

EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA MU BRNO

Doc. Ing. L. Blažek, CSc ; PhDr. Jiří Winkler

Rozvoj manažerských schopností

Příručka pro výcvikový seminář

ROZVOJ MANAŽERSKÝCH SCHOPNOSTÍ

© EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVY UNIVERZITY BRNO
Brno, 12. - 28. června 1997

Obsah

Cíle a program semináře	4
O autorech	
T É M A 1 :	
K D O J E T O M A N A Ž E R ?	5
Efektivnost a účinnost	6
Manažerské činnosti	7
Je efektivní manažer také úspěšný ?	8
Je manažerská práce univerzální ?	9
Je manažer v organizaci všemocný ?	10
Přílohy a cvičení	
T É M A 2 :	
J A K S P R Á V N Ě	
R O Z H O D O V A T ?	1 2
Organizační stránka rozhodování	12
Individuální a kolektivní rozhodování	13
Procesní stránka rozhodování	15
T É M A 3 :	
J A K P L Á N O V A T	
C Í L E A S T R A T E G I E ?	1 8
Druhy plánů	18
Objektivní faktory plánování	19
Zásady tvorby specifických plánů	20
Zásady strategického plánování	21
Hlavní strategie podniku	22
Přílohy a cvičení	
T É M A 4 :	
J A K Ř E Š I T K O N F L I K T ?	2 5
Význam konfliktu	25
Zásady efektivního řešení konfliktu	26
Zdroje konfliktu	27
Techniky řešení konfliktu	28
Stimulace konfliktu	29

Úvod

Cíle semináře:

Na konci kurzu prostřednictvím manažerské hry, cvičení a prací ve skupinách budou účastníci semináře schopni:

1. porozumět rozhodovacímu procesu při řídicí činnosti
2. lépe používat vhodné dovednosti spojené s vedením lidí při skupinové práci
3. porozumět řešení některých typických a aktuálních problémů managementu v českých podmínkách
4. porozumět zásadám efektivní organizace osobního času
5. navázat nové kontakty a vztahy

Personál školení:

Doc. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

Děkan Ekonomicko-správní fakulty MU v Brně. Je autorem několika desítek odborných publikací v oblasti řízení podniku a sociálních systémů. Na fakultě vede katedru řízení, je garantem studijního oboru Management DS a přednáší kurzy Management a Řízení v sociálních systémech.

PhDr. Jiří Winkler

Odborný asistent katedry řízení. Zabývá se evaluačními výzkumy formálních organizací. Je absolventem kursu pro manažery a poradce v oblasti malého a středního podnikání u firmy IMK Diemen (Holandsko) Provádí praktickou poradenskou činnost v oboru organizační poradenství.

Dana Krejčí

Administrátorka semináře

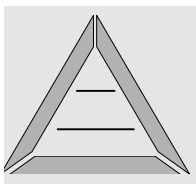
Kdo je to manažer ?

Manažeři jsou lidé, kteří se profesionálně a z titulu své funkce zabývají efektivním prováděním cílevědomých aktivit a tuto činnost provádějí s druhými nebo prostřednictvím druhých lidí.

Operační a řídicí pracovníci

V každé formální organizaci existují dva typy pracovníků. Budeme je nazývat operační a řídicí. Operační pracovník je zaměstnán přímo vlastní prací nebo úkolem a neodpovídá za práci druhých.

Řídicí pracovník (manažer) se zabývá řízením aktivit druhých lidí a za jejich práci také odpovídá. K snadnějšímu prosazení svých rozhodnutí disponuje **formální autoritou**. Tato autorita představuje legitimní schopnost mít vliv v organizaci, který není spojen s osobou manažera, ale s jeho pozicí. Manažeři jsou do své pozice někým jmenováni. Říkáme, že jsou ustanovováni do funkce. **Manažerská funkce** je výkon činností spojených s prosazováním formální autority.



Mezi manažery existuje také vztah nadřízenosti a podřízenosti. V rámci této hierarchie je možné v organizaci rozlišit několik úrovní řídicích pracovníků. Tato hierarchie má zpravidla tvar pyramidy.

Vůdci

Vedle toho mezi členy organizace najdeme osoby, které mohou legitimně ovlivňovat druhé lidi bez tlaku vyvolaného formální autoritou. Díky této schopnosti mají vůdcové v organizaci vyšší pozici. Ostatní od nich očekávají, že budou prosazovat svůj vliv. Takový očekávaný způsob chování se nazývá **role vedoucího**. Vůdci mohou být jmenováni do funkcí nebo také nemusí. Potom svůj vliv uplatňují neformálním způsobem. Ne každá vůdčí osobnost je manažerem.



Musí být všichni manažeři také vůdci? Na uvedenou otázku neexistuje jednoznačná odpověď. Někteří tvrdí, že dobrý manažer musí mít současně u svých podřízených neformální autoritu. Jiní tvrdí, že to není nezbytně nutné. Uvádějí příklady, kdy některé manažerské funkce jsou úspěšně prováděny lidmi, kteří nemají osobní schopnost ovlivňovat druhé. Jaký je Váš názor ?

Manažerská práce vzniká jako z nouze ctnost

Překotný růst potřeby a ocenění manažerské profese nastal ve 20. a 30. letech tohoto století. Je to ve stejné době, kdy se nebvávalo rozrostl počet velkých soukromých a státních organizací. V jejich rámci bylo nemožné udržet efektivní spolupráci bez specializovaných pracovníků, kteří se nezabývali prováděním nějakého pracovního úkolu, ale spoluprací ostatních lidí. Řídící pracovníci se vydělují jako samostatná profese, protože ve složitých moderních organizacích nedostatečně fungují běžné a dostupné regulátory společného chování: osobní sympatie a antipatie, zvyky a obyčeje, neformální autorita a pod. Koordinace lidí při práci přestala být samozřejmou a jednoduchou činností.

Efektivnost a účinnost

Podstatou řídicí práce je koordinovat své podřízené tak, aby společná činnost byla efektivní a účinná. Efektivita je vztah mezi vstupy a výstupy organizační činnosti. Zvětšují-li se výstupy při daných vstupech nebo jestliže při stejných výsledcích používáme méně vstupních zdrojů, zvyšuje se efektivita organizace. Efektivita se vztahuje k prostředkům a metodám práce.

Další vlastnost řízené činnosti je účinnost. Vychází z faktu, že každá cílevědomá aktivita směřuje k dosažení předem stanovených cílů. Míra v jaké organizace dosáhla předem stanovených cílů se nazývá účinnost. Vztahuje se tedy k produktům a důsledkům činnosti organizace.

Hlavní cíl manažerské práce: sladit efektivnost a účinnost

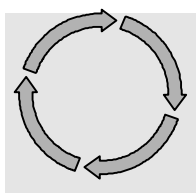
Efektivnost a účinnost spolu úzce souvisí. Při vysoké efektivnosti se zpravidla snižuje účinnost organizace a naopak. Hlavní problém manažerské práce je dosáhnout rovnováhy mezi požadavky na efektivitu a dosažením stanovených cílů.



Může organizace postupovat vysoce efektivně a přitom být ve svých důsledcích neúčinná? Odpovězte a pokuste se doložit svůj názor příklady.

