaměstnání je proces identifikování a získávání uchazečů o určité pracovní místo. Nejedná se tedy o činnosti související s posuzováním kandidátů, což je úkolem samotného výběru zaměstnanců. Nábor spočívá v průzkumu a vyhodnocování různých zdrojů uchazečů. Průzkum může být jak interní, tedy realizován na základě hledání potenciálních uchazečů uvnitř organizace, tak externí, kdy jsou uchazeči hledáni mimo organizaci. Externí průzkum může pomoci inzerce oslovit například tyto následující zdroje:

- pracovní úřady;

³⁹ Strategické cíle musí být tvořeny na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí organizace.

- média (tištěná i rozhlasová);
- internetové stránky;
- soukromé personální agentury;
- střední a vysoké školy.

Propouštění zaměstnanců představuje postupy pro snižování počtu pracovníků v rámci organizace. Forem propouštění zaměstnanců je mnoho. Nejčastěji využívané jsou:

- propuštění (nedobrovolné ukončení pracovního poměru);
- uvolnění (dočasné uvolnění na určitou dobu);
- odchod (dobrovolné ukončení pracovního poměru);
- přechod na jinou práci;
- zkrácený pracovní týden;
- předčasný důchod;
- podílení se na práci (více zaměstnanců působí společně na jedné pozici).

9.4 Výběr zaměstnanců

Bezprostředně na jeden z výstupů plánování lidských zdrojů, konkrétně na nábor uchazečů, navazuje výběr zaměstnanců. Principem této části procesu řízení lidských zdrojů je volba pravděpodobně nejvhodnějších pracovníků, a to jak pro organizaci jako celek, tak pro konkrétní pracovní pozici. Jedná se tedy o proces posouzení uchazečů o určitou práci s cílem přijetí těch nejvhodnějších.

Nástrojů pro výběr nejvhodnějších zaměstnanců je mnoho. Pro zjednodušení je možno tyto nástroje rozdělit do tří skupin, a to na nástroje:

1. tradiční;
2. progresivní;
3. alternativní.

Ad 1. Tradiční nástroje výběru zaměstnanců

Jedná se o nástroje a metody, které jsou pro výběr zaměstnanců využívány prakticky všemi organizacemi již po mnoho let. V některých organizacích jsou využívány pouze doplňkově, tedy v kombinaci s nástroji a metodami progresivními, pro jiné organizace jsou nástroji stěžejními. Nejčastěji se jedná o tyto nástroje a metody:

a. Analýza dokumentů uchazeče

Principem tohoto nástroje je studium průvodních dopisů, životopisů, referencí, lékařských zpráv, dotazníků apod.

b. Pohovor

Jedná se o nejčastěji využívaný nástroj výběru zaměstnanců a základní metodu poznání druhých osob. Obvykle směřuje ke dvěma cílům, a to jednak k získání osobních i odborných informací, jednak k seznámení se s potenciálním zaměstnancem. Pohovoru by měl být účastněn potenciální přímý nadřízený uchazeče.

c. Písemné testy

Významnou roli při výběru zaměstnanců na odborné pozice hrají písemné testy znalostí a dovedností vztahující se k obsazované pracovní pozici. Nejčastějšími testy jsou testy jazykové.

d. Fyzické prozkoušení

Jde o testování uchazečů na určité, fyzicky náročné, pracovní pozice, jako například o záchranné složky, profesionální sportovce apod.

Ad 2 Progresivní nástroje výběru zaměstnanců

Tyto moderní nástroje výběru zaměstnanců jsou aplikovány především v organizacích velkých a v organizacích upřednostňujících nové trendy v oblasti řízení lidských zdrojů. Jsou vhodné zejména pro výběr z uchazečů usilujících o pozice, které vyžadují odborné znalosti a dovednosti. Mezi tyto nástroje patří například:

a. Assessment center

Tento způsob výběru zaměstnanců je de facto kombinací několika tradičních metod, které mohou být doplněny o progresivní metody nebo metody alternativní. Cílem aplikace širšího spektra nástrojů je, na základě jejich vzájemné symbiózy, predikovat chování potenciálního zaměstnance v budoucnu.

Tento způsob výběru zaměstnanců je založen na principu současného hodnocení více uchazečů. Ti jsou sledováni ve vzájemné interakci, což je stěžejní výhoda tohoto přístupu. V této interakci uchazeči často společně řeší různé logické a manažerské hry.

Dalším specifikem tohoto nástroje je vícečlenný hodnotitelský tým, který současné plnění úkolů a vzájemnou interakci pozoruje.

Slouží-li tento nástroj i k rozvoji schopností a dovedností stávajících zaměstnanců, je název metody doplněn o část „development center“ (AC/DC).

b. Psychodiagnostika

Jedná se o velmi sofistikovaný nástroj v podobě speciálních psychologických postupů, které zjišťují a měří duševní vlastnosti a stavy, případně jiné charakteristiky uchazečů. Konkrétně jde o soubor technik, díky kterým je možné určit jednak psychický stav uchazeče, jednak predikci jeho vývoje.

Psychodiagnostika poskytuje informace, které není možné získat aplikací jiného nástroje výběru zaměstnanců. Opět se jedná o soubor několika metod, jejichž složení se často liší. Zpravidla jde o:

- rozhovor a pozorování;
- výkonové a osobnostní testy.

Důležité je zmínit, že se všechny tyto činnosti dějí pod dozorem psychologa, který jednotlivé metody i řídí, tzn., vede rozhovory a vyhodnocuje jednotlivé testy. Celkové hodnocení uchazečů je taktéž dílem psychologa.

c. Behaviorální rozhovor

Behaviorální rozhovor se od toho tradičního liší v orientaci na pozorovatelné dovednosti a zkušenosti uchazečů. Tento efektivně vedený rozhovor je založen na principu, že tazatel klade promyšlené dotazy takovým způsobem, aby v uchazeči vyvolal pozorovatelné chování. Tím tazatel dosáhne eliminace uchazečovi sebestylizace, tedy určité formy přetvářky. Tento nástroj je vhodný pro výběr zaměstnanců na pracovní pozice, u kterých se očekává vysoká sociální inteligence a empatie.

Ad 3. Alternativní nástroje výběru zaměstnanců

Kromě tradičních a progresivních nástrojů může organizace k výběru zaměstnanců využít i metody, které nepatří do kategorie běžně užívaných. Často se jedná o nástroje a aktivity, které nejsou určeny primárně k výběru zaměstnanců, nicméně je výjimečně některé organizace k tomuto účelu používají. Jedná se o nejrůznější formy logických, psychologických a manažerských her a podobných týmových aktivit, dále například grafologii, detektor lži apod. Mezi tuto skupinu metod mohou být začleněny i některé ryze neexaktní a nesofistikované metody, jako například využití poznatků zvěrokruhu, astrologie apod., které ale z odborného a profesního hlediska nemůžou být brány příliš v potaz.

Pro zvýšení pravděpodobnosti výběru toho nejlepšího zaměstnance je doporučeno aplikovat více než jeden nástroj. Volba kombinace nástrojů pro výběr z uchazečů záleží na konkrétní organizaci a samozřejmě na pracovní pozici, na kterou je pracovník vybírán.

Dle výzkumů zabývajících se řízením lidských zdrojů jsou nejčastěji využívanými metodami pro výběr zaměstnanců pohovor, dotazník a studium referencí. Mezi pracovníky personálních útvarů se těmto třem nástrojům někdy říká „klasické trio metod“.

9.5 Řízení výkonu zaměstnanců a jejich odměňování

Ve chvíli, kdy organizace z uchazečů vybere ty nejvíce vhodné a udělá z nich své zaměstnance, proces řízení lidských zdrojů zdaleka nekončí. Organizace musí nové zaměstnance uvést na pracovní místo, tedy umožnit jim se v nové pozici zorientovat, kontrolovat a hodnotit jejich výkon, rozhodovat o jejich odměňování, umožnit jim neustále rozvíjet jejich kariérní rozvoj, mimo jiné zajišťováním nejrůznějších školení, apod.

Velmi významnou roli v procesu řízení lidských zdrojů sehrávají jednak management výkonu zaměstnanců, jednak jejich odměňování. Řízení výkonu zaměstnanců je proces skládající se ze dvou stěžejních částí. První z nich je formulování standardů výkonu, druhou potom jeho následné hodnocení u všech pracovníků. Cílem tohoto řízení je mít objektivní informace pro rozhodování o lidských zdrojích. Metod určených k hodnocení výkonu zaměstnanců je mnoho. Pro potřeby předmětu Management 1 stačí znát následující:

- **písemná zpráva** – hodnotitel popisuje silné a slabé stránky zaměstnance, jeho výkon v minulosti a jeho existující potenciál;
- **hodnocení kritických událostí** – hodnotitel se zaměřuje na popis chování zaměstnance v kritických situacích, s cílem odlišit efektivní a neefektivní pracovní výkony;
- **grafická stupnice pro hodnocení** – zaměstnanec je poměřován na základě souboru faktorů výkonnosti;
- **metoda BARS** (Behaviorally Anchored Rating Scales) – stále častější a populárnější metoda, která v pěti stupních posuzuje zaměstnance podle příkladů jeho skutečného pracovního chování, přístupu k práci a dodržování pracovních postupů (nehodnotí tedy efekt vykonané práce zaměstnance, nýbrž jeho přístup);
- **násobné srovnávání výkonu** – metoda srovnává výkon zaměstnance s výkonem jiného pracovníka nebo pracovníků;

- **uspořádání skupin** – hodnotitel porovnává výkony zaměstnanců a následně je rozděluje do jednotlivých klasifikačních tříd;
- **pořadí osob** – hodnotitel seřazuje zaměstnance podle jejich výkonů od nejlepšího k nejhoršímu;
- **párové srovnávání** – metoda porovnává zaměstnance se všemi ostatními pracovníky ve srovnávací skupině s tím, že je jeho výkon označen jako lepší nebo horší;
- **anonymní hodnocení 360stupňovou zpětnou vazbou** – metoda hodnotí zaměstnance pomocí dotazníkového šetření založeného na zpětné vazbě od samotného zaměstnance, jeho nadřízeného, podřízených a kolegů.

Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je i odměňování zaměstnanců. Jedná se o jeden z nejsložitějších, ale zároveň nejdůležitějších úkolů manažera. Odměňování pracovníků může být definováno jako systém přímých a nepřímých odměn zaměstnanců. Tyto odměny mohou mít finanční i nefinanční povahu a jsou poskytovány na základě hodnocení úrovně jejich práce a jejich výkonů.

Odměňování musí splňovat tyto tři následující podmínky:

- spravedlnost;
- jednoduchost;
- transparentnost.

Odměňování zaměstnanců plní tyto funkce:

- dosažení vyššího tempa růstu produktivity práce zaměstnanců než jejich průměrné mzdy;
- získání kvalitních zaměstnanců;
- udržení kvalitních zaměstnanců;
- přispívání k růstu produktivity práce zaměstnanců;
- vytvoření prostředí pro spravedlivé hodnocení zaměstnanců.



Řízení lidských zdrojů je naprosto stěžejní rovina managementu každé organizace. Důvodem je skutečnost, že z dlouhodobého hlediska představuje práce s vnitřním zákazníkem klíčový faktor úspěšnosti každé organizace. Řízení lidských zdrojů nezahrnuje pouze úkoly související se zajišťováním dostatečného množství zaměstnanců a dosahováním jejich požadované kvalifikační struktury, nýbrž zajišťuje příjemné pracovní prostředí a podporu organizační kultury.

Proces řízení lidských zdrojů je velmi komplexní soustavou činností zahrnující velké množství nástrojů a metod. Jeho konkrétní podoba je vždy závislá na dané organizaci.



1. Jak byste definovali rozdíl mezi nábořem uchazečů a výběřem zaměstnanců?
2. Dokázali byste jmenovat další ze skupiny alternativních nástrojů výběřu zaměstnanců?



Literatura k tématu:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2005.
- [2] COOK, M. *Personnel Selection: Adding Value Through People*. Chichester: John Wiley & Sons 2009
- [3] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing 2010.
- [4] KOLMAN, L. *Výběř zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde 2010.
- [5] TOTH, D. *Personální management*. Praha: Powerprint 2010.

Kapitola 10

Řízení času – Time Management



Po prostudování kapitoly budete umět:

- definovat pojem time management a vysvětlit jeho význam;
- definovat nástroje time managementu;
- vypořádat se s nejčastějšími důvody vedoucími k neefektivnímu využívání času.



Klíčová slova:

Time management, Paretovo pravidlo, Eisenhowerův princip, timeboxing, ToDo list, časozrouti, vrušování, interní hodiny, prokrastinace.

Čas potřebujeme: na práci, na přemýšlení, na vzdělávání se, na odpočinek, na rodinu... Jenomže: čas nemůžeme koupit, čas nemůžeme zastavit, času je málo. Proto je nezbytné naučit se čas efektivně využívat, tzn. naučit se čas řídit.

Řízením času se zabývá time management. Tento text pohlíží na time management zejména jako na způsob plánování a organizování času zaneprázdněného manažera. Z průzkumů vyplývá, že řídit svůj čas je pro manažera velmi obtížné, neboť se zde, více než kdekoliv jinde, projevuje paradox zaneprázdněného člověka:

„Čím více jsme zaneprázdněni, tím méně času máme na to, naučit se jej lépe využívat.“⁴⁰

10.1 Nástroje time managementu

10.1.1 Paretovo pravidlo 20/80

Paretovo pravidlo je velmi jednoduchý nástroj, který lze aplikovat na různé oblasti, v různých situacích. Jeho autorem je Wilfredo Pareto, italský ekonom, který žil v 19. století a který zjistil, že 20 % obyvatel vlastní 80 % majetku. Později se ukázalo, že daný nepoměr platí i pro jiné oblasti. Poměrně známá je aplikace tohoto pravidla pro oblast marketingu, kde platí, že 20 % nespokojených zákazníků z 80 % negativně ovlivní jméno vaší organizace, přičemž 80 % spokojených zákazníků přispěje k dobrému jménu organizace pouze z 20 %.

V oblasti time managementu Paretovo pravidlo upozorňuje na nepoměr mezi energií a časem, který věnujeme jednotlivým aktivitám, a významem těchto aktivit pro celkovou úspěšnost. Jinými slovy, Paretovo pravidlo v time managementu nám říká, že:

„Jen 20 % aktivit má za následek 80 % výsledného efektu a z 80 % ovlivní úspěšnost manažera. Bylo by tedy správné, aby těmto 20 % bylo věnováno 80 % času manažera.“

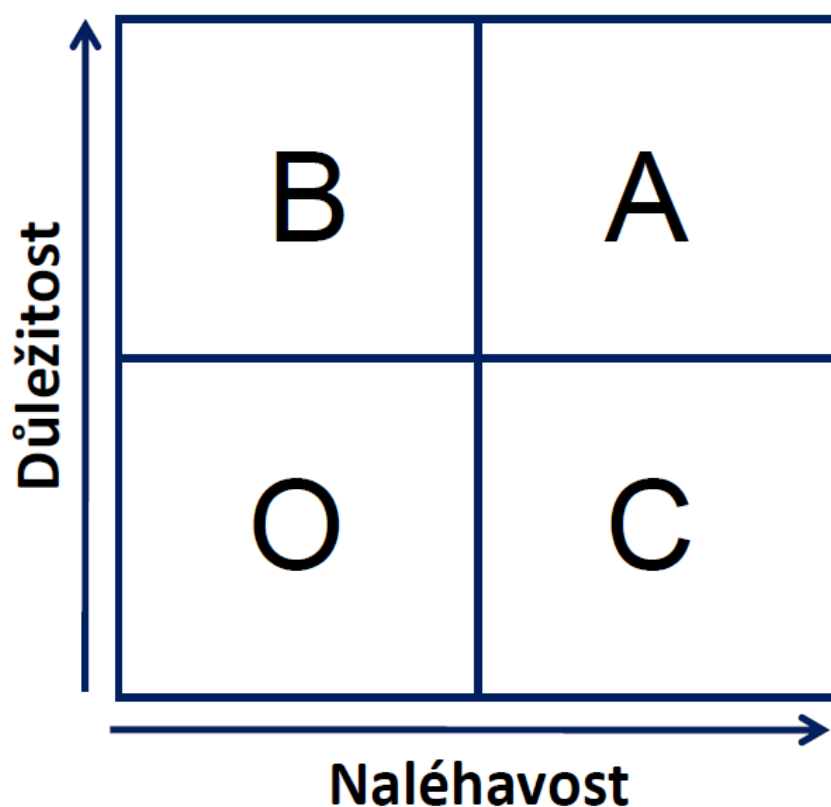
Paretovo pravidlo nás upozorňuje na skutečnost, že ne všechny aktivity jsou stejně důležité. Základním úkolem tedy je naučit se rozlišovat, které činnosti vytvářejí onen 80 % efekt, a na ně zaměřit svou pozornost a energii. Stejně tak upozorňuje na podstatný rozdíl mezi pojmy „účelnost“ (dělat

⁴⁰ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*.

správné věci) a „účinnost“ (dělá věci správně). Manažer by měl vždy usilovat o maximální účelnost. Sám guru managementu Peter Drucker pravil, že „Dělat správné věci je důležitější než dělat věci správně“⁴¹.

