

# **ÚVOD DO TEORIE ŘÍZENÍ PODNIKU**

**Ladislav Blažek**

**Masarykova univerzita**

**Brno 2001**

Lektoroval: Doc.Ing. Ivan Hálek, CSc.

© Ladislav Blažek  
ISBN

## OBSAH

	Str.
<b>1 Úvodem</b>	5
<b>2 Východiska</b>	9
2.1 Řízení	9
2.2 Řízení a management	10
2.3 Strukturalizace řízení	11
<b>3 Historický vývoj managementu</b>	15
3.1 Klasický management	15
3.1.1 <i>Doba</i>	15
3.1.2 <i>Myšlenkové proudy</i>	17
3.2 Manažerská revoluce	23
3.2.1 <i>Doba</i>	23
3.2.2 <i>Myšlenkové proudy</i>	25
3.3 Současné trendy	31
3.3.1 <i>Doba</i>	31
3.3.2 <i>Myšlenkové proudy</i>	33
<b>4 Rozhodování</b>	37
4.1 Organizační stránka rozhodování	38
4.1.1 <i>Individuální rozhodování</i>	39
4.1.2 <i>Kolektivní rozhodování</i>	42
4.2 Procesní stránka rozhodování	43
4.2.1 <i>Podstata rozhodovací analýzy</i>	44
4.2.2 <i>Rozhodování v podmínkách jistoty</i>	48
4.2.3 <i>Rozhodování v podmínkách rizika a nejistoty</i>	57
4.2.4 <i>Víceetapové rozhodovací procesy</i>	67
<b>5 Ovlivňování</b>	75
5.1 Motivace	75
5.1.1 <i>Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin</i>	76
5.1.2 <i>Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu</i>	80
5.1.3 <i>Specifické motivy</i>	84
5.2 Styl vedení	86
5.2.1 <i>Teorie X a Y</i>	87
5.2.2 <i>Základní typy stylu vedení</i>	89

<b>6 Organizování</b>	93
6.1 Podstata organizování	93
6.2 Procesní struktura	95
6.3 Útvarová struktura	97
6.3.1 Základní parametry	97
6.3.2 Dělbá práce	100
6.3.3 Rozpětí řízení	108
6.4 Typy útvarových struktur	115
6.4.1 Tradiční organizační struktury	115
6.4.2 Cílově-programové organizační struktury	126
<b>7 Literatura</b>	133

# 1 ÚVODEM

Účelem teorie řízení podniku je poskytovat teoretické zázemí pro rozvoj řídicích znalostí a dovedností vedoucích pracovníků a pro rozvoj podnikových systémů řízení. Rozvoj kvalifikace k řídicí práci je zpravidla složitý a dlouhodobý proces, opírající se nepochybně o vrozené dispozice, životní zkušenosti a praxi. Nicméně úspěšné vykonávání významnějších řídicích funkcí je v současné době téměř nemyslitelné též bez příslušné vysokoškolské přípravy. Obdobně lze hovořit o kvalifikaci specialistů na analýzu a projektování systémů řízení.

Vysokoškolské vzdělávací programy ekonomického zaměření proto věnují této problematice systematickou pozornost a kurzy s tradičním českým označením „teorie řízení podniku“, či dnes častěji se vyskytujícím anglickým názvem „management“ jsou nedílnou součástí studia.

Předkládaná publikace je určena pro základní vysokoškolský kurz problematiky řízení podniků. Je úvodem do dané disciplíny a proto nepředpokládá předchozí teoretické znalosti z předmětné oblasti. Předpokládá však, vedle základních všeobecných znalostí společenskovedních disciplín, základní znalosti z podnikové ekonomiky a rovněž přiměřenou úroveň osobnostního rozvoje a životních zkušeností, nezbytných pro hlubší pochopení dané látky. Vítané jsou samozřejmě zkušenosti z podnikové praxe.

Problematika je členěna do pěti částí. Kapitola „Východiska“ vytváří základní terminologické i teoretické zázemí pro přístup k danému tématu. Jde především o vymezení pojmu řízení v obecném slova smyslu i v aplikovaném pojetí jako řízení podniku a jeho vztah k pojmu management. Pozornost je rovněž zaměřena na různé koncepty strukturalizace řízení.

Část věnovaná historickému vývoji managementu poskytuje utříděný vhled do různorodých myšlenkových proudů nauky o řízení podniků, a to na pozadí hospodářského vývoje vyspělých zemí v průběhu dvacátého století. Čtenáři je poskytnuta informace o řadě významných autorů a jejich publikacích, které mohou sloužit pro hlubší studium dílčích tematických okruhů.

Následující tři kapitoly jsou věnovány problematice rozhodování, ovlivňování a organizování - tématům, která tvoří těžiště obsahu teorie řízení.

Rozhodování je považováno za klíčový prvek řízení, neboť je podmínkou nutnou pro správné zaměření následných řídicích aktivit. V dané kapitole je proto rozhodování probráno podrobněji než je u většiny učebnic všeobecného managementu obvyklé. Pozornost je věnována jak organizační, tak zejména procesní stránce rozhodování s cílem prezentovat vybrané metody rozhodovací analýzy a jejich uplatnění při rozhodování za podmínek jistoty, rizika a nejistoty.

Na rozhodování navazuje ovlivňování, jehož cílem je, aby učiněné rozhodnutí bylo realizováno. Jedná se o uplatňování vlivu ze strany vedoucího vůči spolupracovníkům. Čtenář je v dané kapitole informován o základních teoriích motivace a základních typech stylu vedení.

Každá řídicí činnost probíhá v prostředí, které je určitým způsobem zorganizováno. Stupeň a kvalita organizovanosti ve značné míře působí na efektivitu práce vedoucího. V dané kapitole je pozornost zaměřena především na útvary struktury a jejich parametry, na principy dělby práce a jejich vliv na strukturalizaci útvarů a na problematiku typologie útvarových struktur.

Řada publikací z oblasti managementu bývá zatížena kumulací různých, často nesourodých pasáží, protichůdných názorů a přemírou nejrůznějších příkladů z praxe, které nezkušenému čtenáři problematiku

spíše zatemňují, než by ji osvětlovaly. Předkládaná publikace se toho chce vyvarovat. Snahou je stručně a v míře co nejsrozumitelnější prezentovat podstatu a principy řízení podniků. Tím vzbudit zájem o danou problematiku, dát solidní základy pro další specializované studium a vytvořit předpoklady pro následné praktické aplikace.





## 2. VÝCHODISKA

### 2.1 Řízení

**Řízení v obecném slova smyslu** chápeme jako vztah mezi prvkem, (resp. skupinou prvků), který řídí - řídicím subjektem a prvkem, (resp. skupinou prvků), který je řízen - řízeným objektem. V tomto pojetí můžeme hovořit o řízení v nejrůznějších systémech - technických (řízení ve strojích), biologických (řízení v organismech), v neposlední řadě pak ve společenských systémech, kde na straně řídicího subjektu i řízeného objektu figurují lidé.

Mezi uvedenými systémy je co do jejich složitosti jednoznačný vztah: Technické systémy jsou jednodušší než systémy biologické a ty jsou jednodušší než systémy společenské. Úměrná tomu je i složitost jejich řízení.

Některé atributy jsou pro řízení platné obecně, nezávisle na tom, v jakém systému probíhá. Těmi se zabývá kybernetika a teorie systémů, resp. další disciplíny navazující na tyto formální vědy. Naproti tomu poznatkové zázemí toho, co je pro řízení v daném druhu systému specifické, tvoří vědy, jejichž předmětem zkoumání je daný druh systémů. V případě řízení ve strojích jsou to vědy technické, v případě řízení v organismech se jedná o vědy biologické a konečně v případě řízení v sociálních systémech jsou to společenské vědy, zejména sociologie, psychologie, ekonomie, právo a další.

Poznatky o řízení systémů nižších jsou využitelné i pro řízení systémů vyšších, nicméně nejsou postačující, neboť systém vyšší není redukovatelný na systém nižší. Je třeba mít proto k dispozici další poznatky odpovídající kvalitativnímu rozdílu mezi nižším a vyšším systémem.

Je nesporné, že nejlépe objekt svého zájmu zvládá teorie řízení technických systémů. Obtížnější je zvládnutí poznání řídicích a regulačních procesů probíhajících v organismech. Nejméně úspěšně si počíná teorie řízení společenských systémů, což je pochopitelně dáno mimořádnou složitostí předmětu jejího zájmu.

Doposud teorie řízení společenských systémů disponuje při řešení úloh týkajících se analýzy a projektování systémů řízení poznatkovou a metodologickou bází, která nepříliš překračuje přístupy odpovídající řízení v technických systémech. Požadavky rychle se vyvíjející reality však vyzývají k širšímu osvojení si přístupů odpovídajících povaze řízení kvalitativně vyšších systémů. Inspirace výsledky moderní biologie by mohla být v tomto směru velmi cenná. Nutné je však zejména využití dalšího rozvoje společenských věd.

V návaznosti na vymezení pojmu řízení v obecném slova smyslu a s respektováním aktivní role člověka jako bytosti nadané vůlí a vědomím, můžeme řízení ve společenských systémech vymežit takto:

**Řízení ve společenských systémech** je procesem, ve kterém řídicí subjekt vytyčuje cíle a procesem vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu, jímž se z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezuje takové chování, kterým řízený objekt vytyčené cíle efektivně realizuje.

## 2.2 Řízení a management

Uvedené úvahy tvoří širší rámec problematiky, na kterou je zaměřena tato publikace. Touto problematikou je řízení podniku, které chápeme jako užší pojem vůči pojmu řízení ve společenských systémech.

Řízení podniku má velmi blízko k pojmu management. Vznik managementu je spjat s podniky, a proto nazývat managementem řízení v

podnikové sféře je obvyklé a plně oprávněné. Naproti tomu užívání pojmu management jako ekvivalentu pro řízení v jiných druzích společenských systémů, (např. řízení státu, řízení armády, církvi a dalších organizací nepodnikatelského typu) může být nesprávné, či alespoň velmi neobvyklé, i když jsme v současné době svědky poměrně rychlého rozšiřování tohoto pojmu i do oblastí, kde dříve užíván nebyl.

Nutno připomenout, že management však neznámá pouze řídicí činnost, ale též soubor odborných poznatků o řízení ve smyslu vědní disciplíny, tedy teorie řízení podniků a v návaznosti na to též obor studia. Konečně třetí význam pojmu management se začíná uplatňovat pro označení řídicích pracovníků určité organizace.

Dlužno též přiznat, že vzrůst atraktivity pojmu management a masové nahrazování českých pojmů řízení a teorie řízení tímto americkým výrazem, které jsme zaznamenali počátkem devadesátých let, souviselo s razantním vstupem západních, zejména amerických poznatků o řízení (především tzv. empirických přístupů) do podmínek zahájení transformace naší ekonomiky a mělo vedle věcných příčin i příčiny ideologické.

V dalším textu budeme z důvodu zjednodušení vyjadřování pod pojmem řízení rozumět řízení podniku. Pokud půjde o řízení obecně resp. o řízení ve společenských systémech či jiných druzích systémů, bude to explicitně upřesněno. Pojem řízení, resp. teorie řízení budeme považovat za ekvivalentní s pojmem management. Volba toho kterého ekvivalentního pojmu se bude řídit stylistickými zvyklostmi. Analogicky to platí pro pojmy vedoucí, resp. řídicí pracovník a manažer.

### **2.3 Strukturalizace řízení**

Řízení je složitý, mnohvrstevnatý a komplexní jev, jehož strukturalizace je velmi obtížná. Existuje řada přístupů k tomu, jak řízení strukturalizovat, nicméně o žádném nelze tvrdit, že by se svého úkolu

zhostil beze zbytku. V současné době převažují co do struktury jednoduché **jednodimenzní koncepty**, vycházející z členění H. Fayola (blíže viz. kap. 3.1.2; resp. 3.2.2), které jednotlivé komponenty řízení kladou vedle sebe do sekvenčního řetězce. Toto členění bývá označováno jako **manažerské funkce** a definováno jako typické činnosti, které manažer vykonává ve své práci. Existuje řada různých klasifikací manažerských funkcí, které se však od sebe principiálně neliší. Za jednu z typických klasifikací můžeme považovat:

- plánování,
- organizování,
- personální zajištění,
- vedení lidí,
- kontrolování.

Kritickou alternativou uvedeného pojetí manažerských funkcí, je koncept **manažerských rolí** H. Mintzberga. Na základě analýzy činnosti několika vrcholových manažerů definuje 10 rolí, které člení do skupiny

- interpersonálních rolí, zahrnujících roli představitele organizace, vůdce organizace a spojovacího článku,
- informačních rolí, kam patří role příjemce informací, šířitele informací a mluvčího organizace,
- rozhodovacích rolí, kam je zahrnuta role podnikatelská, řešení problémů, alokace zdrojů a vyjednavače.

Ačkoliv je koncept manažerských rolí novější, nelze říci, že by jím byl koncept manažerských funkcí nahrazen. Jde spíše o rozšíření náhledu na činnost manažera o další aspekty.

Strukturalizace řízení v duchu konceptu manažerských funkcí je přehledná a proto hojně používaná, mimo jiné též pro členění většiny učebnic managementu. Ovšem v důsledku své jednodimenznosti, i jistým nedůslednostem vůči zásadám souřadnosti, přístupy tohoto typu obsah pojmu řízení i jeho strukturalizaci značně zplošťují.

Na tento nedostatek reagují **vícedimenzní koncepty**, opírající se o složitější strukturalizaci. Zmíněnému členění manažerských funkcí lze například přiřadit druhou dimenzi tzv. průběžných funkcí. Tato dimenze, zdůrazňující roli rozhodování, člení řízení na

- analyzování řešených problémů,
- rozhodování,
- realizaci, resp. implementaci.

Existují další způsoby pojetí a členění věcné dimenze řízení, vycházející například z cyklu řízení, kde řízení je chápáno jako cyklicky se opakující sekvence rozhodování, ovlivňování a kontrolování. Významné je rovněž členění na řízení probíhající v rámci dané organizační struktury a řízení, jehož cílem je změna organizační struktury. K dimenzi věcné lze přiřadit dimenzi časovou, v rámci níž může být řízení členěno např. na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé, dimenzi předmětnou, zohledňující objekt řízení a členící řízení např. na řízení výroby, řízení prodeje aj., popřípadě další dimenze, rozšiřující pohled na řízení o další úhly nazírání.

Zmíněná členění vytvářejí vícerozměrný prostor, kde vlastnosti každého prvku jsou dány výslednicí kombinace vlastností sledovaných jednotlivými dimenzemi. Toto vytváří podmínky nejen pro hlouběji strukturovanou a zdůvodněnou dekompozici řízení, ale též pro aplikaci morfologického přístupu k projektování systémů řízení.

Lze říci, že každý ze zmíněných konceptů se váže k jinému z přístupů k řízení, tak jak jsou uvedeny v následující kapitole. Zatímco jednodimenzní koncept je spjat s pojetím myšlenkového proudu tzv. procesních přístupů, pro vícedimenzní koncept je charakteristická jeho příslušnost do systémových přístupů.



### **3. HISTORICKÝ VÝVOJ MANAGEMENTU**

Řízení, jako praktická činnost, je spjata s organizovanou prací vykonávanou v lidských kolektivech. Řízení je proto stejně staré jako civilizace. V literatuře bývá připomínáno řízení rozsáhlých projektů realizovaných v dávném starověku, ke kterým bezesporu patřila stavba pyramid, kanálů či jiné, ve své době mimořádně rozsáhlé a náročné stavební aktivity, na nichž se podílely tisíce pracovníků. Vzpomínáno bývá řízení státu, armády, či církve. S nástupem industriální společnosti začíná nabývat na významu řízení objektů průmyslové povahy.

Zrod a vývoj moderního managementu, jako specifické řídicí činnosti i odborné disciplíny, je však spjat až s prudkým růstem průmyslové výroby a s ní související infrastruktury ve druhé polovině devatenáctého století a dalším, neustále akcelerujícím růstem ve století dvacátém. Daný vývoj lze v hrubých rysech rozdělit do tří etap. Milník pro završení první a nástup druhé etapy souvisí se světovou hospodářskou krizí na počátku třicátých let a změnami vyplývajícími z jejího překonání. Za milník oddělující druhou a třetí etapu možno považovat sedmdesátá léta avizující dvěma ropnými šoky nástup věku diskontinuity.

#### **3.1 Klasický management**

##### **3.1.1 Doba**

Akcelerace technického pokroku probíhající ve vyspělých zemích, zejména Spojených státech amerických koncem devatenáctého století a jeho fruktifikace ve výrobě se stává jevem do této doby bezprecedentním. Zatímco v prvních desetiletích devatenáctého století bylo dosahováno zanedbatelného ročního přírůstku produktivity práce o 0,3%, koncem století se ve vyspělých zemích tempo růstu produktivity zvýšilo téměř šestinásobně. Expanduje textilní výroba, výroba strojů i jiných produktů.

Výroba železa se v období 1870 až 1890 zdvojnásobila, výroba oceli zdvacetinásobila. Podniky a jejich vybavení se rychle rozvíjí. Ve Spojených státech stouply roční investice do výroby v průběhu posledních dvou dekád devatenáctého století více než 3x, výroba průmyslového zboží 2,9x.

Infrastrukturou nezbytnou pro zajištění materiálových a informačních toků se stává železnice a telegraf. V roce 1830 měly Spojené státy pouhých 37 km železničních tratí. V roce 1890 to bylo více než 330 000 km. Tři roky po té, co byl v roce 1844 vynalezen telegraf, dochází k jeho komerčnímu využívání. Obdobně se železniční a telegrafní systémy šířily i po Evropě. Funkceschopný systém objednávek zabezpečený telegrafem jako novou komunikační technikou a funkceschopná doprava zajišťovaná železnicí umožňovaly podnikům na jedné straně snižovat zásoby materiálu i hotových výrobků, na straně druhé pak zvyšovaly jejich operativnost a akceschopnost.

Tato nová infrastruktura umožňovala ve vyspělých zemích koncentraci výroby do stále větších podniků a distribuci výrobků ke stále širšímu okruhu spotřebitelů. Na přelomu devatenáctého a dvacátého století byla na základě mohutné vlny fúzí zhruba třetina výrobních kapacit USA sloučena do přibližně 300 gigantických společností. Rodily se klíčové korporace, jejichž jména, jako například U.S. Steel, American Telephone & Telegraph, American Tobacco, General Electric, General Motors, Standard Oil a pod. se staly synonymem amerického hospodářství a prosperity. Velikost podniku umožňovala snazší kontrolu trhu výrobků a trhu zdrojů. S postupnou standardizací výrobků a specializací výrobní technologie a techniky docházelo ke zhromadňování výroby. To mělo za následek zvyšování produktivity práce a spolu s možností nakupování materiálu ve velkém za nízké ceny to vedlo ke snižování nákladů a ve svých důsledcích ke zvyšování efektivnosti vyplývající z velkovýroby.

Zvětšování podniků a prohlubování dělby práce na základě specializace bylo příčinou toho, že na místo techniky jako určujícího faktoru



dalšího rozšiřování výroby a zvyšování její efektivity začíná nastupovat faktor do té doby nepříliš uvědomovaný - řízení.

Začíná se postupně prosazovat názor, že podobně jako realizace technických prostředků a jejich využití ve výrobě či infrastruktuře se opírá o odborné poznatky technických věd, musí se i realizace řídicí činnosti, má-li odpovídat požadavkům doby, opírat o teoretické poznání. S prvními odbornými pracemi i praktickými aplikacemi věstícími zrod moderního managementu se setkáváme již ve druhé polovině devatenáctého století. Začátek systematického rozvoje managementu se však váže k prvním dekádam století dvacátého.

### 3.1.2 Myšlenkové proudy

Jako odraz potřeby kvalifikovaného řízení se na počátku dvacátého století konstituují první systematické teorie. Současná literatura je zpravidla označuje jako čtyři klasické školy. Je to škola

- „vědeckého řízení“
- „lidských vztahů“
- „správního řízení“
- „byrokratického řízení“

**Škola „vědeckého řízení“** je nejstarším z uvedených myšlenkových proudů managementu. Představuje první pokusy o proniknutí vědeckých přístupů do doposud panujícího empirismu v oblasti řízení výroby. Odtud pramení označení „vědecké řízení“. Vyznačuje se inženýrským přístupem k racionalizaci přípravy a provádění výrobních a obslužných procesů. Pozornost je zaměřena na výkon práce na pracovištích a na řízení na úrovni dílen a provozů. V centru zájmu jsou tři faktory výroby: člověk, výrobek a stroj. Jedná se o vytvoření systému pravidel na základě rozboru práce nejlepších dělníků s využitím časových a pohybových studií a projektů opírajících se o exaktní měření a evidenci. Normování spotřeby času nezbytného na vykonávání jednotlivých operací se stává východiskem jak

pro dílenské plánování, tak pro odměňování na základě úkolové mzdy. Pro účely dílenského plánování se používají grafické metody. Spravedlivé odměňování dle množství vykonané práce má motivační účinek a spolu s promyšlenou organizací práce je faktorem zvyšování produktivity. V řadě průmyslových oborů (například v automobilovém či spotřebním průmyslu) se díky zhromadňování výroby a uplatňování nové techniky a technologie začíná ve stále větší míře prohlubovat specializace. Výrobní proces se rozkládá do stále většího počtu specializovaných operací prováděných na specializovaných pracovištích, která jsou navzájem propojena do výrobních linek. V takových podmínkách se aplikace výše zmíněných postupů založených na organizování a normování práce stává nezbytností.

Odborná literatura tradičně spojuje začátky „vědeckého řízení“ se jménem amerického inženýra **Frederika W. Taylora** (1856 - 1915). Jeho odborné názory jsou shrnuty v publikacích „Shop Management“ („Řízení dílen“) z roku 1903, „The Principles of Scientific Management“ („Zásady vědeckého řízení“) publikované v roce 1911 a „The Testimony before the Special House Committee“ (Svědectví před zvláštní komisí sněmovny“) z roku 1912. Mezi bezprostřední Taylorovy spolupracovníky a následníky patří zejména Američané **Henry L. Gantt** (1861 - 1919), **Frank B. Gilbreth** (1868 - 1924), **Lilian M. Gilbrethová** (1878 - 1972) a **Harington Emerson** (1853 - 1931).

Za pozitivum školy „vědeckého řízení“ je dodnes považována její snaha o objektivně zdůvodněné racionální postupy plánování, provádění a odměňování práce. Za negativum je naproti tomu považována preference autoritativního stylu řízení, vycházející ze zjednodušeného pojetí člověka, kterého inženýrské postupy degradovaly na výrobní faktor chápaný souměřitelně se strojem či výrobkem.

**Škola „lidských vztahů“**, představující reakci na zúžené pojetí taylorismu orientovaného pouze na věcnou a technickou stránku práce a jejího řízení, výrazně akcentuje psychologické a sociální aspekty činnosti lidí. V souvislosti se vznikem této školy bývá zpravidla připomínán

experiment v hawthornských závodech americké společnosti Western Electric v Chicagu (1924 - 1927), kde bylo poprvé potvrzeno, že na výkonnost lidí a růst produktivity práce mají rozhodující vliv nikoliv fyzikální podmínky, nýbrž faktory psychologické a sociální. Z empirických rozborů je odvozována řada doporučení pro tvorbu metod vedení lidí, jejich stimulaci a motivaci. Na rozdíl od školy „vědeckého řízení“ je zdůrazňována nutnost respektování vztahu pracovníků k sociálním podmínkám jejich činnosti, mezi něž patří způsoby jednání vedoucích pracovníků s podřízenými a pracovní skupinou, místo jednotlivce v pracovní skupině, způsob hodnocení práce, vyjádření formy uznání, sociální stabilita apod.