Co manažeři dělají ?

Nejllepší způsob jak charakterizovat manažera je popsat jeho profesní chování. Učinit výčet typických činností, které by měl řídicí pracovník provádět, však není tak jednoduchý úkol, jak by se mohlo na první pohled zdát. Pomohou nám názory Francouze Henri Fayola a Američana Henry Mintzberga. První z nich vytvořil racionalistický, logický návod na to, co má manažer dělat. Mluví proto o manažerských funkcích. Druhý při svých empirických pozorováních pouze pečlivě popsal to, co skutečně manažeři dělají. Mluví proto o manažerských rolích.



Podle Fayola efektivní dosahování cílů v moderních organizacích vyžaduje, aby každý řídicí pracovník opakovaně prováděl několik typů činností. Je to plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Činnosti v tomto výčtu uvedené navazují logicky jedna na druhou a tvoří relativně uzavřený **cyklus manažerské práce**.

Plánování

Plánování zahrnuje určování cílů, strategií a tvorbu dílčích plánů pro koordinaci aktivit různého druhu.

Organizování

Organizování určuje a zabezpečuje, všechno co potřebujeme k tomu, abychom dosáhly naplánovaných cílů.

Vedení lidí

Vedení lidí souvisí s organizováním. Každá organizace snažící se dosáhnout svých cílů je tvořena lidmi. Vedení spočívá především v motivování lidí k výkonu, používání účinné komunikace mezi nimi, řízení a řešení konfliktů, vyjednávání.

Kontrolování

Kontrolování spočívá v tom, že v průběhu prací na úkolech manažeři musí sledovat chování v podniku a srovnávat ho s předpokládanými cíli. Jestliže přitom vyhodnotí významné odchylky od předpokládaného stavu, musí korigovat chování organizace.

Mintzberg při svých pozorováních popsal 10 typických manažerských rolí, které ostatní lidé v organizaci od manažera více méně očekávají. Utrřídil je do tří skupin: interpersonální, informační a rozhodovací.

Interpersonální role

Manažer tráví velkou část pracovního času kontakty s druhými lidmi. V některých situacích plní roli **reprezentanta organizace**. Má řadu rutinních povinností vyplývajících z faktu, že stojí v čele organizace. Dále plní **roli vedoucího**, při níž odpovídá za motivaci, přípravu a vedení podřízených. V kontaktech s druhými lidmi plní také **roli prostředníka** mezi organizací a ostatními lidmi. Vytváří si vlastní síť vnějších kontaktů, které přinášejí organizaci podporu a prospěch.

Informační role

Manažer se dále zabývá informacemi. V prvé řadě plní **roli příjemce** informací. Řídící pracovník by měl být nervovým centrem organizace, kde se sbíhají všechny důležité a dostupné informace pro rozhodování. Důležitá je **role zprostředkovatele**, kdy přenáší faktické nebo hodnotící informace z jedné části organizace do druhé, nebo z vnějšího prostředí dovnitř. Manažer rovněž hovoří jménem organizace. Pronáší různá důležitá sdělení, poskytuje rozhovory a plní tak **roli mluvčího**.

Rozhodovací role

Provádět rozhodnutí patří k podstatě řídicí práce. Ať se manažer nachází na jakémkoliv stupni řízení, ať se zabývá jakoukoliv řídicí funkcí, vždy se liší od svých podřízených tím, že provádí rozhodnutí. Vybírá například příležitosti pro uskutečnění svých projektů a plánů. Plní tak **roli podnikatele**. Rozhoduje o úpravách činností, když věci nejdou jak mají. Plní **roli korektora**. Často se manažer nachází v roli **“přidělovatele“ zdrojů**, kdy rozhoduje o tom, kdo z jeho podřízených jaké organizační zdroje dostane. V neposlední řadě reprezentuje organizaci při různých konfliktních jednáních, kdy musí rychle rozhodovat o věcech, které ovlivňují budoucnost podniku. V uvedené situaci jedná v roli **vyjednávče**.

Jsou efektivní manažeři také úspěšní?

Mnoho autorů se zabývalo otázkou, v jakém časovém rozsahu se typický manažer věnuje jednotlivým funkcím a rolím. Čemu věnuje největší pozornost a energii a čemu menší. Holandský výzkumník Fred Luthans si ve své studii 450 vyšších manažerů navíc položil otázku, jestli efektivní manažeři dělají tytéž činnosti jako ti, které pokládáme za úspěšné.

**Ukazatele
efektivnosti a
úspěšnosti
manažera**

Efektivní manažer byl definován jako ten, kdo odvádí kvalitní řídicí práci v potřebné kvantitě, a který se může těšit ze spokojenosti a důvěry svých podřízených.

Měřítkem úspěšnosti manažera byla rychlost a strmost povýšení do manažerských funkcí v organizaci.

Zjistilo se, že složení činnosti obou typů řídicích pracovníků se velmi liší. Efektivní manažer téměř polovinu svého pracovního času věnuje komunikaci s ostatními lidmi v organizaci a přibližně čtvrtinu tráví personálním řízením a bezprostředním vedením podřízených. V obou případech je to dvakrát více času než ho věnuje podobným činnostem úspěšný manažer. Ten se naopak polovinu pracovního dne zabývá tvorbou vlastních sítí podpůrných a informačních vztahů. Tráví svůj čas také komunikací, ale zpravidla spíše neformální.

Je manažerská práce univerzální?

Dosud uvedená charakteristika vyabstrahovala z manažerské práce to nejtypičtější, co ji odlišuje od jiných typů profesionálních činností. Řízení organizací je vždy velmi konkrétní práce. Neplatí, že co se naučím na jednom řídicím místě a čase, platí pro management všude a vždy. Existuje celá **řada faktorů, které proměňují manažerskou práci**.

Organizační úroveň řízení

Obsah i rozsah manažerských funkcí a rolí se mění s pozicí manažera v organizaci. Na nejnižších úrovních řízení je zpravidla nejvíc času věnováno bezprostřednímu vedení lidí. Na nejvyšších úrovních manažeři relativně nejvíc času tráví plánováním a organizováním.

Na nejnižších úrovních řízení musí manažer více prokázat technické dovednosti a znalost technologie prováděných činností. Na nejvyšších úrovních musí uplatnit především schopnosti koncepční a tvůrčí. Na všech úrovních je však nezbytná schopnost jednat s lidmi.

Velikost organizace

Dalším faktorem ovlivňujícím obsah manažerské práce je velikost organizace. Rozhodnutí, který podnik budeme chápat jako malý, střední nebo velký, je věcí domluvy a okolností. Proto v různě vyspělých ekonomikách jsou tyto hranice stanoveny různě. Předpokládejme, že malým podnikem je u nás organizace do 50 zaměstnanců a že velká organizace má 500 a více zaměstnanců.

V malém podniku je důležitá role mluvčího, podnikatelská role. Méně důležité jsou pravděpodobně role vedoucího nebo zprostředkovatele informací. Ve velké organizaci patří k nejdůležitějším rolím rozdělovatele zdrojů, prostředníka informací, korektora. Méně důležitá bude role tvůrce podnikatelských strategií.