10.1.2 Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti

Bývalý americký prezident Dwight Eisenhower pro svou práci používal obdobnou zásadu, na kterou upozorňuje Paretovo pravidlo, a sice že jsou aktivity důležité a méně důležité. Pro své rozhodování sestavil jednoduchou matici o dvou veličinách: důležitost a naléhavost (viz obr. 24), která mu pomáhala stanovit priority pro řešení jednotlivých aktivit.



Obr. 24 Eisenhowerova matice

Je zřejmé, že prioritou číslo 1 mají činnosti, které jsou vysoce důležité a zároveň vysoce naléhavé, tedy činnosti spadající do sektoru A. Problémem však je, které činnosti by měly mít prioritu číslo 2:

⁴¹ Citáty slavných osobností. Dostupné online na <<https://citaty.net/autori/peter-drucker/>>.

ty, které jsou vysoce naléhavé, ale méně důležité, nebo ty, které jsou vysoce důležité, ale tolik nespěchají? A právě zde spočívá jádro Eisenhowerova principu – vždy musí mít přednost důležitost před naléhavostí. Prioritu číslo 2 tedy mají činnosti ze sektoru B, neboť sem (spolu s činnostmi v sektoru A) spadá oněch 20 % činností, jež dle Paretova pravidla vytvářejí 80 % efekt, a proto bezpodmínečně musí mít přednost před činnostmi ze sektoru C, které „pouze“ spěchají, ale nejsou tak důležité. Činnostem v sektoru C tedy náleží až priorita číslo 3. Činnosti spadající do sektoru 0, tedy činnosti, jež jsou málo důležité a málo naléhavé, by se správně k manažerovi vůbec neměly dostat – při správně nastaveném způsobu delegování by tyto činnosti měli automaticky řešit manažerovi podřízení pracovníci.

10.1.3 Timeboxing⁴²

Poměrně jednoduše aplikovatelným nástrojem time managementu je timeboxing. Metoda spočívá v tom, že se pracovní doba či den rozdělí na určitá časová okna (boxy) a v nich se manažer věnuje vždy jen jedné konkrétní činnosti. Dopředu si naplánuje, kolik času je třeba daným aktivitám věnovat, a stanoví si jasný plán, podle kterého bude postupovat.

Výhody timeboxingu:

- Jedná se o ideální nástroj proti prokrastinaci. Člověk má v každém okamžiku dne přesně stanoveno, co má dělat. Problémy mohou být jen na začátku, pokud není schopen vhodně odhadnout velikost boxů.
- Omezí se vliv různých časozroutů. Dopředu je stanoven plán, který je racionální, a podle kterého se řídí. Předpokládá se, že nebude obsahovat zbytečné aktivity, ke kterým je jinak snadné v průběhu dne „sklouznout“.
- Vytvoří se lepší pracovní rytmus. Pokud má den jasný řád, vede to k větší efektivitě práce a menší únavě. Timeboxing umožňuje velice dobrou a přitom flexibilní tvorbu takového řádu.
- Omezení perfekcionismu. Řada lidí si myslí, že úkol, který dělají, musí být vyřešen dokonale. To ale může zabrat podstatně více času, než má daná osoba k dispozici. Dobře pojatý timeboxing umožňuje odvést práci dobře, ale přitom se vyhnout nekonečnému ladění nedůležitých detailů.
- Motivace do velkých projektů. Velké projekty jsou z hlediska motivace problematické, neboť za nimi člověk nevidí dlouho žádný konkrétní výsledek. Díky této metodě je možné jim věnovat patřičný čas v průběhu dne.

⁴² Zpracováno s využitím textu ČERNÁ, Z., ČERNÝ, M. *Time management s využitím ICT (nejen) pro učitele I.* Dostupné online na <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/s/14857/TIME-MANAGEMENT-S-VYUZITIM-ICT-NEJEN-PRO-UCITELE-I.html/>.

- Timeboxing umožňuje naplánovat také odpočinek, což může být potřebné a užitečné. Bez pravidelných přestávek dochází k poklesu výkonnosti.

Při aplikaci této metody je třeba pamatovat na skutečnost, že je nezbytné dopředu zvolit, co bude konáno v čase, který v rámci boxů může vzniknout tím, že je úkol splněn rychleji, než bylo plánováno.

Boxy je třeba skutečně dodržovat. Ve chvíli, kdy jim vyprší čas, je nutné změnit činnost přesně podle plánu, jinak tato metoda ztrácí na efektivitě. Hodně lidí dělá chybu, když si říká, že dodělá ještě určitou činnost a že pět či deset minut nepředstavuje problém. Tím ale postupně celou koncepci rozloží. Zvláště ze začátku je doporučováno používat pro timeboxing stopky či budík, který jednoznačně určí změnu pracovního kontextu.

10.1.4 **ToDo list**⁴³

Dalším poměrně snadno aplikovatelným, praktickým a efektivním nástrojem time managementu je tzv. ToDo list. Jedná se o klasický seznam úkolů, které je třeba v určitém časovém horizontu splnit. Je možné si je tvořit na den, týden či celý měsíc. V takovém případě je dobré jich používat více, neboť měsíční plán není právě nejlepší motivací. Práce s nimi má tradičně tři fáze – stanovení seznamu úkolů, jejich plnění a závěrečné hodnocení.

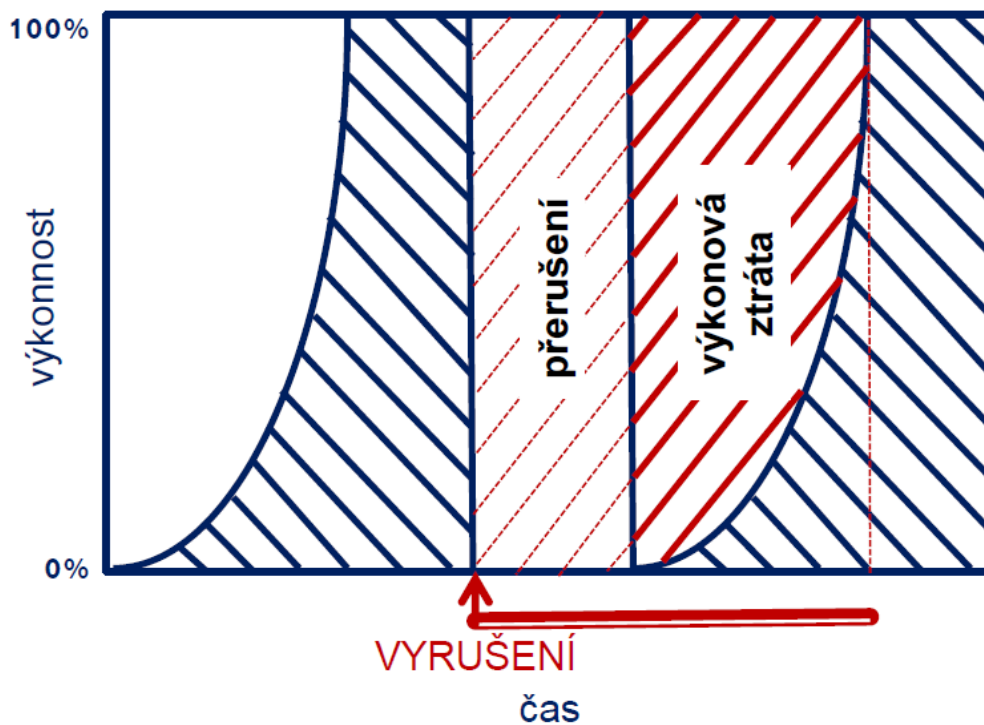
Plnění jednotlivých úkolů v průběhu dne je velmi motivující, neboť člověk má představu o tom, co již zvládl a co je ještě před ním. Pro tvorbu těchto seznamů je možné používat papír nebo počítačové aplikace. Ty mají výhodu v tom, že je možné zpětně hledat, co člověk kdy dělal, porovnávat dlouhodobou výkonnost nebo jednotlivé úkoly sdílet s kolegy.

⁴³ Zpracováno s využitím textu ČERNÁ, Z., ČERNÝ, M. *Time management s využitím ICT (nejen) pro učitele I.* Dostupné online na <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/s/14857/TIME-MANAGEMENT-S-VYUZITIM-ICT-NEJEN-PRO-UCITELE-I.html/>.

10.2 Časožrouti

10.2.1 Vyrušování

Asi nejběžnějším a zároveň nejvýraznějším časožroutem je vyrušování. Jeho nebezpečí spočívá zejména v tom, že si neuvědomujeme celou časovou ztrátu, kterou nám neočekávané vyrušování z právě vykonávané aktivity způsobuje. Vyrušitel nás totiž nepřipraví pouze o čas, po který se mu věnujeme, ale také o čas, který je nezbytný k tomu, abychom se opět dostali na původní míru maximálního soustředění se na výkon dané aktivity (viz obr. 25).

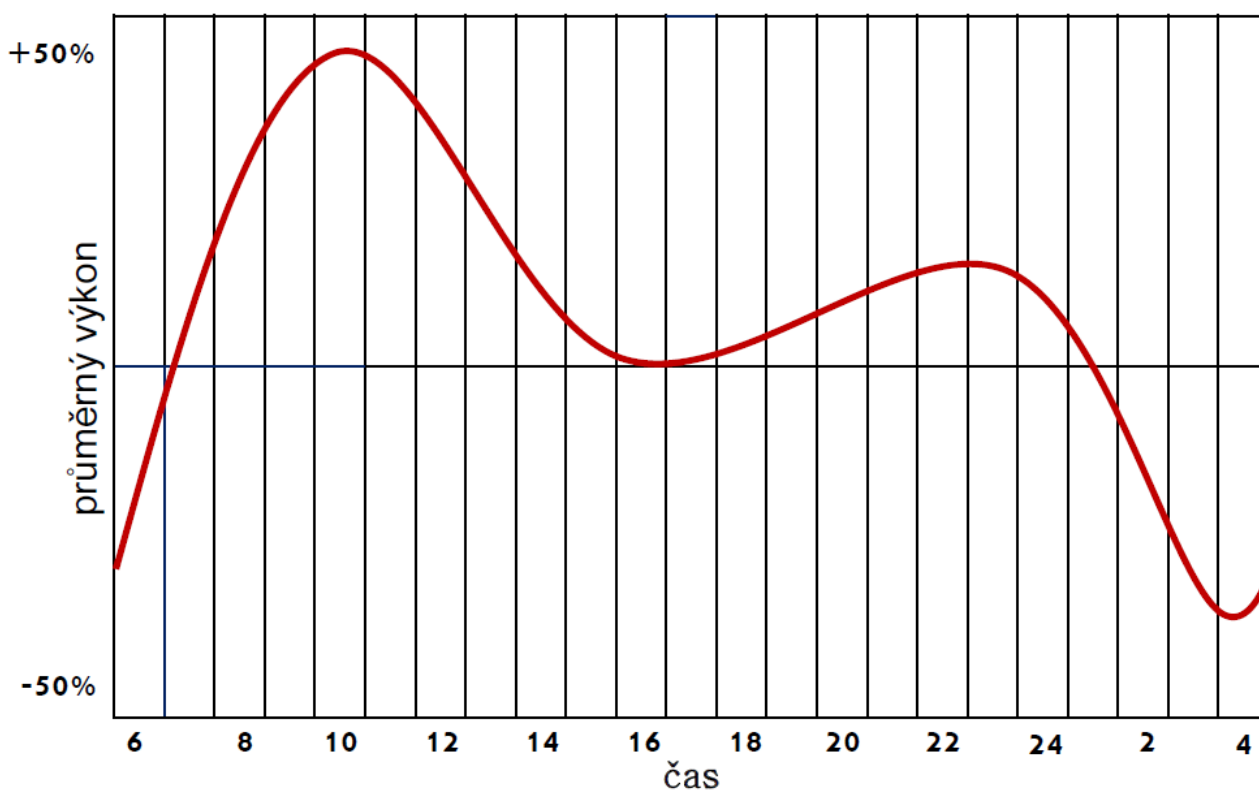


Obr. 25 Ztráta času při vyrušování

10.2.2 Interní hodiny

Každý z nás má jinak nastaveny tzv. interní hodiny. Tyto interní hodiny určují, ve které části dne jsme nejaktivnější, a kdy náš výkon naopak klesá. Je tedy vhodné, abychom znali své interní hodiny a důležité či složité úkoly si plánovali na čas, kdy jsme nejvýkonnější. Průměrná křivka výkonnosti (viz Obr. 26) ukazuje, že v průměru jsou lidé nejvýkonnější kolem 10. hodiny dopoledne. Jak však již bylo uvedeno dříve, každý člověk je jiný a i jeho interní hodiny mohou vypadat odlišně, než je znázorněno

na obr. 26, který odpovídá spíše lidem typu skřivan. Sovy bývají naopak nejvýkonnější ve večerních hodinách.



Obr. 26 Křivka průměrné denní výkonnosti⁴⁴

10.2.3 Prokrastinace

Prokrastinace je odborný výraz pro chorobné odkládání úkolů a povinností. Spočívá v tom, že člověk si vyhradí na výkon dané činnosti určitý čas a začátek stanoví na určitý termín. Jakmile však termín nastane, začne člověk zcela iracionálně vykonávat naprosto odlišné činnosti, které s daným úkolem vůbec nesouvisí, jen aby si odůvodnil jeho odložení. Takovými zástupnými činnostmi, které nejsou ani důležité (viz Paretovo pravidlo) ani naléhavé (viz Eisenhowerův princip), může být cokoliv – od úklidu místnosti, přes surfování na internetu až po sledování televizních pořadů. Úskalí prokrastinace nespočívá pouze v samotném čase, který člověk stráví nad naprosto zbytečnými činnostmi, ale také ve značném psychickém tlaku na člověka, který prokrastinací trpí.

⁴⁴ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*.

Existuje několik zásad, jejichž dodržování by nám mělo pomoci s prokrastinací úspěšně bojovat.⁴⁵

- Přiznejte si problém s odkládáním.
- Zjistěte důvod odkládání.
- Naplánujte si čas na neoblíbené úkoly.
- Stanovujte si termíny.
- U nudných úkolů si plánujte přestávky.
- Odměňujte se.
- Velké a složité úkoly rozdělte na menší dávky.
- Nemusíte mít vždy k dispozici vše.
- Nesnažte se o dokonalost.
- **ZAČNĚTE!!!** (snězte žábu)

Poslední bod vychází z konceptu Briana Tracyho⁴⁶ Eat that Frog (v českém překladu Snězte tu žábu), jež je inspirován povídkou Marka Twaina o chlapci, který každý den začíná tím, že sní žábu. Tento chlapec žije šťastný život, neboť ví, že nic horšího než sněžení žáby ho již ten den potkat nemůže. Převáděno do boje s prokrastinací nám tento koncept říká, že úkoly, které máme tendenci odkládat, bychom měli udělat jako první. Výrazně tím přispějeme k efektivnímu nakládání s časem a zejména také ke svému duševnímu klidu.