Oproti Taylorově koncepci „ekonomického člověka“, který se má podřizovat autoritativnímu řízení a pro jehož chování je typická jednoduchá reakce na jednoduché stimuly, chápe člověka jako bytost usilující o existenci ve společnosti. Vztah člověka k práci, kterou vykonává, či funkci, kterou zastává, je závislý na jejím hodnocení lidmi, s nimiž je spojen. Podmínky a atmosféra ve skupině jsou základními faktory nejen produktivity, ale také spokojenosti, pocitu identifikace s organizací a vztahu k vedení. Důležitou roli přitom sehrávají neformální vztahy. Růst zájmu o problémy humanizace práce a demokratizace mezilidských vztahů v podniku vyústí do hnutí „human relations“. Jedná se zejména o cílevědomé vytváření pocitu rovnosti mezi podřízenými a nadřízenými, loajality a solidarity vůči podniku a využívání různých forem účasti pracovníků na řízení. Jde rovněž o vytváření prokreativní atmosféry i podmínek pro řešení sociálních problémů zaměstnanců.

Za protagonistu školy „lidských vztahů“ je považován americký profesor australského původu **Elton Mayo** (1880 - 1949), vedoucí týmu expertů realizujících zmíněné hawthornské experimenty. Jeho názory a doporučení jsou shrnuty především v knize „The Human Problems of an Industrial Civilization“ („Lidské problémy průmyslové civilizace“) vydané v roce 1933. Někteří hodnotitelé tohoto myšlenkového proudu však upozorňují, že časovou prioritou hlavních myšlenek má **Mary P. Folletová** (1868 - 1933), jejíž hlavní práce „Creative Experience“ („Tvůrčí

zkušenost“), ve které se věnuje problematice pravomoci, autority, odpovědnosti, řešení konfliktů apod. vznikla již v roce 1924.

Dříve než v USA se však přístupy zdůrazňující psychologickou a sociální stránku řízení objevily v Evropě. Za „otce průmyslové psychologie“ je označován německý psycholog **Hugo Mintzberg** (1863 - 1916). V publikaci „Psychology and Industrial Efficiency“ („Psychologie a efektivnost průmyslu“) vydané v roce 1912 se zabýval problematikou metod pro vyhledávání, výběr a rozmístění pracovníků, analýzou psychologických podmínek přispívajících k uspokojení z vykonávané práce a vlivem profese na rozvoj pracovníka.

Škola „lidských vztahů“ vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejcennějším kapitálem, kterým podnik může disponovat. Stala se východiskem pro moderní personalistiku. Dodnes je ceněn její přínos spočívající v tom, že správná motivace je účinnější než zdrojově náročnější zlepšování pracovních podmínek. Námitky jsou proti přeceňování významu skupin a opomíjení jiných než psychologicko - sociálních aspektů. Výhrady jsou rovněž k přílišnému důrazu na harmonii vztahů a nedocení progresivní funkce konfliktu.

**Škola „správního řízení“** založila v přístupu k řízení koncept celistvosti. Zdůrazňuje, že správa má svou obsahovou náplní univerzální charakter pro všechny formy sociální organizace. Pojem „správa“ lze v současné terminologii interpretovat jako celkové řízení dané organizační jednotky. Na rozdíl od školy „vědeckého řízení“, která se zaměřuje především na činnost dělníků, věnuje škola „správního řízení“ prioritní pozornost činnosti řídicích pracovníků, zejména na vyšších stupních, kde se jedná o uplatnění univerzálních principů řízení. Řízení podniku je chápáno jako sladění šesti základních druhů činností, a to činností technických, obchodních, finančních, ochranných, účetních a správních. Klíčové místo zaujímá definování pěti funkcí správy, kterými jsou plánování, organizování, prikazování, koordinování a kontrolování a čtrnácti principů úspěšné správní činnosti, z nichž k nejvýznamnějším se řadí princip dělby práce na

základě specializace, princip jediného odpovědného vedoucího a princip rovnováhy mezi pravomocí a odpovědností. Zmíněné principy nepředstavují jednoznačné návody k jednání, ale obecná, praxí ověřená doporučení pro samostatné jednání vedoucího pracovníka.

Zakladatelem tohoto myšlenkového proudu je francouzský inženýr **Henri Fayol** (1841 - 1925), který potvrdil svoji odbornost nejen jako věhlasný teoretik, ale především jako úspěšný praktik. Když se v roce 1888 stal generálním ředitelem francouzské uhelné a hutnické společnosti Comambault, byla tato firma na pokraji bankrotu. V době svého odchodu z funkce v roce 1918 byla finančně silným a technicky moderním koncernem. Fayolovo dílo je obsaženo v jeho knize „Administration industrielle et générale“ („Správa podniků a správa všeobecná“), publikované v roce 1913.

Myšlenky této školy se staly východiskem pro vnitřní strukturalizaci řízení vyúsťující do definování manažerských funkcí. Staly se rovněž základem pro rozvoj koncepcí organizačních struktur podniků. Stálou platnost má Fayolovo pojetí celistvého, vzájemně provázaného a vyváženého řízení podniku jako celku. Případné kritické výhrady vůči této škole poukazují na přílišnou snahu sevřít bohatou řídicí praxi do obecných schémat.

**Škola „byrokratického řízení“** klade důraz na jasně deklarovanou a jednoznačnou hierarchii moci a pořádku. Byrokracii nechápe v pejorativním slova smyslu, nýbrž jako explicitně a pevně vymezené racionální uspořádání organizace. Daný myšlenkový směr je ovlivněn pruskou filozofií pořádku a protestantskou etikou. Lze ho charakterizovat následujícími principy:

- Veškerá činnost, která je nutná pro dosažení cílů organizace, je členěna na co nejjednodušší operace na základě specializace. To předpokládá přesné vymezení úkolů a odpovědnosti každého z článků organizace. Využití specialistů vede ke zvyšování produktivity práce.

- Organizace se vytváří na principech hierarchie. Každý pracovník je v dané hierarchii odpovědný vůči svému nadřízenému nejen za svá rozhodnutí a jednání, ale i za všechny sobě podřízené osoby. Aby mohl nést odpovědnost za činnost svých podřízených, musí mít příslušnou autoritu a pravomoc. Daná pravomoc však musí být přesně ohraničena oblastí oficiální činnosti organizace.
- Činnost organizace je regulována důsledným systémem obecných pravidel. Přísné dodržování těchto pravidel při řešení specifických situací eliminuje možné odchylky při plnění úkolů, které jsou způsobeny individuálními rozdíly mezi osobami.
- Vedoucí řídí na základě zmíněných pravidel neosobně a spravedlivě. Shovívavost či emocionálně zabarvené vztahy, podléhání sympatiím či antipatiím vůči podřízeným resp. klientům se nedoporučuje.
- V organizaci se dodržuje soulad kvalifikace lidí s nároky jimi zastávaných míst. Kariéra pracovníků je zajišťována systémem povyšování podle délky služebních let a podle úspěšnosti činnosti. Pracovníci musí mít sociální jistotu a být chráněni před svévolným propouštěním. Personální politika má mezi pracovníky rozvíjet korporativní duch a vychovávat v nich vysoký stupeň loajality vůči organizaci.
- Organizace je budována na základě uplatňování stability, pořádku, přesnosti, disciplíny a spolehlivosti.

Čelným představitelem školy byrokratického řízení je významný německý sociolog **Max Weber** (1864 - 1920). Z díla tohoto myslitele se k dané problematice váže zejména práce „Grundrisse der Sozialökonomik“ („Přehled sociální ekonomie“) publikovaná v roce 1924 a „Wirtschaft und Gesellschaft“ („Hospodářství a společnost“) vydaná rovněž v roce 1924.

Daný myšlenkový směr je klasickým východiskem i pro dnešní pojetí organizačních řádů a norem. Výhrady se týkají přeceňování formální stránky organizace a naopak podceňování její neformální stránky.

### 3.2 Manažerská revoluce

### 3.2.1 Doba

Proces zvětšování velikosti a významu obřích společností, jehož nástup je možno spatřovat na přelomu devatenáctého a dvacátého století, dále akceleroval v období po překonání hospodářské krize ve třicátých létech a následujících třech dekadách. V USA tvořilo jádro hospodářství přibližně pět set velkých podniků, organizovaných ve formě korporací, které v polovině století zabezpečovaly téměř polovinu průmyslové výroby země a vytvářely asi 40% zisků všech amerických firem. V každém z hlavních odvětví amerického hospodářství vévodily dvě až tři gigantické korporace, které určovaly ceny, mzdy a velkovýrobní metody. Kolem těchto společností bylo seskupeno několik tisíc velkých, nikoli však obřích podniků a několik velkých bank, pojišťoven a distribučních firem. Dále pak statisíce menších firem, zaplňujících mezeru na trhu specializovaným zbožím, které se nevyplácelo vyrábět ve velkém.

Forma korporace nabývala v USA stále větší obliby a dosáhla velkého rozšíření, a to zejména po odeznění velké hospodářské krize. V dané době vzniká dobře organizovaný trh akcií na burzách cenných papírů. Akcie prosperujících společností představovaly velmi likvidní a zároveň výnosnou formu jmění. Vlastnit určitý počet akcií se stalo cílem širokých vrstev obyvatelstva a stalo se značně rozšířeným způsobem nakládání s úsporami. Počet drobných akcionářů rychle vzrůstal. Mnoho velkých korporací nabývalo charakteru „kvaziveřejných“ společností. Co do četnosti převažující část akcionářů se stávala vlastníky pasivními, kteří vzhledem ke svému malému podílu nemohli na řízení dané korporace fakticky participovat a splývali s ostatními typy věřitelů, poskytujících korporacím finanční kapitál.

Rozptylování akciového kapitálu mezi velký počet drobných vlastníků vedlo k oddělování vlastnictví od řízení. Skutečný výkon řídicí činnosti se již přestal realizovat v okruhu vlastníků a začal přecházet do rukou profesionálních řídicích pracovníků, které akcionáři začínali za tímto účelem zaměstnávat. Tento proces přesouvání faktické moci nad

korporacemi od vlastníků směrem k manažerům se setkal v dané době v odborné literatuře se značnou pozorností. Bývá nazýván manažerskou revolucí.

Ideologie manažerské revoluce je ovlivněná neblahými zkušenostmi z bezohledných finančních spekulací akcionářů vedoucích k pádu newyorské burzy a následné světové hospodářské krizi. Spolu s teoretickými protiliberalistickými koncepcemi J. M. Keynesa našla odraz v programu New Deal (Nový úděl) realizovaném vládou F. D. Roosevelta k zastavení deprese a obnovení zdravého hospodářského růstu. Teoretici manažerské revoluce představují profesionální řídicí pracovníky jako nezištné služebníky společnosti, jejichž zájmy jsou v protikladu vůči zájmům kapitalistických magnátů. Dle této ideologie zisk přestává být základním cílem podnikání. Řídicí pracovníci na něm nejsou zainteresováni v takové míře jako akcionáři, protože nejsou vlastníky. Zatímco v případě akcionářů se vztah k podniku může redukovat na pouhé vlastnictví cenných papírů, jejichž držení či obchodování s nimi přináší zisk, vztah vrcholových řídicích pracovníků je zpravidla nesrovnatelně mnohostrannější, těsnější a dlouhodobější. Úkolem top managementu velkých korporací je uvádět v soulad zájmy akcionářů, zaměstnanců, zákazníků a nejširší veřejnosti. O vedoucích pracovnících stojících v čele největších společností se často mluví jako o korporačních státnících.

I když zmíněné názory nejsou nezpochybnitelné, jedno je jasné: Status profesionálních řídicích pracovníků v dané vývojové etapě významně vzrostl. A to nejen v USA, ale i v Evropě, i když s jistým časovým odstupem a za jiných podmínek. Forma akciových společností s rozptýleným vlastnictvím nebyla totiž pro hospodářství západoevropských zemí typická. Docházelo zde k tvorbě kartelů, monopolistických koncernů, k vytváření holdingových seskupení a zesilování vlivu bank. Ve všech těchto formách vytváření monopolistických seskupení připadala významná úloha individuálním kapitalistickým magnátům a „rodinnému kapitálu“. Nicméně v průběhu padesátých let jsme i v Evropě svědky znatelného přesunu moci nad velkými podniky z rukou vlastníků do rukou



profesionálních řídicích pracovníků. Na rozdíl od amerických poměrů není hlavním motivem rozptýlené vlastnictví, ale skutečnost, že pro řízení v nastupujících ekonomických podmínkách je nezbytná speciální kvalifikace. Za podstatný faktor lze rovněž považovat růst vlivu státu v ekonomikách západoevropských zemí v poválečném období. Za účelem obnovy válkou rozvráceného hospodářství a pod vlivem keynesiánského učení rostl státní sektor, docházelo ke znárodnování hospodářsky významných odvětví, stát se stával v řadě případů investorem nově vznikajících podniků. Tyto podniky byly pochopitelně řízeny profesionálními manažery.

Nelze v těchto souvislostech opomenout situaci v centrálně řízených ekonomikách, nejprve v Sovětském svazu, po druhé světové válce v dalších evropských zemích, které se dostaly do sféry jeho vlivu. Působení státu na hospodářství, realizované převážně řídicími nástroji direktivní povahy, zde bylo dominantní. Výroba i většina služeb byla v převážné míře koncentrována do velkých státních podniků v jejichž čele stáli řídicí pracovníci jmenovaní nadřízeným státním orgánem.

Doba personální unie mezi vlastněním a řízením a rovněž tak doba samostatných „kapitánů průmyslu“, jejichž schopnosti řídit se odvíjely převážně jen ze zkušeností a intuice, nenávratně mizí. Na scénu přichází vysoce kvalifikovaný, odborně školený manažer - profesionál a spolu s ním požadavky na další rozvoj teorie řízení.

### **3.2.2 Myšlenkové proudy**

V návaznosti na zmíněné čtyři klasické školy řízení se ve výše charakterizované době bouřlivě rozvíjí množství různorodých škol či přístupů v nichž je obsažena moderní teorie řízení podniků. Dominantní postavení zde zaujímají autoři američtí, kde se nauka o managementu rozvíjí jak na univerzitách, tak na řadě specializovaných institucí. S jistými přínosy však přicházejí též autoři evropští (evropské socialistické země nevyjímaje), posléze i odborníci japonští. Orientace v této, jak někteří autoři uvádějí, džungli manažerských poznatků, je obtížná. O to obtížnější je vytvoření

nějaké jednotné, obecně akceptované taxonomie. Existuje velké množství klasifikací pro utřídění zmíněných myšlenkových proudů. V souladu s pracemi L. Vodáčka, který je v dané problematice u nás uznávanou autoritou, se za účelem zavedení řádu do dalšího výkladu budeme držet jedné z poměrně častých klasifikací. Jde o členění na:

- procesní přístupy
- psychologicko-sociální přístupy
- systémové přístupy
- kvantitativní přístupy
- empirické přístupy

**Procesní přístupy** navazují na myšlenky „správního řízení“ H. Fayola, částečně i „byrokratického řízení“ M. Webera. Řízení je chápáno ve své celistvosti. Důraz je kladen na ucelené a harmonické chápání fungování a řízení organizační jednotky, a to jak z hlediska jednotlivých oblastí reprodukčního procesu, tak i úrovní řídicí hierarchie. Těmto přístupům je společná snaha o jednoduché, přehledné a logické utřídění dílčích procesů manažerské činnosti a snaha vytvořit obecněji platná doporučení, jak tyto procesy v jednotlivostech i celku zvládnout. Dané třídění vyúsťuje do klasifikace tzv. manažerských funkcí, které navazují na Fayolovy funkce správy. Klasifikace manažerských funkcí se u jednotlivých autorů liší, i když základní koncept je víceméně jednotný.

Svou snahou o úplnost, víceaspektovost a uspořádanost jsou procesní přístupy častým základem pro koncipování učebnic managementu. Případné výhrady vůči těmto přístupům se týkají nedocení lidského faktoru a tendencí ke schematičnosti. Praktické využití může často zůstat pouze na úrovni všeobecného vysvětlení.

K významným autorům patří **L. Gulick** a **L.F. Urwick**, kteří se bezprostředně zasloužili o popularizaci a další rozpracování Fayolova díla. K dalším významným autorům se řadí **E. Dale**, **H. Koontz**, **H. Weihrich**, **C. O'Donnel**.

**Psychologicko-sociální přístupy** čerpají z poznatkové báze školy „lidských vztahů“ a na ni navazující práce psychologů a sociologů analyzujících lidské jednání, potřeby a motivaci. Východiska těchto přístupů lze shrnout takto:

- člověk v podniku je především sociální bytost a jako takový chce žít, pracovat a být uznáván,
- člověku vyhovuje určitá pracovní autonomie a aktivní tvůrčí činnost; naproti tomu odmítá formální disciplinovanou a byrokraticky tvrdou svázanost ,
- řídicí pracovníci by měli považovat své spolupracovníky za aktivní složku podnikové činnosti a vytvářet jim pro tuto aktivitu vhodný prostor.

Zmíněné přístupy zdůrazňují význam neformálních vazeb a nepřímých metod řízení. Podnikový kolektiv nelze chápat jako zájmově homogenní. Na základě znalosti cílů, zájmů a potřeb jednotlivých skupin, ze kterých se podnikový kolektiv skládá, je možno usměrňovat jejich integraci se zájmy vedení.

Psychologicko-sociální přístupy věnují značnou pozornost motivaci. Jde o teorii vycházející z hierarchie potřeb, dvoufaktorovou teorii motivace a řadu dalších. Pozornost je též věnována problematice konfliktů v organizaci a jejich eliminování. Předmětem zájmu těchto přístupů je rovněž problematika stylu vedení a efektivní mezilidské komunikace.

Mezi osobnosti tohoto myšlenkového směru se řadí **D. McGregor, A. Maslow, F. Herzberg, C.P. Alderfer, D. McClelland, V.H. Vroom, L.W. Porter, J.S. Adams, F. Skinner, R. Likert, R. Blake, F. Fiedler, J. Moutonová, D. Carnegie.**

**Systémové přístupy** respektují princip celistvosti a na problematiku řízení aplikují klasický filozofický postulát, že celek je více než pouhá suma jeho částí. Jejich vznik byl přirozenou reakcí na stále rostoucí velikost podniků a vzrůstající složitost jejich řízení. Východiskem pro tento

myšlenkový směr je obecná teorie systémů a kybernetika. V linii vývoje poznatkové báze o řízení lze jisté návaznosti spatřovat též na školu „správního řízení“. Jde o způsob myšlení charakterizovaný celostním nazíráním na složitou objektivní realitu, při němž jsou vztahy mezi rozlišovanými částmi, stejně jako jevy v nich probíhající, chápány ve vzájemných souvislostech. Zvláštní pozornost je přitom věnována tzv. emergentním vlastnostem, tj. vlastnostem, které vykazuje systém jako celek, ale neprojevují se u žádného z jeho prvků. Využívaný metodický aparát staví na jednotné koncepci takových pojmů a procedur jako je cíl, chování, struktura, funkce, část, celek, prvek, vazba, řízení, regulace, vstup, výstup, černá skříňka, definování systému na objektu, kompozice, dekompozice apod.

Systémové přístupy vedou k tomu, že na dané systémy je nahlíženo jako na prvky systémů vyššího řádu a zároveň prvky daných systémů jsou vnímány jako systémy nižšího řádu. Řešení daného problému se pak nehledá jen v úzkém rámci dané problematiky, nýbrž s ohledem na širší hlediska, tedy nejen z pohledu přímých důsledků řešení, nýbrž i s ohledem na jeho různé nepřímé důsledky.

Od systémových přístupů aplikovaných na řešení problémů řízení se na počátku šedesátých let očekávalo, že přispějí k překonání jisté stagnace v teoretických pracích o řízení. Ty se totiž stále vracely k základním koncepcím školy „vědeckého řízení“ a školy „lidských vztahů“.

Mezi představitele systémových přístupů patří **Ch. Barnard, H.A. Simon, J. March, C.W. Churchman, R.L. Ackoff**.

**Kvantitativní přístupy** představují myšlenkový směr, který v řízení akcentuje uplatnění metod, opírajících se o matematiku, logiku, popř. další formální vědy. Lze je charakterizovat jako soubor exaktních postupů, sloužících především k řešení rozhodovacích úloh. Jde o tvorbu modelů objektivní reality formulovaných zpravidla s využitím instrumentaria systémových přístupů a následného hledání optimálního řešení na základě postupů matematické optimalizace či simulačních technik.

Z řady metod kvantitativních přístupů, označovaných často jako metody operační analýzy, lze uvést strukturní analýzu pro řešení bilančních úloh, matematické programování pro optimalizaci rozhodování, dynamické programování pro řešení vícestupňových a kombinatorních úloh, teorii her k řešení různých tříd konfliktních situací, síťové grafy pro řešení časové, popř. i zdrojové a nákladové analýzy složitých procesů, metody řešení úloh následnosti zpracování, teorii zásob, teorii hromadné obsluhy, teorii obnovy a údržby, simulační a heuristické metody pro zkoumání složitých systémů s nejasnými strukturami, nejistotou a rizikem v podmínkách fungování a pod.

Kvantitativní přístupy do jisté míry navazují na školu „vědeckého řízení“ s její snahou o přesné měření pracovních činností a jejich plánování na základě matematických výpočtů. Cenné podněty, jak manažerské přístupy založit na exaktnější bázi, vyšly z oblasti aplikace ekonometrie na řešení makroekonomických modelů realizovaných od třicátých let. Úzkou návaznost je třeba spatřovat ve vztahu k rozvoji systémových přístupů, poskytujícím, jak bylo výše zmíněno, potřebné instrumentarium pro tvorbu modelů. Tradičně se však uvádí, že hlavním impulsem pro rozvoj metod, které dnes zařazujeme do kvantitativních přístupů, bylo využití některých z nich při řízení válečných operací v období druhé světové války. Odtud také pochází název metody operační analýzy, či označení operační výzkum jako synonymum pro kvantitativní přístupy. Prudký nástup těchto metod v civilní oblasti, podporovaný rychlým rozvojem výpočetní techniky, lze zaznamenat v průběhu padesátých a šedesátých let.

K představitelům tohoto myšlenkového proudu patří **W.W. Cooper, G.B. Dantzig, S.I. Gass, T.L. Saaty, E.L. Arnoff, A. Kaufmann**. V rámci této skupiny jsou uváděni i někteří autoři, s jejichž jmény se setkáváme též v systémových přístupech, mezi které patří například **C.W. Churchman** a **R.L. Ackoff**.