Kulturní zvláštnosti

Obsah manažerské práce ovlivňuje také národní a kulturní specifická. Např. v Čechách a na Slovensku lze k těmto kulturním zvláštnostem zařadit velkou obecnou nedůvěru mezi lidmi, která ještě více podporuje tvorbu sítí neformálních podpůrných vztahů při řízení. Jinou zvláštností je rozšířenost modelu podnikání, který spíše připomíná okrádání.

Typ organizace

Mnoho odborníků prosazuje názor, že manažerskou práci ovlivňuje skutečnost, zda je prováděna v ziskové či neziskové organizaci. Nejčastěji se prosazují následující představy:

Rozhodnutí ve veřejných organizacích se provádí spíše podle politických kritérií, rozhodování v ziskových organizacích je spíše racionální a objektivní.

Manažeři ve veřejných a zejména státních organizacích jsou spoutáni přebujelou administrativou.

Pracovníci ve veřejných a státních organizacích jsou méně motivováni k výkonu. Větší hodnotou je pro ně jistota pracovního místa. Řídící pracovníci musí mnohem více ovlivňovat a motivovat své podřízené, aby podali srovnatelné výkony jako v ziskové organizaci.



Jsou tři uvedená tvrzení pravdivá, anebo to jsou rozšířené mýty? Uvedte, jaký je Váš názor a proč.

Význam manažera v organizaci



Existují dva rozšířené postoje k významu manažerské práce v organizaci. První tvrdí, že řídicí pracovníci mají přímou odpovědnost za úspěch či neúspěch organizace. Druhý naopak tvrdí, že manažeři mají jen malý vliv na výsledky organizace. Podle něj o úspěchu rozhodují síly, které nejsou pod kontrolou manažerů. Následuje výčet několika skutečných tvrzení o významu manažerské práce. Označte ty, s nimiž souhlasíte číslicí 1, a ty, s nimiž nesouhlasíte číslicí 0.

1. Dobrý manažer umí ve zlato proměnit i slámu.
2. Být dobrým a úspěšným vedoucím není obtížné; chce to jen být v pravý čas na správném místě.
3. Pro organizaci platí, že ryba smrdí od hlavy.
4. Řídící pracovníci vytvářejí jen iluzi kontroly nad událostmi v podniku.
5. Manažeři jsou lidé, kteří dělají rozdíly v kvalitě organizací.
6. Řídící pracovníci dnes často hrají roli obětního beránka. Když jdou věci špatně, jako první na řadě je vyměnit management.

SOUČET: L: S:

Vliv a svobodu manažerských rozhodnutí v organizaci omezují dvě skupiny faktorů. První nazýváme organizační kulturou, druhý tvoří vnější prostředí organizace.

Organizační kultura

Je to členy podniku všeobecně sdílený a přijatý souhrn významů a vzorů, které určují jak se mají zaměstnanci chovat. Kultura podniku do značné míry ovlivňuje jak moc se zaměstnanci cítí být součástí podniku, jak velký význam je přikládán skupinové práci, jakou hodnotu mají v organizaci lidé, jestli je možná koordinace práce různých oddělení mezi sebou, jakým způsobem se provádí kontrola, jak jsou ochotni

zaměstnanci přijímat riziko nebo konflikt, podle jakých kritérií jsou lidé odměňováni a pod. Podniková kultura se utváří dlouhodobě a přenáší se pomocí jazyka a symbolů z jedné generace pracovníků na druhou.

Silná a slabá kultura

Rozlišujeme mezi silnou a slabou kulturou. Silné kultury jsou takové, které mají větší vliv v organizaci: zaměstnanci je ve větší míře přijímají a jsou pro ně více závazné. Slabá kultura se projevuje tím, že v organizaci není jasné co je a co není důležité. V takových organizacích je kultura s velkou pravděpodobností nevhodně ovlivňována manažery. Slabá kultura většinou souvisí s nečitelným, nečekaně se proměňujícím a kampaňovitým chováním manažerů.

Jak správně rozhodovat ?

Co vlastně znamená pojem rozhodování? Nahlédnete-li do odborné literatury, setkáte se s řadou různých definic, nicméně většina z nich se shodne na tom, že rozhodování je volba mezi více alternativami chování.

Organizační a procesní stránka rozhodování

Každý racionálně uvažující člověk si uvědomuje klíčový význam rozhodování pro úspěch v životě. Při rozhodování v podniku nebo jiné instituci, to znamená tam, kde je rozhodování spjato s prací manažerů, se k otázce *jak* rozhodovat vážící se k procesní stránce rozhodování, připojuje ještě otázka *kdo* a *o čem* má rozhodovat, vztahující se k organizační stránce rozhodování.

Organizační stránka rozhodování

Správné určení toho, kdo bude o čem rozhodovat je pro efektivní řízení instituce nanejvýš důležité.

Hledáme-li odpověď na otázku *kdo* má o čem rozhodovat, pak je třeba u daného manažera - rozhodovacího subjektu - posuzovat jeho informační zabezpečení, kvalifikační předpoklady a zájmovou orientaci.

Informační zabezpečení

Funkční místo, které zastáváte, je díky formálním i neformálním informačním tokům zásobováno s určitou frekvencí určitým množstvím informací určité kvality, což vytváří předpoklady pro dobrou znalost určitých záležitostí, které mohou být předmětem rozhodování.

Kvalifikační předpoklady

Na tomto funkčním místě se předpokládá určitá kvalifikace ve smyslu účelného zpracování a využívání těchto informací, včetně určité úrovně speciálních schopností vedoucích ke správnému řešení určitých typů rozhodovacích úloh.

Zájmová orientace

Z formálních i neformálních vztahů Vašeho funkčního místa vyplývá určitá zájmová orientace, která potenciálně ovlivňuje Vaše rozhodování, a to tak, že při rozhodování o některých záležitostech budou důsledky

těchto rozhodnutí ovlivňovat zájmy resp. cíle instituce pozitivně, při rozhodování o jiných záležitostech mohou naopak důsledky Vašeho rozhodování ovlivňovat zmíněné zájmy instituce negativně.



Na funkčním místě, které zastáváte, byste měl tedy rozhodovat o tom, o čem máte lepší informace, pro co máte lepší kvalifikaci, vůči čemu máte vhodnější hodnotovou orientaci než ostatní manažeři v podniku.

Vztah mezi stupněm řízení a obsahem rozhodování

Tento vztah vyplývá z hierarchického uspořádání organizačních struktur podniku. Na vyšších stupních řízení má převládat koncepční rozhodování, tedy rozhodování rámcové, s dlouhodobým časovým horizontem, zpravidla obtížně programovatelné. Důsledky tohoto rozhodování mají velkoplošný dopad. Na nižších stupních řízení má naopak převládat operativní rozhodování, tedy rozhodování o dílčích a konkrétních záležitostech, s krátkodobým časovým horizontem, většinou dobře programovatelné. Důsledky tohoto rozhodování mají maloplošný dopad.

Princip nižší úrovně řízení

Pokud je možno o dané záležitosti rozhodovat na dvou či více stupních řízení, volme vždy ten nejnižší. Má to dva dobré důvody:

- je to účinná obrana proti samovolným centralizačním tendencím jež jsou pro hierarchické organizační struktury typické,
- snižuje se vzdálenost mezi místem rozhodování a místem jeho realizace.