Time management se zabývá řízením času. Jednou ze základních zásad je rozlišovat činnosti důležité (těm je třeba věnovat maximální pozornost a čas) a méně důležité (mají pouze nižší prioritu, není třeba jim věnovat tolik času a pozornosti). Na tuto zásadu upozorňuje jak Paretovo pravidlo (20/80), tak i Eisenhowerův princip důležitosti a naléhavosti.

⁴⁵ Inspirováno desaterem Johna Caunta z publikace *Time management: jak hospodařit s časem*.

⁴⁶ TRACY, B. *Snězte tu žábu*.

I když se manažer naučí využívat výše uvedené nástroje řízení času, zbývá se ještě vypořádat s tzv. časožrouty, jako je např. vyrušování či prokrastinace (chorobné odkládání úkolů a povinností).



1. Zformulujte si svůj osobní cíl.
2. Zpracujte přehled všech činností, které vykonáváte během dne. Tyto činnosti rozřídíte na důležité a nedůležité. Důležité činnosti seřadíte dle účelnosti vzhledem k cíli stanovenému v rámci předchozího úkolu.
3. Zamyslete se nad časožrouty, kteří vás nejvíce připravují o čas.
4. Vysvětlete princip Paretova pravidla.
5. Uveďte alespoň šest opatření, která pomáhají v boji s prokrastinací.



Literatura k tématu:

- [7] CAUNT, J. *Time management: jak hospodařit s časem*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1538-1.
- [8] TRACY, B. *Snězte tu žábu*. Praha: Anag, 2017. ISBN 978-80-7554-099-7.
- [9] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

Kapitola 11

Úvod do strategického řízení



Po prostudování kapitoly budete umět:

- charakterizovat význam strategického řízení pro úspěšné fungování organizace;
- definovat pojem strategie a strategické řízení;
- definovat místo a roli strategie v procesu strategického řízení.



Klíčová slova:

Strategické řízení, strategie, proces strategického řízení, mise, vize, strategický cíl, strategická analýza, SWOT analýza.

11.1 Východiska strategického managementu

Každá organizace musí mít svůj cíl, kam chce směřovat, vytyčený způsob, jak se dále rozvíjet. Hovoříme o stanovení strategie, strategických cílů a dílčích strategických operacích. Bez splnění tohoto požadavku organizace pouze operativně řeší nastalé problémy, pouze reaguje na podněty, místo toho, aby je sama aktivně vytvářela. Strategie udává dlouhodobý směr organizace. V měnícím se prostředí organizace díky účelnému uspořádání svých zdrojů a současně schopnosti splnit potřeby trhu získává výhodu a plní očekávání svých stakeholderů. Jak dokládá řada prováděných analýz, organizace neuplatňující ve svém řízení principy strategického managementu dosahují pouze krátkodobých tržních úspěchů. Naopak organizace, které dodržují zásady strategického managementu, se zpravidla vyznačují dlouhodobě udržitelným růstem. Samotná strategie však nestačí. Je nezbytné zavést v organizaci určitý mechanismus, pomocí něhož můžeme sledovat a hodnotit plnění dílčích strategických úkolů.

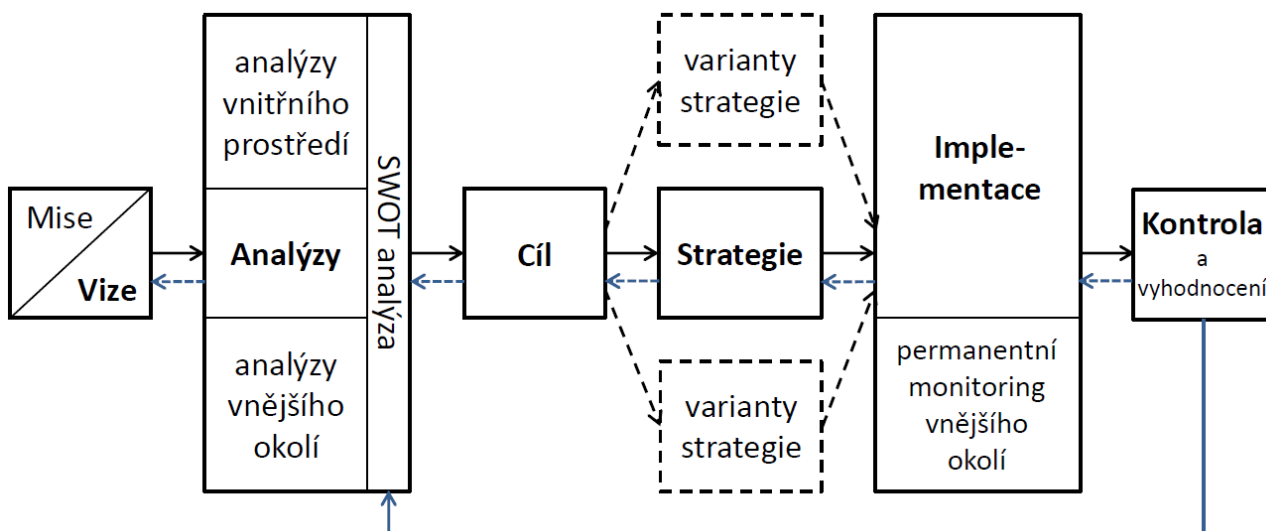
Jak se shoduje řada odborníků, strategický management je nejsložitějším, nejobtížnějším a zároveň nejrizikovějším úkolem top manažera. Neexistuje žádný univerzální návod, jak vytvořit správnou strategii. Při tom úspěch každé organizace je založen právě na její strategii. Strategický management zásadním způsobem ovlivňuje úspěšnost organizace – daleko více, než taktické či operativní řízení – ba naopak, taktické a operativní řízení ze strategického řízení vycházejí.

Strategický management můžeme chápat jako proces, kdy top manažer definuje dlouhodobé strategické cíle a strategii celé organizace tak, aby byly naplno využity zdroje organizace a při tom byly reflektovány příležitosti na trhu. Účelem je snížit riziko možné chyby a přivést organizaci do situace, ve které může předvídat změny, odpovídat na ně, změny vyvolávat a využívat je ve svůj prospěch. Snahou top manažera je přijímat taková rozhodnutí, jejichž důsledky se projeví v silnější konkurenční pozici organizace na trhu, než je ta současná. To je možné reagováním a aktivním působením na vnější vlivy, jako jsou konkurence, změny na trhu, využívání vnitřních zdrojů a schopnosti organizace.

11.2 Proces strategického managementu

Jednotný model procesu strategického managementu neexistuje. Každý autor zpracovává svůj vlastní model, který obsahuje různý počet fází a je rozpracován s různou mírou podrobností.

S inspirací v nepřeberném množství modelů byl pro tento text vytvořen model (viz obr. 27), který názorně interpretuje postavení strategie a strategických analýz v procesu celého strategického managementu.



Obr. 27 Proces strategického řízení

11.2.1 Formulace mise (poslání) a vize

Základní účel existence organizace vyjadřuje její mise, resp. poslání. Tyto dva pojmy lze vnímat jako synonyma. Mise dává informaci o tom, co organizace poskytuje společnosti – zda se jedná o výrobky, o služby, tzn. jaký je předmět podnikání dané organizace, na jaké trhy se organizace zaměřuje, resp. jaký je cílový segment jejich produktů.

Mise má zpravidla formu stručného prohlášení, které je určeno nejen pracovníkům dané organizace, ale i vnějšímu okolí. Má tedy výrazný informační význam, deklaruje účel a vztahy organizace směrem k veřejnosti, čímž zároveň společnosti umožňuje veřejnou kontrolu nad naplňováním poslání. Veřejně deklarovaná mise poskytuje základní informace pro utváření názoru o organizaci stakeholdery (klíčovými činiteli, jako jsou zaměstnanci, akcionáři, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, orgány státní správy apod.). Směrem do vnitřního prostředí organizace mise vyjadřuje základní strategický záměr vlastníků organizace, představuje základní směr pro management i řadové pracovníky, čímž zajišťuje jednotu názorů mezi zaměstnanci organizace na hlavní směry jejího vývoje.

Někteří autoři vedle mise rozlišují pojem vize. V rámci tohoto rozlišení platí výše uvedené s tím, že mise má obecnější charakter a primárně směřuje do vnějšího prostředí organizace, kdežto vize je

konkrétnějším vyjádřením mise směrem do vnitřního prostředí organizace. Vize popisuje žádoucí budoucí stav organizace. Vyjadřuje základní zaměření aktivit, deklaruje, jakou pozici bude mít organizace na trhu, určuje, v čem bude spočívat konkurenční výhoda organizace, resp. na čem bude založena její specifická přednost.

Mise, resp. vize by měla být zřejmá již při zakládání organizace. Je zásadní informací majitelů směrem k top managementu, proto by v procesu strategického řízení měla být rozhodně výchozím krokem.

11.2.2 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Provedení strategických analýz je klíčovým krokem procesu strategického managementu. Smyslem strategických analýz je identifikace významných dynamických jevů a procesů, jejichž působení sice nemusí být v současnosti významné, ale v budoucnosti může významně určovat situaci organizace.

Analýzy vnitřního prostředí podávají informaci o možnostech organizace. Ukazují, jaké má organizace zdroje, jaké dovednosti a schopnosti mají její pracovníci, jaká je její finanční síla či zda má nějaké úspěšné inovační produkty. Výsledky analýz vnitřního prostředí vymezují vnitřní možnosti organizace, ukazují na její případná omezení a naopak na silné stránky, které předurčují konkurenční výhodu. Analýzy vnitřního prostředí by měly vyústit v jednoznačné posouzení vnitřních zdrojů organizace a odhalit schopnosti organizace provádět různé funkční aktivity jako finanční management, řízení lidských zdrojů, marketing, výzkumně-vývojový potenciál apod. Významným prvkem vnitřního prostředí organizace je, vedle zdrojů, její firemní kultura. Firemní kultura prezentuje osobitost dané organizace a odráží sdílené hodnoty, přesvědčení a chování pracovníků, které se prolíná veškerými aktivitami organizace. Ještě donedávna byla silná firemní kultura považována za jeden z determinujících faktorů úspěšnosti organizace – ve vztahu k dlouhodobé udržitelnosti a kontinuálnímu dosahování zisku. S rostoucím významem vlivu turbulentního vnějšího okolí organizace se však objevují opačné přístupy, které v silné firemní kultuře spatřují spíše bariéru efektivního strategického managementu spočívající v nedostatečné schopnosti organizace přizpůsobovat svou strategii změnám vnějšího okolí. Dokládá to řada analýz prováděných v organizacích napříč širokým spektrem průmyslových odvětví.

Prvkem, který stále významněji ovlivňuje dosažení úspěchu organizace, je její vnější okolí. Turbulentní změny, globalizace, mezinárodní konkurence spolu s dalšími novými jevy jako terorismus, výrazné demografické posuny či extrémní meteorologické jevy významně ovlivňují život společnosti a kladou nové nároky na top management organizací. Každá organizace působí v určitých společenských, politických podmínkách. Musí respektovat legislativu dané země, využívá, resp. ve vlastním vývoji navazuje, na existující technologie, čelí stále silnější konkurenci, využívá nabídku pracovních

sil v daném regionu apod. Vnější okolí tedy ve značné míře vymezuje varianty a limity pro management. Úspěšná proto bude pouze taková organizace, jejíž strategický cíl a následná strategie respektuje podmínky dané vnějším okolím. Stejně faktory vnějšího prostředí mohou mít na jednu organizaci pozitivní dopad, na jinou negativní – záleží na managementu zdrojů a kapacit dané organizace, tedy na podmínkách jejího vnitřního prostředí.

Výsledky analýz vnitřního a vnějšího prostředí jsou shrnuty ve SWOT analýze. Jedná se o matici se čtyřmi sektory, vymezenými dvěma kritérii – prostředím organizace (vnitřní a vnější) a charakterem prvků (pozitivní a negativní). V rámci analýzy jsou pojmenovány silné a slabé stránky (strengths, weaknesses), příležitosti a hrozby organizace (opportunities, threats). Dobře sestavená SWOT analýza tvoří základní východisko pro stanovení strategického cíle a pro formulaci strategie jeho dosažení. Z podstaty SWOT analýzy vyplývá základní logika strategického návrhu, který by měl být zaměřen na eliminaci slabých stránek a hrozeb prostřednictvím vhodného využití silných stránek a příležitostí.

11.2.3 Formulace strategického cíle

Strategický cíl popisuje konečný, výsledný stav po uplynutí předem daného (strategického) období. Musí být zformulován naprosto jednoznačně a konkrétně, aby po uplynutí strategického období mohlo být konstatováno, zda byl cíl naplněn. Strategický cíl by měl být definován tak, aby zajistil organizaci výhodnější pozici oproti konkurenci. Zároveň by měl umožnit organizaci její stabilní vývoj, tzn. respektovat změny, které s jistou mírou určitosti mohou v průběhu strategického období nastat.

Pro strategický cíl, stejně jako pro jakýkoliv jiný cíl z pohledu managementu, platí pravidlo SMART⁴⁷. Znamená to, že cíl musí být pro organizaci a její pracovníky stimulující, podněcující k co nejlepším výsledkům. Zároveň však musí být dosažitelný, splnitelný a reálný. Jak pro pracovníky organizace, tak i pro veškeré prvky vnějšího okolí musí být cíl akceptovatelný (tzn., musí být v souladu s platnými zákony či normami daného státu, respektující po environmentální stránce nejbližší okolí apod.). Předpokládaný cílový stav musí být kvantifikován, tzn., musí být stanoveny konkrétní hodnoty klíčových ukazatelů, což umožní zhodnocení míry naplnění cíle po uplynutí strategického období. Formulace cíle již musí obsahovat i termínové vymezení, tedy délku strategického období a předpokládaný okamžik splnění cíle.

Jak již bylo uvedeno, musí být mj. dosažitelný, splnitelný a reálný. Tzn., že musí respektovat možnosti organizace a odpovídat na současný stav a budoucí trendy ve vnějším okolí. Z tohoto důvodu by cíl

⁴⁷ Akronym tvořený slovy Specific/Stimulating, Measurable, Acceptable/Achievable, Realistic/Reachable, Timed/Term.

měl být formulován až na základě provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Strategické analýzy tedy logicky předcházejí fázi stanovení cíle.

11.2.4 Formulace strategie

Způsob dosažení strategického cíle definuje strategie, rozpracovaná do jednotlivých kroků – strategických operací. Formulace strategie je výrazně tvůrčí proces. Jedná se o nejdůležitější a nejsložitější úkol top managementu každé organizace.⁴⁸

Základním úkolem strategie je připravit organizaci na budoucnost, na všechny situace, které mohou v budoucnu s vysokou pravděpodobností nastat. Budoucnost však představuje prostor neznáma – lze ji pouze s určitou pravděpodobností předvídat. Není jisté, jakým směrem se bude odvíjet ekonomický, politický či vědeckotechnický vývoj a další faktory ovlivňující fungování každé organizace. Top manažer proto pracuje v podmínkách velké nejistoty. Rozhoduje však o naprosto zásadních problémech – o vývoji nových produktů, o investicích, o metodách motivace pracovníků, o budování distribučních sítí a dalších faktorech. Na správném (či nesprávném) rozhodnutí top manažera proto závisí existence a úspěch celé organizace.