**Empirické přístupy** vycházejí z analýzy a zobecnění zkušeností z manažerské práce. Na rozdíl od předchozích přístupů lze empirické přístupy

jen velmi obtížně vymezit jak z hlediska obsahového, tak časového. Jde o nejrozšířenější a zároveň názorově nejrozmanitější myšlenkový proud managementu, prolínající se v podstatě celým námi sledovaným obdobím. Výrazným kladem je snaha formulovat na základě studia praxe řízení konkrétní doporučení pro manažerské jednání. Tyto přístupy však zpravidla nerozvíjejí teoretické základy pro interpretaci svých názorů, spíše si je v případě potřeby „půjčují“ od jiných přístupů. Management je chápán jako „věda a umění“ řídit, „umění“ je považováno spíše za věc intuice, která strohou teorií nepotřebuje. Empirické přístupy jsou ze všech přístupů nejvíce konkrétní, přičemž bohatost hospodářského života, ale též ne vždy dostatečná úroveň zobecnění, jsou zdrojem časté rozpornosti názorů a doporučení jednotlivých autorů. Do empirických přístupů lze zařadit i autobiografická díla významných manažerů, kteří na příběhu své kariéry prezentují konkrétní zkušenosti z řídicí práce.

Vzrůstající trend popularity literatury z oblasti empirických přístupů, který můžeme datovat od počátku sedmdesátých let, vede v záplavě titulů, z nichž mnohé jsou prezentovány jako bestsellery. Nicméně se stává, že se vedle kvalitních publikací tu a tam setkáváme bohužel i s knížkami plnými banálních rad a subjektivních doporučení nevalné odborné úrovně.

K autorům publikací tohoto myšlenkového proudu patří jak vysokoškolští profesoři, tak zástupci poradenských firem i praktici z řad zkušených manažerů. Za nejvýznamnější osobnost je zde považován **P.F. Drucker**, k dalším patří **A.D. Chandler**, **H. Mintzberg**, **P. Kotler**, **M.E. Porter**, **H.I. Ansoff**, **T.J. Peters**, **R.H. Waterman**, **J.P. Kotter**, **J. Adair**, **M. Hammer**, **J. Champy**, **R.M. Kanterová**.

### 3.3 Současné trendy

#### 3.3.1 Doba

Nástup třetí etapy, který v našem rozdělení klademe do poloviny sedmdesátých let, otevírá období další akcelerace četnosti a hloubky probíhajících změn. Hovoří se o nástupu věku diskontinuity, tj. zásadních a těžko předvídatelných zlomových přeměn, které zasahují rozsáhlé oblasti nejen ekonomických, ale v podstatě veškerých společenských aktivit. Mnohočetnost, zejména však častá rozpornost a protisměrnost dílčích vývojových procesů je vnímána jako prostředí turbulence a chaosu. Někteří autoři, jako například A. Toffler, rozpoznávají za touto jevovou stránkou kvalitativní změnu zásadní povahy - zrod nové, postindustriální společnosti.

Dalším významným jevem je globalizace. Nástup globální konkurence i globální spolupráce je iniciován trendem ke stále se rozšiřující dělbě práce a k využívání komparativních výhod podnikání v různých lokalitách. Realizace tohoto trendu je umožňována rozvojem dopravy a komunikační techniky na straně jedné a politicko-ekonomickými integračními procesy na straně druhé. Pohyb surovin, výrobků, kapitálu, informací i pracovních sil mezi jednotlivými státy a jejich národními ekonomikami je stále snazší. Podíl transakčních nákladů se výrazně snižuje. Globalizace většiny hospodářských odvětví znamená, že mnoha doposud úspěšným podnikům vyrostli v nejrůznějších, často značně vzdálených místech světa zdatní konkurenti, kteří v nejednom případě dokáží vyrábět rychleji, pružněji, kvalitněji a levněji. Globalizace však na druhé straně znamená šanci uplatnit se i na velmi odlehlých trzích a zejména pak realizovat v globálním měřítku složité kombinace participace zajištění výroby mezi mnoha podnikatelskými subjekty a zároveň s tím participace na tvorbě hodnoty i podílu na zisku.

Od počátku osmdesátých let se stále výrazněji prosazuje přechod od trhu dodavatele k trhu zákazníka. Růst produkce předstihuje růst potřeb, což vede k narůstajícímu převisu nabídky nad poptávkou. Deficitem

přestalo být zboží - deficitem se stali zákazníci. Strana poptávky nabývá v tržních vztazích dominantní postavení a významně ovlivňuje strukturu nabízených výrobků a služeb. Zákazníci mají možnost značné substituce uspokojování svých potřeb, zejména pak výběr volby nových dodavatelů stejného nebo podobného zboží. Prosazují proto svá individuální přání. Nemíní se podřizovat standardní nabídce výrobků a služeb, jež byly a jsou výhodné pro dodavatele. Je nutné se ucházet o jejich přízeň, předcházet si je a spolupracovat s nimi. Nejde zdaleka již pouze o to, aby zboží bylo vyrobeno. Stále významnější roli sehrává prodejní a poprodejní servis, všestranná a individualizovaná péče o zákazníka, ze kterého by se měl stát dlouhodobý partner.

Zisky z velkovýroby standardního zboží již není možno dosahovat v takovém měřítku jako dříve. Globální konkurence mezi výrobci stále stlačuje zisky ze všeho, co je uniformní, rutinní a standardní, tj. ze všeho, co lze vyrobit kdekoliv na světě. Úspěšné firmy ve vyspělých zemích směřují k vyšší úrovni tím, že přicházejí se speciálními produkty a službami, realizovanými zpravidla na bázi vysoce sofistikovaných technologií. Dochází k přechodu od velkovýroby k vysokému zhodnocení kapitálu, cestou orientace na individualizované uspokojování široké škály potřeb konkrétních zákazníků.

Zmíněné trendy mají vliv na změny organizačních struktur podniků. Tradiční hierarchické struktury se začínají rozvolňovat a mění se na uspořádání pružnějšího typu. Hranice mezi podniky se stávají méně zřetelnými. Dochází k častému ad hoc spojování různorodých subjektů za účelem realizace jednotlivých zakázek. Vztahy mezi podniky i jejich vnitřní uspořádání začínají stále více nabývat charakteru složitých, neustále se vyvíjejících sítí.

Hlavní devizou ve stále rostoucí konkurenci je kvalifikace lidí, jejich kreativita a schopnost neustálého učení. Učení se stává hlavní cestou ke stálému zdokonalování vlastní práce a k prosperitě podniku. Je to způsob účelového přetváření podniku, který vychází z jeho vlastních pracovníků.



Přitom platí, že se nejedná jen o učení jednotlivců, ale též o cílevědomý kvalifikační rozvoj podniku jako celku. Tradiční aktiva se stávají druhořadou záležitost, klíčovým faktorem se stává lidský kapitál.

### 3.3.2 Myšlenkové proudy

V období posledních tří dekád dvacátého století dochází k dalšímu rozhojňování poznatků teorie řízení. Dominantní postavení zde nabývají empirické přístupy s nimiž jsme se již setkali při charakteristice 2. etapy. Jejich dominance se obráží jak v objemu vydávaných publikací, tak v četnosti a úspěšnosti realizace v řídicí praxi. Boom empirických přístupů je reakcí na určité vystřízlivění z nepřiměřených očekávání široké aplikace exaktních forem systémových přístupů a zejména přístupů kvantitativních. Jmenované přístupy našly sice svoje uplatnění, a to především při řešení informačních a řídicích systémů, nicméně k jejich velkoplošnému proniknutí do běžné řídicí práce nedošlo.

Četná literatura empirických přístupů osmdesátých a devadesátých let intenzivně reaguje na výše popsané vývojové trendy typické pro dané období. Z **počátku osmdesátých let** je třeba připomenout práci **P.F. Druckera** „Managing in Turbulent Times“ vydanou v roce 1980 (Česky: „Řízení v turbulentní době“, 1994). Je v ní zdůrazněna potřeba neustále sledovat změny v podnikatelském prostředí, včas a aktivně na ně reagovat v podnikatelské strategii i v pružné taktice její realizace. Vzhledem k tomu, že úspěšnost inovačních procesů závisí na rozvoji kreativity pracovníků, je třeba využívat celého spektra motivačních metod adresně orientovaných na potřeby a zájmy pracovníků.

Mezi skupinu publikací zabývajících se řízením japonských podniků, které se na počátku osmdesátých let staly pro americké podniky velmi vážným konkurentem, patří kniha **W.G. Ouchiho** „Theory Z - How American Business Can Meet the Japanese Challenge“ („Teorie Z - Jak

americké podnikání může vzdorovat japonské výzvě“) publikovaná v roce 1981.

Nejznámějším dílem z tohoto období je práce **T.J. Peterse** a **R.H. Watermana** „In Search of Excellence - Lessons from Americas Best - Run Companies“ z roku 1982 (Česky: „Hledání dokonalosti - Poučení z nejlépe vedených amerických společností“, 1992). Autoři vychází z empirických rozborů chování dlouhodobě úspěšných firem na jejichž základě vyslovují těchto 8 doporučení: 1. Aktivně jednat. 2. Být blízko zákazníkovi. 3. Přiměřenou autonomií rozvíjet podnikavost. 4. Zvyšovat produktivitu prostřednictvím lidí. 5. Podporovat motivující hodnotový systém firmy. 6. Držet se toho, co firma zná a umí. 7. Využívat jednoduché organizační formy a nepočetný správní i řídicí aparát. 8. Umět souběžně používat a kombinovat řízení „s přitaženou i volnou uzdou“.

Z prací **druhé poloviny osmdesátých let** stojí za pozornost dvě publikace **P.F. Druckera**, a to „The Frontiers of Management: Where Tomorrows Decision are Being Shaped Today“ z roku 1987 (Česky: „Management: Budoucnost začíná dnes“, 1992) rozvíjející manažerské myšlení a jednání a „Inovation and Entrepreneurship“ z roku 1985 (Česky: „Inovace a podnikavost“, 1993), zdůrazňující umění inovace jako klíčový faktor podnikatelského úspěchu.

Publikace **J. Naisbitta** a **P. Aburdenové** „Re-inventing the Corporetion - Transforming Your Job and Your Company for the New Information Society“ („Znovuobrození korporace - Přeměna vašeho zaměstnání a vašeho podniku pro novou informační společnost“) vydaná v roce 1989 vysvětluje vliv informační společnosti na podnikatelskou sféru a její management.

Problematikou zvýšení flexibility a akceschopnosti velkých společností se zabývá kniha **R.M. Kanterové** „When Giants Learn to Dance“ („Když se obři učí tančit“) z roku 1989. Jde o vizi velkých silných

podniků, které jsou díky svému novému chování stejně pružné a adaptabilní na změny podmínek vysoce dynamického trhu jako podniky malé.

Z publikací **poslední dekády dvacátého století** dlužno uvést opět práce **P.F. Druckera**, a to „Managing for the Future - 1990s and Beyond“ z roku 1992 (Česky: „Cestou k zítřku - Management pro 21. století“, 1993) a „Post-capitalist Society“ z roku 1993 (Česky: „Postkapitalistická společnost“, 1993). Zaměřují se na změny myšlení a jednání vedoucích pracovníků, růst jejich sociální odpovědnosti, potřebu vytvářet sdílené hodnoty, zajišťovat kulturu chování všech partnerů.

Kniha **P.M. Sengeho** „The Fifth Discipline - The Art and Practice of the Learning Organization“ („Pátá disciplína - Umění a praxe učící se organizace“) vydaná v roce 1990 pojednává o významu informací jako klíčového zdroje úspěšné manažerské práce a fungování podniku jako celku. Znalosti jako relačně propojené informace jsou hlavním kapitálem podniku.

Průkopnický charakter má práce **M. Hammera** a **J. Champyho** „Reengineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution“ z roku 1993 (Česky: „Reengineering - Radikální proměna firmy“, 1995) Reengineering je chápán jako zásadní přehodnocení a radikální přeměna podnikových procesů tak, aby bylo dosaženo dramatického zlepšení výkonnosti a efektivnosti podniku. Jde o překonání klasické dělby práce a přechod k integrovanému manažerskému myšlení a jednání.



## 4 ROZHODOVÁNÍ

Rozhodování je klíčovým prvkem řízení. Správné rozhodnutí vedoucího pracovníka je podmínkou nutnou (nikoliv postačující) pro dosažení zamýšleného cíle. Pokud však vedoucí pracovník rozhodne chybně, představují všechny následující aktivity, nezávisle na tom, zda jsou prováděny dobře či špatně, kroky jdoucí nesprávným směrem.

Co vlastně znamená pojem „rozhodování“? V literatuře se setkáme s řadou různě formulovaných definic, nicméně většina z nich se po obsahové stránce shodne na tom, že **rozhodování je volba mezi více variantami chování.**

Racionálně uvažující jedinec si uvědomuje klíčový význam rozhodování. Zvláště v případech, kdy se nachází v nepřehledné situaci s nedostatkem potřebných informací a přitom s vidinou možnosti skvělého úspěchu i s vědomím rizika katastrofálního nezdaru, vyvstává v plné intenzitě subjektivní potřeba mít k dispozici metodu, návod či radu **jak** správně rozhodnout.

Rozhodování související s řídicí funkcí - manažerské rozhodování - má oproti běžnému rozhodování jedno důležité specifikum: Vedoucí pracovník rozhoduje z titulu své funkce o jiných, tj. o chování jemu podřízených pracovníků, resp. celých systémů. S manažerským rozhodováním jsou proto nutně spjaty takové pojmy jako pravomoc, odpovědnost, funkční místo a pod. Při rozhodování v podniku nebo jiné organizaci se proto 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.

## 4.1 Organizační stránka rozhodování

Způsob, jak je v podniku rozdělena práce mezi jednotlivá funkční místa je nesporně významné pro efektivnost dané organizace. To co platí o dělbě práce obecně, platí ještě výrazněji pro řídicí práci a zejména pak pro rozhodování. Správné určení toho, které funkční místo bude o čem rozhodovat je pro úspěšné řízení podniku nanejvýš důležité.

Hledáme-li odpověď na otázku kdo má o čem rozhodovat, pak je třeba u daného funkčního místa - rozhodovacího subjektu - posuzovat jeho:

- informační zabezpečení,
- kvalifikační předpoklady,
- zájmovou orientaci.

Funkční místo je díky formálním i neformálním informačním tokům zásobováno s určitou frekvencí určitým množstvím informací určité kvality, což vytváří předpoklady pro dobrou znalost těch problémů a okolností s nimi souvisejících, které jsou předmětem rozhodování.

Na tomto funkčním místě se předpokládá určitá kvalifikace pro zpracovávání a využívání těchto informací, včetně určité úrovně speciálních schopností umožňujících řešit určité typy rozhodovacích úloh.

Z formálních i neformálních vztahů daného funkčního místa vyplývá určitá zájmová orientace, která potenciálně ovlivňuje rozhodování vedoucího pracovníka, a to tak, že při rozhodování o některých záležitostech budou důsledky těchto rozhodnutí ovlivňovat zájmy resp. cíle podniku pozitivně, při rozhodování o jiných záležitostech mohou naopak důsledky jeho rozhodování ovlivňovat zájmy podniku negativně.

Na funkčním místě, které daný vedoucí pracovník zastává, by měl tedy rozhodovat o tom:

- o čem má lepší informace,

- pro co má lepší kvalifikaci,
- vůči čemu má vhodnější hodnotovou orientaci, než kdokoliv jiný (kterékoliv jiné funkční místo) v daném podniku.

Obecně dále platí vztah mezi stupněm řízení a charakterem objektu rozhodování. Tento vztah vyplývá z podstaty hierarchického uspořádání organizačních struktur podniků. 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.

K tomu jednu důležitou poznámku: Pokud máme za to, že o dané záležitosti je možno, v souladu s výše naznačenými zásadami, rozhodovat na dvou či dokonce více stupních řízení, volme vždy ten nejnižší. Má to dva dobré důvody:

- jde o obranu proti samovolným centralizačním tendencím, jež jsou pro hierarchické organizační struktury typické,
- snižuje se vzdálenost mezi místem rozhodování a místem jeho realizace.

#### 4.1.1 Individuální rozhodování

V podnicích je na většině funkčních míst uplatněn **princip jediného odpovědného vedoucího**. Uplatnění tohoto principu při rozhodování znamená, že vedoucí musí být vybaven pravomocí rozhodovat o tom, co přísluší jeho funkčnímu místu. Tedy, že má **právo** rozhodovat o daných záležitostech a **moc** dosáhnout s využitím jemu daných sankčních nástrojů realizace tohoto rozhodování. Dále platí, že nese **odpovědnost** za důsledky svého rozhodování. Takový typ rozhodování nazýváme **individuální rozhodování**.

Dlužno ještě poznamenat, že nejde pouze o právo rozhodovat, které vedoucí může, ale nemusí využít. Jde o **povinnost** rozhodovat, a to i za situace, kdy rozhodnutí či jeho realizace může mít pro vedoucího nepříjemné důsledky, nebo v případě, že vedoucí nedokáže rozpoznat, které řešení je správné. Jestliže je třeba rozhodnout v záležitosti, která patří do působnosti daného funkčního místa, nemůže se vedoucí vyhnout odpovědnosti tím, že nerozhodne, či bude rozhodování nepřiměřeně oddalovat, popřípadě se bude snažit o to, aby rozhodnul někdo jiný. Rozhodnout prostě musí.

Je ovšem pravdou, že pouze část z rozhodnutí, která před vedoucím pracovníkem stojí, jsou součástí formálního systému, kdy je zcela jasné, že jsou to rozhodnutí, která náleží jednoznačně a jedině do jeho působnosti a je normativně stanoven termín, do kterého je nutno rozhodnout (toto je typické například pro rozhodování v rámci správního řízení), popřípadě termín, do kterého je třeba rozhodnout vyplývá z vnitropodnikového plánu, z návaznosti na termíny jiných činností a pod. Řada rozhodnutí, a to zejména rozhodnutí na vyšších funkčních místech, však součástí formálního systému není a v takovém případě pak existuje určitý manipulační prostor. Pokud si vedoucí při nejlepší vůli neví rady, ať nerozhoduje a řešení problému odloží na dobu, kdy bude mít pro správné rozhodnutí lepší podmínky, tzn. další informace, hlubší analýzu a pod. Oddálením rozhodnutí se může rovněž stát, že daný problém zmizí, záležitost se vyřeší sama. Přesněji řečeno dojde k nepředvídanému chování aktérů ovlivňujících danou rozhodovací situaci, což povede k vyřešení problému bez aktivního přičinění vedoucího. Oddálení rozhodnutí, resp. oddálení sdělení rozhodnutí bývá často součástí taktiky při vyjednávání.

Vraťme se však ještě k pravomoci a odpovědnosti při rozhodování. Ta, jak jsme si už řekli, je svěřena pouze vedoucímu. Pouze on jako jednotlivec má právo resp. povinnost rozhodnout a zároveň nese 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 účasti spolupracovníků na přípravě rozhodnutí vedoucího 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.

Jak se dozvíme v následující subkapitole, soustřeďuje se optimalizace rozhodování do přípravy rozhodnutí. Účastní se na ní zpravidla odborníci na aplikaci metod rozhodovací analýzy z řad štábních pracovníků či externích poradců, další specialisté a rovněž i výkonní pracovníci, kteří budou důsledky rozhodnutí ovlivněni. Účast těchto výkonných pracovníků je významná jednak tím, že disponují řadou speciálních informací, které mohou být velmi užitečné v procesu přípravy rozhodnutí, dále pak tím, že podíl těchto pracovníků na přípravě rozhodnutí zvyšuje v podstatné míře, jak již bylo výše zmíněno, jejich ochotu rozhodnutí přijmout. Zainteresování na přípravě rozhodnutí těch, kterých se rozhodnutí týká, má pozitivní vliv na proces ovlivňování, který na proces rozhodování navazuje. Je typickým rysem participativního a liberálního stylu vedení (blíže kap. 5.2.2).

Doporučení jak rozhodnout, které je výsledkem činnosti odborníků participujících v rámci přípravy rozhodnutí, principiálně vzato nikterak neomezuje pravomoc vedoucího rozhodnout podle vlastního úsudku a vůle a nikterak nesnižuje jeho odpovědnost za důsledky vlastního rozhodnutí. Pokud tedy vedoucí rozhodne v souladu s doporučením odborného týmu, který se podílel na přípravě rozhodnutí a přesto bude jeho rozhodnutí nesprávné, sankce za toto rozhodnutí budou uplatněny vůči vedoucímu. Vedoucí může vůči odbornému týmu, za předpokladu, že se jedná o pracovníky jemu podřízené nebo pracovníky s nimiž uzavřel smluvní vztah na práce týkající se přípravy rozhodnutí, uplatnit sankce z titulu nekvalitních podkladů, ale to už může být často věcí sekundárního charakteru. Špatné rozhodnutí v závažné záležitosti může přivodit otřesení pozice vedoucího pracovníka, ztrátu jeho důvěryhodnosti či přímo odvolání z funkce. Poukazování na to, že se nechal ovlivnit nesprávným doporučením, nemá

zpravidla žádnou váhu.

Na druhé straně se může stát, že vedoucí rozhodne jinak, než jak zní doporučení odborného týmu a rozhodne špatně, přičemž se ukáže, že přijetí zmíněného doporučení by vedlo ke správnému rozhodnutí. Za této situace bude zpravidla, navzdory právu vedoucího rozhodnout sám dle vlastního úsudku, skutečnost, že neakceptoval uvedené doporučení, přičtena z hlediska jeho zodpovědnosti k tíži.

#### 4.1.2 Kolektivní rozhodování

Vedle individuálního rozhodování existuje též **kolektivní rozhodování**, a to na těch funkčních místech, kde princip jediného odpovědného vedoucího uplatněn není. Místo jedinice 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 celku, daného společenského systému, jehož se rozhodování týká. Proto má svoje nezastupitelné místo v systému řízení demokratických států, v řízení politických stran a dále pak v celé řadě organizací, které plně, či alespoň částečně uplatňují principy samosprávy (družstva, nejrůznější společenské organizace, do jisté míry i vysoké školy a pod.). V podnikové sféře se kolektivní rozhodování uplatňuje v obchodních společnostech, zejména ve společnostech akciových. Zde zabezpečuje participaci na rozhodování většího počtu 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. Východiskem je zpravidla princip rozhodování ve prospěch většiny, ten však může být různě modifikován (kvalifikovaná většina, různá váha hlasů hlasujících osob, nutnost konsensu, právo veta apod.).

Specifickým problémem při kolektivním rozhodování je problém odpovědnosti. Za rozhodnutí nese odpovědnost kolektiv a také vůči kolektivu je uplatňována sankce při nesprávném rozhodnutí (například odvolání představenstva akciové společnosti valnou hromadou). Touto sankcí, která postihuje daný kolektiv jako celek jsou postiženi i ti, kteří hlasovali ve prospěch rozhodnutí správného, ale byli většinou přehlasováni. Pokud se hlasuje tajně, což bývá pravidlem při závažných rozhodnutích v záležitostech personálních, popřípadě i dalších významných záležitostech, není známo, kdo jak hlasoval. Tajné hlasování chrání hlasující před možnými sankcemi za to, jak hlasovali, čímž jsou vytvářeny podmínky pro svobodné vyjádření jejich stanoviska. Na druhé straně však snižuje míru osobní zodpovědnosti za individuální rozhodnutí.