Individuální a kolektivní rozhodování

V institucích je na většině funkčních míst uplatněn *princip jediného odpovědného vedoucího*. Uplatnění tohoto principu při Vašem rozhodování znamená, že jste vybaven pravomocí rozhodovat o tom, co přísluší Vašemu funkčnímu místu, tedy, že máte *právo* rozhodovat o daných záležitostech a *moc* dosáhnout s využitím Vám daných sankčních nástrojů realizace tohoto rozhodování. Dále platí, že nesete *odpovědnost* za důsledky svého rozhodování. Takový typ rozhodování nazýváme **individuální rozhodování**.

Manažer má právo i povinnost rozhodovat

Nejde pouze o právo rozhodovat, které můžete, ale nemusíte využít. Jde o *povinnost* rozhodovat, a to i za situace, kdy se Vám do rozhodování nechce (což může být v praxi dosti častým jevem). Jestliže je třeba rozhodnout v záležitosti, která patří do působnosti Vašeho

funkčního místa, není možno se vyhnout odpovědnosti tím, že nerozhodnete, či budete rozhodování nepřiměřeně oddalovat, popřípadě se budete snažit o to, aby rozhodnul někdo jiný. Rozhodnout prostě musíte.

Spoluúčast na rozhodování

Vy jako jednotlivec máte právo resp. povinnost rozhodnout a zároveň nesete odpovědnost za důsledky svého rozhodnutí. Nic na tom nemění skutečnost, že na přípravě rozhodnutí, zvláště když se bude jednat o rozhodnutí závažné, se může podílet celá řada lidí. Smysl spoluúčasti těchto lidí na přípravě Vašeho rozhodnutí je v zásadě dvojitý. Jde o

- získání kvalifikovaných informací a aplikaci postupů vedoucích k *optimalizaci rozhodování* cestou zapojení příslušných odborníků,
- *motivaci k přijetí důsledků rozhodnutí* cestou spolupráce při přípravě rozhodnutí s těmi, jichž se tyto důsledky budou týkat.

Kolektivní rozhodování

Někdy je pravomoc rozhodovat a odpovědnost za důsledky rozhodování uplatněna vůči kolektivu. Kolektivní rozhodování často realizuje uplatnění demokratických principů. Zabezpečuje participaci na rozhodování všech prvků daného společenského systému, jehož se rozhodování týká. Proto má svoje nezastupitelné místo v systému řízení demokratických států, politických stran a v celé řadě institucí, které uplatňují principy samosprávy (družstva, nejrůznější společenské organizace, do jisté míry i vysoké školy a pod.). Kolektivní rozhodování však u nás v současné době nabývá na významu též u institucí podnikatelského charakteru, zejména u společností akciových. Zde zabezpečuje participaci na rozhodování vlastníků daného podniku, a to diferencovaně dle výše vlastnického podílu.

Kolektivní rozhodování se děje prostřednictvím hlasování. Pro hlasování musí být a priori dána pravidla. Účelem těchto pravidel je optimalizování integrace rozhodování jednotlivců do rozhodnutí celého kolektivu. Výchoziskem je zpravidla princip rozhodování ve prospěch většiny, ten však může být různě modifikován (různý počet hlasů hlasujících osob, právo veta a pod.).

Procesní stránka rozhodování

Rozhodování je činností, při níž hraje významnou roli zkušenost a intuice. Empiricky je ověřeno, že v mnoha případech bylo za velmi komplikované a nepřehledné situace učiněno správné rozhodnutí, aniž by byl ten, kdo toto úspěšné rozhodnutí provedl, schopen přesněji popsat postup, na základě kterého k tomuto rozhodnutí dospěl.

Přesto teorie i praxe se dnes snaží o rozvíjení a aplikování přístupů, opírajících se o strukturaci rozhodovacího procesu a využití statistických a matematických metod.

Rozhodovací analýza

Rozhodovací analýzu lze volně charakterizovat jako přístup k řešení složitých rozhodovacích problémů, který se snaží vzájemně skloubit exaktní postupy a modelové nástroje se znalostmi, zkušenostmi a intuicí řešitelů těchto problémů. Typické je, že se rozhodovací analýza neomezuje jen na určité fáze řešení složitých rozhodovacích problémů a na určité nástroje, ale snaží se pohlížet na tyto procesy jako na celek.

Nelze jednoznačně říci, že aplikace rozhodovací analýzy dává vždy lepší výsledky než čistě intuitivní přístupy. Uplatnění rozhodovací analýzy Vám tedy v žádném případě negarantuje dosažení správného rozhodnutí, nýbrž pouze **snižuje riziko špatného rozhodnutí**. Základní prvky rozhodování

S rozhodováním jsou úzce spjaty čtyři pojmy: **cíle, alternativy chování, kritéria, stavy okolí**. Rozhodování je součástí řízení a řízení je úzce spjato s plánováním cílů. Výše jsme rozhodování definovali jako volbu mezi více alternativami chování. Při volbě z alternativ chování je třeba posuzovat, jak ta která alternativa přispívá k dosažení toho kterého cíle.

Cíle

Cílů je vždy více

Cíle jsou budoucí stavy, které mají být dosaženy. V tak rozsáhlém a komplikovaném systému jakým je podnik se nejedná o jeden cíl, ale o celou množinu cílů. Dvojice cílů této množiny mohou být vůči sobě ve vztahu

- **komplementárním**, což znamená, že naplňování jednoho cíle přispívá též k naplňování druhého cíle,
- **konkurujícím**, kdy naplňování jednoho cíle působí proti naplňování druhého cíle
- **neutrálním**, kdy naplňování jednoho cíle nemá žádný vliv na naplňování druhého cíle.

**Pozorovatelnost
a měřitelnost
kritérií****Kritéria**

Máte-li posoudit jak daná alternativa chování naplňuje daný cíl, pak k tomu potřebujete určité měřítko. Toto měřítko se nazývá kritérium rozhodování. Kritéria rozhodování jsou pozorovatelná, nejlépe číselně vyjádřitelné veličiny, pomocí nichž je možno charakterizovat stupeň naplnění cíle danými alternativami.

Tabulka uvádí několik příkladů cílů a k nim se vázících kritérií. Do volných políček dopište další příklady.

cíle	kritéria
maximalizace zisku	zisk (zisk před zdaněním, zisk po zdanění)
maximalizace rentability	rentabilita vlastního kapitálu rentabilita celkového kapitálu
minimalizace nákladů	náklady (jednicové náklady, režijní náklady)
ovládnutí trhu	podíl na trhu
maximalizace nezávislosti	podíl vlastního kapitálu k cizímu kapitálu
maximalizace spokojenosti zaměstnanců	fluktuace

Stavy okolí

V pojetí rozhodovací analýzy je to množina faktorů, jež v podstatné míře ovlivňuje předmět rozhodování, které však Vy, jako rozhodovatel nemůžete ovlivnit, pouze ji můžete s jistou pravděpodobností předvídat. Za stav okolí vůči rozhodování na úrovni podniku je možno považovat chování Vašich konkurentů, politická rozhodnutí ovlivňující podnikatelskou činnost, chování Vašich odběratelů i dodavatelů. Do jisté míry též chování vašich kolegů a zaměstnanců.