Z toho vyplývá, že formulace jediné strategie není dostačující. Top manažer musí vytvořit a posoudit strategické alternativy a následně vybrat ty, které jsou komplementární a vzájemně se podporují. Strategie organizace proto musí být vždy vypracována ve více variantách, které vycházejí z odhalení všech vývojových tendencí, jež mohou s vysokou pravděpodobností nastat. Top manažer tím čelí vzniku tzv. strategického překvapení, které by mohlo přivést organizaci do situace, kdy již není schopna svými silami situaci vyřešit, což může vyústit až ke zhroucení organizace.

Variety strategie musí být vzájemně kompatibilní, tzn., musí být koncipovány tak, aby organizace mohla v případě potřeby přejít od jedné varianty ke druhé, aniž by došlo k ohrožení její existence. Obvykle to předpokládá mít k dispozici takové portfolio variant, které lze realizovat na tomtéž základním zařízení a s pracovníky téže základní kvalifikace. Kompatibilita variant umožňuje vysokou pružnost strategie, která je v současné době jedním z předpokladů úspěšnosti organizace, jelikož

⁴⁸ Srov. SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě - Díl II Formulace strategie.*

přízpůsobuje základní aktivity organizace nejistotě, diskontinuitě a turbulentnímu vývoji vnějšího prostředí.⁴⁹

11.2.5 Implementace strategie

Následným krokem v procesu strategického managementu je po formulaci strategie její implementace. Tato fáze potvrdí, zda strategie byla vhodně či nevhodně zformulována. V literatuře se pro provádění jednotlivých strategických operací, jež jsou součástí strategie, používá termín „implementace“ nebo „realizace“. Zatímco „realizace“ má charakter pouhého plnění stanovených úkolů, „implementace“ v sobě zahrnuje i tvůrčí přínos pracovníků provádějících realizaci strategie. S ohledem na výše popsanou charakteristiku vnějšího okolí je tvůrčí prvek v průběhu realizace strategie stěžejní, proto bude nadále používán termín „implementace“.

Teprve implementace strategie přináší organizaci efekt v podobě konkrétních výstupů. Implementaci strategie však není zatím v teorii ani v praxi věnována dostatečná pozornost. Existuje mnoho teorií jak rozhodovat, ale jen málo metod, jak realizaci zabezpečovat. Jedná se přitom o složitý proces, do něhož se promítá mnoho věcných, finančních a především sociálně-psychologických faktorů.

Veškeré aktivity uskutečňované na taktické i operativní úrovni řízení, jako např. krátkodobé řízení zásob, financí, prodeje, výroby, kvalifikace, technologie, vždy musí směřovat k naplnění strategického cíle. Top manažer musí zajistit konzistentnost mezi strategickým a operativním řízením. Strategického cíle lze dosáhnout jen tehdy, jestliže top manažer věnuje strategii systematickou a trvalou pozornost. Vrcholové vedení musí neustále zřetelně proklamovat, že o dosažení zformulovaného strategického cíle vážně usiluje, má o něj trvalý zájem a odmění každého, kdo se o jeho naplnění přičiní.

Významnou roli zde proto hraje vnitřní systém firemní komunikace. Je naprosto nezbytné, aby se na implementaci strategie vědomě podíleli všichni pracovníci organizace. Každý pracovník musí být se strategií seznámen a musí vědět, jakými konkrétními kroky k její realizaci přispívá. Pouze jednota veškerých aktivit organizace a jejich sladěnost se strategií zajišťuje úspěšné dosažení strategického cíle a naplnění deklarované vize.

Top manažer v procesu implementace strategie neustále čelí dvěma faktorům. Na jedné straně se snaží udržet dlouhodobou stabilitu strategie, tj. neměnnost své vize, strategických cílů

⁴⁹ Srov. SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl I Základní zásady.*

a strategických operací. Na druhé straně si je však vědom, že v turbulentním prostředí téměř jistě dojde k některým více nebo méně neočekávaným událostem, které vyvolají nezbytnost aktualizace strategie. Aktualizace strategie je kontinuálním procesem, který začíná systematickým vyhledáváním příležitostí a hrozeb ve vnějším prostředí organizace. Kontrola a monitoring tak dnes již nejsou pouze poslední fází manažerského procesu, ale v současných podmínkách strategického managementu jsou nedílnou součástí procesu implementace strategických rozhodnutí a jejich realizace.

Změny jsou v turbulentním vnějším okolí běžným faktorem, proto musejí být vnímány jako samozřejmost i ve vnitřním prostředí organizace. Nejčastějšími příčinami změn ve vnějším prostředí organizace jsou zejména změny poptávky a charakteru trhů (zákazníků), nové vědecké poznatky, změny charakteru konkurence, změny charakteru dodavatelů a změny legislativních podmínek.⁵⁰ Snahou top manažera by mělo být přetransformovat veškeré změny v příležitosti. Jednou z bariér průběžné aktualizace strategie se však mnohdy stává skutečnost, že top manažer vnímá nutnost přechodu k jiné variantě strategie jako své osobní selhání. Ve skutečnosti však aktualizace strategie může znamenat začátek nové etapy rozvoje organizace. Změnám ve vnějším prostředí nelze zabránit. Top manažer s nimi musí počítat, musí na ně umět reagovat, omezit jejich negativní důsledky a využít je ku prospěchu organizace. Některé změny ve vnějším prostředí by organizace dokonce měla sama aktivně vyvolávat, např. umístěním nových produktů na trh, úsilím o změnu spotřebitelského chování zákazníků apod.

11.2.6 **Kontrola**

Závěrečnou fází každého manažerského procesu je kontrola a vyhodnocení dosažených výsledků. V prostředí strategického managementu je předmětem hodnocení efektivita zvolené a uskutečněné strategie a míra dosažení strategického cíle v podmínkách turbulentního vnějšího prostředí. Kontrolní, zpětnovazební prvek by však měl být nedílnou součástí všech fází procesu strategického managementu.

⁵⁰ Srov. SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl III Implementace strategie.*

11.3 SWOT analýza

SWOT analýzu lze vnímat jako „zastřešující analýzu“, která shrnuje výsledky analýz vnějšího a vnitřního prostředí⁵¹. Z toho vyplývá, že by tato analýza neměla být zpracovávána samostatně, ale měla by sloužit pouze jako shrnutí jiných podrobných analýz. Název analýzy tvoří akronym sestavený z počátečních písmen názvů jednotlivých kvadrantů této analýzy:

- Strengths (Silné stránky),
- Weaknesses (Slabé stránky),
- Opportunities (Příležitosti),
- Threats (Hrozby).

Kvadranty jsou určeny dvěma hledisky (viz obr. 28):

- pozitivní/negativní faktory (zjištění),
- vnitřní/vnější prostředí.

Zjednodušeně lze říci, že veškeré pozitivní faktory vnitřního prostředí lze označit jako Silné stránky, veškeré negativní faktory vnitřního prostředí jako Slabé stránky, veškeré faktory vnějšího prostředí s potenciálně pozitivním dopadem na danou organizaci lze označit jako Příležitosti a faktory vnějšího prostředí s potenciálně negativním dopadem na danou organizaci lze označit jako Hrozby.

⁵¹ Jednotlivé analýzy vnitřního a vnějšího prostředí jsou podrobně popsány v NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení firmy*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2018.

	pozitivní faktory	negativní faktory
vnitřní prostředí	SILNÉ STRÁNKY S trenghts	SLABÉ STRÁNKY W eaknesses
vnější prostředí	PŘÍLEŽITOSTI O pportunities	HROZBY T hreats

Obr. 28 SWOT analýza

Je vhodné, aby při zpracování SWOT analýzy byly dodrženy následující zásady zpracované Keřkovským a Vykypělem:⁵²

- Závěry SWOT analýzy by měly být relevantní, tj. analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracovávána. SWOT analýza zpracovaná za jedním účelem by neměla být mechanicky aplikována při řešení jiné problematiky.
- SWOT analýza by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy. Po jejich prvotní identifikaci by měla být v rozumné míře uplatněna redukce, analýza by měla být zaměřena na podstatné atributy analyzovaného objektu či prostředí. Příliš mnoho faktů uvedených ve SWOT analýze jejich případné využití při návrhu strategie spíše komplikuje. Je proto vhodné zaměřit se pouze na to podstatné.
- SWOT analýza by měla být objektivní, tzn. analýza by neměla vyjadřovat pouze subjektivní názory zpracovatele analýzy, ale objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, případně prostředí, v němž se objekt analýzy nachází. Toho lze například dosáhnout tím, že po zpracování prvního

⁵² Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení – teorie pro praxi*

návrhu SWOT tabulky je tento předložen k posouzení dalším expertům a jejich názory jsou při zpracování konečné verze SWOT analýzy náležitě zohledněny.

- Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT analýzy nějakým způsobem ohodnocena podle významu, např. by měly být zvýrazněny nejvýznamnější faktory, případně by měly být jednotlivé faktory ohodnoceny bodovým systémem a následně vyhodnoceny.
- Je výhodné, jsou-li jednotlivé faktory v tabulce SWOT analýzy následně podrobněji vysvětleny.
- SWOT analýzu je vhodné zařadit na úplný závěr strategických analýz jakožto sumář nejdůležitějších závěrů předchozích dílčích analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

SWOT analýza je velmi cenným informačním zdrojem pro formulaci strategie. Její výsledky jsou zásadními vstupy do rozhodovacího procesu o dalším strategickém směřování celé organizace. Návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci Slabých stránek a Hrozeb s využitím Silných stránek a Příležitostí.



Strategické řízení zásadním způsobem ovlivňuje úspěšnost organizace. Realizátorem strategického řízení je top manažer. Prostor, ve kterém se nyní top manažeři pohybují, je charakteristické neustálými změnami, růstem neurčitosti, rizikem nesprávných rozhodnutí, růstem permanentních konkurenčních střetů apod. Proto se do popředí zájmu dostávají znalosti, které začínají plnit roli hlavního aktiva organizace.

Strategické analýzy slouží jako východisko při formulaci strategického cíle. Odpovídají na otázku, kde se nyní organizace nachází. Jaké jsou její silné stránky, jaké jsou její slabé stránky, jaké příležitosti z vnějšího prostředí může využít, na jaké hrozby z vnějšího prostředí se musí připravit, popř. usilovat o jejich eliminaci. Předmětem strategických analýz je vnější a vnitřní prostředí organizace. Vnější prostředí organizace lze ještě dále rozdělit na makro okolí a mikro okolí. Faktory mající svůj původ v makro okolí má daná organizace jen velmi omezenou možnost nějak ovlivnit. S prvky mikro okolí je daná organizace v každodenním úzkém kontaktu. Možnost ovlivnění zde tedy jakási je, ovšem stále je omezená. Ve vnějším prostředí je nezbytné pokusit se odhadnout trendy. Zastřešující analýzou, která shrnuje výsledky předchozích strategických analýz vnějšího a vnitřního prostředí, je SWOT analýza. Není vhodné SWOT analýzu zpracovávat samostatně, aniž by jejímu vyhotovení nepředcházelo zpracování dílčích strategických analýz vnějšího a vnitřního prostředí. SWOT analýza je klíčovým faktorem při formulaci strategického cíle a následné strategie. Strategie by měla ze SWOT analýzy vycházet a reflektovat zásadní zjištění, která ze SWOT analýzy plynou. V současných podmínkách globálního tržního prostředí by strategie měla zejména usilovat o maximální využití identifikovaných Příležitostí s oporou o své Silné stránky.



1. Zamyslete se nad smyslem existence své organizace. Představte si svou organizaci za několik let – jak chcete, aby vaše organizace vypadala? Zformulujte misi a vizi své organizace. Řiďte se pravidly pro obsah mise a vize.
2. Uvedte, jakou roli hrají strategické analýzy v procesu strategického managementu.
3. Vysvětlete, proč není vhodné zpracovávat samostatnou SWOT analýzu a co by mělo jejímu vyhotovení předcházet.
4. Uvedte, jaký je hlavní účel SWOT analýzy.
5. Proveďte analýzu vnitřního prostředí své organizace. Zaměřte se zejm. na zdroje, které máte k dispozici a na kterých můžete stavět svou podnikatelskou činnost (tzn. finanční prostředky, lidské zdroje, know-how, technologie, nemovitosti apod.).
6. Proveďte analýzu vnějšího prostředí své organizace. Využijte k tomu min. jednu analýzu zaměřenou na mikrookolí a min. jednu analýzu na makrookolí.
7. Výsledky předchozích analýz (viz úkol 6 a 7) zpracujte do podoby SWOT analýzy. Tuto analýzu vyhodnoťte a na jejím základě navrhněte další strategické směřování vaší organizace.



Literatura k tématu:

- [1] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v super-turbulentním globálním světě. Díl I-VI*. Olomouc: MVŠO, 2008-2011.

Kapitola 12

Konkurence



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Vysvětlit pojem konkurence i přístupy k řešení jejích hrozeb v podnikání.
- Pracovat s Porterovým modelem pěti konkurenčních sil v tržním prostředí.
- Použít potenciálně úspěšné „generické“ strategické přístupy dle M. E. Portera.



Klíčová slova:

Dodavatelé, „generické“ konkurenční strategie, konkurence, M. E. Porter, odběratelé, strategie diferenciacce, strategie nízkých nákladů, strategie soustředění pozornosti, substituční produkty, tržní okolnosti.

12.1 Pojetí konkurence

„Konkurence dle běžných výkladových slovníků představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž atd.⁵³“ Je tedy patrné, že pojem konkurence má velmi velký záběr, a to nejen ekonomický, ale také i kulturní, politický, sociální a tak dále. V podnikání nelze přecházet žádný zorný úhel konkurence, i když je ekonomické hledisko stěžejní. Konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Aby mohl konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady. První je, že musí být „konkurenční“, tedy musí mít konkurenceschopnost, to znamená, že musí disponovat konkurenčním potenciálem. Za druhé musí splňovat „konkurenční“ zájem, tedy musí chtít vstoupit do konkurence.

Majitelé a management pokrokových firem se zaměřují na nalezení specifických předností, kterými by se firma diferencovala od ostatních a stala se tak jedinečnou a nesrovnatelnou konkurenceschopnou firmou ve svém podnikatelském prostoru. Jakmile se hodnotí konkurenceschopnost podniku, tak se stále více prosazuje celostní pohled. Celostní pohled je součástí přístupů a koncepcí, jež zohledňují vliv mimo finančních a finančních faktorů, například: koncepce oceňování podniku, přístupy burzovních makléřů, ratingových a kreditních společností, pořadí firem – CZECH TOP 100, koncepce „ledovcové bilance“ M. J. Kiernan a v neposlední řadě model IDINMOSU.

Koncepce oceňování podniku, chápe cenu firmy třísložkově. První složka je odvozená od diskontovaného provozního zisku. Druhá je z aktualizovaných cen účetně vymezených aktiv. Poslední složka je ocenění mimo rozvahových aktiv (image) a mimo ekonomických faktorů (politické klima).

Přístupy burzovních makléřů se vyvíjejí hlavně ze vztahu zisk a vlastní jmění. To znamená z ekonomických charakteristik, které jsou dostupné v účetní jednotce a jsou také dostupné z mimo finančních faktorů (záměry investorů).

Přístupy ratingových a kreditních společností berou v úvahu vztah finančních (kvantifikovaných) a mimo finančních (kvalitativních) faktorů.

CZECH TOP 100 určuje pořadí nejobdivovanějších firem v ČR. V tomto žebříčku se často prosazují subjektivní faktory či jen dílčí kritéria. Jedná se kritéria založená na základních ukazatelích o podniku, na kvalitě vztahu k zaměstnancům a na vztahu ke společnosti.

⁵³ MIKOLÁŠ, Z., PETERKOVÁ, J., TVRDÍKOVÁ, M. a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011, 193 s.