Proto se v těch případech, kde osobní zodpovědnost není možné skrývat za odpovědnost daného kolektivu jako celku, dává naopak přednost veřejnému hlasování, včetně toho, že stanoviska všech hlasujících jsou zaprotokolována. To umožňuje diferenciaci případných následných sankcí.

## 4.2 Procesní stránka rozhodování

Rozhodování, a to zvláště v závažných situacích, je velmi náročnou, složitou a odpovědnou činností. Významnou roli zde hraje zkušenost a intuice. Empiricky je ověřeno, že v mnoha případech bylo za velmi komplikované a nepřehledné situace učiněno velmi správné rozhodnutí, aniž by byl ten, kdo toto úspěšné rozhodnutí provedl, schopen přesněji popsat postup, na základě kterého k tomuto rozhodnutí dospěl.

Je však třeba uvést, že teorie i praxe dnes neponechávají rozhodování pouze v doméně čistě nealgoritmizovatelných postupů, nýbrž se snaží o rozvíjení a aplikování přístupů, opírajících se o strukturalizaci rozhodovacího procesu a spočívajících na aplikaci statistických a matematických metod. Vedoucím pracovníkům se dostávají k využití specializované postupy, které jsou označovány jako **rozhodovací analýza**.

### 4.2.1 Podstata rozhodovací analýzy

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.

Aplikace rozhodovací analýzy může být v konkrétních případech značně diferencovaná. Na jedné straně může jít pouze o to, že se rozhodovatel bude řídit určitými, poměrně jednoduchými pravidly. Na druhé straně může aplikace těchto přístupů nárokovat vytvoření řešitelského týmu s řadou odborníků zpracovávajících značné množství informací s využitím relativně složitých matematických procedur.

Nelze jednoznačně říci, že složitější a pracnější aplikace dává vždy lepší výsledky než aplikace méně složitá. Nelze ani jednoznačně říci, že aplikace rozhodovací analýzy dává vždy lepší výsledky než čistě intuitivní přístupy.

Praktické rozhodování totiž probíhá, jak je níže upřesněno, v podmínkách nejistoty a faktory ovlivňující výsledek rozhodnutí je třeba tudíž chápat jako veličiny pravděpodobnostního charakteru. Proto, hovoříme-li v souvislosti s uplatněním metod rozhodovací analýzy o optimalizaci rozhodování, nemáme na mysli postup garantující dosažení prokazatelně nejlepšího rozhodnutí v každém jednotlivém případě, nýbrž postup, který, statisticky vzato, snižuje riziko špatného rozhodnutí, resp. zvyšuje pravděpodobnost rozhodnutí správného.

S rozhodováním jsou úzce spjaty čtyři pojmy:

- cíle
- varianty chování

- kritéria
- stavy okolí

Rozhodování je součástí řízení a řízení, jak známo, je úzce spjato s cílovou orientací. V úvodu této kapitoly jsme rozhodování definovali jako volbu mezi více variantami chování. Toto chování je v kontextu řízení považováno za chování cílevědomé, tedy explicitně sledující, nebo potencionálně naplňující nějaký cíl, popř. skupinu cílů. Při rozhodování, jinými slovy řečeno, při volbě z variant chování, je třeba posuzovat, jak ta která varianta přispívá k dosažení toho kterého cíle.

**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.

Za příklad komplementárních cílů může sloužit situace, kdy jedním cílem podniku je maximalizace spokojenosti zákazníků, druhým cílem pak dosažení co největšího podíl na trhu. Lze předpokládat, že zvyšování spokojenosti zákazníků povede k dalšímu rozšiřování zákaznické obce, ke zvyšování prodeje a tím pádem ke zvyšování podílu na trhu.

Příkladem konkurujících si cílů podniku může být situace, kdy jedním cílem je snížení výrobních nákladů, druhým zvýšení spokojenosti pracovníků. Pokud se dosažení prvního cíle bude řešit cestou zavedení nového výrobního postupu, který zredukuje počet pracovních míst a na zbývajících místech zvýší intenzitu a monotónnost práce, pak se zmíněné cíle dostávají do konkurenční pozice: Dojde sice ke snížení nákladů, ale zároveň dojde ke snížení spokojenosti pracovníků.

Cíle je možno dosáhnout určitým chováním. Ke každému cíli může vést více cest v podobě více **variant chování**. Rozhodování, jak již bylo výše uvedeno, představuje volbu z těchto variant. Existují v zásadě dvě situace: Buď jsou varianty dány a příprava rozhodnutí se zabývá jejich posouzením, nebo dány nejsou a úkolem přípravy rozhodnutí musí být navíc i jejich formulace. Formulování množiny variant chování představuje obvykle náročnou tvůrčí práci, spočívající v hledání různých způsobů, jak za různých podmínek dosáhnout daný cíl. Tuto činnost je vhodné realizovat s využitím metod kreativního myšlení, mezi které patří brainstorming, morfologická analýza aj.

Máme-li posoudit jak daná varianta chování naplňuje daný cíl, pak k tomu potřebujete určité měřítko. Toto měřítko se nazývá kritérium rozhodování. **Kritéria** rozhodování jsou operacionalizovatelné, nejlépe číselně vyjádřitelné veličiny, pomocí nichž je možno charakterizovat stupeň naplnění cíle danými alternativami. Uvedme si několik příkladů cílů a k nim se vážících kritérií:

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

Poslední ze čtveřice výše zmíněných pojmů je **stav okolí**. V pojetí rozhodovací analýzy to je množina faktorů, která v podstatné míře ovlivňuje předmět rozhodování, kterou však rozhodovatel ovlivnit nemůže, pouze ji může s jistou pravděpodobností předvídat.

Za stav okolí vůči rozhodování na úrovni podniku je možno považovat politická rozhodnutí ovlivňující podnikatelskou činnost, chování konkurentů daného podniku, částečně též chování odběratelů i dodavatelů

apod. Nutno přiznat, že jde o jisté zjednodušení, neboť, důsledně vzato, mnohé z těchto veličin rozhodovatel svým chováním do jisté míry ovlivnit může. Nicméně zda toto chování přinese účinek, který je z hlediska rozhodovatele očekávaný a žádoucí, 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 %.
- **Rozhodování v podmínkách rizika.** Stavů okolí ve sledované oblasti je více, známe jejich úplnou varietu. Pravděpodobnost výskytu jednotlivých stavů okolí je známa (je vyčíslitelná například 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.

Je evidentní, že 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 setkáváme obvykle se situací rozhodování v podmínkách nejistoty, avšak s jejím komplikovanějším případem, kdy nejenže není známa pravděpodobnost výskytu jednotlivých stavů okolí, ale není známa ani jejich úplná varieta.

Dá se proto říci, že uvedené rozhodovací situace reprezentují určité modelové typy, přičemž nejvíce se realitě přibližuje rozhodování v podmínkách nejistoty. Modely rozhodování v podmínkách rizika a zejména pak rozhodování v podmínkách jistoty představují, co se stavů okolí týče, oproti realitě zjednodušení, nicméně za určitých okolností jsou pro řešení praktických úloh úspěšně využitelné.

#### 4.2.2 Rozhodování v podmínkách jistoty

Uplatnění metod a pravidel rozhodovací analýzy si osvětleme na následujícím příkladu:

Podnik potřebuje pro zavedení nového produktu novou výrobní linku a vedení podniku stojí před rozhodnutím, který typ výrobní linky má pořídit. V nabídce jsou tři typy. Jmenovitý výkon každého z nich je stejný, a to 12 000 ks výrobků za rok. Rovněž tak maximální výkon všech tří typů je stejný a činí 14 000 ks výrobků za rok. Náklady na výrobu při jmenovitém výkonu jsou (viz údaje v další části textu) u všech tří linek téměř shodné. Zakoupení a instalace každého z uvedených typů představuje tři varianty chování, mezi kterými je třeba zvolit.

Vzhledem k tomu, že podnik má málo finančních prostředků, které může do tohoto zařízení investovat, je při výběru varianty uplatňován jeden dominantní cíl: minimalizace pořizovacích nákladů. Pokud jsou tyto pořizovací náklady z nabídky dodavatelů přesně známy, máme co do činění s jednoduchou úlohou jednokriteriálního rozhodování v podmínkách jistoty.

		k
		pořizovací cena (tis. Kč)
v <sub>1</sub>	linka 1	40 000
v <sub>2</sub>	linka 2	30 000
v <sub>3</sub>	linka 3	60 000

Podle kritéria k - pořizovací cena, které vyjadřuje stupeň naplnění cíle c - minimalizace pořizovacích nákladů, vybereme nepochybně variantu v<sub>2</sub>.



Je však zřejmé, že rozhodovat o tak závažné věci pouze z hlediska jediného cíle, by bylo přílišným zjednodušením. Předpokládejme tedy, že dalším důležitým cílem je dostupnost potřebných finančních prostředků. Dejme tomu, že 30 mil. Kč může podnik pro tento účel uvolnit z vlastních finančních zdrojů, další potřebné finanční zdroje musí být kryty úvěrem. Lze předpokládat, že vzhledem ke značné zadluženosti podniku bude získání tohoto úvěru obtížné. Rozhodovací matici rozšíříme o další sloupec, kde kritérium  $k_2$  - potřebná velikost úvěru, bude vyjadřovat (nepřímo úměrně) stupeň naplnění cíle  $c_2$  - dostupnost finančních prostředků.

		$k_1$	$k_2$
		pořizovací cena (tis. Kč)	velikost úvěru (tis. Kč)
$v_1$	linka 1	40 000	10 000
$v_2$	linka 2	30 000	0
$v_3$	linka 3	60 000	30 000

Z rozhodovací matice vidíme a z podstaty věci vyplývá, že vztah mezi oběma cíli je komplementární (Volně řečeno: čím je pořizovací cena linky nižší, tím snadněji můžeme sehnat peníze a naopak). Na základě použitých dvou kritérií se podnik nepochybně rozhodne opět pro variantu  $v_2$ .

Je však zřejmé, že pro opravdu kvalifikovaný výběr varianty bude nutno vzít v úvahu ještě další cíle.

S ohledem na konkurenci je třeba přijít na trh s novými výrobky co nejdříve. Významným cílem bude proto minimalizace dodací lhůty linky, včetně její montáže a uvedení do provozu. Dalšími důležitými cíli by mohla být maximalizace doby životnosti a minimalizace variabilních nákladů, tj. nákladů na mzdy, materiál, energii a údržbu. Důležitým cílem může být též maximalizace image závisící na tom, od jak významného výrobce je daná linka pořizována. Na základě závazných informací od dodavatelů zmíněných

tří zařízení můžete rozhodovací matici doplnit takto:

		k <sub>1</sub>	k <sub>2</sub>	k <sub>3</sub>	k <sub>4</sub>	k <sub>5</sub>	k <sub>6</sub>
		pořizovací cena (tis. Kč)	velikost úvěru (tis. Kč)	dodací lhůta (měs.)	doba životnosti (roky)	variabilní náklady (Kč/ks)	image
v <sub>1</sub>	linka 1	40 000	10 000	12	10	500	středí
v <sub>2</sub>	linka 2	30 000	0	6	8	520	malá
v <sub>3</sub>	linka 3	60 000	30 000	4	12	417	velká

Je tedy zvažováno těchto šest cílů měřených těmito šesti kritérii:

<b>cíl</b>	<b>kritérium</b>
c <sub>1</sub> : minimalizace pořizovací ceny	k <sub>1</sub> : pořizovací cena
c <sub>2</sub> : dostupnost finančních prostředků	k <sub>2</sub> : velikost úvěru
c <sub>3</sub> : minimalizace dodací lhůty	k <sub>3</sub> : dodací lhůta
c <sub>4</sub> : maximalizace doby životnosti	k <sub>4</sub> : doba životnosti
c <sub>5</sub> : minimalizace variabilních nákladů	k <sub>5</sub> : variabilní náklady
c <sub>6</sub> : maximalizace image	k <sub>6</sub> : image

Pět kritérií je kvantitativní povahy, šesté kritérium - image - je povahy kvalitativní. Čtyři z pěti kritérií kvantitativní povahy se váží ke svým cílům zcela těsně, mezi kritériem k<sub>2</sub>: velikost úvěru a cílem c<sub>2</sub>: dostupnost finančních prostředků je vazba poněkud volnější. U kritéria k<sub>4</sub> je závislost mezi číselným vyjádřením a stupněm plnění cíle přímo úměrná (čím vyšší číselná hodnota, tím lepší naplňování cíle), u ostatních kritérií kvantitativní povahy je tato závislost nepřímo úměrná (čím vyšší číselná hodnota, tím horší naplňování cíle).

Zatímco v předchozí rozhodovací matici byl vztah mezi původně zvažovanými dvěma cíli komplementární, ve sledované rozhodovací matici

se rozšířením množiny cílů většina z nich dostala do vztahů konkurenčních. Například: Čím je nižší pořizovací cena linky (což vede k vyššímu naplnění cíle  $c_1$ ), tím je nižší doba její životnosti (což vede k nižšímu naplnění cíle  $c_3$ ).

Dáme-li přednost jedné variantě na základě toho, že umožňuje lepší naplnění některých cílů než zbývající dvě, bude to na úkor naplnění zbývajících cílů. Jak tedy rozhodnout?

Jde o vícekritériální rozhodování při konkurujících si cílech v podmínkách jistoty. Z nabídky rozhodovací analýzy uveďme tři, pro tento případ použitelná pravidla. Je to:

- potlačení cílů
- určení úrovně nároků
- analýza užitku

**Pravidlo potlačení cílů** spočívá v tom, že pro volbu varianty rozhodovatel považuje za významné pouze jedno kritérium. Všechna ostatní kritéria ignoruje. Aplikace tohoto pravidla vede většinou k nepřiměřenému zjednodušení řešení daného rozhodovacího problému. To je možno dokumentovat i v našem příkladě, kde právě původní přístup, kdy šlo pouze o sledování jednoho cíle dle jednoho kritéria byl shledán nedostatečně komplexním, a bylo proto přistoupeno k rozšíření sledovaných cílů.

**Pravidlo určení úrovně nároků** spočívá v tom, že pro každé kritérium rozhodovatel stanoví úroveň (hranici) naplnění cíle, kterou musí daná varianta splnit. Jinými slovy řečeno, rozhodovatel pro každé kritérium stanoví, jaký výsledek chce ještě tolerovat.

Připusťme, že jsme v rámci našeho příkladu po pečlivé analýze „kam až je možno jít“, stanovili pro jednotlivá kritéria tyto hranice naplnění cílů:

k <sub>1</sub> pořizovací cena	max. 40 000 tis. Kč
k <sub>2</sub> velikost úvěru	max. 10 000 tis. Kč
k <sub>3</sub> dodací lhůta	max. 10 měsíců
k <sub>4</sub> doba životnosti	min. 10 let
k <sub>5</sub> variabilní náklady	max. 550 Kč/ks
k <sub>6</sub> image	min. střední

Podívejme se, co to udělá v naší rozhodovací matici:

		k <sub>1</sub>	k <sub>2</sub>	k <sub>3</sub>	k <sub>4</sub>	k <sub>5</sub>	k <sub>6</sub>
		pořizovací cena (tis. Kč)	velikost úvěru (tis. Kč)	dodací lhůta (měs.)	dobu životnosti (roky)	variabilní náklady (Kč/ks)	image
v <sub>1</sub>	linka 1	40 000	10 000	<del>12</del>	10	500	střední
v <sub>2</sub>	linka 2	30 000	0	6	<del>8</del>	520	<del>malá</del>
v <sub>3</sub>	linka 3	<del>60 000</del>	<del>30 000</del>	4	12	417	velká
úroveň nároků		max. 40 000	max. 10 000	max. 10	min. 10	max. 550	min. střední

Je evidentní, že stanovené úrovně nároků nevyhovuje ani jedna varianta. Jako východisko z této situace existují v zásadě dvě možnosti: Buď formulovat další varianty, které by dané úrovně nároků lépe vyhovovaly, nebo někde něco slevit.

Předpokládejme, že nabídka dalších srovnatelných výrobních zařízení není k dispozici, a proto je první ze zmíněných možností nerealizovatelná. Nezbyvá tedy než zvážit, které nároky snížíme. Nabízí se tolerovat hranici dodací lhůty až na 12 měsíců včetně. Pak by bylo rozhodnuto ve prospěch výběru varianty v<sub>1</sub>. To je však, s ohledem na konkurenci, která rovněž připravuje zavedení výroby produktů stejného charakteru, příliš riskantní. Ukazuje se tedy, že nejlepší bude snížit nároky na dobu životnosti (min. 8

roků) a image (min. malá - jedná se o velmi „měkké“ kritérium). Situace v rozhodovací matici se pak mění takto:

		k <sub>1</sub>	k <sub>2</sub>	k <sub>3</sub>	k <sub>4</sub>	k <sub>5</sub>	k <sub>6</sub>
		pořizovací cena (tis. Kč)	velikost úvěru (tis. Kč)	dodací lhůta (měs.)	doba životnosti (roky)	variabilní náklady (Kč/ks)	image
v <sub>1</sub>	linka 1	40 000	10 000	<del>12</del>	10	500	střední
v <sub>2</sub>	linka 2	30 000	0	6	8	520	malá
v <sub>3</sub>	linka 3	<del>60 000</del>	<del>30 000</del>	4	12	417	velká
úroveň nároků		max. 40 000	max. 10 000	max. 10	min. 8	max. 550	min. malá

Dle takto určené úrovně nároků se podnik rozhoduje ve prospěch varianty v<sub>2</sub>, která jako jediná vyhovuje všem stanoveným nárokům.

Třetí možnost představuje **aplikace analýzy užítku**. Tento postup spočívá v následujících pěti krocích:

1. ohodnocení jednotlivých variant podle jednotlivých kritérií s využitím bodovací škály
2. stanovení vah jednotlivých kritérií
3. výpočet váženého ohodnocení variant dle kritérií
4. výpočet užítku jednotlivých variant
5. výběr optimální varianty

Kvalifikovanou tvůrčí činnost představuje realizace kroku 1 a 2. U zbývajících kroků již jde pouze o jednoduché početní operace.

Jak bude vypadat aplikace analýzy užítku na náš příklad? V rámci prvního kroku jde o to, aby byly převedeny různorodé jednotky kvantitativní i kvalitativní povahy na „společného jmenovatele“, a tím byla zabezpečena porovnatelnost důsledků jednotlivých variant. To se provede tak, že ve stávající rozhodovací matici budou nahrazena číselná či verbální

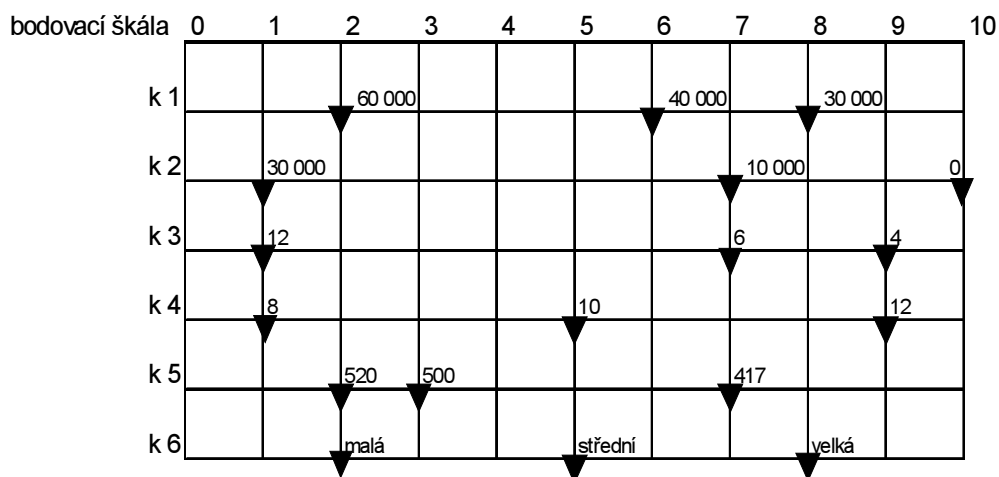
hodnocení každé varianty dle každého kritéria bodovým ohodnocením. V jednotlivých prvcích rozhodovací matice je uveden užitek (vyjádřený počtem bodů), který daná varianta přináší ve prospěch plnění daného cíle.

Je třeba se držet dopředu stanovené hodnotící škály. Lze doporučit jedenáctibodovou škálu, kde 0 představuje negativní extrém (daná varianta vůbec, resp. minimálně naplňuje daný cíl) a 10 pozitivní extrém (daná varianta naplňuje daný cíl v maximální možné míře). Dále se doporučuje hodnotit ve sloupcích, to znamená, že se všechny varianty ohodnotí nejprve podle jednoho kritéria, pak podle druhého atd. To usnadňuje propojení absolutního posuzování s posuzováním relativním (na základě komparace variant z hlediska plnění daného cíle).

Jedná se o závažný krok, představující klíčový prvek pro kvalitu celého řešení. Navzdory tomu, že rozhodovatel je veden zmíněnými doporučeními, podstata této operace spočívá v tvůrčí práci a v subjektivním náhledu. Předpokládejme, že bodování dopadlo takto:

		k <sub>1</sub>	k <sub>2</sub>	k <sub>3</sub>	k <sub>4</sub>	k <sub>5</sub>	k <sub>6</sub>
		pořizovací cena	velikost úvěru	dodací lhůta	doba životnosti	variabilní náklady	image
v <sub>1</sub>	linka 1	6	7	1	5	3	5
v <sub>2</sub>	linka 2	8	10	7	1	2	2
v <sub>3</sub>	linka 3	2	1	9	9	7	8

Způsob, jak byly původní veličiny převedeny do bodovací škály, je přehledně znázorněn na následujícím grafu:



Druhým krokem je stanovení vah jednotlivých kritérií. Nelze totiž obecně předpokládat, že kritéria jsou stejně důležitá. Pokud ano, mají všechna kritéria stejnou váhu a zpracovaná rozhodovací matice se po tomto kroku nemění. Pokud kritéria, přesněji řečeno, pokud cíle, které jsou těmito kritérii měřeny, rozhodovatel považuje za různě důležité, musí kritériím stanovit diferencovanou váhu. Doporučuje se stanovit váhu kritérií tak, aby součet vah za všechna kritéria se rovnal jedné.

Stejně jako u předchozího kroku se jedná o tvůrčí práci s výrazným uplatněním subjektivního faktoru. Pripusťme, že váha kritérií byla stanovena na základě následující úvahy:

Cíle  $c_1$  - minimalizace pořizovací ceny a  $c_2$  - dostupnost finančních prostředků jsou považovány za nejdůležitější, a proto je kritériím  $k_1$  a  $k_2$  přisouzena váha 0,25. S ohledem na nebezpečí, které hrozí ze strany konkurence se jeví jako rovněž důležité naplnění cíle  $c_3$  - minimalizace

dodací lhůty a proto je kritériu  $k_3$  dána váha 0,2. Zbývající cíle jsou považovány za méně významné a z hlediska důležitosti za rovnocenné. V důsledku toho je kritériím  $k_4$ ,  $k_5$  a  $k_6$  přisouzena stejná váha 0,1.