**Míra určitosti
okolí**

Důsledně vzato, část z těchto veličin, které nazýváme stavy okolí, můžete jako rozhodovatel svým chováním do jisté míry ovlivnit. Nicméně zda svým chováním dosáhnete žádoucího stavu okolí je pouze pravděpodobné, zdaleka ne jisté. Podle pravděpodobnosti stavů okolí rozlišujeme tři rozhodovací situace:

- Rozhodování v podmínkách **jistoty**. Stav okolí ve sledované oblasti je pouze jeden, pravděpodobnost jeho výskytu je 100 procent.

- Rozhodování v podmínkách **rizika**. Stavů okolí ve sledované oblasti je více, známe jejich úplnou varietu. Pravděpodobnost výskytu jednotlivých stavů okolí je známa (je vyčíslitelná v procentech).
- Rozhodování v podmínkách **nejistoty**. Stavů okolí ve sledované oblasti je více, známe jejich úplnou varietu. Pravděpodobnost výskytu jednotlivých stavů okolí však známa není.

**Obtížnost
rozhodování**

Rozhodování v podmínkách jistoty je snazší než rozhodování v podmínkách rizika a stejně pak rozhodování v podmínkách rizika je snazší než rozhodování v podmínkách nejistoty. V praxi se však u závažnějších rozhodování s delším časovým horizontem budete setkávat obvykle s rozhodovací situací označenou jako rozhodování v podmínkách nejistoty, a to ještě zpravidla s jejím komplikovanějším případem, kdy nejen, že nebudete znát pravděpodobnost výskytu jednotlivých stavů okolí, ale nebudete znát ani jejich úplnou varietu.

Uvedené typické rozhodovací situace představují větší či menší zjednodušení, přičemž nejvíce se reálným situacím přibližuje rozhodování v podmínkách nejistoty.

Konkrétní rozbor a příklady k uvedenému výkladu viz příložený text:
L. Blažek: Rozhodování.

Jak plánovat cíle a strategie ?

Plánování je proces určování cílů organizace a vymezení způsobu, jímž může být těchto cílů co nejefektivněji dosaženo.

Význam
plánování



Cíle

Význam plánování v tržních podmínkách bývá často zpochybňován. Ve skutečnosti je plánování pro každou organizaci nezbytné. Dává podnikové činnosti jednotný směr, což zesiluje celkový efekt organizace. Redukuje živelné vlivy neočekávaných změn prostředí. Minimalizuje nadbytečné činnosti a tápání organizace. Vytváří kritéria pro kontrolní a hodnotící činnost vedoucích pracovníků.

Základem plánování je tvorba cílů. Cíle jsou žádoucí výstupy organizační činnosti. Je to výsledek, kterého chce jedinec, pracovní tým nebo celá organizace dosáhnout. Cílů je v organizaci vždy více. Je užitečné naučit se rozlišovat **cíle stanovené**, které vyjadřují oficiální stanovisko podniku. Jsou vyjádřeními, která chce organizace sdělit veřejnosti a chce, aby jim veřejnost věřila. Najdeme je v organizačních rádech, stanovách, výročních zprávách, veřejných prohlášeních řídicích pracovníků. **Skutečné cíle** jsou přístupné při pozorování toho, co členové organizace reálně dělají. Aktivity určují priority organizace. Mezi formálně stanovenými cíli a skutečnými cíli členů organizace bývá velmi často rozpor.

Druhy plánů

Strategický a
operační plán

Plány můžeme rozlišit podle několika kritérií. Podle toho, zda při plánování tvoříme či netvoříme nové cíle, rozlišujeme strategické a operační plány. Strategický plán je zpravidla dlouhodobý, (pět let a více) je zaměřen na obecnější výstupy a obsahuje i formulaci nových cílů. Operační plán je většinou krátkodobý (několik měsíců), je zaměřen na konkrétní oblast činnosti podniku a cíle, jejichž dosažení se plánuje byly již předem známy.

Dlouhodobé a krátkodobé plány

Podle délky plánovacího období rozlišujeme plány dlouhodobé a krátkodobé.

Specifické plány a směrnice

Podle míry určitosti stanovených cílů rozlišujeme specifické plány a směrnice. Pokud jsou cíle jasně zformulované, mluvíme o specifických plánech. Jejich výhodou je přesnost a srozumitelnost. Zaměstnanci nemívají problémy s pochopením cílů. V některých případech je však výhodné používat směrnice, které stanovují pouze základní směry budoucího vývoje a hranice, ve kterých by se měl vývoj odehrávat. Výhodou těchto plánů je pružnost a přizpůsobivost změněným podmínkám. Již instinktivně tušíme, že výhodnější pro řídicí práci je určování specifických plánů. Jsou však situace, kdy to neplatí. Možnosti použití jednotlivých druhů plánů závisí na řadě objektivních faktorů.

Čtyři objektivní faktory plánování

Při plánování pro manažera vystupují jako objektivní faktory vnitřního i vnějšího prostředí.

Úroveň řízení organizace

Významným faktorem vnitřní struktury organizace je úroveň řízení. Pro nižší úroveň řízení je ve většině organizací typické a obvyklé operační plánování. Strategické plány se naopak vytvářejí častěji na vyšších úrovních řízení.

Životní cyklus organizace

Nejen lidé, ale i organizace mají svůj život. Vznikají, rostou a rozvíjí se, dozrávají a zanikají nebo se transformují do organizace jiné generace.



V **období formování** organizace prodělává nejvíce změn. Dostupnost a použitelnost zdrojů není jednoznačná, klienti a zákazníci zatím nejsou vyhranění. Podniková kultura je slabá a organizační struktura neusazená. Tvoří se teprve jednotlivé náplně práce. Směrnice se ukazují být adekvátním způsobem plánování.



Ve **stádiu růstu** se stabilizují organizační zdroje, zvyšuje se přízeň a věrnost zákazníků, stoupá loajalita zaměstnanců. Může dojít k tvorbě přesnějších a spíše krátkodobých plánů.



Ve **stádiu zralosti** se podnik nachází v situaci, kdy je jeho chování nejvypočitatelnější. Chování zaměstnanců se vyznačuje velkou stabilitou. V tomto období je vhodné uplatnit dlouhodobé specifické plány.

Po stádiu zralosti nastává obrat ve vývoji. Mohou se objevit příznaky **rozpadu** organizace. Dochází k proměně cílů, přemísťují se zdroje odchází kmenový pracovníci včetně managementu. Možný časový rozsah plánů se zmenšuje, ze specifických plánů se stávají opět směrnice.

**Stupeň
neurčitosti
prostředí**

Jestliže ve vnějším prostředí organizace dochází k významným technologickým, sociálním, ekonomickým či legislativním změnám, které mají vliv na průběh činností v organizaci, pak potřeba přesnosti a preciznosti plánů ustupuje do pozadí. Specifické plány se v neurčitém prostředí musí často upravovat a měnit. Tím se zvyšují náklady organizace a snižuje účinnost plánování.