Koncepce „ledovcové bilance“ M. J. Kiernana poukazuje na to, že nejcennější aktiva firmy jsou nehmotné statky, jako je schopnost neustálého vzdělávání, kvalitní databáze a software, znalost trhu, technologické know-how atd. Právě tyto nehmotné statky nenajdeme v účetních výkazech. Výchozím bodem pro získání budoucí konkurenceschopnosti je vymezení faktorů strategické výkonnosti.

Model IDINMOSU pohlíží na konkurenceschopnost podniku nejen ve finančním zdraví firmy, ale hlavně v její identitě, mobilitě, nezávislosti a celistvosti. Konkurenceschopnost firmy je charakterizována konkurenční silou, přičemž konkurenční síla je určována mírou moci a mobility.

12.2 Porterova teorie konkurenčních sil

Teorie Michaela Eugenea Portera vysvětluje konkurenční chování pomocí tržních okolností. Úroveň konkurence v odvětví podle této teorie závisí na 5 základních silách. Jak působí tyto síly je různé a to podle odvětví. Ale úplné působení těchto 5 sil stanovuje předpoklady k dosažení konečného zisku v odvětví.

Pro podnikatele a živnostníky je důležité v konkurenční strategii nalézt postavení v odvětví, aby firma mohla nejlépe vzdorovat konkurenčním silám nebo je ovlivnit tak, aby je obrátila ve svůj prospěch.

Když vstupují noví konkurenti do odvětví tak sebou přináší dodatečné kapacity a plány, aby získali tržní konkurenční pozici. Pokud se dostanou nové firmy do odvětví tak vzniká takzvaná rivalita. Firmy, které už jsou na trhu tak se snaží zabránit novým firmám, aby na trh vstoupili. Dělají to dvěma způsoby (2 typy bariér). První bariéra je strategická a je definována tím, že se stávající firmy v odvětví snaží nezatraktivnit trh novým firmám a tím pádem, aby do něj nechtěly vstoupit. Druhá bariéra je strukturální a ta spoléhá na nedostatek zkušeností, distribučních kanálů, výrobní kapacity a investic.

12.2.1 Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků) závisí na pěti faktorech.

Počet zákazníků - jestli je na trhu méně zákazníků mohou lépe prosadit své zájmy.

Stupeň diferenciacce produktu – když má odběratel pouze jednoho výrobce, od kterého nakupuje, tak má malou vyjednávací sílu, ale pokud jich má více tak má větší sílu při vyjednávání.

Stupeň koncentrace zákazníka – pokud je malý počet zákazníků, kteří kupují velké množství výrobků, tak je lepší vyjednávací pozice pro podmínky ceny a dodávky.

Nebezpečí zpětné integrace – v obchodních nebo výrobních řetězcích dochází ke sjednocení dodavatelů a je to způsobeno tlakem zákazníků. Toto vede k menším ziskům výrobců polotovarů, kteří jsou vzdáleni od konečných zákazníků.

Citlivost na kvalitu produktu – jestliže záleží zákazníkovi hlavně na kvalitě výrobku, tak vyhraje ten, který má kvalitnější výrobek.

12.2.2 Hrozba substitučních výrobků či služeb

Nebezpečí substitučních výrobků (služeb) spočívá v tom, že ohrožují stávající výrobce, kteří jsou na trhu, protože funkčně nahrazují jiný výrobek (službu). Například máslo a pomazánkové máslo. Pokud zákazník reaguje pružně, tak se substitut stává nebezpečnějším.

12.2.3 Konkurence v odvětví

Je to soutěž mezi firmami, které podnikají ve stejném odvětví. Existuje 6 faktorů, které mají vliv na jejich rozsah jednání.

Stupeň koncentrace – vztahuje se na počet výrobců či značek a na jejich podíl na trhu. Jestliže je větší stupeň koncentrace, je i konkurence ostřejší. „Aktivita jednoho způsobí okamžitě reakci u konkurence. Za takové situace se často stává, že firmy sjednávají vzájemné dohody, aby zabránily nežádoucí konkurenci.“⁵⁴

Diferenciace výrobků – růst konkurence je závislý na produktech, které méně diferencují v oblasti kvality, vlastností a tvaru. Pokud jsou výrobky méně odlišné od ostatních výrobků, které vyrábějí jiné firmy, tak konkurence roste.

Změna velikosti trhu – když se zvětší trh, tak velmi rychle dojde k oslabení konkurence. Pokud dojde ke zmenšení trhu, nastane opak a dojde k vytlačování konkurence.

⁵⁴ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*, 2005, s. 71

Struktura nákladů – jestliže mají dodavatelé hodně vysoké fixní náklady, poté mají tendenci konkurovat spíše cenou při zmenšujícím se trhu. Poté nastane to, že cena, která kompenzuje variabilní náklady, zvýší fixní náklady.

Rostoucí výrobní kapacita – jestliže bude větší trh než výrobní kapacity, tak dojde k takzvané ostré konkurenci.

Bariéra vstupu – jakmile je pro dodavatele těžké odstoupit ze zmenšujícího se trhu, konkurence se zvyšuje.

12.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Faktory, které jsou uvedeny u vyjednávací síly odběratelů, platí i zde. Jsou tu akorát dodavatelé ve výhodě, protože mají větší možnosti v určování podmínek oproti zákazníkům. Zákazníci se musí podmínkami dodavatelů řídit.

12.2.5 Porterovy generické konkurenční strategie

Velmi důležitým úkolem firmy je identifikovat svoje hlavní konkurenty. Po jejich identifikaci a velmi podrobném rozboru je důležité zvolit vhodnou konkurenční strategii. Díky této strategii bude firma moci umístit svůj produkt na lepší pozici na trhu, než její konkurence. Pokud chce firma úspěšně uhájit své postavení v určitém odvětví, poté musí úspěšně čelit konkurenčním silám.

„Existují tři potenciálně úspěšné „generické“ strategické přístupy M. E. Portera k předstížení jejich firem v odvětví: strategie nízkých nákladů, diferenciacce a soustředění pozornosti (specializační strategie).“⁵⁵

Firmy by se měly při zrealizování strategie podle Michaela Eugena Portera zaměřit jen na jeden z těchto přístupů. Kdyby se jich pozorovalo více, mohlo by dojít k nepřesvědčivým výsledkům.

12.2.5.1 Strategie nízkých nákladů

Účelem této strategie je mít co nejnižší celkové náklady v daném odvětví a trhu. Lze toho docílit pomocí nových výkonnějších zařízení. První to bude nákladné, ale v budoucnu nám to pomůže snížit

⁵⁵ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*, 2005, s. 72

celkové náklady. Také se musí minimalizovat náklady například na reklamu, vývoj, přímé a režijní (společné) náklady. Kvalita produktů bude pořád stejná a firma při dané strategii bude mít nadprůměrné výnosy ve svém odvětví.

12.2.5.2 Diferenciace

Tato strategie je postavena na originálním produktu podniku. Produkt se co nejvíce liší od ostatních v kvalitě a postavení značky. Značka zde hraje významnou roli, protože ji už znají a vědí o její kvalitě. Firmy díky této výhodě mohou stanovit i vyšší ceny, bez zásahu vlivu poptávky. Riziko nastane, když někdo značku napodobí. Zabránit tomu lze patentem výrobků.

12.2.5.3 Soustředění pozornosti

Strategie soustředění pozornosti se zaměřuje na určitý segment odběratelů. Jedná se o malý segment, kterých si velcí dodavatelé nevěšmají (opomíjejí ho). Snaží se být pro odběratele, co nejlevnější a nejlepší variantou. Pokud nastanou tyto podmínky, tak se firma bude nacházet v pozici diference nebo bude vykazovat menší náklady, může nastat i obojí.



Konkurencí rozumíme soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž.

Teorie M. E. Portera osvětluje konkurenční chování pomocí tržních okolností. Rozlišuje vyjednávací sílu odběratelů, hrozbu substitučních výrobků či služeb, konkurenci v odvětví a vyjednávací sílu dodavatelů.

Existují tři typy potenciálně úspěšných „generických“ strategických přístupů k předstížení firem v odvětví – strategie nízkých nákladů, strategie diference a strategie soustředění pozornosti, tzv. specializační strategie (M. E. Porter).



1. Vysvětlíte koncepci tzv. „ledovcové bilance“ M. J. Kiernana!
2. V čem tkví důležitost konkurenční strategie?
3. Specifikujte základních (5) faktorů, na nichž spočívá vyjednávací síla odběratelů (zákazníků)?
4. Kterou ze tří „generických“ strategií lze považovat za nejdůležitější a proč?



Literatura k tématu:

- [1] MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenci schopnost podniku.: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [2] MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ a kol. Konkurenční potenciál průmyslového podniku. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0.
- [3] MAGRETTA, J. Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii. 2012. ISBN 978-80-7261-251-2
- [4] CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi [online]. 1. Praha: Grada Publishing, 2006 [cit. 2017-05-06]. ISBN 80-247-1389-6. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/studijni>

Kapitola 13

Úvod do podnikání



Po prostudování kapitoly budete umět:

- Specifikovat pojem podnikání.
- Rozumět jednotlivým vývojovým fázím teorie podnikání.
- Uvědomit si vliv některých mýtů o podnikání.
- Specifikovat typy podnikání dle A. Bhidé.
- Specifikovat cíle podnikání.
- Definovat pojem podnikatel.
- Uvědomit si podstatu odlišnosti podnikatele a zaměstnance.
- Specifikovat předpoklady úspěšného podnikatele.
- Definovat pojem podniku a jeho specifické znaky a uvědomit si důležitost malých a středních podniků (MSP).
- Pracovat s modely životního cyklu podniku (dle Millera a Friesena) a zejména s modelem růstu podniku (dle Greinera).



Klíčová slova:

Ekonomický přístup, faktory selhání MSP, Greinerův model růstu podniku, hodnotová orientace, inovátor, intrapodnikatel, manažer, metoda, motivace k podnikání, MSP, mýty o podnikání, podnik, podnikání, podnikatel, podnikavost, primární podnikatel, psychologický přístup, sekundární podnikatel, sociálně – ekonomický přístup, společenská odpovědnost firem, typy podnikání, zaměstnanec, zisk, znaky podniku, životní cyklus podniku.

13.1 Úvod do podnikání

„Podnikání neznamená jen založení nové firmy. Jedná se o identifikaci, ocenění a uchopení příležitosti. Podnikání je nezbytné pro všechny – ať už malé nebo velké, nové nebo staré, založené za účelem zisku nebo neziskové.“

(Columbia Business School, 2008)

13.1.1 Původ pojmu podnikání

- **Michelangelo** (1475 – 1564) – podnikavý umělec
- **Richard Cantillon** (1680 – 1734) – nová pracovní role (profese): podnikatel (entrepreneur = „někdo, kdo jde mezi“, „prostředník“)
- **Jean-Baptiste Say** (1767 – 1832) – teorie tří výrobních faktorů, definice podnikatele jako jejich hybatele.

13.1.2 Teorie podnikání

- **Ekonomický přístup** – je zaměřen hlavně na studium role podnikatele v ekonomickém rozvoji (J. A. Schumpeter: podnikatel jako inovátor, vytvářející přidanou hodnotu; I. Kirzner: podnikatel jako spekulant, schopný identifikace nabídky a poptávky – příležitost k dosažení zisku).
- **Psychologický přístup** – je zaměřen hlavně na hledání typických vlastností podnikatele (jejich existence nebyla potvrzena), a na základě nich identifikace potenciálně úspěšného podnikatele.
- **Sociálně-ekonomický přístup** – je zaměřen hlavně na hledání vlivu sociálně-ekonomického prostředí pro úspěch v podnikání.

13.1.3 Tři základní pojetí podnikání

- **Podnikání jako proces (činnost)** – jeho smyslem je **vytvoření něčeho navíc**, nové (přidané) hodnoty: může mít finanční podobu, nebo nefinanční formu (sociální podnikání).
- **Podnikání jako přístup (metoda)** – podnikavý přístup (metoda) má charakter **kompetence**, tedy způsob nebo dimenze chování člověka.

- **Podnikání jako hodnotová orientace** – „podnikatelský duch“: typická **struktura hodnot a postojů** (má společenský – společnost si podnikavých lidí váží, a individuální rozměr – podnikavý životní způsob, individualistický způsob přivlastňování).

13.1.4 Mýty o podnikání

13.1.4.1 „Většina nových firem zbankrotuje“

- Statistické údaje, že v 1. roce podnikání ukončí svou činnost až 70% firem a do 5 let od založení až 90% firem, nejsou zcela přesné.
- Podnikání není bez rizika!
- Mnohé firmy opravdu zbankrotují, jiné pouze změní svého majitele, u dalších dobrovolně ukončí podnikatelskou činnost zakladatel, protože přestala naplňovat jeho očekávání.
- Úspěch v podnikání záleží na oboru podnikání, způsobu jeho financování, schopnostech a zkušenostech podnikatele a dalších faktorech.

13.1.4.2 „Podnikatel je svým vlastním pánem“

- Mýlná představa!
- „Padáka“ nám může dát náš zákazník (ten je našim pánem, králem, diktátorem...).
- Chceme-li uspět v podnikání, musíme především uspokojit potřeby našich zákazníků – ty se rozhodně neřídí podle našeho kalendáře.

13.1.4.3 „Kdo je úspěšný v zaměstnání, bude úspěšný i v podnikání“

- Schopnost být úspěšný v zaměstnání ještě nezaručuje úspěch v podnikání.
- Svět zaměstnance a podnikatele se velmi liší – v potřebných znalostech a dovednostech a především ve vůli a ochotě obětovat volný čas, rodinu, ideály nebo koníčky pro daný cíl.

13.1.4.4 „Vždycky si mohu založit svou vlastní firmu“

- Propuštění nebo neschopnost najít si práci bývá obvykle jedním z **nejhorších důvodů**, proč začít podnikat!
- Je-li člověk propuštěn, nebo nemůže-li nalézt zaměstnání, mnohdy nebude ochoten nebo schopen přizpůsobit se novým požadavkům práce a trhu. Je otázka, jak potom chce vyhovět neustále se měnícím potřebám svých zákazníků?

13.1.5 Typy podnikání (Amar Bhidé)

13.1.5.1 Podnikání jako životní styl

- **Podnikání jako životní styl** („Life-Style Venture“) – velká část malých podnikatelů podniká proto, že nechce být zaměstnána, operují na lokálním trhu a větší ambice nemají (být na vlastní noze je jejich životní styl).

13.1.5.2 Zdrženlivé podnikání

- **Zdrženlivé podnikání** („Modest Venture“) – tito podnikatelé jsou o něco úspěšnější než předchozí typ, obsluhují větší část trhu, přesto dosah není víc než na lokálním trhu.
- „Nedopatřený růst“ – motivace podnikatele je pouze nebýt zaměstnán, ale poptávka po jeho produktech jej dotlačí překročit minimální hranici (vyhýbá se však konkurenci větších hráčů na trhu).

13.1.5.3 Nadějně podnikání

Nadějně podnikání („Promising Venture“) – Podnikatelé jdou do podnikání s jasnou vizí stát se jedničkou na lokálním, nebo dokonce regionálním trhu. Pracují agresivní strategií na získání a udržení zákazníků, kontinuálním zlepšováním (někdy i inovacích). Znají svá omezení a nepouští se do boje s velikány. Vyhýbají se cizímu financování a účinkují na trzích s minimální nejistotou.

13.1.5.4 Podnikání s potenciálem vysokého růstu

Podnikání s potenciálem vysokého růstu („High-Growth Venture“). Provozuje jen velmi málo podnikatelů. Vyžaduje to zejména uchopení výrazně lukrativní příležitosti nebo absolutně nový produkt či technologii. Analýza trhu na počátku podnikání vede k vyhledání příležitosti pro oblast s potenciálem k velkému růstu. Zde je již vyžadováno profesionální vedení (konkurenty jsou zavedené firmy s profesionálním managementem, inovacemi a ovládním zcela nových trhů agresivní strategií.