V rámci třetího kroku jde o vynásobení bodového ohodnocení váhou jednotlivých kritérií (násobení sloupců rozhodovací matice), v rámci čtvrtého kroku o sečtení dílčích užiteků za jednotlivé varianty (součty řádků rozhodovací matice). V rámci pátého kroku je pak vybrána jako optimální ta varianta, u které je hodnota tohoto součtu největší.

Zmíněný postup a jeho výsledky jsou zobrazeny v následující rozhodovací matici:

		$k_1$	$k_2$	$k_3$	$k_4$	$k_5$	$k_6$	součet
		pořizovací cena	velikost úvěru	dodací lhůta	doba životnosti	variabilní náklady	image	
váha		0,25	0,25	0,2	0,1	0,1	0,1	1
$v_1$	linka 1	1,5	1,75	0,2	0,5	0,3	0,5	4,75
$v_2$	linka 2	2	2,5	1,4	0,1	0,2	0,2	6,4
$v_3$	linka 3	0,5	0,25	1,8	0,9	0,7	0,8	4,95

Byla tedy vybrána, podobně jako při aplikaci pravidla určení úrovně nároků, varianta  $v_2$ .

Na závěr této části si zopakujme, že uvedená tři pravidla resp. metody, a to potlačení cílů, určení úrovně nároků a analýza užitku, se používají při vícekritériálním rozhodování při konkurujících si cílech v podmínkách jistoty. Při řadě, zvláště složitějších úloh, lze s úspěchem používat následující kombinaci těchto pravidel:

- Nepřiměřeně velkou množinu cílů, často duplicitních či konjuktních, lze snížit dle pravidla potlačení cílů.
- Rovněž tak nepřiměřeně velkou množinu variant lze snížit s využitím pravidla určení úrovně nároků, a to stanovením minimální úrovně, jež



musí varianta dosahovat při naplňování daného cíle.

- Teprve takto redukovaná množina cílů a variant je podrobena aplikaci analýzy užitku.

#### 4.2.3 Rozhodování v podmínkách rizika a nejistoty

Jak již bylo uvedeno, pro rozhodování v podmínkách rizika a nejistoty je typické, že působení vnějších faktorů, které ovlivňují dosažení daného cíle, má stochastický charakter. V takových podmínkách může pro rozhodovatele být velmi užitečná **analýza citlivosti**.

Pro ilustraci této metody se vraťme k našemu příkladu. Nejprve se pokusme převést celé řešení do modelu, kde by byl jediným kritériem zisk a cílem maximalizace zisku. Pripusťme, že podnik dostal příslib od banky, že poskytne relativně výhodný úvěr na pořízení dané linky, a to až do výše 30 mil. Kč, čímž odpadá potřeba hodnocení dle cíle  $c_2$ . Předpokládejme dále, že nový marketingový průzkum rozptýlil původní obavy z toho, že konkurenti jsou schopni zavést výrobu obdobného výrobku dříve než za rok. Tím do značné míry klesá důležitost cíle  $c_3$ , a proto ho z dalšího řešení můžeme vypustit. Vzhledem k tomu, že byly získány dostatečně důvěryhodné informace o tom, že kvalita výrobků produkovaných všemi třemi typy linek je na stejně vysoké úrovni odpovídající světovému standardu, je možno abstrahovat též od cíle  $c_6$  sledujícího maximalizaci image.

Takto redukovanou množinu cílů je možno subsumovat pod veličinu „zisk“ tak, že je spolu s dalšími potřebnými položkami zahrneme do následujícího vztahu:

$$Z = P \cdot C - \left( P \cdot V + \frac{I}{T} + F \right),$$

kde

$Z$  ..... roční zisk,

$P$  ..... roční objem produkce a prodeje v naturálním vyjádření,

- $C$  ..... prodejní cena výrobku,  
 $V$  ..... variabilní náklady na jeden výrobek (mzdy, materiál,  
 energie, údržba),  
 $I$  ..... pořizovací cena,  
 $T$  ..... doba životnosti,  
 $F$  ..... nepružné náklady za rok.

Za předpokladu, že roční objem produkce se rovná ročnímu objemu prodeje a po doplnění výše uvedených údajů o cenu jednoho výrobku, která činí 1 100 Kč a nepružné náklady zatěžující linku ve výši 1 500 000 Kč ročně, dostáváme při jmenovitém výkonu 12 000 kusů za rok pro jednotlivé typy linek následující výši zisku:

		P (ks)	C (Kč/ks)	V (Kč/ks)	I (tis. Kč)	T (roky)	F (tis. Kč)	Z (tis. Kč)
$v_1$	linka 1	12 000	1 100	500	40 000	10	1 500	1 700
$v_2$	linka 2	12 000	1 100	520	30 000	8	1 500	1 710
$v_3$	linka 3	12 000	1 100	417	60 000	12	1 500	1 696

Rozdíly ve výši zisku nejsou příliš výrazné, nicméně nejvyšší hodnotu docílí linka 2. Lze tedy konstatovat, že podobně jako ve všech předcházejících případech si i při jednokriteriálním hodnocení podle kritéria zisku jeví jako nejlepší varianta  $v_2$ .

Dané výše zisku je dosaženo za předpokladu, že jednotlivé veličiny na nichž zisk závisí dosahují vždy hodnot uvedených v tabulce. Jinými slovy řečeno předpokládáme, že hodnota těchto veličin - faktorů ovlivňujících výši zisku - je pro období, pro které provádíme výpočet, dána se stoprocentní pravděpodobností. To by bylo ovšem pravda pouze při rozhodování v podmínkách jistoty.

Nicméně v praxi se taková rozhodovací situace zpravidla nevyskytuje. Těžko můžeme na delší dobu dopředu s jistotou tvrdit, že vyrobíme a prodáme přesně 12 000 kusů výrobků ročně, že průměrná cena prodaných

výrobníků bude přesně 1 100 Kč/ks, že skutečné variabilní náklady budou přesně takové, jak je uvedeno ve zmíněné tabulce. Totéž platí o dalších faktorech. Za podmínek rizika či nejistoty považujeme hodnoty těchto faktorů nikoliv za jisté, nýbrž za nejpravděpodobnější, s možností odchylek. Tato skutečnost činí z faktorů ovlivňujících výši zisku zároveň též faktory rizika.

Pro rozhodvatele je proto důležité vědět, jak případná nepříznivá odchylka od předpokládané (nejpravděpodobnější) hodnoty té které z uvedených veličin sníží zisk.

Za účelem analyzování vlivu negativní odchylky faktorů se postupuje tak, že provádíme jednotlivé výpočty výše zisku, při kterých snižujeme, resp. zvyšujeme hodnotu vždy jednoho z faktorů o stejnou procentuální výši (dejme tomu o 10 %), přičemž hodnota všech ostatních zůstává zachována.

Výsledky analýzy citlivosti zpracované v rámci našeho příkladu pro linku 1 jsou uvedeny na následující tabulce.

	P (ks)	C (Kč/ks)	V (Kč/ks)	I (tis.Kč)	T (roky)	F (tis.Kč)
Nejpravděpodobnější hodnota	12 000	1 100	500	40 000	10	1 500
Nejpravděpodobnější hodnota $\pm$ 10 %	10 800	990	550	44 000	9	1 650

Absolutní pokles zisku (tis. Kč)	720	1 320	600	400	440	150
Relativní pokles zisku (%)	42,35	77,65	35,29	23,53	25,88	8,82

Je patrné, že výše zisku je nejvíce citlivá na výši ceny, neboť snížení ceny o 10 % způsobuje snížení zisku o 77,65 %. V pořadí druhým co do vlivu na výši zisku je objem produkce a prodeje. Jeho snížení o 10 %

způsobuje snížení zisku o 42,35 %. Naproti tomu nejméně je výše zisku citlivá na výši nepružných nákladů. Jejich zvýšení o 10 % sníží zisk pouze o 8,82 %.

Analýza citlivosti rozhodovateli říká, kterému z faktorů rizika má věnovat zejména pozornost, nicméně neslouží pro výběr variant. K tomu jsou určeny rozhodovací matice, kde na rozdíl od matic používaných při rozhodování v podmínkách jistoty, jsou v záhlaví sloupců uvedeny jednotlivé stavy okolí.

Pro další ilustraci se vraťme opět k našemu příkladu. Do množiny faktorů, jež tvoří stav okolí v daném případě nesporně patří chování trhu, které ovlivňuje objem prodeje. Z marketingové studie, kterou si podnik nechal zpracovat vyplývá, že mohou nastat čtyři stavy okolí ( $s_1$  až  $s_4$ ), které se od sebe liší počtem prodaných výrobků, a to takto:

$s_1$	9 000 prodaných výrobků
$s_2$	11 000 prodaných výrobků
$s_3$	12 000 prodaných výrobků
$s_4$	14 000 prodaných výrobků

Výše zisku (v tis. Kč) pro jednotlivé linky při těchto stavech okolí je uvedena v následující tabulce:

		$s_1$	$s_2$	$s_3$	$s_4$
$v_1$	linka 1	-100	1 100	1 700	2 900
$v_2$	linka 2	-30	1 130	1 710	2 870
$v_3$	linka 3	-353	1 013	1 696	3 062

Marketingová studie navíc uvádí i následující rozložení pravděpodobnosti s níž uvedené čtyři stavy okolí nastanou:

$s_1$	10 %
$s_2$	10 %
$s_3$	40 %
$s_4$	40 %

Známe stavy okolí včetně rozložení jejich pravděpodobnosti. Jde tedy o **rozhodování v podmínkách rizika**. Pro řešení takové úlohy lze využít **Bayesovo pravidlo**. Toto pravidlo, nazývané též pravidlo očekávané hodnoty, vychází z vážených hodnot efektů, přičemž ve funkci vah vystupují koeficienty pravděpodobnosti jednotlivých stavů okolí.

Aplikace Bayesova pravidla na náš příklad je zachycena v následující rozhodovací matici. Postup řešení je dán těmito kroky:

- vynásobení každého prvku matice pravděpodobností příslušného stavu okolí,
- sečtení hodnot v jednotlivých řádcích,
- výběr té varianty, jejíž řádkový součet je nejvyšší.

		$s_1$	$s_2$	$s_3$	$s_4$	$\Sigma$
pravděpodobnost		0,1	0,1	0,4	0,4	1
$v_1$	linka 1	-10	110	680	1160	1940
$v_2$	linka 2	-3	113	684	1148	1942
$v_3$	linka 3	-35,3	101,3	678,4	1224,8	1969,2

Při daném rozložení pravděpodobnosti byla dle Bayesova pravidla vybrána varianta  $v_3$ .

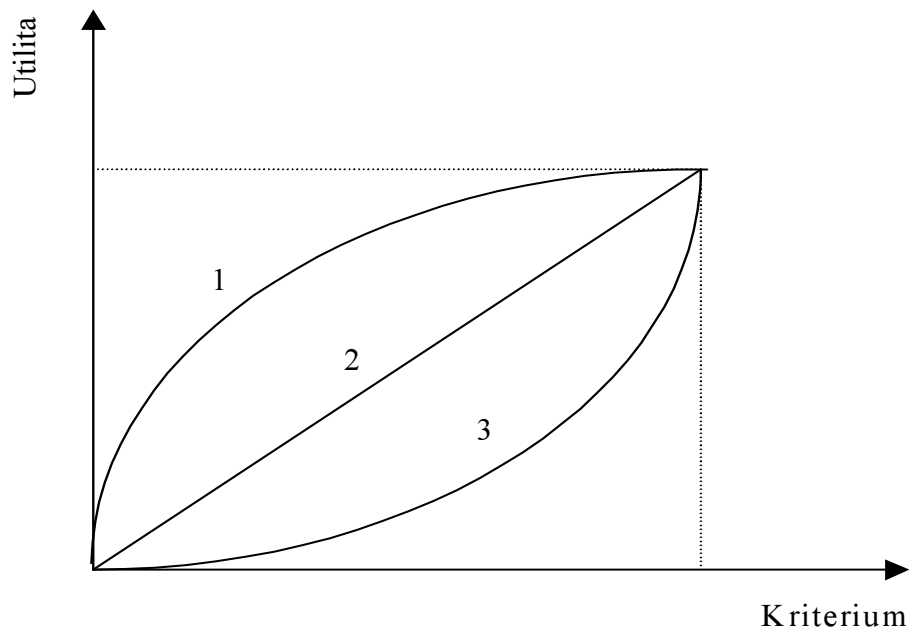
Předpokládejme však, že rozložení pravděpodobnosti stavů okolí známo není. V tomto případě jde o **rozhodování v podmínkách nejistoty**.

Pro řešení úloh tohoto typu lze využít některého ze čtyř pravidel, kterými jsou

- pravidlo „maxi-min“
- pravidlo „maxi-max“
- Hurwiczovo pravidlo
- Laplaceovo pravidlo

Volba toho kterého pravidla závisí na vztahu rozhodovatele k riziku. Tento vztah patří k základním subjektivním faktorům vážícím se k rozhodování za podmínek nejistoty i za podmínek rizika. Věnujme se proto tomuto faktoru na následujících řádcích poněkud podrobněji.

Vztah rozhodovatele k riziku je ovlivňován jeho osobností, jeho dřívější zkušeností a situací, za které volba rizikových variant probíhá. Jsou lidé, kteří mají přirozený sklon riskovat (hazardéři), jejich protějškem jsou lidé opatrní, kteří se obávají rizika, sázející raději na jistotu. Významný vliv může mít silný prožitek z obdobné situace, kdy se riskovat buď vyplatilo či nevyplatilo. Empirické výzkumy ukazují, že převládá spíše averze k riziku. Nicméně toto může být výrazně modifikováno situací v níž rozhodování probíhá. Pokud je možnost vysokého zisku, byť s malou pravděpodobností a zároveň riziko jen malé ztráty, byť s velkou pravděpodobností, mnozí lidé rádi riskují. Na tomto jevu jsou založeny například běžné loterie. Pokud však hrozí velká ztráta, averze k riziku se zvyšuje. Naproti tomu tam, kde pouze vysoký zisk může dostat rozhodovatele z problémů, se dostavuje silný sklon k riziku.



Obr. 1

Na obr.1 je znázorněna rostoucí funkce utility kritéria výnosového typu. Křivka 1 má konkávní charakter a je typická pro rozhodovatele s averzí k riziku. Přímka 2 je charakteristická pro rozhodovatele s neutrálním vztahem k riziku. Křivka 3 má konvexní charakter a je typická pro rozhodovatele se sklonem k riziku. Konstrukce funkce utility je založena na tzv. jistotním ekvivalentu. Na základě vztahu jistotního ekvivalentu dané rizikové varianty a jejího očekávaného důsledku je možno vymezit postoj rozhodovatele k riziku. Jistotním ekvivalentem rizikové varianty, která vede k důsledkům velikosti  $x_1, x_2, \dots, x_n$  s pravděpodobnostmi  $p_1, p_2, \dots, p_n$ , rozumíme takovou hodnotu důsledku, jehož utilita je rovna očekávané utilitě rizikové varianty. Rozhodovatel si tedy cení variantu, která vede s jistotou k důsledku rovnému jistotnímu ekvivalentu stejně vysoko, jako uvedenou rizikovou variantu.

Pokud tedy například bude pro určitého rozhodovatele jistotním ekvivalentem k rizikové variantě, při které lze s pravděpodobností 0,5 dosáhnout zisk 10 mil.Kč a se stejnou pravděpodobností zisk 0 (očekávaný zisk je tedy 5 mil.Kč) varianta, která s jistotou přináší zisk 3 mil.Kč, pak se jedná o rozhodovatele s averzí k riziku. Cení si totiž rizikové varianty stejně jako nerizikové varianty s nižším ziskem, než je očekávaný zisk rizikové varianty. Pokud bude naopak pro rozhodovatele jistotním ekvivalentem k uvedené rizikové variantě varianta, která s jistotou přináší zisk například 7 mil.Kč, pak máme co do činění s rozhodovatelem se sklonem k riziku. Rozhodovatel s neutrálním vztahem k riziku bude za jistotní ekvivalent považovat variantu, která s jistotou přináší zisk 5 mil.Kč.

Vraťme se k bližší charakteristice uplatnění výše zmíněných čtyř pravidel.

**Pravidlo „maxi-min“** odráží defenzivní strategii. Rozhodovatel se snaží udržet riziko na co nejnižší úrovni. Snaží se zvolit takovou variantu, která v nejnepříznivějším případě stavu okolí nabízí při porovnání s ostatními variantami nejlepší výsledek.

Pesimista s negativním vztahem k riziku bude tedy aplikovat pravidlo „maxi-min“, a to, jak ukazuje následující rozhodovací matice, v těchto krocích:

- určení minimální hodnoty v jednotlivých řádcích
- výběr té varianty, která má nejvyšší řádkové minimum

		S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	
v <sub>1</sub>	linka 1	-100	1100	1700	2900	řádkové minimum
v <sub>2</sub>	linka 2	-30	1130	1710	2870	-100
v <sub>3</sub>	linka 3	-353	1013	1696	3062	-30
						-353

Při defenzivní strategii byla dle pravidla „maxi-min“ vybrána varianta v<sub>2</sub>.



**Pravidlo „maxi-max“** odráží naproti tomu ofenzivní strategii. Rozhodovatel se neobává rizika a proto se snaží zvolit takovou variantu, která v nejpříznivějším případě stavu okolí nabízí při porovnání s ostatními variantami nejlepší výsledek.

Optimista se sklonem k riskování a s vírou, že vnější faktory budou co nejpříznivější, aplikuje pravidlo „maxi-max“. Postup, jak je znázorněno v následující rozhodovací matici, spočívá v těchto dvou krocích:

- určení maximální hodnoty v jednotlivých řádcích
- výběr té varianty, která má nejvyšší řádkové maximum

		<b>S<sub>1</sub></b>	<b>S<sub>2</sub></b>	<b>S<sub>3</sub></b>	<b>S<sub>4</sub></b>	
V <sub>1</sub>	linka 1	-100	1100	1700	2900	řádkové maximum
V <sub>2</sub>	linka 2	-30	1130	1710	2870	2900
V <sub>3</sub>	linka 3	-353	1013	1696	3062	2870
						3062

Při ofenzivní strategii byla dle pravidla „maxi-max“ vybrána varianta v<sub>3</sub>.

**Hurwiczovo pravidlo**, nazývané též pravidlo optimismu - pesimismu, je založené na takovém postoji k riziku, který se nachází mezi oběma extrémy reprezentovanými výše uvedenými pravidly. Pracuje s parametrem  $\beta$ , který udává, do jaké míry se rozhodovatel přiklání k optimistickým nebo pesimistickým očekáváním. Hodnota 0 tohoto parametru odpovídá extrémně pesimistickým, hodnota 1 extrémně optimistickým očekáváním. Hodnota 0,5 odpovídá vyrovnanému poměru mezi ochotou riskovat a odporem k riziku.

Předpokládejme, že rozhodovatel je mírný optimista a volí proto  $\beta = 0,7$ . Aplikace Hurwiczova pravidla, jak vyplývá z následující rozhodovací matice, se realizuje v těchto krocích:

- určení maximální ( $R_{\max}$ ) a minimální ( $R_{\min}$ ) hodnoty v jednotlivých řádcích,

- výpočet hodnoty užítka každé varianty dle vztahu  $U_a = \beta \cdot R_{\max} + (1 - \beta) \cdot R_{\min}$ ,
- výběr varianty s největší hodnotou užítku.

		$s_1$	$s_2$	$s_3$	$s_4$	$\beta \cdot R_{\max} + (1 - \beta) \cdot R_{\min} = U_a$
$v_1$	linka 1	-100	1100	1700	2900	$0,7 \cdot 2900 - 0,3 \cdot 100 = 2000$
$v_2$	linka 2	-30	1130	1710	2870	$0,7 \cdot 2870 - 0,3 \cdot 30 = 2000$
$v_3$	linka 3	-353	1013	1696	3062	$0,7 \cdot 3062 - 0,3 \cdot 353 = 2037,5$

Na základě Hurwiczova pravidla byla vybrána varianta  $v_3$ .

**Laplaceovo pravidlo**, nazývané též pravidlo nedostatečného důvodu, je založené na myšlence, že neexistuje důvod, aby stavy okolí nastávaly s rozdílnou pravděpodobností. Všechny uvažované stavy okolí jsou proto ohodnoceny stejným koeficientem pravděpodobnosti. Aplikace Laplaceova pravidla je uvedena v následující rozhodovací matici a spočívá na těchto krocích:

- stanovení stejné pravděpodobnosti pro všechny stavy okolí, dále se postupuje stejně jako Bayesova pravidla, tedy
- vynásobení každého prvku matice pravděpodobností příslušného stavu okolí,
- sečtení hodnot v jednotlivých řádcích,
- výběr té varianty, jejíž řádkový součet je nejvyšší.

		$s_1$	$s_2$	$s_3$	$s_4$	$\Sigma$
	pravděpodobnost	0,25	0,25	0,25	0,25	1
$v_1$	linka 1	-25	275	425	725	1400
$v_2$	linka 2	-7,5	282,5	427,5	717,5	1420
$v_3$	linka 3	-88,25	253,25	424	765,5	1354,5

Dle Laplaceova pravidla byla vybrána varianta  $v_2$ .

#### 4.2.4 Víceetapové rozhodovací procesy

Doposud jsme se zabývali rozhodováním jako jednorázovým aktem. Často se však setkáváme s tím, že je třeba se zabývat procesem na sebe navazujících rozhodnutí, a to zpravidla v podmínkách rizika či nejistoty. Pro tento účel slouží aplikace metody rozhodovacího stromu.