Česká republika patří v 90. letech k zemím s velmi vysokou mírou neurčitosti podnikatelského prostředí. Jejím výrazným signálem je například neplacení pohledávek, nedodržování smluv (ČR), válečný stav (Srbsko), 1000% inflace za rok (Brazílie 1990), zrušení ústavy dosavadním prezidentem (Peru).

**Délka období
uzavíraných
smluv a závazků.**

Plány se zpravidla zpracovávají na období, které zahrnuje rozpracované a smluvně zajištěné akce. Plánovat na příliš dlouhé nebo naopak příliš krátké období je neefektivní a zbytečné. Manažeři neplánují pro budoucí zakázky a zájemce, ale pro přítomné.

Zásady tvorby specifických plánů

Každé konkrétní plánování v organizaci sestává ze čtyř základních fází, při nichž hledáme odpovědi na následující otázky:



1. **Kde jsme nyní ?** Hodnocení vnějších a vnitřních podmínek organizace a také podmínek jednotlivých zaměstnanců.
2. **Kam se chceme dostat ?** Stanovení cílů, v nichž se odráží snaha o efektivnost.
3. **Jak se dostaneme odsud tam ?** Výběr příslušných činností a prostředků, vynaložení příslušných zdrojů.
4. **Jak se nám to podařilo ?** Posouzení nové situace, do které jsme se dostali, vzhledem k původním cílům. Klademe si tedy znovu otázku: Kde jsme nyní? Celý proces začíná znovu.

Konečná formulace specifického plánu by měla odpovídat následujícím doporučením:

1. Vyjadřujte se konkrétně! Popište konkrétní výsledek, k němuž chcete dospět (čeho chcete dosáhnout, v jakém rozsahu).
2. Stanovte cíle tak, aby se daly měřit! Jedině tak můžete zhodnotit zda jste byli úspěšní, či nikoliv. (kolik vyrobíte, jak dobře, jak rychle a pod.)
3. Formulujte reálné cíle! Někdy v zaujetí stanovíme cíle, které nejsou dosažitelné. Ujistěte se, že Vaše cíle jsou splnitelné.

Jejich stanovení založte na svých současných potřebách a požadavcích.

4. Určete si konkrétní termíny splnění (za jak dlouho, do kdy).
~~Co nejdřív~~ - NE, do 30. června 97- ANO

Příklad: V průběhu následujících 12 měsíců zvýšíme obchodní obrat naší firmy o 20 procent. Budeme postupovat podle procedur X, využijeme pro to X zdrojů a budeme v zájmu dosažení cíle realizovat činnosti X.



**Význam
strategického
plánování**

Zásady strategického plánování

V posledních dvou desetiletích se dlouhodobé specifické plány v organizacích často vytváří metodikou strategického plánování. V předcházejícím období byla technologie utváření dlouhodobých cílů jiná. Před rokem 1970 převažoval spíše intuitivní postup, který se dá vyjádřit heslem „čas sám ukáže, co je nejlepší“, nebo se využívala extrapolace trendů minulého vývoje. Další hospodářský vývoj (energetická krize, akcelerace technologických změn, růst globální konkurence) porušil stabilitu vnějšího prostředí firem a zvýraznil potřebu dlouhodobé plánování. Nasměroval také pozornost managementu na systematický sběr informací o vnějším prostředí podniků i neziskových organizací jako například universit. Tento vývoj vedl ke vzniku technologie utváření dlouhodobých cílů, která se nazývá strategické plánování.

**Proces
strategického
plánování**

Proces strategického plánování spočívá v provádění deseti postupných kroků, které zahrnují samotný plánovací proces, zavádění strategie do života a jeho vyhodnocování. Proto je přesnější hovořit o něm jako o procesu strategického řízení.

1. **Určení aktuálního poslání, cílů a strategií organizace.** Klademe si otázku, v čem spočívá naše podnikání. Co je účelem naší organizace? Jaké služby nebo produkty a komu nabízíme? Jaký je náš postoj ke konkurenci?...
2. **Analýza vnějšího prostředí.**
3. **Vyhodnocení událostí, sil a faktorů vnějšího prostředí z hlediska možností a ohrožení** pro naše podnikatelské záměry.
4. **Analýza vnitřních zdrojů organizace.** Klademe otázky, jaké schopnosti a kvalifikační předpoklady mají naši zaměstnanci. Jaká je finanční situace podniku? Jak úspěšný byl inovační proces v naší organizaci? Jaké jméno má naše organizace na veřejnosti? Jaká je kvalita výrobků a služeb?

5. **Vyhodnocení silných a slabých stránek** organizace z hlediska stávajících záměrů a cílů. Jinak řečeno zvážení jednotlivých kompetencí, které tvoří konkurenční výhody organizace.

Swot analýza

Analýza silných a slabých stránek organizace a možností a hrozeb vnějšího prostředí se obvykle nazývá SWOT analýza. Slouží k určení toho, co může manažer při strategickém plánování využít pro své záměry.

6. **Přehodnocení poslání a cílů organizace** ve světle SWOT analýzy. Základní otázkou tohoto kroku je, zda-li naše cíle jsou realistické. Jinak řečeno, musíme-li je přehodnotit.
7. **Formulování alternativních strategií.**
8. **Vyhodnocování alternativ** podle pravidel správného rozhodování **a výběr** té, která poskytuje organizaci největší konkurenční výhody.
9. **Zavádění (implementace)** vybrané strategie do života firmy.
10. **Kontrola** činnosti organizace a **vyhodnocení** zpětné vazby **v jaké situaci se podnik nachází.** V případě, že byly zjištěny odchylky od plánovaných výsledků, plánují se korekce strategií. Proces strategického plánování se uzavírá a znovu se opakují jednotlivé kroky strategického řízení.

Hlavní strategie podniku

Různé úrovně strategického plánování

Strategické plánování (řízení) lze provádět na různých organizačních úrovních. Podle toho rozlišujeme strategie korporací (např. akciových společností), strategie obchodní (jednotlivá obchodní jednotka), strategie jednotlivých funkčních jednotek podniku (marketing, obchod, vývoj, výroba, personalistika) nebo strategie vývoje jednotlivých produktů a služeb.

Na **nejvyšší úrovni strategie (korporativní)** lze vydělit čtyři základní strategické orientace: strategie stability, růstu, ústupu a kombinační strategii.

Strategie stability

Strategie stability spočívá v plánu, který nepočítá s výraznými změnami činností. Například nabízet stejným zákazníkům, stejné druhy produktů, udržovat stabilní podíl na trhu a pod. Tato strategie může být úspěšná v podmínkách, kdy činnost organizace probíhá efektivně a účinně a prostředí je relativně stabilní.

Strategie růstu

Strategie růstu znamená vzestup úrovně provádění nějaké činnosti v organizaci. Například klade za cíl získat vyšší příjmy, nárůst zaměstnanců, větší podíl na trhu atd. Růstu může být dosaženo různou taktikou: přímou expanzí, spojením podobně zaměřených firem nebo naopak zvyšováním rozmanitosti (diverzifikací) produkce a trhů.

Strategie ústupu

Strategie ústupu znamená nejčastěji pokles velikosti nějaké podnikové operace. Může mít však podobu rozdělení podnikových operací mezi více subjektů.