13.1.5.5 Revoluční podnikání

„Musí být schopni správně uskutečnit ty správné věci ve správný čas. Musí být také schopni takové improvizace, aby dokázali udělat něco, co ještě nikdo nikdy před tím nedělal, a zároveň být dostatečně obratní v jednání s rozličnými stakeholdery.“

(Harper)

- **Revoluční podnikání** („Revolutionary Venture“) – závisí na výskytu revolučního podnikatele (jednou za 10 let). Nestačí mu přijít se zcela ojedinělým produktem pro ovládnutí nově vytvořeného trhu – přicházejí s kompletně novou koncepcí samotného podnikání (ostatní firmy nejsou schopny udržet krok a postupně vypadávají ze hry).

13.1.6 Cíle podnikání

- Rozhodnutí o začátku podnikání (o založení firmy) má různé důvody:
 - snaha o seberealizaci,
 - uspokojení určité potřeby,
 - uplatnění vědeckého pokroku.
- Pokud se tyto snahy mají uskutečnit, musí se promítnout do **cílů podnikatelské činnosti**.
- „Činnost podniku začíná konkretizací podnikových cílů“ (prof. Wöhe).

13.1.6.1 Zisk jako ekonomický cíl podnikání

Z legislativního vymezení pojmu podnikání (Občanský zákoník): účelem podnikání je soustavná činnost prováděná podnikatelem za účelem dosažení zisku.

Kategorie zisku splňuje základní požadavky na definici podnikových cílů – odráží se v něm výsledek všech činností probíhajících v podniku.

13.1.7 Vývoj názorů na zisk jako cíl podnikání

- V účetním vyjádření chápeme zisk jako rozdíl mezi podnikovými výnosy a náklady:
 - Výnosy a v důsledku jejich růstu i zisk může podnik dosahovat i z prodeje vlastněného majetku, přičemž nemusí docházet k uspokojování potřeb zákazníků.
 - Zisk je z krátkodobého hlediska možné dosahovat i v důsledku inflace.
 - Zisk je možné dosahovat i z důvodu spekulací na trhu – např. s finančními instrumenty
 - Zisk firmy vykazovaný v účetnictví je silně ovlivněn použitými účetními metodami (oceňování zásob, odepisování dlouhodobého majetku, tvorba a čerpání rezerv).

13.1.8 Závěry

- Dosahování zisku není zárukou pokračování činnosti podnikatele ani zárukou dosahování zisku v budoucnosti – chybí mu časová dimenze.
- Zisk je ovlivnitelný účetními postupy, které omezují jeho srovnatelnost.
- Účetní zisk nezohledňuje míru rizika, s níž je zisk dosahován.

Uvedené důvody vedou k tomu, že zisk není v dnešní době přijímán jako základní cíl podnikání.

13.1.8.1 Tržní hodnota podniku jako ekonomický cíl podnikání

- Časová dimenze dosahovaných výsledků podnikání i jeho riziko se promítají do kategorie „**tržní hodnota podniku**“ – z dlouhodobého hlediska se stává cíle podnikání. Představuje cenu, za kterou by bylo možné podnik prodat.

13.1.8.2 Maximalizace hodnoty podniku jako cíl podnikání

- Tržní hodnota podniku není tvořena prostým součtem hodnoty majetku vlastněného podnikem.
- Podnik představuje funkční celek, tvořený činnostmi a dovednostmi zaměstnanců podniku, který je schopný dlouhodobě přinášet užitek vlastníkům podniku.
- Z vlastnosti **přinášet užitek** vycházíme při určování hodnoty podniku.

13.1.8.3 Respektování zájmů stakeholderů jako cíl podnikání

- Podnik přináší užitek všem subjektům podílejícím se na reprodukčním procesu firmy (stakeholderům) – každý z nich má však jiná očekávání:
- **Zaměstnanci** – očekávají stabilní zaměstnání, vysoké odměny, platbu ZP a příspěvku na SP.
- **Zákazníci** – požadují produkty prodávané na úvěr s co nejdelší dobou splatnosti a za co nejnižší cenu.
- **Dodavatelé** – mají zájem prodávat za co nejvyšší cenu a požadují její zaplacení v co nejkratší lhůtě.
- **Věřitelé** – požadují co nejvyšší cenu za poskytnuté finanční zdroje a současně chtějí mít jistotu, že jim budou poskytnuté peníze vráceny, proto požadují po firmě omezování rizika investic.
- **Stát** – má zájem na co nejvyšších odvodech formou daní.
- **Vlastníci** – požadují co nejvyšší růst hodnoty podniku, aby dosáhli vysoký výnos z případného prodeje podniku nebo podílu na něm (vysoký výnos odpovídá vysoké míře rizika investic, čemuž odpovídají i jejich aktivity).

13.1.9 Cíl podnikání dnes

- V současné době převládá názor, že cílem podnikání je maximalizace hodnoty podniku pro vlastníky při respektování zájmů všech subjektů účastnících se podnikání (stakeholderů).

13.1.10 Společensky odpovědné podnikání

- USA – koncepce **společenské odpovědnosti firem** („Corporate Social Responsibility“), 100 let.
- J. D. Rockefeller, jr.: „Úlohou byznysu není pouze tvorba bohatství“.
- H. R. Bowen: „**Společenská odpovědnost představuje závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, které je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.**“

13.1.10.1 Čtyři základní oblasti CSR

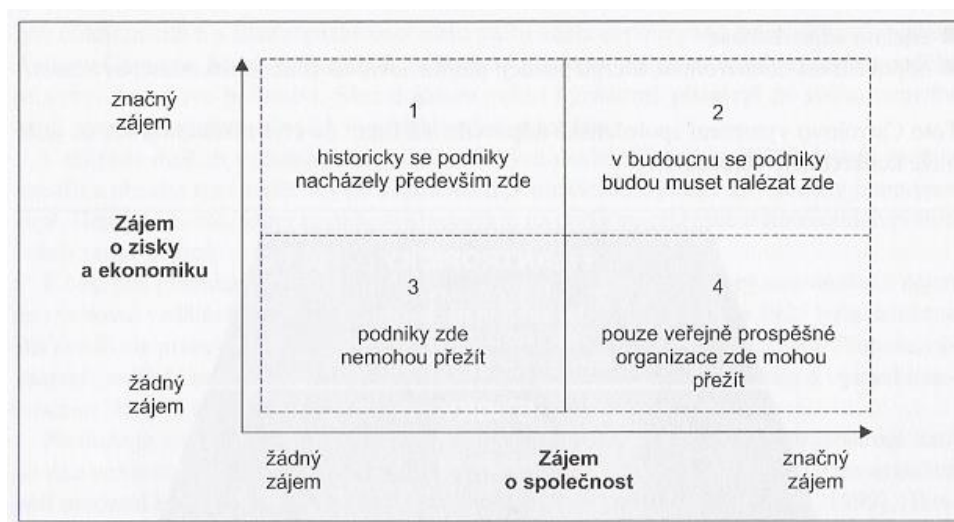
- Ekonomická odpovědnost
- Zákonná (legální) odpovědnost
- Etická odpovědnost
- Odpovědnost dobrovolná (filantropická odpovědnost)

13.1.10.2 Pyramida sociální odpovědnosti (A. B. Carroll, 1979)



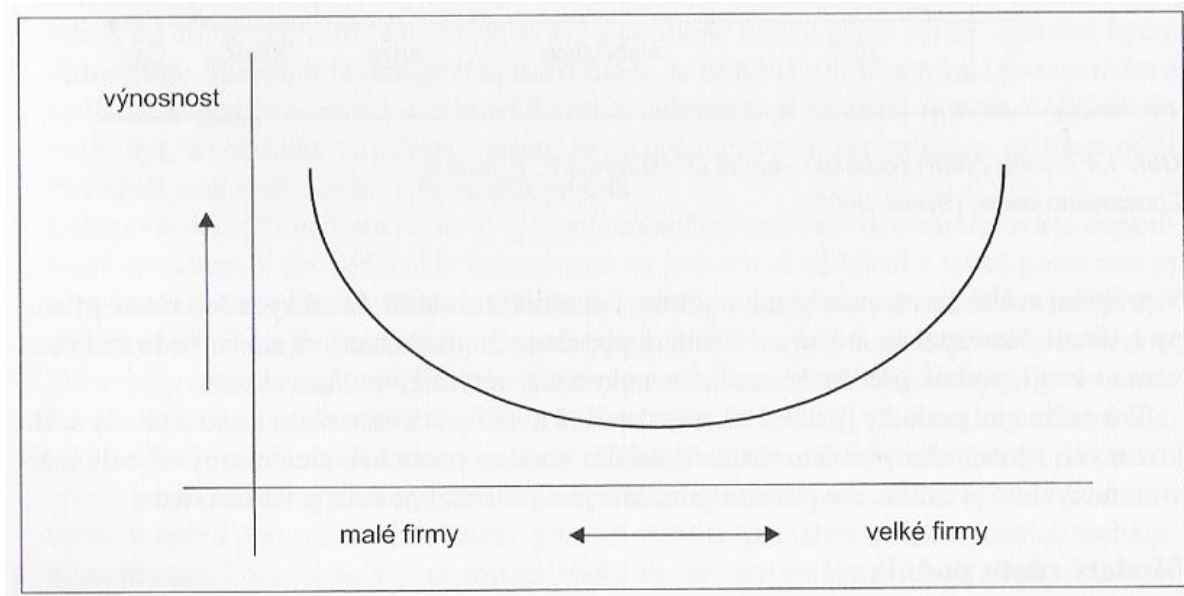
Obr. 29 Pyramida sociální odpovědnosti

13.1.10.3 Vzdávající důležitost ekonomických a společenských hodnot



Obr. 30 Vzdávající důležitost ekonomických a společenských hodnot

13.1.10.4 U-křivka výnosnosti podniků



Obr. 31 U-křivka výnosnosti podniků

13.1.10.5 Principy společenské odpovědnosti firem

- Princip dobrovolnosti.
- Aktivní spolupráce a otevřený dialog se všemi zainteresovanými skupinami.
- Angažovanost firem.
- Systematičnost a dlouhodobý časový horizont.
- Fungování firmy s ohledem na tzv. „Triple-Bottom-Line Business“ (ekonomický, sociální a environmentální pilíř).
- Odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života.

13.1.10.6 Oblasti společenské odpovědnosti firem („3P“: Profit–People–Planet)

- **Ekonomická oblast, oblast správy a řízení** – uplatňování principů dobrého řízení, transparentnosti, odmítnutí korupce.
- **Sociální oblast** – souvisí především s péčí firmy o své zaměstnance či s pracovními podmínkami („Work-Life Balance“, dodržování pracovních standardů, rovné příležitosti).

- **Environmentální oblast** – odpovědnost firmy v této oblasti, uplatňovaná jak uvnitř firmy, tak i vzhledem k vnějšímu okolí (ekologická firemní politika, zmenšování dopadů na ŽP či ochrana zdrojů).

13.1.11 Podnikatel

13.1.11.1 Definice pojmu podnikatel v občanském zákoníku

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

13.1.11.2 Definice podnikatele v nauce o podnikání

- Rozlišujeme primárního a sekundárního podnikatele
- **Primární podnikatel** – osoba, vlastník podniku, pro něž je podnik nástrojem podnikání.
- **Sekundární podnikatel** – vlastník podniku pouze spravuje (u velkých podniků), deleguje své podnikatelské role a funkce na **podnik, který podniká jaké sekundární podnikatel** v zájmu vlastníka (reálné funkce a role sekundárního podnikatele/podniku naplňují správní rady, řídicí orgány, top management, apod.
- Ne všichni vlastníci plní role a funkce podnikatele (**rentiéři**).

13.1.12 Definice podnikatele

- W. Churchill: „Podnikatelé jsou někdy považováni buď za vlka, kterého je třeba zabít, nebo za krávu, kterou je třeba stále dojit. Přitom by měli být považováni za koně, který táhne káru.“
- Historicky – středověk: „zprostředkovatel, prostředník, osoba zodpovídající za velké projekty.“(upr. 1985 R. D. Hisrich)
- „osoba nesoucí riziko projektu, osoba plánující, dohlížející, organizující a vlastníci určitý projekt (podnik)“ (Beaudeau, 1797)

- „**inovátor**“ (J. Schumpeter, 1934; D. McClelland, 1961; P. F. Drucker, 1964)
- „**intrapodnikatel**“ (G. Pinchot, 1983) – podnikatel v rámci již existující organizace (sdílel i T. Baťa).

13.1.12.1 Podnikatel dnes

„Podnikatel je hlavním hybatelem v podnikání a nositelem podnikavosti.“

13.1.13 Podnikatel versus zaměstnanecký poměr

- Jádrem **podnikání** je **podnikavost** (spojení umu a příslušné aktivity směřující k naplnění smyslu podnikání).
- **Podnikavost** – dispozice, potenciál, schopnost, dovednost... podnikat.
- Rozhodnout se pro podnikání znamená rozhodnout se pro radikální změnu pracovního prostředí.
- Z osoby v závislé činnosti se člověk proměňuje v osobu samostatně výdělečně činnou (podnikající), OSVČ.

13.1.14 Faktory ovlivňující rozhodnutí začít podnikat

- Tam, kde malý či střední podnikatel podniká, tam většinou i žije.
- **Zdraví, zázemí** (většinou **rodina**) a **uspokojení z práce (profese, podnikání)**.
- **Další faktory** – počet zakladatelů podniku, nároky na počáteční kapitál, ručení za závazky podniku, daňové zatížení, náročnost na vedení účetnictví a povinnosti ve vztahu k auditu a zveřejňování informací o podniku, finanční a administrativní náročnost správy podniku, delegace pravomocí řízení podniku, podíl vlastníka na zisku/ztrátě podniku, dostupnost vlastních/cizích zdrojů nutných pro rozvoj podniku, lokalizace podniku a jeho provozů, exportní možnosti...
- **Ekonomický propočet** – zda podnikat nebo se nechat zaměstnat, nebo dokonce nechat všeho a jít raději pro podporu na Úřad práce.

- **Propočet čistého příjmu z podnikání** (kolik bychom museli vydělat, abychom přijali osobní rizika a začali podnikat).
- Psychologické, sociální, právní jiné faktory, které ovlivňují rozhodnutí, zda začít podnikat.

13.1.15 Profesionální přístup člověka jako faktor pro rozhodování

- **Teoretik** – příliš dbá na logiku (nemá příliš mnoho předpokladů pro podnikání – život v MSP je postaven spíše na umění než na logickém řádu).
- **Pragmatik** – má rád racionální práci a její konkrétní výsledky, většinou dobrý řemeslník, rolník, lékař... (život je neobdaří překotným růstem podniku či horentními příjmy).
- **Aktivist** – vše rychle pochopí, rychle se rozhodne, rychle se nastartuje, pak nastává údobí nedůslednosti, podceňování ohrožení... (při dostatku štěstí a dobře vybudovaném podnikovém managementu se vyhnou nepříjemnostem, pokud překonají své slabiny, vybudují špičkový podnik, minimálně na lokální úrovni).
- **Reflektor** (reflektuje podstatné a uvědomuje si rizikovost svých rozhodnutí) – profesionální přístup charakteristický pro inteligentní a pracovitě lidi (podnikatelé, na něž se dá spolehnout). Jsou znalí věci, spolehliví, snaživí, neradi však riskují a neradi mění zaběhaný pořádek.

13.1.16 Závěr

Ideálním spojením profesionálních přístupů vlastníka malého a středního podniku je harmonické spojení aktivisty s reflektorem (moderní vůz formule F1 – „silný motor s výborným zrychlením doplněný o špičkový bezpečnostní systém“).