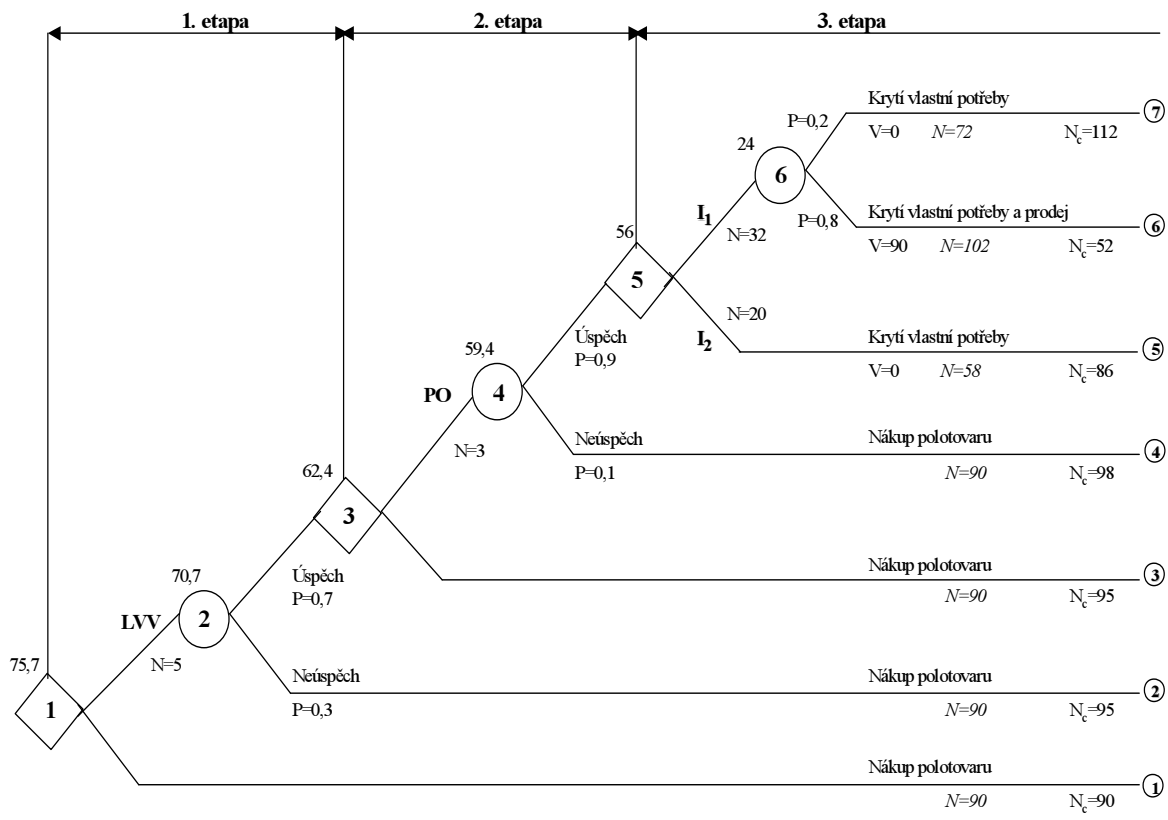
**Rozhodovací strom** je grafický nástroj pro zobrazení víceetapových rozhodovacích procesů a stanovení jejich optimální strategie. Základem je posloupnost uzlů a hran orientovaného grafu. Uzly grafu mají charakter buď uzlů rozhodovacích (jsou značeny kosočtverci), nebo uzlů situačních (jsou značeny kroužky). **Rozhodovací uzly** představují volbu určité varianty z daného souboru variant. Tyto varianty jsou představovány hranami, které z rozhodovacích uzlů vycházejí. **Situační uzly** představují rizikové aktivity. Možné výsledky rizikových aktivit jsou zobrazeny situačními hranami vycházejícími ze situačních uzlů.

Aplikaci rozhodovacího stromu pro stanovení optimální strategie víceetapového procesu si ukážeme na následujícím příkladě: (zpracováno s využitím publikace Fotr, J., Dědina, J. Manažerské rozhodování. Praha: Ekopress 1997, s. 186 až 192)

Předpokládejme, že podnik nakupuje důležitý polotovár od externího dodavatele. Vedení podniku zvažuje možnost vlastní výroby daného polotovaru, což ovšem vyžaduje

- provedení laboratorního výzkumu a vývoje,
- poloprovozní ověření.

Úspěch těchto aktivit nemůže být pochopitelně zaručen. Pokud budou neúspěšné, bude podnik nucen pokračovat v nákupu daného polotovaru s tím, že naběhlé náklady nepřinesou žádný efekt.



obr. 2

V případě úspěchu bude třeba rozhodnout o zakoupení a instalaci výrobní aparatury. Podnik má možnost zakoupit malou aparaturu s kapacitou pokrývající přesně jeho potřeby. Vzhledem k tomu, že existuje určitá možnost uplatnění daného polotovaru na trhu, je třeba zvažovat i variantu velké aparatury, která by uspokojila nejen vlastní potřebu, ale umožnila též dodávky na trh.

Jedná se o tříetapový rozhodovací proces, jehož znázornění v podobě rozhodovacího stromu je na obr. 2. V první etapě (viz. rozhodovací uzel 1), přicházejí v úvahu dvě varianty: Buď laboratorní výzkum a vývoj, nebo nákup polotovaru od externího dodavatele. Výsledek laboratorního výzkumu a vývoje je zobrazen hranami vycházejícími ze situačního uzlu 2. V případě neúspěchu je nutné pokračovat v nákupu polotovaru. V případě úspěchu postupuje rozhodovací proces do druhé etapy.

Ve druhé etapě (viz rozhodovací uzel 3) tvoří varianty rozhodování vybudování poloprovozu a poloprovozní ověření, nebo pokračování v nákupu polotovaru. Výsledek poloprovozního ověřování je znázorněn hranami vycházejícími ze situačního uzlu 4. V případě neúspěchu je, podobně jako v předchozí etapě, nutno pokračovat v nákupu polotovaru, úspěch vede ke třetí etapě rozhodovacího procesu.

Ve třetí etapě (viz rozhodovací uzel 5) jde o volbu z těchto variant: Zakoupení a instalace velké aparatury s předpokládanými dodávkami na trh, nebo zakoupení a instalace malé aparatury s výrobou pouze pro vlastní potřebu. Dosažené ekonomické výsledky závisejí na úspěšnosti na trhu, což zobrazují hrany vycházející ze situačního uzlu 6.

Za rizikové aktivity je třeba považovat laboratorní výzkum a vývoj, poloprovozní ověření a tržní uplatnění „nadprodukce“ velké aparatury. Ostatní aktivity jsou považovány za nerizikové. Na základě expertních odhadů byla pravděpodobnost úspěchu rizikových aktivit stanovena takto:

- laboratorní výzkum a vývoj  $P_{ULVV} = 0,7$
- poloprovozní ověření  $P_{UPO} = 0,9$
- uplatnění na trhu  $P_{UT} = 0,8$

Pro nákladové resp. výnosové ohodnocení rozhodovacího stromu jsou k dispozici tyto údaje:

Spotřeba	(kg/rok)	$S = 50\ 000$
Cena	(Kč/kg)	$C = 180$
Náklady na externí dodávku	(mil.Kč/rok)	$N_D = S.C.10^{-6} = 9$
Náklady na labor. výzkum a vývoj	(mil.Kč)	$N_{LVV} = 5$
Náklady na poloprovozní ověření	(mil.Kč)	$N_{PO} = 3$

Výrobní aparatura		velká	malá
Kapacita	(t/rok)	$K_1 = 100$	$K_2 = 50$
Investiční náklady	(mil.Kč)	$N_{I1} = 32$	$N_{I2} = 20$
Fixní výrobní náklady (bez odpisů)	(mil.Kč/rok)	$N_{F1} = 4,2$	$N_{F2} = 2,8$
Variabilní výrobní náklady	(Kč/kg)	$N_{V1} = 60$	$N_{V2} = 60$
Životnost	(roky)	$Z = 10$	$Z = 10$
Objem dodávky na trh	(kg/rok)	$O_1 = 50\ 000$	
Výnosy	(mil.Kč/rok)	$V_1 = O_1.C.10^{-6} = 9$	

Náklady jednotlivých větví rozhodovacího stromu za dobu životnosti výrobní aparatury jsou stanoveny dle následujících vztahů:

- Větev 1:  $N_{C1} = Z \cdot N_D = 90 \text{ mil.Kč}$   
 Větev 2:  $N_{C2} = N_{LVV} + Z \cdot N_D = 95 \text{ mil.Kč}$   
 Větev 3:  $N_{C3} = N_{LVV} + Z \cdot N_D = 95 \text{ mil.Kč}$   
 Větev 4:  $N_{C4} = N_{LVV} + N_{PO} + Z \cdot N_D = 98 \text{ mil.Kč}$   
 Větev 5:  $N_{C5} = N_{LVV} + N_{PO} + N_{I2} + Z \cdot (N_{F2} + N_{V2} \cdot S \cdot 10^{-6}) = 86 \text{ mil.Kč}$   
 Větev 6:  $N_{C6} = N_{LVV} + N_{PO} + N_{I1} + Z \cdot (N_{F1} + N_{V1} \cdot (S + O_1) \cdot 10^{-6} - V_1) = 52 \text{ mil.Kč}$   
 Větev 7:  $N_{C7} = N_{LVV} + N_{PO} + N_{I1} + Z \cdot (N_{F1} + N_{V1} \cdot S \cdot 10^{-6}) = 112 \text{ mil.Kč}$

Ohodnocený rozhodovací strom je východiskem ke stanovení optimální rozhodovací strategie, které se provádí tak, že v pořadí od poslední k první etapě rozhodovacího procesu se pro každou etapu

- stanoví očekávané utility (očekávané hodnoty) kritéria hodnocení pro situační uzly,
- vybere varianta s nejvyšší utilitou, resp. nejpříznivější očekávanou hodnotou daného kritéria .

Za předpokladu neutrálního postoje rozhodovatele k riziku postupujeme v rámci našeho příkladu takto:

V rámci **3. etapy** je varianta „instalace velké aparatury“ riziková, neboť uplatnění produkce na trhu má pravděpodobnostní charakter (viz. situační uzel 6) Druhá z variant „instalace malé aparatury“ je neriziková.

Očekávané náklady rizikové varianty:

$$N_{I1} + (1 - P_{UT}) \cdot Z \cdot (N_{F1} + N_{V1} \cdot S \cdot 10^{-6}) + P_{UT} \cdot Z \cdot (N_{F1} + N_{V1} \cdot (S + O_1) \cdot 10^{-6} - V_1) = 56 \text{ mil.Kč}$$

Náklady nerizikové varianty:

$$N_{I2} + Z \cdot (N_{F2} + N_{V2} \cdot S \cdot 10^{-6}) = 78 \text{ mil.Kč}$$

Vzhledem k tomu, že očekávané náklady rizikové varianty jsou nižší ( $56 < 78$ ), preferujeme tuto variantu a nerizikovou variantu vyloučíme z dalších úvah. Očekávané náklady preferované varianty zapíšeme do grafu jako tzv. poziční hodnotu rozhodovacího uzlu 5 ( $H_5 = 56 \text{ mil.Kč}$ ).

V rámci **2. etapy** postupujeme obdobně. Rizikovou variantou je „poloprovozní ověření“, nerizikovou „nákup polotovaru u externího dodavatele“.

Očekávané náklady rizikové varianty:

$$N_{PO} + P_{UPO} \cdot H_5 + (1 - P_{UPO}) \cdot Z \cdot N_D = 62,4 \text{ mil.Kč}$$

Náklady nerizikové varianty:

$$Z \cdot N_D = 90 \text{ mil.Kč}$$

$$64,5 < 90 \quad \longrightarrow \quad H_3 = 64,5 \text{ mil.Kč}$$

V rámci **1. etapy** je rizikovou variantou „laboratorní výzkum a vývoj“, nerizikovou „nákup polotovaru u externího dodavatele“.

Očekávané náklady rizikové varianty:

$$N_{LNV} + P_{ULNV} \cdot H_3 + (1 - P_{ULNV}) \cdot Z \cdot N_D = 75,7 \text{ mil.Kč}$$

Náklady nerizikové varianty:

$$Z \cdot N_D = 90 \text{ mil.Kč}$$

$$75,7 < 90 \quad \longrightarrow \quad H_1 = 75,7 \text{ mil.Kč}$$

Optimální rozhodovací strategii tedy v našem případě tvoří tato posloupnost rozhodnutí:

- „laboratorní výzkum a vývoj“ v 1. etapě
- „poloprovozní ověření“ ve 2. etapě
- „instalace velké aparatury“ ve 3. etapě

Je třeba mít na paměti, že veličiny (náklady, výnosy, pravděpodobnosti výsledků situačních aktivit), podle kterých byla stanovena optimální strategie, jsou určeny na základě jistých předpokladů, či odhadů. Skutečné hodnoty se proto mohou od těchto předpokládaných hodnot odchylovat, což může mít na rozhodovací strategii vliv. Je proto užitečné, určit její citlivost na změny uvedených veličin pomocí analýzy citlivosti, s cílem zjistit tzv. kritické faktory citlivosti, tedy ty veličiny, u kterých i malá změna jejich hodnoty může mít vliv na změnu optimální rozhodovací strategie. Na rozdíl od aplikace analýzy citlivosti uvedené v rámci předchozího příkladu, je uplatnění této procedury v rozhodovacím stromu poměrně pracnou záležitostí.

Průběžná doba víceetapových rozhodovacích procesů bývá v realitě obvykle dosti dlouhá. V rámci této doby může dojít, a často také dochází,



k řadě změn, které při zpracování rozhodovacího stromu před zahájením daného procesu nebylo možno předvídat. Rozhodovací strom bude proto ve své výchozí podobě platný zpravidla pouze pro první etapu. V následujících etapách je nutno počítat s realizací korekcí, týkajících se ohodnocení daného grafu, popřípadě i jeho struktury.



## 5. OVLIVŇOVÁNÍ

Zatímco rozhodnutí o cíli, resp. o cestě k němu směřující je věcí řídicího pracovníka, realizace tohoto rozhodnutí je věcí podřízených pracovníků. V návaznosti na definici řízení uvedenou v kapitole 2.1 můžeme ovlivňování chápat jako proces vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu, jímž se z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezuje takové chování, kterým řízený objekt vytyčené cíle efektivně realizuje. V souvislosti s ovlivňováním se v rámci této kapitoly budeme zabývat problematikou motivace a stylu vedení.

### 5.1 Motivace

Motivovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů. Motivaci můžeme vyjádřit jako řetězec návazných reakcí: Pocit **potřeby** vede ke vzniku **přání** dosáhnout určitých **cílů**. Formulace, resp. vědomí těchto cílů vyvolává **napětí**, které vyvolává **aktivity**, směřující k dosažení cílů. Důsledkem je **uspokojení**.

Zmíněný řetězec je však třeba chápat jako určité zjednodušení, skutečné vztahy často bývají složitější. Za prvé: Potřeby závisejí na prostředí, ve kterém se nositel dané potřeby nachází. Nejméně se tento vliv projevuje u základních - fyziologických potřeb, jejichž podněty se odvíjejí od fyziologické podstaty člověka. Nicméně i zde může být působení prostředí významné (vůně jídla vyvolává hlad). Zcela běžný je vliv prostředí na aktualizaci vyšších potřeb. Povýšení spolupracovníka může vyvolat touhu jeho kolegy po vyšším postavení. Náročný problém může vyvolat touhu po jeho vyřešení. Sociální skupina může vyvolat touhu po přátelství. Pokud někdo žije izolovaně, může to u něho vyvolat touhu být mezi lidmi.

Za druhé: Daný řetězec se může uzavírat v cyklus, neboť potřeby mohou být sice příčinou určitého chování, ale také jeho důsledkem. Uspokojení určité potřeby má zpravidla za následek aktualizaci dalších potřeb. Osobní touha po dosažení úspěchu může být vystupňována v důsledku uspokojení z dosažení určitého cíle, nicméně může být též oslabena v případě selhání.

Různé teorie motivace lze rozdělit do dvou základních skupin, a to na :

- teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, kam patří zejména
  - teorie hierarchie potřeb
  - teorie dvou faktorů
  - teorie tří kategorií potřeb
  - teorie potřeby dosáhnout úspěchu
- teorie zaměřené na průběh motivačního procesu, ke kterým se obvykle počítají
  - teorie očekávání
  - rozšířený model teorie očekávání
  - teorie spravedlivé odměny
  - teorie zesílených vjemů

### **5.1.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin**

#### **a) Teorie hierarchie potřeb**

Jde o jednu z nejznámějších teorií motivace. Jejím autorem je americký psycholog a univerzitní profesor Abraham Maslow (1908 - 1970). Je publikována v jeho hlavní práci „Motivation and Personality“ („Motivace a osobnost“) z roku 1954.

Lidské potřeby jsou podle této teorie rozděleny do pěti hierarchicky uspořádaných skupin, a to na potřeby :

- fyziologické
- jistoty a bezpečí
- přátelství a přijetí
- požívání vážnosti
- seberealizace

Předpokládá se, že všechny tyto potřeby u člověka existují souběžně, nicméně k významnější aktualizaci potřeb vyšších dochází až při určité míře naplnění potřeb nižších. Na druhé straně však nelze předpokládat, že přechodem k vyšším potřebám se pocitování potřeb nižších zcela vytrácí. Naopak: Pokud míra jejich uspokojení klesne, mohou se znovu významně projevit.

Dlužno na tomto místě poznamenat, že východiskem teorie hierarchie potřeb byly klinicko - psychologické zkušenosti, a proto je původní vymezení obsahu uvedených skupin potřeb nutno chápat zcela obecně. Při intimaci na problematiku pracovní motivace je možno interpretovat zmíněné potřeby takto:

**Fyziologické potřeby** související se zajištěním fyzické existence jedince a reprodukce lidského rodu vyúsťují při aplikaci na problematiku pracovní motivace v organizacích do potřeby přiměřeného výdělku pro zajištění obživy, obydlí a dalších nezbytných podmínek pro život daného pracovníka resp. jeho rodiny. Představují rovněž potřebu přiměřených klimatických, světelných, akustických a dalších hygienických podmínek pro vykonávání práce.

**Potřeby jistoty a bezpečí** zahrnují potřebu ochrany před fyzickým ohrožením a potřebu fyzického, duševního a emocionálního bezpečí. V podmínkách pracovní motivace může jít o uspokojování těchto potřeb například v podobě jistoty práce (garantované pracovní smlouvy), zabezpečení v případě pracovní neschopnosti (zdravotní pojištění), vytvoření podmínek pro ochranu před úrazem na pracovišti aj.

Uspokojování **potřeb přátelství a přijetí** souvisí s formálními a zejména neformálními mezilidskými vztahy v organizaci. Jedná se o možnost stát se rovnoprávným členem kolektivu a mít v něm dobré mezilidské vztahy, o možnost participace na řízení tohoto kolektivu, sdílení společných hodnot a zájmů apod.

Uspokojování **potřeb vážnosti** souvisí se sebeúctou a úctou v očích druhých. V podmínkách organizace je realizováno zpravidla společenským uznáním významu práce vykonávané daným pracovníkem, uznáním jeho osobních kvalit vedoucím a spolupracovníky, je dáno prestiží zastávané funkce atd.

**Potřeby seberealizace** jsou uspokojovány cestou ztotožňování smyslu vykonávané práce se smyslem života daného jedince. Člověk hledá takovou práci, která pro něj není pouhým zaměstnáním, nýbrž se stává povoláním či přímo posláním.

## **b) Teorie dvou faktorů**

Autorem této teorie je Frederick Herzberg (nar. 1923). Její vysvětlení lze najít v knize „The Motivation to Work“ („Motivace k práci“) z roku 1959 a v publikaci „Work and the Nature of Man“ („Práce a přirozenost člověka“) vydané v roce 1966. Herzberg přehodnotil Maslowovu teorii hierarchických potřeb. Formuluje dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z nichž jedny ovlivňují pracovní spokojenost, druhé pak pracovní nespokojenost. První skupina je označena jako motivátory. Jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, negativní účinek jako nespokojenost. Druhá skupina bývá označována jako frustrátory, resp. hygienické vlivy. Jejich negativní účinek přináší nespokojenost, pozitivní účinek nepřináší pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti.

Motivátory úzce souvisí s vykonávanou prací a jejím bezprostředním oceněním a mají vůči vykonávané činnosti významný motivační účinek.

Patří k nim zajímavost práce, odpovědnost související s danou prací, dosažení úspěšného výsledku, sdělené uznání či ocenění, možnost kariérního vzestupu, možnost seberealizace.

Frustrátory souvisí s širšími podmínkami, ve kterých lidé pracují. Při jejich přiměřeném pozitivním účinku si je pracovníci příliš neuvědomují a na bezprostřední motivaci nemají významnější vliv. Nicméně při snížení pod prahovou úroveň dochází náhle k výraznému pocitu nespokojenosti. K těmto faktorům se řadí základní plat, pracovní místo včetně jeho statusu, personální politika dané organizace, jistota zaměstnání, mezilidské vztahy, vybavení pracovišť, hygienické podmínky práce.

### **c) Teorie tří kategorií potřeb**

Rovněž tato teorie navazuje na práce Maslowovy. Vypracoval ji Clayton P. Alderfer a publikoval v knize „Human Needs in Organizational Settings“ („Lidské potřeby v organizačních seskupeních“), která vyšla v roce 1972. Lidské potřeby se dle této teorie dělí do tří hierarchických skupin, a to na potřeby zajištění

- existence,
- sociálních vztahů k pracovnímu okolí,
- dalšího osobního, resp. profesního a kvalifikačního rozvoje.

V souladu s koncepcí Maslowovou se vychází z toho, že aktualizace potřeb vyšších se dostavuje až poté, co jsou uspokojeny potřeby nižší. Alderferova teorie však netrvá na striktní hierarchii mezi potřebami zajištění sociálních vztahů a potřebami osobního, profesního a kvalifikačního rozvoje. Předpokládá se určitá substitute: Když jedna z těchto skupin není dostatečně uspokojována, může to zvyšovat naléhavost druhé. Tak například nedostatečné uspokojování potřeby služebního postupu může být nahrazováno zvýšeným uspokojováním sociálních kontaktů.

#### **d) Teorie potřeby dosáhnout úspěchu**

Daná teorie, jejímž autorem je David McClelland, je založena, na třech skupinách potřeb, a to na potřebě sounáležitosti, moci a úspěchu. Je publikována v knize „The Achieving Society“ („Úspěšná společnost“) z roku 1961. Tato teorie se nejlépe uplatnila při aplikacích u vedoucích pracovníků.

Potřeba sounáležitosti obráží snahu většiny lidí mít v organizaci kooperativní přátelské vztahy se spolupracovníky. Tato potřeba je závažná zejména u profesí, jejichž úspěch závisí na jednání s partnery. Je charakteristickou pro sociálně orientované řídicí pracovníky.

Potřeba moci souvisí se snahou prosadit se a zaujímat vlivnou pozici. Je charakteristická pro pracovníky se snahou zaujmout v kolektivu dominantní postavení. Představuje typickou vlastnost manažerské profese.

Potřeba úspěšného uplatnění se obvykle výrazně projevuje u pracovníků, kteří řeší úkoly vyžadující tvůrčí práci. Potřeba úspěchu je vede k tomu, že si sami staví úkoly náročné, nikoli však nepřiměřeně náročné až nereálné, kde by bylo riziko případného neúspěchu příliš vysoké.

### **5.1.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu**

#### **a) Teorie očekávání**

Teorie očekávání, jejímž autorem je Victor H. Vroom, je popsána v knize „Work and Motivation“ („Práce a motivace“), která byla publikována v roce 1964.

V dané teorii hrají rozhodující roli dva základní faktory: Valence (hodnota), tj. subjektivní hodnocení cíle a očekávání, tj. subjektivní posouzení pravděpodobnosti, že tohoto cíle bude dosaženo.



Teorii očekávání lze vyjádřit vztahem:

$$M = E \times O ,$$

kde  $M$  je motivační síla k určitému jednání,  
 $E$  je ocenění efektu, kterým se rozumí individuální hodnota, kterou člověk přisuzuje dosažení cíle, ke kterému je motivován,  
 $O$  je ocenění očekávání, kterým se rozumí odhad subjektivního ocenění pravděpodobnosti, že jím vynaložené úsilí povede k dosažení daného cíle.

V případě, kdy hodnota, o kterou člověk usiluje, nespočívá v dosažení cíle, nýbrž v odměně, která má být za dosažení cíle udělena, vstupuje do hry navíc očekávání, že tato odměna bude opravdu udělena. (Např. víra ve slib manažera.)

Dlužno poznamenat, pravděpodobnost dosažení cíle ovlivňuje hodnotu, kterou člověk dosažení cíle přisuzuje. Vysoká pravděpodobnost až jistota dosažení cíle sice výrazně zvyšuje motivační sílu, ovšem zároveň snižuje jeho hodnotu (snadno dosažitelný cíl se stává neatraktivním), což naopak (viz výše uvedený vztah) motivační sílu snižuje. Snadná a rutinní práce s jistým výsledkem může vést ke snižování motivace.