Kombinovaná strategie

Je v praxi nejrozšířenější. Představuje souběžné uplatnění dvou nebo více předchozích strategií.

Na úrovni **obchodní strategie** lze vymezit jiné typy strategií. Obchodní strategie je plán jednoho podniku nebo několika podniků, které jsou nezávislé ve svém podnikání a formulují svou **vlastní** strategii. Pro menší organizaci nebo pro divize velkého podniku je to nejběžnější způsob strategického plánování. Od strategií velkých korporací se liší tím, že tyto podniky operují v podmínkách vyšší konkurence a větší neurčitosti vnějšího prostředí. Této situaci se musely podnikové strategie přizpůsobit.

Adaptační a konkurenční strategie

Na uvedené organizační úrovni oddělujeme dvě velké skupiny strategií, které nazýváme adaptační a konkurenční. Američané Charles Snow a Raymond Miles popsali čtyři typy adaptačních strategií:

1. **Strategie obránce.** Podnik se zaměřuje na stabilitu produkce určitého specifického druhu produktů zaměřených na omezenou část celkového trhu. Typickým příkladem je postup firmy McDonald's. Pro tuto strategii je vhodné stabilní vnější prostředí, vnitřní kultura organizace zaměřená na efektivnost, nízké režijní náklady, důslednou kontrolu.
2. **Strategie hledače.** Je v protikladu k předchozí. V centru pozornosti hledače jsou inovace. Silnou stránkou je nacházení nových produktů a služeb a využívání možností trhu. Strategie je vhodná pro dynamické vnější prostředí. Vyžaduje, aby zaměstnanci měli vysokou míru tolerance ke konfliktům a změnám.
3. **Strategie analytika.** Analytik se zaměřuje na napodobování. Jeho cílem je minimalizovat riziko a maximalizovat možnosti zisku. Jeho cílem je opakovat vyzkoušené. Jeho cílem může být proto stejně tak stabilita jako pružnost chování firmy.
4. **Strategie reaktoru.** Název popisuje strategii nekonzistentního a nestabilního chování. Organizace takto

postupující nemá jasné cíle, chová se nevypočitatelně. Chvilí se chová energicky až agresivně, aby pak ve svých snahách ochabla. Má nevyhraněnou a slabou organizační kulturu.

Skupinu konkurenčních strategií popsal ve svých publikacích Michael Porter. Popisuje tři různé typy konkurenčních strategií, které se od sebe liší způsobem jak organizace vytváří a udržuje konkurenční výhodu na trhu.

1. **Analýza průmyslových odvětví.** Podle Portera některá průmyslová odvětví přinášejí vyšší zisk než jiná. Například farmaceutický a kosmetický průmysl. Tím, že organizace začne působit v tomto odvětví, získá konkurenční výhodu.
2. **Výběr konkurenční výhody.** Žádná organizace nemůže být úspěšná, bude-li provádět to, co provádějí všichni ostatní. Musí se něčím lišit.

**Strategie
nejnižších
nákladů**

Jedním typem získání konkurenční výhody je strategie nákladového vůdce. To je situace, když se podniku podaří produkovat v daném odvětví s nejnižšími náklady.

Strategie odlišení

Další cestou k získání konkurenční výhody je strategie, kdy se organizace v daném odvětví snaží nabízet unikátní produkty, které mají pro kupující význam.

3. **Udržení konkurenční výhody.** Dlouhodobý úspěch firmy uplatňující některou z konkurenčních strategií závisí na schopnosti a způsobu tuto výhodu udržet. Management prosazující tuto strategii se musí zaměřit na tvorbu bariér proti napodobování postupů, které tvoří konkurenční výhodu (patenty, licence), pokud je organizace dostatečně silná, může snížit cenu, může lobovat pro zavedení dovozní přírážky a pod. Jiný způsob systematické snahy o udržení konkurenční výhody jev posledních letech časté uplatňování tzv. celkového managementu kvality (TQM).



Které z uvedených strategií byste dokázali popsat ve Vaší firmě? Které z uvedených strategií lze těžko použít v současných podmínkách České republiky?

Jak řídit konflikt ?

Umění řídit konflikt v pracovní skupině patří ke klíčovým schopnostem manažera. Reprezentanti Americké manažerské asociace tvrdí, že 20 % pracovního času tráví manažer řešením nějakých konfliktů.

Zájem o management konfliktu

V 90. letech kursy o řízení konfliktu získali v západoevropských zemích nebývalou oblibu. Suverénně předstihly v počtu zájemců taková klasická témata managementu jako je vůdcovství, komunikační dovednosti nebo tvorba rozhodnutí. Jaký je k tomu důvod? Konflikt v organizaci je vždy poslem změn. V dnešní době plné nečekaných změn vznikají naděje, že management konfliktu alespoň částečně umožní ovládnout a řídit změny, které dnes s velkou rychlostí probíhají v hospodářském životě a v jeho organizacích. Management konfliktu vyvolává u řídicích pracovníků naději, že nekontrolované změny v organizaci se stanou řízené a promění se v reformu.

Význam konfliktu v organizaci

Konflikt v organizaci nebo pracovní skupině je vztah mezi lidmi vyvolaný odlišnostmi, které vedou až do nějaké formy rozporu nebo narušení. Je přitom lhostejné, jestli tyto odlišnosti skutečně existují. Pokud si lidé myslí, že existují, konflikt trvá.

Přístupy managementu ke konfliktu

V průběhu tohoto století se přístup teoretiků i praktiků managementu ke konfliktu několikrát změnil. **Vědecká teorie řízení** (F.Taylor, M.Weber) chápala všechny konflikty v organizaci jako špatné. Vnímala je „jako písek v soukolí“, který narušuje funkčnost organizace. Základní pravidlo pro řídicí pracovníky znělo, vyhněte se konfliktům.

Škola řízení **human relations** začala chápat konflikt jako něco přirozeného, co patří nevyhnutelně ke každé organizaci. Základní hledisko tohoto přístupu zní: konfliktů není potřeba se obávat. Spíše je

zapotřebí využít pozitivní možnosti, které pro rozvoj výkonu organizace konflikt nabízí.

Tzv. **interakční teorie** přistupují ke konfliktu tak, že nejde jen o využití pozitivního potenciálu konfliktů, ale o to, že některé druhy konfliktů jsou absolutně nezbytné pro efektivní výkon činnosti organizace.

Funkční a nefunkční konflikt

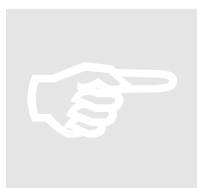
Každý z uvedených přístupů má v něčem pravdu. V organizaci lze rozlišit dva typy konfliktů: funkční a nefunkční.

Funkční konflikt je forma konfliktu, která je z hlediska organizačního prostředí konstruktivní. Jsou to konflikty, které vedou k něčemu novému, co přispívá k plnění cílů organizace (pracovních skupin a pod.).

Disfunkční konflikt je destruktivní. Je formou konfliktu, který narušuje a ve svých důsledcích brání plnění pracovních úkolů.