13.1.17 Podnikatel versus manažer

- **! Závažný vztah:** podnikatel malé a střední firmy a manažer ve velké firmě.
- Specifickým projevem rozhodnutí, zda podnikat nebo se nechat zaměstnat, je poloha **vztahu podnikatel – manažer**.
- **! Důležitá otázka:** pohled podnikatele a manažerské (administrativní) sféry podniku na klíčové otázky podnikání.

13.1.18 Podnikatel (vlastník)

- Je většinou poháněn představou **nových příležitostí**, vnímá **změny** zejména technologií, je čínorodý, často až **revolučně**, ale nemá výdrž („nadšení mívá krátký dech“). Má tendenci zdroje spíše pronajímat, aby byl **pružnější ve změnách svých záměrů a v reakcích na změny okolí**. Zkušený podnikatel si buduje jednoduché manažerské struktury s řadou neformálních vazeb, libuje si v sítích zainteresovaných subjektů (dodavatelů odběratelů, zaměstnanců...) nejen ekonomického charakteru.
- Vyhledává „okna“, „výklenky“, neurčitosti, aby mohl klást otázky „**proč?**“, aby mohl vyhledávat příležitosti a odhalovat ohrožení.
- Zvažuje, zda **změna je smysluplná a účelná** – i maximální účinnost něčeho (změny), co je neúčelné, nemá pro podnikatele opodstatnění.

13.1.19 Manažer (administrativa podniku)

- Jiné pohledy na stejné situace.
- Libuje si, má-li jasně vyčíslitelné a kontrolovatelné zdroje.
- Je **evolucionář** a má výdrž zůstat u jedné věci, jednoho úkolu, jeho snaha směřuje k posilování formální moci (uspokojuje jej tedy oficiálně deklarovaná hierarchie a jasné vymezení kompetencí).
- Ze svého pohledu preferuje, aby nezbytné zdroje pro podnik byly **vlastní zdroje podniku**, je pro „**stabilizovaný**“ podnik, optimalizuje účinnost a nákladnost změny.
- Rád odstraňuje neurčitost a hledá odpovědi „**proto**“.

13.1.20 Podnikatelská (vlastnická) strategie

- Vztahuje se k optimalizaci vlastnického portfolia, konkrétní podnik má v něm jen dílčí účel.
- **Podnikatel** je v podniku **vůdcem**, který firmu vede tehdy, když je ohrožen (nebo omezováno jeho **vlastnictví**).

13.1.20.1 Manažerská strategie

- Reprezentuje strategii manažera podniku, který rozvíjí zadání vlastníka, jeho podnikatelské strategie v konkrétním podniku.
- **Manažer** je pouze „zbožím“, jež bylo do firmy pořízeno jen proto, aby jako specializovaná složka podniku posilovala potenciál vlastnictví podnikatele, naplňovala jeho zájmy a podnikatelskou strategii.

13.1.21 MSP v EU a ČR

- 95 – 98 % majitelů MSP je v dvojediné roli osoby, jež vykonává funkce a role vlastníka, manažera a výkonného (profesního) pracovníka.
- Jde o podniky, kde pracovník-podnikatel v naprosté většině nedosahuje společenského postavení „střední vrstvy bílých límečků a top manažerů velkých podniků.
- Pouze 2 % podniků, kde vlastník je manažerem, ale již není výkonným pracovníkem.
- ! Velké dilema.

13.1.22 Předpoklady úspěšného podnikatele

Podnikatel potřebuje ke své existenci dva elementární předpoklady:

- **Podnikavost** – subjektivní faktor, vyjadřující předpoklady člověka k podnikání (to je člověku dáno, ale lze si je i osvojit ve všech sférách lidské aktivity), je celostní charakteristikou.
- **Úspěch** – očekávání dosažení předem naplánovaného cíle a také pozitivní prožitek, vyvolávající další potřebu úspěchu (pohání podnikatele vpřed k dalšímu podnikání).

13.1.22.1 Podnikavost

Dispozice – výkonový potenciál (znalosti, kompetence, know-how):

- **Schopnosti** – jsou trvalejšího rázu, převážně vrozené – rozumová inteligence, sociální inteligence...
- **Vědomosti** – jsou to pasivní znalosti o podnikání.

- **Dovednosti** – naučené vzorce chování, získané tréninkem (aplikace vědomostí při řešení konkrétních problémů).
- **Osobní vlastnosti** – charakterizují osobnost podnikatele:
 - **Nespecifické** – všeobecné (temperament, charakter...).
 - **Specifické** – typické osobní vlastnosti, jež ovlivňují úspěch podnikatele.

13.1.22.2 Motivace

- Výrazný faktor v podnikání.
- **Motivy** – důvody lidského chování, jsou dílem vědomí a dílem nevědomí. Příčinou lidského chování jsou **potřeby** – právě ony **vyvolávají motivy**.
- Základem úspěchu je vůle **zvítězit, dosáhnout předem stanoveného cíle**. Není-li vůle zvítězit, nepomohou ani sebevětší znalosti a zdroje podnikání.

13.1.22.3 Důvody motivace k úspěchu

Tlak („push“) – člověk musí řešit svou situaci a podnikání v tomto smyslu může hrát významnou roli. Důvody jsou zde silnější, ale brzy vyhasínají.

Tah („pull“) – příležitosti (jejich využití) je významným prostředkem k uspokojování potřeb. Důvody jsou trvalejší a málokdy vyhasínají – vynikající podnikatelé stavějí své úspěchy právě na těchto důvodech.

13.1.23 Podnik

Nejobecněji – subjekt, v němž dochází k přeměně vstupů na výstupy.

Obsáhleji – ekonomicky a právně samostatná jednotka, existující za účelem podnikání.

Ekonomická samostatnost je projevem svobody v podnikání – souvisí s ní i odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání.

Právní samostatnost – možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, z nichž vyplývají jak práva, tak i povinnosti.

Právně – podnik definován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, jež patří podnikateli a slouží k provozování podniku (nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit – cit. OZ).

13.1.23.1 Znaky podniku (podle E. Gutenberga)

Všeobecné znaky podniku:

- kombinace výrobních faktorů,
- princip hospodárnosti,
- princip finanční rovnováhy.

Specifické znaky podniku:

- princip soukromého vlastnictví,
- princip autonomie,
- princip ziskovosti.

13.1.23.2 Všeobecné znaky podniku

- **Kombinace výrobních faktorů** – jen taková jednotka je podnikem, v níž se účelně kombinují faktory (práce, stroje, zařízení, zásoby...) vzhledem k požadovanému výstupu podniku.
- **Princip hospodárnosti** – vyjadřuje snahu podniku pracovat co nejhospodárněji:
 - Maximalizací výstupu
 - Minimalizací vstupu
 - Optimalizací vztahu mezi vstupy a výstupy
- **Princip finanční rovnováhy** – se projevuje ve schopnosti podniku plnit své platební povinnosti (v dané výši a termínech).

13.1.23.3 **Specifické znaky podniku**

Princip soukromého vlastnictví – vyjadřuje převažující vlastnickou formu, důsledkem je, že majitel/vlastník podniku si vyhrazuje právo přímo nebo nepřímo se zúčastňovat na řízení podniku.

Princip autonomie – vyjadřuje svobodu a nezávislost podnikatelské činnosti, jež je řízena tržními vztahy bez direktivních zásahů státu.

Princip ziskovosti – hovoří o bezprostřednosti (nutnosti) zisku jako výsledku podnikatelské činnosti a zároveň o tendenci maximalizace zisku ve vztahu k vloženému kapitálu.

13.1.24 **Malé, střední a velké podniky**

13.1.24.1 **Tři různá pojetí**

- Podle doporučení Evropské komise
- Podle statistického úřadu Evropské unie
- Podle České správy sociálního zabezpečení.

13.1.24.2 **Členění podle doporučení Evropské komise**

Doporučení Evropské komise 2003/361/EC ze dne 6. 5. 2003:

- **Mikropodniky** – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. €, aktiva do 2 mil. €
- **Malé podniky** – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. €, aktiva do 10 mil. €
- **Střední podniky** – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. €, aktiva do 43 mil. €
- **Velké podniky** – více než 25 zaměstnanců, roční obrat vyšší než 50 mil. €, případně aktiva vyšší než 43mil. €

13.1.24.3 **Poskytování podpory malým a středním podnikům**

Zákon č. 47/2002 Sb (o podpoře malého a středního podnikání) – vychází s doporučení Evropské komise.

MSP, ucházející se o podporu, musí splňovat 4 kritéria:

- Počet zaměstnanců
- Roční obrat
- Výše aktiv
- **Nezávislost** (podnik nemůže být považován za malý nebo střední, jestliže je 25 % a více kapitálu nebo hlasovacích práv přímo nebo nepřímo ovládáno subjektem, který nesplňuje definici MSP)

13.1.24.4 Členění podniků podle statistického úřadu Evropské unie

Od roku 1997 se česká statistika harmonizovala s **kvantitativní typologií podnikání Eurostatu** (statistický úřad Evropské unie):

- **Malé podniky** – do 20 zaměstnanců (nemají všeobecnou statistickou povinnost, šetření probíhá pouze výběrově).
- **Střední podniky** – do 100 zaměstnanců.
- **Velké podniky** – nad 100 zaměstnanců.

13.1.24.5 Členění podniků podle České správy sociálního zabezpečení

Členění je ryze **pragmatické** (malé organizace mají minimální administrativní zatížení v oblasti sociálního zabezpečení):

- **Malé organizace** – do 25 zaměstnanců
- **Organizace** – 25 a více zaměstnanců

13.1.24.6 Praktické členění podle počtu zaměstnanců

Nejběžnější v literatuře:

- **Malé** – do 50 zaměstnanců
- **Střední** – do 250 zaměstnanců
- **Velké** – 250 zaměstnanců a více

13.1.24.7 Význam malých a středních podniků

MSP zaměstnávají 80 mil. občanů EU a tvoří každé druhé nově vzniklé pracovní místo.

Mezi MSP se řadí 99 % evropských firem, jež vytvářejí cca 70 % všech pracovních míst a 60 % HDP Evropské unie.

MSP mají zásadní význam pro růst konkurenceschopnosti Evropské unie.

MSP tvoří páteř evropské ekonomiky a jsou nositelem hodnot (podnikavost, inovativnost, odpovědnost).

Podpora MSP je prioritou Evropské unie.

Evropský akt pro malé a střední podniky („Small Business Act“ for Europe – SBA) – červen 2008. Cílem je zlepšit celkový přístup k podnikání (princip „mysli nejprve na malé“).

V **ČR** je největší počet drobných podnikatelských subjektů na počet obyvatel v celé Evropské unii – na každých 1000 obyvatel ČR připadá 86 MSP.

MSP představují v **ČR** 99,8 % z celkového počtu podniků, zabezpečují z 60 % zaměstnanost, podílí se na výkonech a přidané hodnotě více než z 50 %, na tvorbě HDP více než z 37 %.

Sektor MSP často **absorbuje pracovní síly** uvolněné velkými podniky (které přesouvají svá pracovní místa do regionů s nižšími pracovními náklady).

MSP působí **proti posilování monopolních tendencí**.

Řada MSP spolupracuje s velkými podniky jako jejich **subdodavatelé**.

MSP reprezentují **místní kapitál**, místní vlastnické poměry – mnohé malé provozovny (drobné krámky, kavárny, provozovny služeb...) dotvářejí urbanizaci měst a vesnic, oživují prostor, udržují či obnovují historickou architekturu.

Podnikatelé v MSP jsou ve vztahu k danému prostředí mnohem **méně anonymní**.

Existence MSP **stabilizuje společnost** (malí a střední podnikatelé na sebe nemohou strhnout moc – jsou protipólem politické moci).

MSP **garantují nejběžnější svobody**.

13.1.24.8 **Hlavní výhody malých a středních podniků**

- Flexibilita – schopnost rychle se adaptovat na požadavky a výkyvy trhu
- Jednoduchá organizační struktura, osobní vztah k zaměstnancům
- Schopnost generovat pracovní příležitosti při nízkých kapitálových nákladech
- Blízký vztah k zákazníkovi
- Méně rozsáhlá administrativa, příp. zabezpečovaná pomocí outsourcingu
- Menší náročnost provozních činností na energie a suroviny.

13.1.24.9 **Hlavní omezení malých a středních podniků**

- Negativní společenské vnímání podnikatelů
- Horší přístup ke kapitálu
- Vzdělávání v oblasti podnikání
- Omezené inovační kapacity a nízké výdaje do vědy a výzkumu
- Administrativní zátěž
- Jsou citlivější na změny v podnikatelském prostředí.
- Mají omezený přístup k veřejným zakázkám, jsou vyloučeny z podnikání, kde je třeba velkých investic (mají omezené zdroje).
- Nejsou schopny plně monitorovat a zejména využívat existující dostupné znalosti.
- Nemohou si běžně dovolit zaměstnávat špičkové vědce, manažery, obchodníky...
- Mohou být ohroženy chováním velkých, často nadnárodních podniků a obchodních řetězců pro-sazujících dumpingové ceny.
- Rostoucí počet a změny právních předpisů i dodržování příslušných správních aktů klade na podnikatele nemalé požadavky...

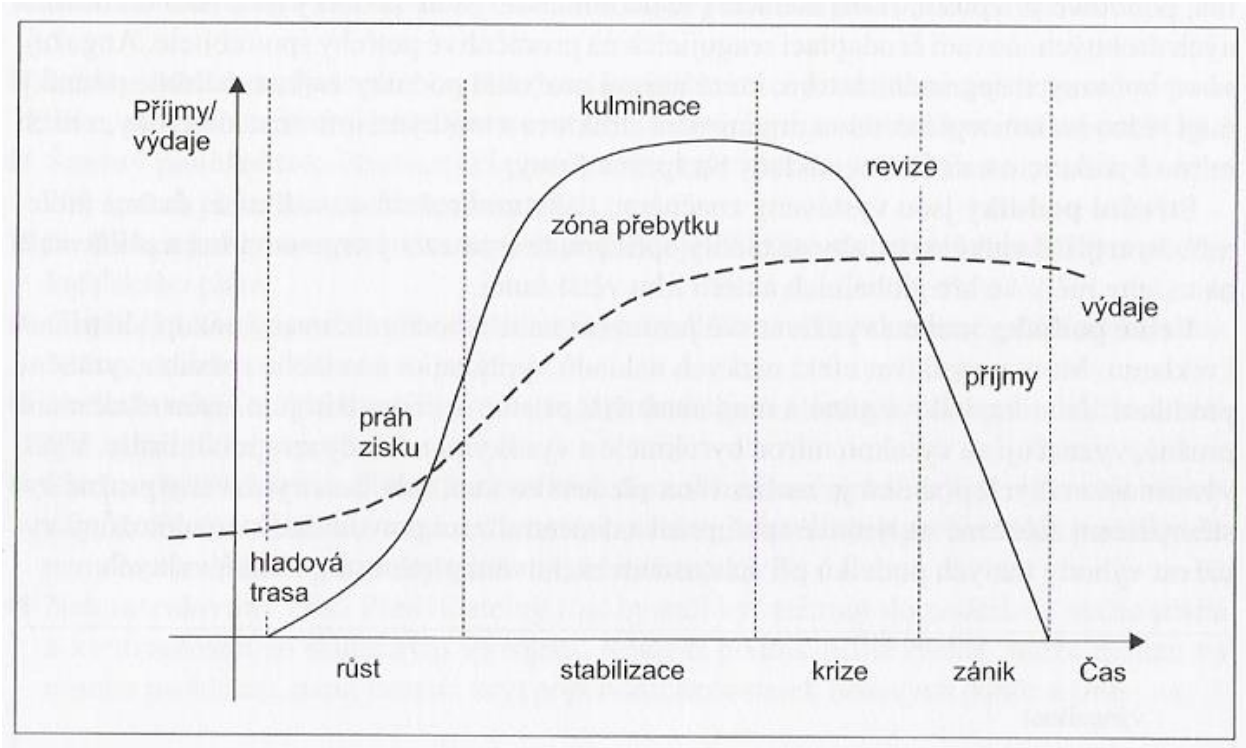
13.1.24.10 Hlavní důvody zániku MSP (Šebestová, 2005)