## **b) Rozšířený model teorie očekávání**

Autory jsou Lyman W. Porter a Edward E. Lawler. Model byl publikován v práci „Managerial Attitudes and Performance“ („Manažerské sklony a výsledky činnosti“) z roku 1968. Jde o tvůrčí syntézu Vroomovy teorie očekávání s některými názory Maslowa, Herzberga a McClellanda a snahu o systémové pojetí teorie motivace.

Dle tohoto modelu intenzita motivace závisí na hodnotě odměny, množství energie lidské víry a míry pravděpodobnosti získání odměny.

Vnímané úsilí a pravděpodobnost reálného získání odměny jsou korigovány na základě skutečné výkonnosti. Pokud má pracovník s obdobnou prací zkušenosti, může lépe posoudit požadované úsilí a lépe stanovit pravděpodobnost získání odměny.

Skutečné výsledky jsou dány vynaloženým úsilím a individuálními schopnostmi pracovníka, včetně toho, jak dokáže vnímat, co je od něho požadováno. Dosažený výsledek má za následek odměnu. Odměna, kterou pracovník považuje za spravedlivou, přináší uspokojení.

### c) Teorie spravedlivé odměny

Teorie spravedlnosti či také teorie rovnováhy vydání a zisku je spjata se jménem J.S. Adamse. Byla publikována ve stati „Inequity in Social Exchange“ („Nespravedlnost v sociální směně“) z roku 1965.

Její klíčovou myšlenkou je sklon lidí k sociálnímu srovnávání, spojený s tendencí k rovnováze. Člověk srovnává s jinými lidmi to, co do práce vkládá (čas, námahu, schopnosti aj.) a co za to získává (plat, uznání apod.). Daný vztah můžeme formulovat takto:

$$\frac{P}{Z} = \frac{P_i}{Z_i},$$

kde  $P$  a  $Z$  je vklad a zisk daného jedince,

$P_i$  a  $Z_i$  je vklad a zisk srovnávaných osob.

Pokud je mezi oběma zlomky rovnost, je daný vztah vnímán jako spravedlivý. Jestliže se však objeví nerovnost v neprospěch daného jedince, je daný vztah vnímán jako nespravedlivý a u daného jedince vzniká motiv k jejímu odstranění. V případě, že dojde k nerovnosti ve prospěch daného jedince, může to u něj vyvolat motivaci k lepšímu výkonu.

Vklady i zisky mají komplexní charakter. Do vkladů je třeba zahrnout nejen čas, námahu a schopnosti, ale i zkušenost, věk, sociální status apod. Obdobně to platí v případě zisků. Problém je v tom, že lidé zpravidla nevnímají komplexnost těchto veličin a navíc mají tendenci subjektivně nadhodnocovat své vklady a podhodnocovat své zisky a naproti tomu u srovnávaných osob jejich vklady podhodnocovat a zisky nadhodnocovat.

#### **d) Teorie zesílených vjemů**

Poslední z uváděných teorií motivace je teorie zesílených vjemů, kterou vyvinul americký psycholog Frederic Skinner. Je popsána v práci „Contingencies of Reinforcement“ („Nejisté případy zesílených vjemů“) publikované v roce 1969.

Teorie vychází z teze, že lidské chování jsou naučené, tj. situačně podmíněné zvyky. Chování jedince se stává konformní se standardy dané organizace, když ty reakce, které jsou z hlediska organizace žádoucí, jsou systematicky zpevňovány, ostatní jsou ponechávány nezpevněné, nebo jsou trestány. Dřívější zkušenosti ve významné míře ovlivňují reakce člověka v obdobných situacích v současnosti.

Pozitivní motivace, která má být vedoucím uplatňována přednostně, je založena na podvědomém či vědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti. Podněcuje k opakování takového chování, za které byl pracovník dříve odměněn. Naproti tomu negativní motivace vede k uvědomovanému či neuvědomovanému varování před takovým chováním, které v minulosti vyústilo v postih. Další možností je utlumení nežádoucí aktivity pracovníka cestou lhostejnosti či ignorování ze strany vedoucího. Poslední z uváděných možností, která by však měla být uplatňována pouze v případech zcela nezbytných, je bezprostřední trestání s cílem zabránit škodlivému jednání pracovníka.

Při hodnocení této behaviorální teorie je potvrzována správnost názoru, že lidské chování je formováno odměnami a tresty. Kritici však připomínají, že nejde pouze o formování z vnějšku, ale též o vnitřní odměny a tresty, vystupující jako etické city (hrdost, stud) související s mravní stránkou daného jedince.

### 5.1.3 Specifické motivy

Motivaci spolupracovníků realizuje vedoucí pracovník prostřednictvím vytváření, vyvolávání a uplatňování pohnutek k žádoucímu chování, které nazýváme motivy resp. stimuly.

Jedním ze základních motivů práce je nepochybně **plat**. Různé formy výdělků jsou souhrnně označovány jako monetární pobídky a patří k hlavním formám odměn, jimiž vedoucí pracovník disponuje. Pro člověka má plat především instrumentální hodnotu, protože mu umožňuje, aby si cestou směny za něj pořídil výrobky či služby, o které má zájem. Pokud se jedná o prostředky k životu nezbytné, pak plat vystupuje v roli instrumentu k uspokojování základních - ve smyslu Maslowovy hierarchie - fyziologických potřeb. Za peníze však lze cestou směny přispět k vytváření podmínek pro uspokojování i hierarchicky vyšších potřeb.

Nutno si však uvědomit, že peníze neplní pouze instrumentální roli. Mohou vést k uspokojení určitých potřeb přímo, aniž by byly na trhu směněny za produkty práce jiných. Typickým příkladem je uspokojení potřeby společenského uznání, resp. prestiže, vyplývající z výše přiznaného platu.

Při aplikaci nelze opomenout skutečnost, že účinnost monetární pobídky významně závisí na konkrétní situaci, za které je uplatňována. Peněžní částka, která bude udělena formou odměny vyplacené bezprostředně po splnění úkolu pracovníkovi s nízkým příjmem bude mít podstatně vyšší účinek než tatáž částka, vyplacená s delším časovým odstupem spolu s ostatními složkami platu pracovníkovi s vysokým

příjmem. Zvýšení platu působí (v pojetí Herzbergovy teorie) krátkodobě jako motivátor, po určité době si pracovník na zvýšený plat zvykne a z motivátoru se stává frustrátor.

V praxi mnohde ještě převládá názor, že plat je obecně nejsilnějším motivem pracovního výkonu. To je v souladu s pojetím školy „vědeckého řízení“, vycházejícím z přesvědčení, že rozhodujícím motivem práce je výdělek. Čím je tento výdělek vyšší, tím je pracovník spokojenější, a proto v očekávání vysoké mzdy vyvine i velké pracovní úsilí. Empirické průzkumy to však nepotvrzují a dané pojetí je již překonáno. Všeobecné a podstatné zvýšení životní úrovně a sociálního zabezpečení v ekonomicky vyspělých zemích vedlo u většiny jejich obyvatel k uspokojení základních potřeb, což mělo vliv na snížení motivačního účinku peněžních odměn.

Velmi silný motivační vliv může mít vykonávaná **práce** sama. Zatímco význam platu co by motivátoru relativně klesá, význam práce vzrůstá. Za jistých okolností se práce stává významným prostředkem pro uspokojování nejvyšších potřeb. Takový motivační vliv má práce, která požívá vysoké společenské prestiže a zároveň pracovníkovi umožňuje, aby sám sobě i svému sociálnímu okolí demonstroval vysokou úroveň osobní kompetence. Obecně platí, že zajímavá, samostatná, tvůrčí a odpovědná práce, umožňující uplatnění schopností daného jedince a umožňující mu podílet se na rozhodování, přispívá k vědomí vysoké sociální hodnoty sebe sama a umožňuje mu i reflexi obdivu a úcty jeho sociálního okolí.

Mezi významné nástroje k posilování motivačního účinku práce patří motivační programy ke zlepšení pracovního života („Quality of Working Live“, „QWL Programs“), které začaly být rozvíjeny v sedmdesátých letech a dodnes jsou velmi aktuální. Jedná se především o reakci na nepřiměřeně vysokou specializaci práce na výrobních linkách a s ní spojené negativní důsledky spočívající v monotónnosti, únavě a nezájmu o tuto práci. Zmíněné programy představují systémový přístup k projektování práce za účelem jejího rozšiřování a obohacování. Rozšiřování práce představuje despecializaci s cílem dosáhnout větší pestrosti vykonávaných činností. Tak

například pracovníci na výrobní lince, který doposud vykonával jednu jednoduchou operaci, jsou svěřovány další obdobné operace. Dochází též k záměrné rotaci pracovníků po více pracovištích. Při obohacování práce jde o snahu dosáhnout, aby práce představovala pro pracovníka větší výzvu a její vykonání přinášelo pocit úspěchu. Jde rovněž o zvyšování pravomoci a zároveň i odpovědnosti pracovníků. Toto je možno realizovat různými opatřeními, mezi něž patří: Pracovníkovi je dána větší volnost při určování postupu práce. Lidé pracují v kolektivech a vzájemnou spolupráci si koordinují sami. Jsou vytvořeny podmínky pro to, aby pracovník věděl, jaký je podíl jeho práce na konečném výrobku a jak přispívá k plnění cílů podniku. Pracovníci mají k dispozici informace zpětné vazby, které jim umožní vyhodnotit svůj výkon dříve, než to udělá jejich vedoucí. Pracovníci jsou zapojováni do analýz a změn svého pracovního prostředí. Zvyšuje se jejich podíl na rozhodování, podíl na výsledcích podnikání apod.

Míra obohacení práce má svoji optimální hodnotu, která závisí na konkrétní situaci a individuálních dispozicích jednotlivých pracovníků. Obecně se soudí, že složitější práce s vyšší mírou pravomoci a zodpovědnosti vůči jejímu vykonávání je pro pracovníky atraktivnější a má vyšší motivační účinek. Nicméně je třeba mít na paměti, že mohou existovat případy, kdy lidé bez schopností či ambicí konat tvůrčí činnost a nést za ni odpovědnost, budou toužit po pravém opaku. Obdobné sklony mohou mít i tvůrčí pracovníci unavení z náročné, komplikované práce, dlouhodobě zatížení značným rizikem.

## **5.2 Styl vedení**

Vedení lidí je tvůrčí činnost, která může případ od případu nabývat značně odlišných podob. Je do určité míry předurčováno osobností vedoucího pracovníka. V této souvislosti se v anglicky psané literatuře objevuje výraz *leadership*, pro který zatím v české manažerské literatuře neznámá odpovídající ekvivalent. Obvykle se hovoří o vůdcovství, resp.

o tvůrčím vedení. O vedoucích pracovnících, kteří jsou jeho nositeli pak jako o vůdcích, častěji však jako o lídrech. Ne každý vedoucí pracovník je lídrem. Lídrům je připisováno charisma ve smyslu mimořádných schopností ovlivnit své spolupracovníky tak, aby se ochotně a s nadšením angažovali za splnění cílů, které lídr vytýčí.

Pokud má být styl vedení účinný, musí zohledňovat konkrétní situaci, tj. pracovníky, kteří jsou vedeni, cíle, kterých má být dosaženo, resp. další důležité okolnosti.

### **5.2.1 Teorie X a Y**

Klasickým východiskem pro různé přístupy k vedení lidí je teorie X a Y, jejímž autorem je Douglas McGregor. Je popsána v knize „The Human Side of Enterprise“ („Lidská stránka podniku“) z roku 1960. Jde o účelovou abstrakci dvou krajních podob, kterých může nabývat vztah člověka k práci a z toho vyplývající chování.

Podle teorie X se předpokládá tato situace:

- Člověk má vrozenou nechuť k práci a proto se jí pokud možno vyhýbá. Pracuje pouze proto, aby si zajistil obživu.
- Nechuť k práci je tak silná, že ji nedokáže prolomit ani příslib mzdy. Plat člověk sice přijímá, ale stále vyžaduje přidání. Peníze samy nemohou člověka přimět k tomu, aby se snažil. Je navíc zapotřebí hrozba trestu.
- S pracovištěm ani s podnikem ho nespojují žádné pozitivní emocionální vztahy sociálního či jiného charakteru.
- Člověk chce být veden, nechce přebírat zodpovědnost, má málo ctižádosti a nechce podstupovat riziko. Nemá žádné ambice stran svého pracovního uplatnění.

Naproti tomu teorie Y předpokládá následující situaci:

- Člověk má k práci přirozený sklon a za příznivých podmínek ho práce těší. Vynaložení tělesného a duševního úsilí potřebného k dosažení výsledků je přirozené.
- V práci nalézá prostředek pro uplatnění svých znalostí, schopností a dovedností, pracovní činnost se stává místem jeho seberealizace. Nejvýznamnější z odměn je uspokojení potřeby rozvoje osobnosti.
- Má dobrý vztah ke svému zaměstnání i k firmě, která mu ho poskytuje. Ztotožňuje se s posláním a cíli podniku, je k nim loajální a angažuje se ve prospěch jejich plnění. V rámci této angažovanosti je ochoten se podílet sebekázní a sebekontrolou.
- Člověk je ochoten odpovědnost nejen přijímat, ale přímo ji vyhledávat. Má přirozenou ctižádost a ambice uplatnit se v práci. Rád se účastní podnikatelské či jiné tvůrčí aktivity, je ochoten nést riziko s ní spojené.

Je evidentní, že styl vedení vycházející z předpokladů teorie X se bude diametrálně odlišovat od stylu vedení vycházejícího z předpokladů teorie Y. V prvním případě půjde o autoritativní styl, založený na hrozbě trestu, neumožňující žádnou rozhodovací autonomii vedených pracovníků (tzv. vedení na krátkém vodítku). Naproti tomu vedení ve smyslu teorie Y představuje liberální styl, kde hlavním motivátorem je tvůrčí práce, s uplatněním široké rozhodovací autonomie vedených pracovníků (tzv. vedení na dlouhém vodítku).

Je nutno zdůraznit, že teorie X a Y prezentuje dva účelově formulované extrémy. Reálné situace se nalézají mezi nimi. Obecně platí, že pod vlivem rozvoje pracovních podmínek, růstu nároků na kreativitu práce a v důsledku růstu materiální životní úrovně dochází k jednoznačnému posunu od teorie X k teorii Y.



### 5.2.2 Základní typy stylu vedení

V odborné literatuře se obvykle setkáváme se třemi základními typy stylu vedení. Je to styl:

- autokratický
- participativní
- liberální

Pro **autokratický styl vedení** je typické, že vedoucí rozhoduje sám a svá rozhodnutí sděluje formou příkazů. Komunikace je jednoduchá a jednoznačná: Shora dolů příkazy, zespodu nahoru hlášení o jejich plnění. Existuje tvrdá disciplína, podřízení mají minimální a zcela přesně vymezenou autonomii pro vlastní rozhodování. Motivace je založena na autoritě. Vedle očekávání odměn za splnění příkazů figuruje výrazně i hrozba trestů za jejich nesplnění. Uplatnění tohoto stylu řízení má své oprávnění tam, jak už bylo zmíněno, kde se chování pracovníků blíží modelu teorie X. Jedná se často o podmínky jednoduché práce vykonávané málo kvalifikovanými pracovníky, kde existuje na straně vedoucího výrazná kvalifikační převaha, výrazná převaha znalostí co, proč a jak má být vykonáváno. Daný styl je rovněž nezbytným v krizových situacích, kde záchrana lidských životů, či velkých materiálních hodnot závisí na rychlém a plně koordinovaném zásahu.

**Participativní styl vedení** je založen na tom, že vedoucí zpravidla formuluje úkoly a postupy jejich řešení za účasti svých spolupracovníků. Tato kooperace obvykle spočívá v tom, že vedoucí předloží problém, shromáždí návrhy na jeho řešení a následně sám rozhodne. Komunikace je oproti předchozímu stylu složitější. Autonomii pro vlastní rozhodování spolupracovníků vedoucí vymezuje relativně širěji. Motivace je založena především na očekávání odměn a na aktivní spoluúčasti na přípravě rozhodnutí. Participativní styl vedení dosahuje v současnosti značné míry uplatnění. Jeho aplikace odpovídá podmínkám, které na škále dvou extrémů - teorie X a Y se více blíží teorii Y. Jedná se o podmínky složitější tvůrčí

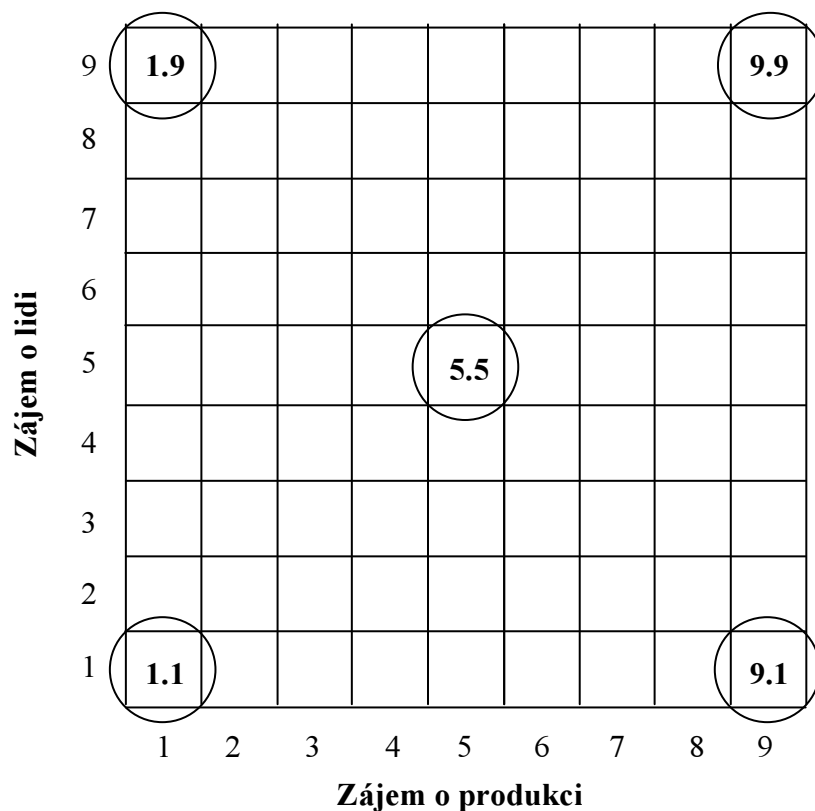
práce, vykonávané kvalifikovanými pracovníky. Na straně vedoucího existuje převaha kvalifikace a s ní souvisejících znalostí týkajících se věcí celkových, ve věcech dílčích, které souvisí s činností jednotlivých pracovníků, tato převaha už zpravidla neexistuje.

U **liberálního stylu vedení** jde o relativně velkou autonomii spolupracovníků. Vedoucí rozhoduje pouze o základních cílech a o těch záležitostech, které se týkají koordinace řízeného kolektivu jako celku. Nicméně i tato rozhodnutí obvykle se svými spolupracovníky ve fázi přípravy projednává. Vše ostatní je svěřováno těm, kteří dané úkoly vykonávají. Hlavní role vedoucího spočívá v podpoře práce spolupracovníků cestou předávání či zprostředkovávání důležitých informací, pomoci při překonávání překážek, které přesahují jejich možnosti a zprostředkovávání vazeb mezi partnery. Liberální styl řízení je úspěšně aplikovatelný v podmínkách, které se výrazně blíží charakteristice teorie Y. Jde zpravidla o vedení kolektivů vysoce kvalifikovaných pracovníků vykonávajících vysoce tvůrčí práci. Převaha kvalifikace a s ní souvisejících znalostí jak tuto práci realizovat, je jednoznačně na straně výkonných pracovníků. Vzhledem k tomu, že práce tohoto charakteru se začíná významně rozšiřovat, neboť se stává klíčovým faktorem efektivnosti podniků, lze očekávat i významné rozšiřování liberálního stylu vedení.

Z dalších klasifikací stylů vedení dlužno uvést klasifikaci Rensise Likerta, publikovanou v knize „The Human Organization: Its Management and Value“ („Lidská organizace: Její management a hodnota“) z roku 1967. Likertova teorie tzv. čtyř systémů, vycházející z rozsáhlých a dlouhodobých výzkumů rozeznává vykořisťovatelsko-autoritativní styl, benevolentně-autoritativní styl, konzultační styl a participační styl.

Z hlediska stylu vedení je důležitá proporce mezi zájmem vedoucího pracovníka o produkci a o spolupracovníky. Na tomto konceptu vznikla teorie klasifikační sítě, jejímiž autory je Robert Blake a Jane Moutonová. Je shrnuta v knize „The New Managerial Grid“ („Nová manažerská

klasifikační síť), která byla publikována v roce 1978. Zájem o produkci a zájem o lidi tvoří horizontální a vertikální dimenzi matice (viz obr.3).



Obr.3

Horizontální dimenze zachycuje 9 stupňů intenzity a způsobu jak se vedoucí pracovníci zajímají o věcnou stránku prováděné práce, tj. o včasnost plnění úkolů, kvalitu práce, její hospodárnost apod. Vertikální dimenze zachycuje 9 stupňů intenzity a způsobu jak se vedoucí pracovníci zajímají o své spolupracovníky, tj. o jejich motivaci, interpersonální vztahy apod.

S využitím dané matice můžeme ilustrovat následující charakteristické styly vedení:

- pole 1.1 představuje styl vedoucích pracovníků s minimálním zájmem jak o produkci, tak o lidi; jedná se o nedostatečnou řídicí práci vyúsťující do bezvládní,
- pole 9.1 představuje technokratický styl, který s mírnou nadsázkou lze charakterizovat tak, že úkoly jsou plněny a produkce je vedoucím zajišťována navzdory podřízeným,
- pole 1.9 je stylem vedoucího, který se stará o své spolupracovníky a přátelské vztahy mezi nimi, s cílem být u lidí oblíben, přičemž však zanedbává využití takto vytvářeného potenciálu k zajišťování potřebné produkce,
- pole 5.5 je stylem průměrného vedoucího pracovníka, který je možno charakterizovat jako rovnováhu průměrného zájmu o produkci a průměrného zájmu o lidi ,
- pole 9.9 lze označit za ideální styl; vedoucí dosahuje výsledků synergií danou spojením mimořádného zájmu o produkci a mimořádného zájmu o spolupracovníky; je typický pro lídry, dosahující vynikajícího plnění cílů prostřednictvím vynikajících schopností motivovat spolupracovníky.

## 6. ORGANIZOVÁNÍ

### 6.1 Podstata organizování

Řídící činnost probíhá v prostředí, které je určitým způsobem zorganizováno. V terminologii teorie systémů je organizování možno chápat jako vytváření struktury systému, tedy jako definování prvků systému a zejména vztahů mezi těmito prvky. Struktura systému předurčuje chování systému, které představuje určitý pohyb v rámci ní.