Hodnocení konfliktu v organizaci je obtížné

Hlavní problém při řízení konfliktu je rozhodnout o tom, jaký význam má konflikt pro organizaci. Neexistují totiž jednotná a objektivní kritéria pro posouzení konfliktu. Důvodů vyvolávajících nejednotnost posuzování konfliktů mezi jednotlivými manažery je velmi mnoho. Postoje manažerů může výrazně ovlivňovat např. organizační úroveň řízení, na které působí.



Konflikt mezi dvěma dělníky na montáži je pro ně klíčový a způsob jeho vyřešení rozhoduje o jejich setrvání v podniku. Odchod jednoho z pracovníků by měl také pozitivní důsledky pro stmelení pracovní skupiny, která je narušována jeho konfliktním chováním. Tím se konflikt může stát významným a funkčním z hlediska partáka. Z hlediska ředitele stavebního podniku však tento jednotlivý konflikt bude pravděpodobně absolutně nevýznamný nebo nefunkční.

Úroveň konfliktu

Pomocným nástrojem pro posouzení funkčnosti nebo nefunkčnosti konfliktu je stanovení tzv. úrovně konfliktu. Obecně platí, že bezkonfliktní prostředí brání plnění úkolů organizace stejně jako prostředí přeplněné konflikty.

Zásady efektivního řešení konfliktu

Jestliže zjistíme, že konflikt na pracovišti je nefunkční a způsobuje překážky pro plnění stanovených cílů, klademe si otázku, co můžeme jako manažeři dělat. Řídící pracovník se přitom dostává do dvou situací. Za prvé musí konflikt řešit (tlumit), za druhé podněcovat.

Efektivní řízení příliš intenzivního konfliktu je proces, který sestává ze čtyř kroků.

1. **Poznejte svůj styl řešení konfliktu.** Snažte se především zjistit, jestli se Vaše reakce na konflikty mění, nebo řešíte všechny konflikty stejně nějakým oblíbeným postupem. V případě, že máte jednotný přístup ke všem konfliktům, korigujte své chování.
2. **Vyhodnoťte styl chování Vašich podřízených, kteří jsou v konfliktu.** Pokuste se zjistit a uvědomit si: kdo je do konfliktu vtažen, jaké zájmy jednotlivé strany reprezentují, jakými hodnotami se tito lidé řídí. Důležité je také zvážit jaké možnosti a zdroje řešení aktéři konfliktu mají (formální a neformální autorita, ...). Snažte se být - pokud je to možné - bezprostředně přítomni nějaké konfliktní události.
3. **Snažte se pochopit situaci, která byla zdrojem konfliktu.** Konkrétní příčiny mohou být velmi různorodé. Obecně platí, že v organizaci existují tři základní typy zdrojů konfliktů: komunikační nedorozumění, strukturální odlišnosti postavení v organizaci a osobní zvláštnosti a odlišnosti lidí.
4. **Poznejte možnosti, které se Vám pro řešení konfliktu nabízejí.**

Zdroje konfliktu

Komunikační

Velmi časté jsou konflikty vyplývající z nedorozumění lidí na pracovišti. Nedorozumění vyvolávají různé komunikační bariéry. Existuje mýtus, že nedorozumění mezi lidmi je vyvoláno z nedostatku informací. Většina nedorozumění však vzniká při nadbytku komunikačních aktů a jejich vzájemnou nekoordinovaností.

Organizační

Organizace nebo jejich části jsou nějak horizontálně a vertikálně rozčleněny. Některé typy vztahů v organizaci mohou vyvolávat při spolupráci konflikty. Například vedoucí výroby a vedoucí obchodní a marketingové činnosti, Vztah mezi podřízeným a nadřízeným přes několik úrovní řízení.

Osobní

Osobní a individuální zvláštnosti lidí jsou přirozeným zdrojem konfliktů na pracovišti. Jejich vlastnosti, zájmy, vzdělání, koníčky by měli brát vedoucí v úvahu při sestavování pracovních týmů.

Techniky efektivního řešení konfliktu

Pro potlačení intenzity konfliktu má manažer k dispozici několik postupů. Jsou to strategie vyhnutí se konfliktu, přizpůsobení se, útok na protivníka, kompromis, spolupráce.

Vyhnutí se konfliktu

Existuje řada situací kdy je vhodné se konfliktu vyhnout. Lidově řečeno "nechat ho vyhnít". Mezi typické situace, kdy je lepší se konfliktu vyhnout, patří: trivialita a nevýznamnost konfliktu, velká intenzita emocí, když nemáte k dispozici čas potřebný pro řešení konfliktu, když řešením vyvoláte ještě více rozporů a problémů na pracovišti.

Přizpůsobení se

Řešíte konflikt tím, že přijmete stanoviska a potřeby druhé strany. Často uvedená strategie znamená, že necháte druhým osobám, aby rozhodli. Situací, kdy takový postup řešení konfliktu je vhodný, není v řídicí práci mnoho. Patří k nim stav, kdy pro Vás předmět sporu není až tak důležitý nebo když očekáváte, že taková strategie posílí přijetí Vašich příštích rozhodnutí.

Útok

Pokud jdeme do konfliktu s předpokladem, že budou uspokojeny Vaše přání, zájmy a potřeby a že druhá strana konfliktu je přijme, máte útočnou strategii. Je to strategie, při níž manažer přirozeně využívá formální autoritu vyplývající z jeho funkce. Útok je vhodný zejména v situacích, když musíte rychle učinit důležitá rozhodnutí, která jsou něčím nepopulární. Další vhodná situace je, když podřízení jen neochotně plní své povinnosti.

Kompromis

Pokud je konflikt mezi lidmi řešen tak, že každá ze stran se vzdá některých svých hodnot a požadavků, jde o řešení kompromisní. Obě strany něčeho dosáhly a v něčem ustoupily. Kompromis je strategie, která se velmi často používá při **vyjednávání**. Je to vhodná strategie v řadě praktických situací.



Popište prosím některé situace, kdy jste se rozhodli pro kompromis. V jakých situacích na pracovišti je vhodné používat kompromisů?

Spolupráce

Pravděpodobně nejideálnějším řešením konfliktu je spolupráce. Dochází k ní tehdy, když všechny strany konfliktu dochází k přesvědčení, že jsou uspokojovány jejich potřeby a zájmy. Uvedenou strategii může volit vedoucí, když řeší konflikt svých podřízených, který byl vyvolán nedorozuměním. Vyvolat upřímnou a otevřenou diskusi je účinný nástroj vyjasnění a dorozumění. Někdy pomůže, když člověk slyší stejné věci od jiného člověka a přijme je bezkonfliktně.

Stimulace konfliktu

Schopnost účinně podněcovat konflikty je druhá stránka managementu konfliktu. Doporučení, aby řídicí pracovníci stimulovali konflikt je u nás obtížně přijímáno. Slovo konflikt má v Čechách a na Moravě velmi negativní významový kontext. Ten kdo vyvolává konflikty je u nás stále chápán jako špatný řídicí pracovník.

Existují situace, kdy vyvolat konflikt je naopak velice efektivní činnost pro rozvoj organizace nebo pracovního týmu.

Neexistuje žádný všeobecný seznam situací, kdy je pro manažera výhodné podněcovat konflikt mezi podřízenými. N této straně se snažte uvádět příklady situací, kdy si myslíte, že vyvolání konfliktu je konstruktivní!