- Podkapitalizace
- Špatný peněžní tok
- Nedostatečné plánování
- Chybějící konkurenční výhoda
- Nedostatečný marketing
- Snaha vědět o všem a dělat vše sám
- Nekontrolovaný růst

13.1.24.11 Faktory selhání MSP (M. Pasanen, 2003)

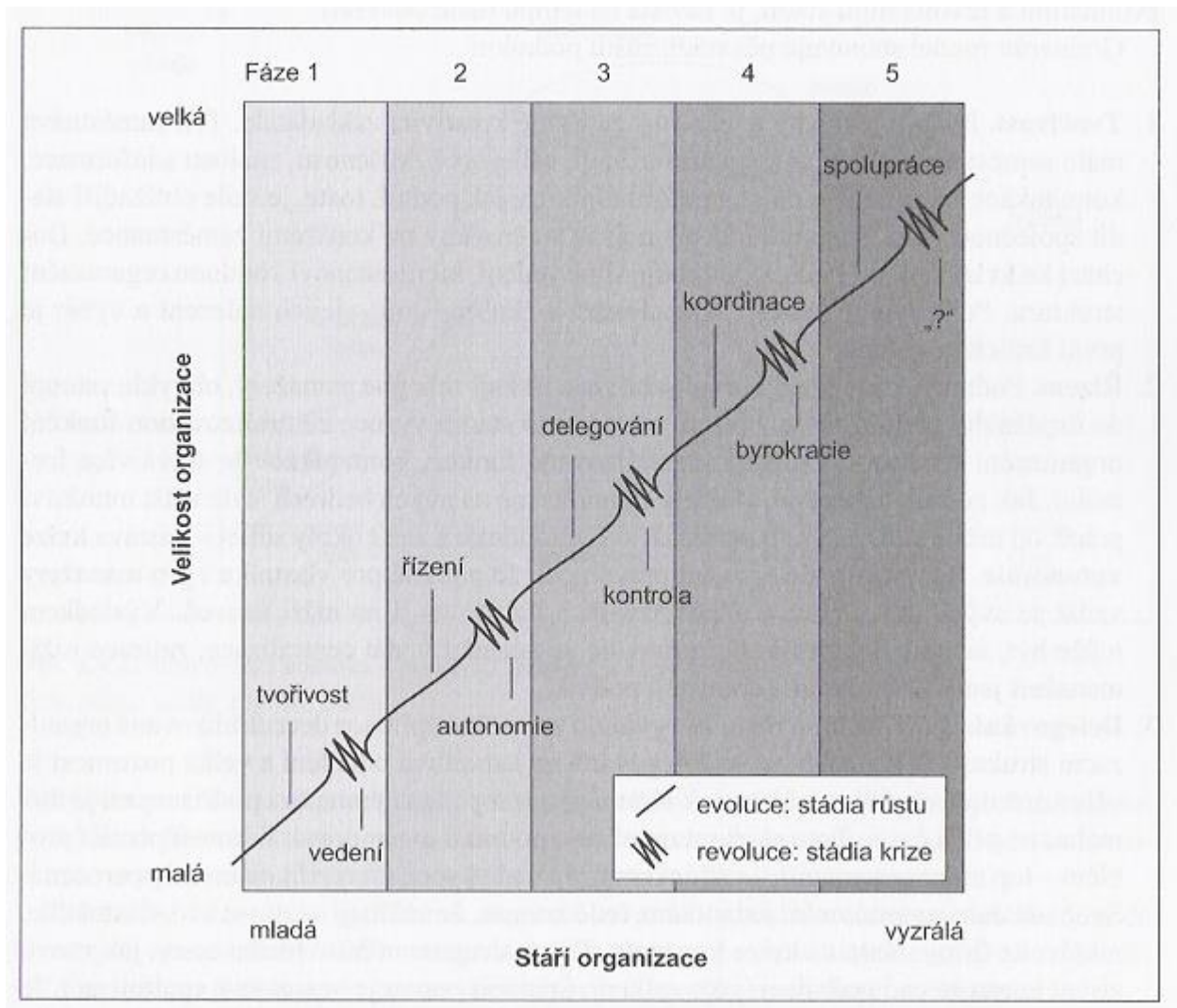
- Nedostatek předchozích manažerských zkušeností
- Nedostatek předchozích zkušeností v roli podnikatele
- Nedostatek marketingových dovedností
- Zakladatelé jsou spíše rodiči než podnikateli
- Podnik je založen jednou osobou
- Nedostatek plánování
- Nevyužívání obchodních poradců
- Nedostatečné financování
- Závislost na jednom velkém zákazníkovi (nebo na jejich nevelkém počtu)

13.1.25 Životní cyklus podniku (model dle D. Millera a P. Friesena)



Obr. 32 Životní cyklus podniku (model dle D. Millera a P. Friesena)

13.1.26 Greinerův model růstu podniku (Greiner, 1998)



Obr. 33 Greinerův model růstu podniku (Greiner, 1998)



Podnikání neznamená jen založení nové firmy. Jedná se o identifikaci, ocenění a uchopení příležitosti. Podnikání je nezbytné pro všechny podniky – ať již podniky malé nebo velké, nové nebo sta založené za účelem zisku nebo neziskové.

Teorii podnikání specifikují tři základní přístupy – ekonomický, psychologický a sociálně-ekonomický.

Rozlišujeme podnikání jako proces (činnost), podnikání jako přístup (metodu) a podnikání jako hodnotovou orientaci.

Mezi typy podnikání lze specifikovat podnikání jako životní styl, zdrženlivé podnikání, nadějně podnikání, podnikání s potenciálem vysokého růstu a revoluční podnikání.

Cílem podnikání je dnes maximalizace hodnoty podniku pro vlastníky při respektování zájmu všech subjektů účastnících se podnikání (stakeholderů).

Koncept společenské odpovědnosti firem stojí na čtyřech základních oblastech – ekonomické odpovědnosti, zákonné (legální) odpovědnosti, etické odpovědnosti a odpovědnosti dobrovolné (filantropické).

V současnosti je podnikatel hlavním hybatelem v podnikání a nositelem podnikavosti. Podnikavost přitom je dispozice, potenciál, schopnost, dovednost... podnikat.

Mezi typy profesionálního přístupu člověka jako faktoru pro rozhodování (o podnikání) rozlišujeme teoretika, pragmatika, aktivistu a reflektora.

Podnik je právně definován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K jeho všeobecným znakům řadíme zejména kombinaci výrobních faktorů, princip hospodárnosti (maximalizaci výstupu, minimalizaci vstupu a optimalizaci vztahu mezi vstupy a výstupy) a princip rovnováhy. Ze specifických znaků podniku jsou nejdůležitější princip soukromého vlastnictví, princip autonomie a princip ziskovosti.



1. Vysvětlete podstatu některých mýtů o podnikání!
2. Specifikujte podstatu všech (5) základních typů podnikání!
3. Rozeberte vývoj názorů na cíle podnikání!
4. V čem spočívají základní principy koncepce společenské odpovědnosti firem?
5. Přibližte jednotlivé faktory, které ovlivňují rozhodnutí začít podnikat!
6. Specifikujte jednotlivé (všeobecné i specifické) znaky podniku!
7. Zamyslete se nad hlavními výhodami, omezeními, důvody zániku a faktory selhání MSP!
8. Rozeberte jednotlivé fáze životního cyklu podniku!
9. Specifikujte vazby jednotlivých fází Greinerova modelu růstu podniku a vysvětlete podstatu střídajících se stádií růstu ve všech doposud popsáných fázích!



Literatura k tématu:

- [1] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vyd., Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
- [2] ÖTTLOVÁ, Ch., HÄRTEROVÁ, G. *Dokonalá organizace v malé firmě*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 175 s. ISBN 80-7261-088-0
- [3] SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán*. 1. vyd., Praha: Oeconomica, 2007, 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1
- [4] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2
- [5] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd., Praha: Management Press, 2004, 192 s. ISBN 80-7261-099-6
- [6] WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9

Seznam literatury a použitých zdrojů

- [1] VEBER, J. a kol. *Management - Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 600 s. ISBN 978-80-7261-200.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2005.
- [3] ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. Praha: Grada publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [4] BEDNAŘÍKOVÁ, I. *Sociální komunikace*. Olomouc: Pedagogická fakulta Univerzity Palackého 2006.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 650 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [6] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [7] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Základy managementu. Základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009. 125 s. ISBN 978-80-244-2352-4.
- [8] CAUNT, J. *Time management: jak hospodařit s časem*. Brno: Computer Presss, 2007. ISBN 978-80-251-1538-1.
- [9] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [10] COOK, M. *Personnel Selection: Adding Value Through People*. Chichester: John Wiley & Sons 2009
- [11] CRAINER, S. *Moderní management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
- [12] ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 1. vyd. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.
- [13] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [14] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [15] DONNELLY J. H., GIBSON J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

- [16] DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management – integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [17] DYTRT, Z. STAŇKOVÁ, P. TOMANCOVÁ, L. *Manažerská etika* Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2007. 1. vyd. ISBN 978-80-7318-645-6.
- [18] HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer press 2006.
- [19] CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi [online]. 1. Praha: Grada Publishing, 2006 [cit. 2017-05-06]. ISBN 80-247-1389-6. Dostupné z: <https://stag-mvso.zcu.cz/portal/studium/moje-studium/studijni>.
- [20] KAREŠ, J., DRLÍKOVÁ, M., BRABCOVÁ, I. *Moderní metody v řízení*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2006, 137 s. ISBN 80-7040-852-9.
- [21] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [22] KEŘKOVSKÝ, M., VALSA, O. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3. doplněné vydání. Praha: C. H. Beck 2012.
- [23] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing 2010.
- [24] KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde 2010.
- [25] KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vyd., Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [26] LIKER, J., K. *Tak to dělá Toyota*. Praha: Management press, 2010. ISBN 978-80-7261-173-7.
- [27] LUKAS, J. *Psychologie vůdcovství*. Brno: Computer Press 2008.
- [28] MAGRETTA, J. Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii. 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [29] MAJTÁN, M. a kol. *Management*. 4. vyd. Bratislava: SPRINT, vydavatelská, filmová a reklamní agentura, 2008, 424 s. ISBN 978-80-89085-72-9.
- [30] MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenci schopnost podniku.: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [31] MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ a kol. Konkurenční potenciál průmyslového podniku. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-379-0.
- [32] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing 2005.
- [33] NAVRÁTILOVÁ, D., HEŘMÁNKOVÁ, P. *Projekty a granty. Studijní text*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-80-87240-63-2.
- [34] NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press 2007.
- [35] ÖTTLOVÁ, Ch., HÄRTEROVÁ, G. *Dokonalá organizace v malé firmě*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 175 s. ISBN 80-7261-088-0.

- [36] ROBBINS, P. S., COULTER, M. *Management*, Praha: Grada Publishing, 2004, 600s. ISBN 80-247-0495-1.
- [37] RÖSSLER, M. *Znalostní management v praxi – koncept učící se organizace (ke stému výročí narození P. F. Druckera)*, EMI, roč. II, č. 1, s. 27-37.
- [38] SENGE, P. *Pátá disciplína – teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007, 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.
- [39] SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl I-VI*. Olomouc: MVŠO, 2008-2011.
- [40] SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál 2008.
- [41] SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán*. 1. vyd., Praha: Oeconomica, 2007, 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1.
- [42] STŘÍŽOVÁ, V. *Manažerská komunikace*. 2. vydání. Praha: Oeconomia 2005.
- [43] ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum 2003.
- [44] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada Publishing 2014.
- [45] TOTH, D. *Personální management*. Praha: Powerprint 2010.
- [46] TRACY, B. *Snězte tu žábu*. Praha: Anag, 2017. ISBN 978-80-7554-099-7.
- [47] TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing 2007.
- [48] VEBER, J. a kol. *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. akt. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [49] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [50] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd., Praha: Management Press, 2004, 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- [51] VYMĚTAL, J. *Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing 2008.
- [52] WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Seznam obrázků

Obr. 1	Příklad Ganttova diagramu	28
Obr. 2	Příklad PERT diagramu – zjednodušená podoba	29
Obr. 3	Příklad PERT diagramu – výstup MS Visio	30
Obr. 4	Závislost počtu vztahů na počtu podřízených.	36
Obr. 5	Funkcionální organizační struktura	38
Obr. 6	Divizní organizační struktura.	40
Obr. 7	Divizní organizační struktura teritoriální	41
Obr. 8	Divizní organizační struktura zákaznická.	42
Obr. 9	Divizní organizační struktura výrobová.	43
Obr. 10	Maticová organizační struktura.	44
Obr. 11	Příklad konkrétní ploché organizační struktury velkoskladu vína.	46
Obr. 12	Příklad konkrétní strmé (vícestupňové) organizační struktury velkoskladu vína	47
Obr. 13	Organizační struktura malého podniku – firma pana K.	51
Obr. 14	Typická S-křivka technologické substituce, resp. křivka životnosti produktu	53
Obr. 15	Model vývoje organizace v závislosti na faktorech organizačního vývoje	59
Obr. 16	Pět fází růstu s krizovými přechody	60
Obr. 17	Základní úkoly managementu v závislosti na jednotlivých kategoriích	64
Obr. 18	Kroky rozhodovacího procesu	69
Obr. 19	Ishikawův graf – rybí kost – diagram příčin a důsledků	72
Obr. 20	Vztah preventivní, průběžné a následné kontroly	92
Obr. 21	Úrovně kontroly	93
Obr. 22	Kontrolní cyklus	94
Obr. 23	Obecný návrh procesu řízení lidských zdrojů	114
Obr. 24	Eisenhowerova matice	125
Obr. 25	Ztráta času při vyrušování	128
Obr. 26	Křivka průměrné denní výkonnosti	129
Obr. 27	Proces strategického řízení	134
Obr. 28	SWOT analýza	141
Obr. 29	Pyramida sociální odpovědnosti	159
Obr. 30	Vzrůstající důležitost ekonomických a společenských hodnot	159
Obr. 31	U-křivka výnosnosti podniků	160
Obr. 32	Životní cyklus podniku (model dle D. Millera a P. Friesena)	173
Obr. 33	Greinerův model růstu podniku (Greiner, 1998)	174

Seznam tabulek

Tab. 1	Varianty zaměstnání s uvedením hodnot u jednotlivých kritérií	74
Tab. 2	Tab. 2 Přiřazení váhy jednotlivým kritériím	75
Tab. 3	Ohodnocení jednotlivých nabídek pomocí bodovací škály	75
Tab. 4	Vyjádření jednotlivých nabídek pomocí bodovací škály	76
Tab. 5	Promítnutí vah do bodového ohodnocení	76
Tab. 6	Tab. 6 Přidělení bodů poměrně srovnáním s nejlepší nabídkou	77

Management 1

Ing. Omar AMEIR, Ph.D.

Mgr. Daniela NAVRÁTILOVÁ, Ph.D.

RNDr. Ing. Miroslav RÖSSLER, CSc., MBA

Vydala Moravská vysoká škola Olomouc

Tř. Kosmonautů 1288/1

779 00 Olomouc

Odborná redakce:

Výkonný redaktor: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Odpovědný redaktor: doc et. doc. PhDr. Mgr. Kateřina Ivanová, Ph.D.

Technický redaktor: Bc. Michaela Nováková

1. vydání

Olomouc 2018

Text neprošel jazykovou úpravou. Za obsahovou stránku nesou odpovědnost autoři.

ISBN: 978-80-7455-082-9