Podstata procesu organizování v podniku, tedy procesu vytváření, upřesňování či přetváření struktury systému jeho řízení spočívá v definování

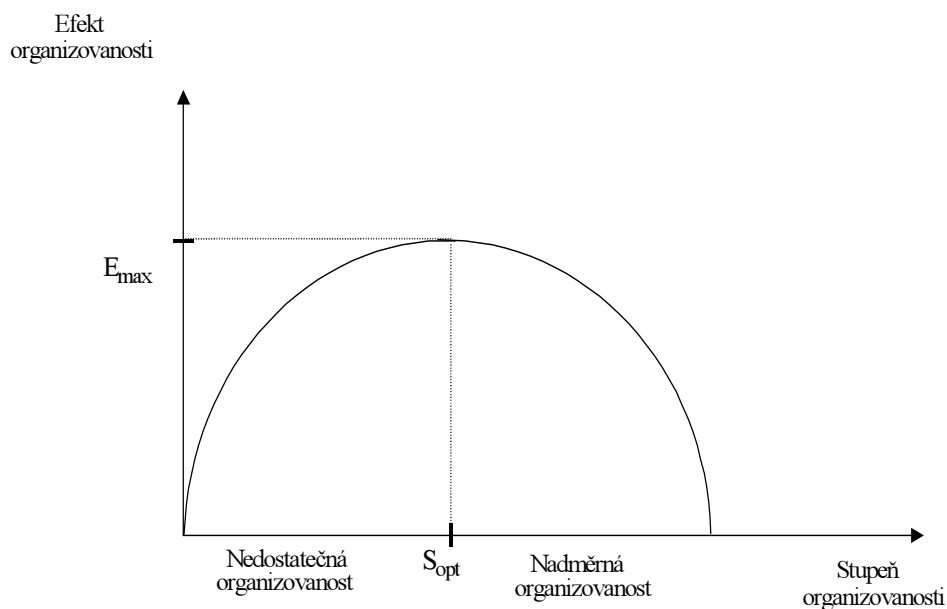
- činností a sekvenčních, dále též informačních či hmotně-energetických vztahů mezi nimi, což vede k definování **procesní struktury**,
- funkčních či pracovních míst a mocenských, dále též informačních a hmotně-energetických vztahů mezi nimi, což vede k definování **útvarové struktury**.

Procesní a útvarovou strukturu je nutno chápat jako složky či aspekty účelově abstrahované z celkové struktury podniku.

Pro úspěšnou řídicí práci je velmi důležitý vztah mezi strukturou a funkcí, tedy proporce mezi tím, co je dopředu již relativně stabilně upraveno a tím, co je ponecháno bezprostřední řídicí činnosti vedoucího. Tato proporce bývá označována jako **stupeň organizovanosti**.

Pokud je stupeň organizovanosti nepřiměřeně nízký, musí se vedoucí pracovník stále znovu a znovu zabývat řešením velkého množství problémů, většinou operativního charakteru. To odčerpává jeho čas a energii. V lepším případě mu nezbývá prostor pro koncepční práci, která by zcela nepochybně měla tvořit těžiště jeho činnosti, v horším případě se dostává do takového přetížení, kdy se mu řízení zcela vymyká z rukou.

Naproti tomu nepřiměřeně vysoký stupeň organizovanosti vyplývá ze snahy toho dopředu upravit a standardizovat co nejvíce. Vybudování velmi podrobné a propracované struktury je značně časově náročnou a nákladnou záležitostí, přičemž výsledný produkt v podobě rigidního uspořádání bude činnost vedoucího spíše znesnadňovat, než aby mu pomáhal. Nepřiměřeně vysoký stupeň organizovanosti, obzvláště se v nepřiměřeně rozsáhlém a tím pádem nepřehledném souboru pravidel determinujících chování celého systému, bude pro vedoucího spíše přítěží či překážkou než oporou v jeho práci. Řídící činnost může v takových podmínkách snadno zdegenerovat na kličkování mezi předpisy. Celý systém se stává těžkopádným až strnulým, neschopným reagovat na měnící se podmínky.



Obr.4

Je tedy zřejmé, že optimální stupeň organizovanosti se nalézá mezi oběma zmíněnými extrémy, jak je naznačeno na obr. 4. Obecně je možno říci, že organizovat je třeba to, co je podstatné, konkrétně vyjádřitelné (strukturovatelné, algoritmizovatelné), relativně stabilní, resp. často se opakující. Takto koncipovaná struktura vytváří rámec, který efektivně usměrňuje chování systému, „automatizuje“ realizaci mnoha činností a tím pádem odbřeměňuje vedoucího od celé řady řídicích zásahů, na straně druhé nebrání vedoucímu pracovníkovi v jeho řídicí práci, ani žádoucímu vývoji daného podniku.

## 6.2 Procesní struktura

Každý podnik realizuje určité funkce, jimiž je naplňováno jeho poslání a dán smysl jeho existence. Realizace uvedených funkcí je podmíněna tím, že v dané organizaci se provádí velké množství, zpravidla značně složitě propojených činností, směřujících ke společnému cíli. Množina těchto činností a sekvenčních, informačních či hmotně-energetických vztahů mezi nimi, představuje, jak už bylo výše zmíněno, procesní strukturu podniku.

Principiálně vzato, procesní struktura je primární, útvarová, resp. prostorová struktura je sekundární. Určující jsou činnosti a vztahy mezi nimi, následně pak je zajištění realizace těchto činností, tedy jejich přiřazení funkčním či pracovním místům, což vede k vytváření či změnám útvarové struktury. Má-li tedy být prováděna reorganizace, nestačí se zabývat pouze útvarovou strukturou, na což se v nejednom případě praxe omezuje, nýbrž je potřeba hledat východisko v analýze vztahů funkcí dané instituce s její procesní strukturou a pokračovat pak následně v analýze vztahů procesní struktury a struktury útvarové.

Nutno na tomto místě podotknout, že procesní struktura je více abstraktní než struktura útvarová. To souvisí s obtížností přesného ohraničení jednotlivých činností a jejich definování. Zatímco útvar je víceméně stabilním prvkem hmotné podstaty, činnost jako součást nějaké

struktury je možno definovat až na základě určité míry abstrakce. Jinými slovy vyjádřeno: útvar, to jsou určití lidé, vybaveni určitými prostředky, nalézající se na určitém místě (dílně, kanceláři a pod.). Naproti tomu činnost je méně uchopitelná. Činnost je to, co tito lidé, popřípadě stroje a zařízení jimi ovládané, dělají. Vzniká dojem, že útvary představují jakousi „statiku“ dané organizace, zatímco činnosti jsou její „dynamikou“, tedy něčím, co je svou povahou jedinečné, neopakovatelné, v čase se neustále měnící. Ve skutečnosti však i činnosti seskupené do procesů mají svoji „statiku“, přesněji řečeno strukturu, a tou je právě procesní struktura.

Procesní strukturu tvoří prvky, tj. činnosti a sekvenční, informační a hmotně energetické vztahy definované (vymezené) s takovou mírou obecnosti, aby toto vymezení bylo relativně stabilní, tedy aby bylo obecně platné pro všechny jednotlivé, reálně nastávající situace.

Míra podrobnosti vymezení procesní struktury odpovídá míře možné standardizace jednotlivých činností a vztahů mezi nimi. Rozdíly jsou podstatné. Mnohé z procesů, které v podniku probíhají je možno, resp. nutno standardizovat ve značné míře, protože se jedná o procesy rutinního charakteru, jejichž algoritmus je dán a je třeba, aby byl dodržován. Naproti tomu procesy charakteru tvůrčí práce mohou mít pouze velmi rámcový algoritmus. To co je u nich obecně platné, je spíše v rovině jistých zásad, než přesně stanoveného postupu.

Velmi podrobně a přesně proto mají vymezenou strukturu například postupy bezprostřední výroby (tzv. technologické postupy) v sériové či hromadné výrobě, ověřování kvality výrobků, dále například provádění různých administrativních činností, kde je požadována možnost přesné kontroly, což je typické zejména u účetních operací, ale i v řadě jiných aktivit rutinního charakteru. Naproti tomu většinu procesů vázících se k řízení na vyšších stupních je možné a účelné definovat pouze obecně, s malou mírou podrobnosti.



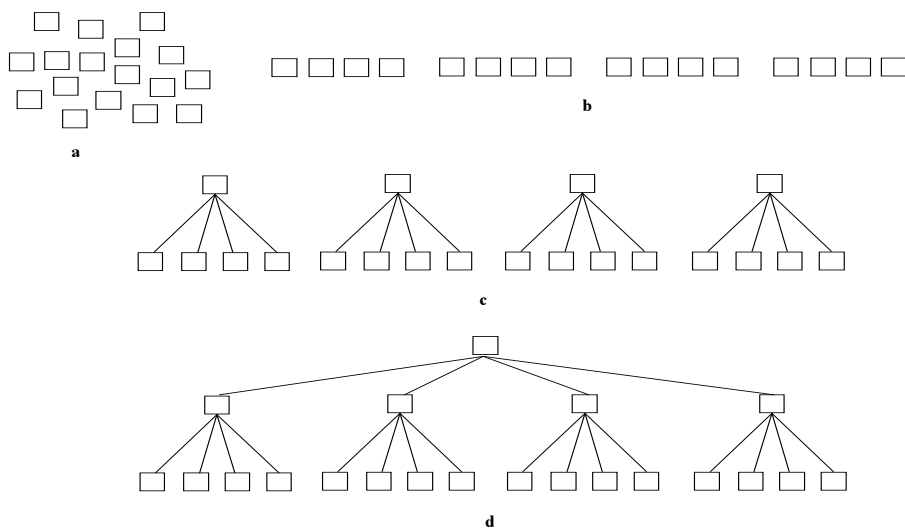
Existuje řada metod zobrazení procesní struktury, využitelných jak pro analýzu, tak pro projektování. Vycházejí z grafického znázornění, nicméně při řešení praktických úloh, kdy se může jednat o řádově stovky až tisíce činností a vazeb, je nezbytná jejich aplikace na počítači.

## **6.3 Útvarová struktura**

Útvarová struktura představuje množinu útvarů daných seskupením funkčních či pracovních míst a mocenských resp. informačních a hmotně-energetických vztahů mezi nimi. Jak již bylo řečeno, pro vytváření či přetváření útvarové struktury je určujícím faktorem struktura procesní. Nicméně existují další faktory, které působí na útvarovou strukturu obecně, bez významnější souvislosti s konkrétní podobou procesní struktury.

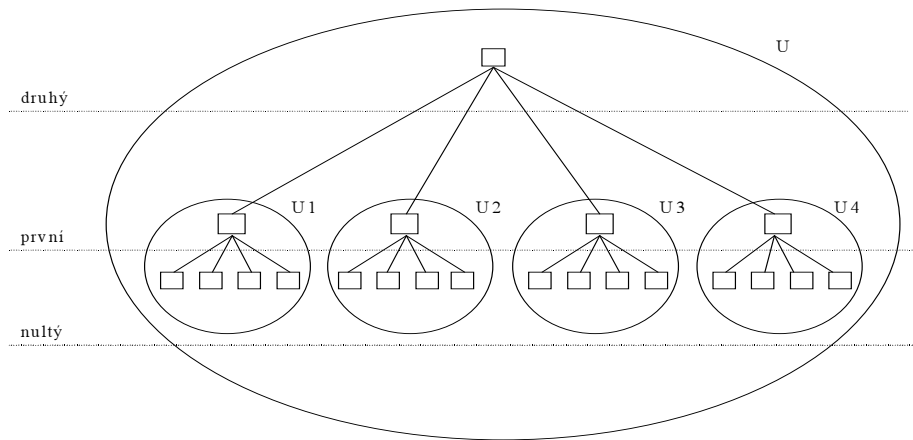
### **6.3.1 Základní parametry**

Jedním z faktorů, který dává útvarovým strukturám jejich typický hierarchický tvar, je uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího. Podstatu hierarchických útvarových struktur a jejich základní parametry je možno ilustrovat na následujících schématech:



Obr.5

Stupeň řízení:



Obr.6

Celková množina výkonných činností naplňujících výše zmíněné funkce dané instituce je naznačena na obr. 5a. Tato množina je seskupována do procesů. Tím je vytvářena procesní struktura, přičemž jednotlivé činnosti resp. skupiny činností jsou přiřazovány jednotlivým pracovníkům - viz obr. 5b. Takto dochází k **dělbě práce** mezi řadou pracovních míst. V důsledku rozdělení činností mezi pracovní místa dochází k jejich vzájemné **kooperaci**. Aby tato kooperace probíhala efektivně, musí být **koordinována**. Ustavení koordinačních míst, vždy pro čtveřici sobě nejbližších pracovních míst je naznačeno na obr. 5c. Na posledním schématu, viz obr. 5d, je znázorněno završení koordinace instituce jako celku ustavením dalšího koordinačního místa, koordinujícího zmíněná čtyři, již dříve vytvořená koordinační místa. Nejde však pochopitelně pouze o koordinaci. Všechna tato místa jsou místy řídicími, vybavenými potřebnými pravomocemi, neboť vedle koordinace zabezpečují i veškeré další funkce řízení.

Výsledkem tohoto ilustrativního postupu je hierarchická útvárová struktura, často též označovaná jako **organizační struktura**. Její grafické zobrazení se nazývá **organizační schéma**.

S využitím organizačního schématu na obr. 6 uveďme následující parametry této struktury:

- **Prvky** útvárové struktury jsou prvky výkonné - pracovní místa a prvky řídicí - funkční místa. V organizačním schématu jsou znázorněny uzly v podobě čtverců či obdélníků.
- **Vztahy** útvárové struktury jsou znázorněny hranami v podobě přímk, či pravouhle lomených čar. V organizačním schématu jsou zachyceny pouze vztahy mocenské, přesněji řečeno vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vyplývající z aplikace principu jediného odpovědného vedoucího. Stejnými vazbami je realizována i část informačních vztahů. Ostatní informační vztahy se do organizačního schématu zakreslují pouze výjimečně.

- **Stupeň řízení** je dán prvky útvarové struktury, které jsou na stejné hierarchické úrovni. Stupně řízení se zpravidla číslují zespodu nahoru, přičemž nejnižší, tzv. nultý stupeň řízení je tvořen pracovními místy, tedy prvky, které již nemají žádné podřízené. Pracovníci nalézající se na tomto stupni jsou pracovníky výkonnými. Na prvním a dalších stupních se jedná o funkční místa, tedy o pracovníky řídicí.
- **Útvar** je seskupení prvků organizační struktury, obsahující prvky výkonné - pracovní místa a příslušný prvek řídicí - funkční místo. Na sledovaném organizačním schématu se jedná o čtyři útvary  $U_1$  až  $U_4$ . Tyto útvary, plus funkční místo, které zabezpečuje jejich řízení, tvoří dohromady vyšší (větší) útvar  $U$ .
- **Rozpětí řízení** je hodnota, která udává kolik pracovníků (pracovních, resp. funkčních míst) je podřízeno jednomu vedoucímu. Na uvedeném schématu je rozpětí řízení ve všech případech rovno čtyřem.

### 6.3.2 Dělbá práce

V rámci dělby práce se jednotlivé činnosti, tedy prvky procesní struktury, přiřazují jednotlivým pracovním místům, tato pracovní místa seskupují do útvarů a útvary nižší se seskupují do útvarů vyšších. Obecně lze říci, že toto seskupování se děje na základě dvou principů, a to principu funkční specializace a principu předmětné specializace.

Podle **principu funkční specializace** se vytváří organizační struktura tak, že se do jejích jednotlivých útvarů seskupují činnosti dle míry podobnosti té které činnosti bez ohledu na charakter či určení výsledku této činnosti (tj. výrobku nebo služby). Hlavním cílem je zhromadnění provádění činností za účelem zvýšení produktivity práce.

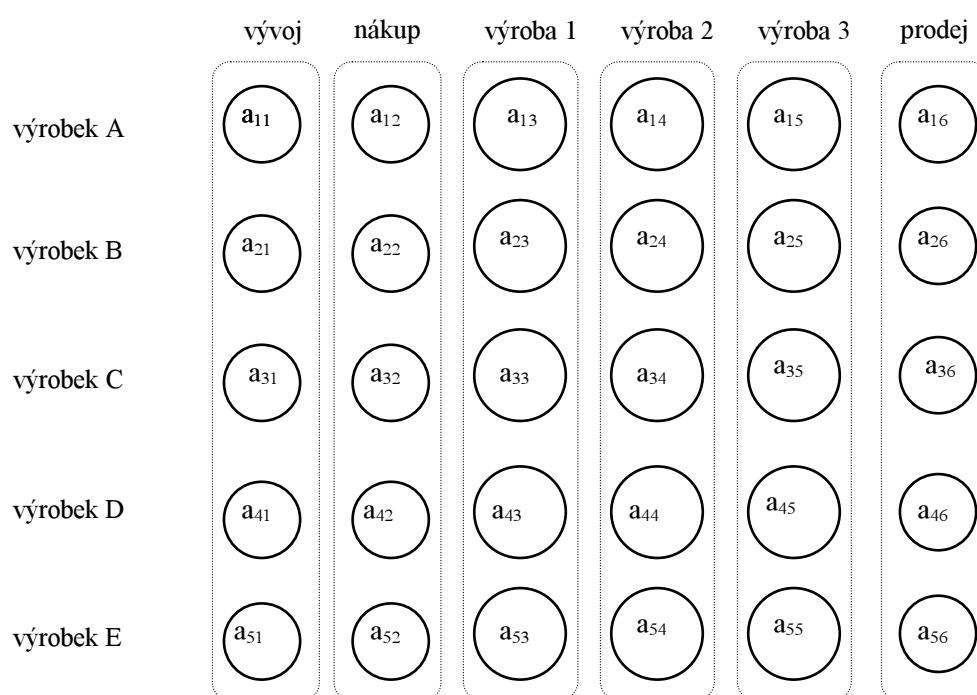
Podle **principu předmětné specializace** se vytváří co nejmenší relativně samostatné subsystémy sloužící k produkci výrobků nebo poskytování služeb určitého charakteru nebo určitého určení. Hlavním cílem je zjednodušení řízení v důsledku snížení kooperace.

Uplatnění obou principů si můžeme ilustrovat na jednoduchém příkladu z oblasti strojírenské výroby. Na obr. 7 je zobrazena (samozřejmě ve značném zjednodušení) množina činností vedoucí k výrobě pěti výrobků, (resp. pěti druhů výrobků). Předpokládá se, že každý výrobek musí projít fází vývoje, ve které je určeno jeho konstrukční řešení a stanoven způsob výroby. Pro výrobu je třeba zajišťovat nákup materiálu. Vlastní výroba probíhá ve třech fázích, označených číslicemi 1, 2 a 3, z nichž první fáze představuje výrobu polotovarů, druhá fáze výrobu součástí z těchto polotovarů, třetí fáze pak montáž hotových výrobků z vyrobených součástí. Poslední skupinu činností v tomto sledu tvoří prodej výrobků.

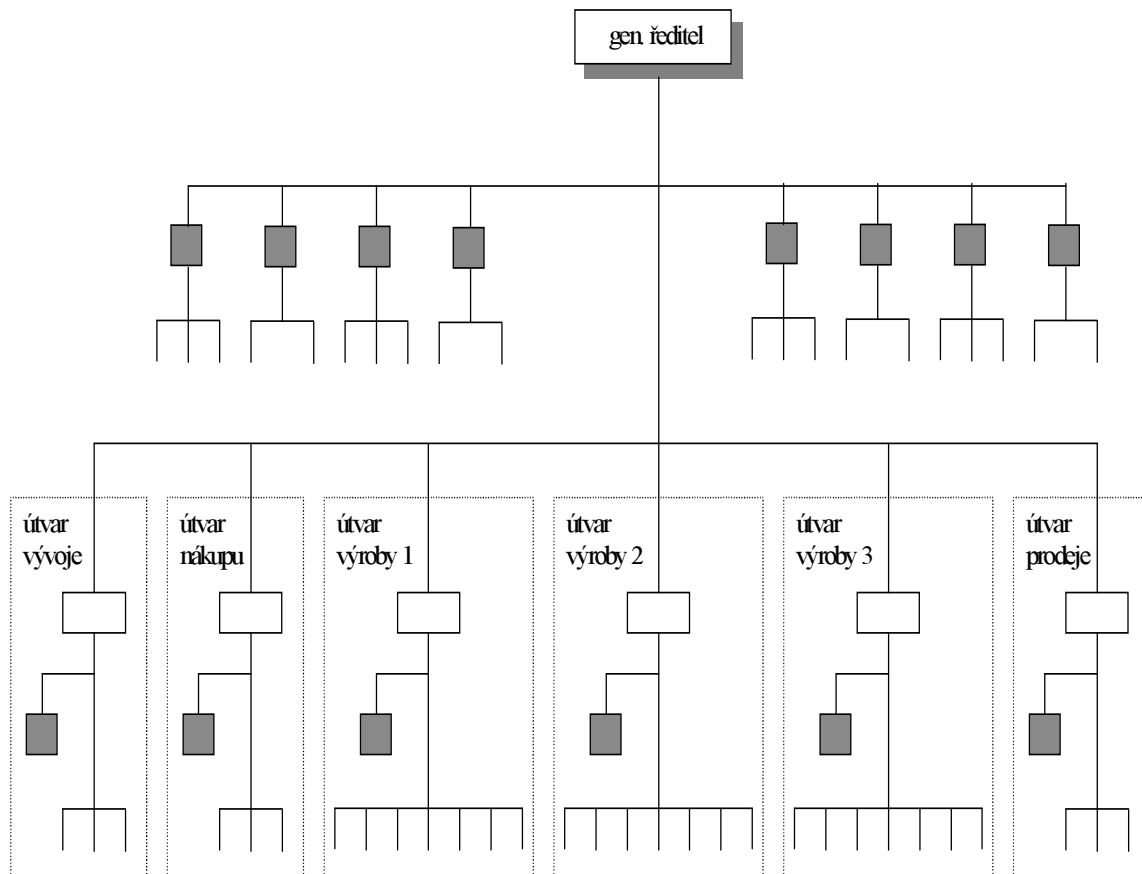
	vývoj	nákup	výroba 1	výroba 2	výroba 3	prodej
výrobek A	$a_{11}$	$a_{12}$	$a_{13}$	$a_{14}$	$a_{15}$	$a_{16}$
výrobek B	$a_{21}$	$a_{22}$	$a_{23}$	$a_{24}$	$a_{25}$	$a_{26}$
výrobek C	$a_{31}$	$a_{32}$	$a_{33}$	$a_{34}$	$a_{35}$	$a_{36}$
výrobek D	$a_{41}$	$a_{42}$	$a_{43}$	$a_{44}$	$a_{45}$	$a_{46}$
výrobek E	$a_{51}$	$a_{52}$	$a_{53}$	$a_{54}$	$a_{55}$	$a_{56}$

Obr. 7

Seskupení uvedené množiny činností podle principu funkční specializace je znázorněno na obr. 8, organizační schéma útvarové struktury odpovídající danému seskupení je na obr. 9.



Obr. 8



Obr. 9

Základem této útvarové struktury jsou útvar vývoje, do kterého jsou seskupeny všechny činnosti zajišťující vývoj včetně technické přípravy výroby pro všechny výrobky, útvar nákupu, do kterého jsou seskupeny všechny činnosti zajišťující nákup materiálu pro všechny výrobky, útvar výroby polotovarů, do kterého je seskupena výroba polotovarů pro všechny výrobky atd.

To, že se jednotlivé specializované činnosti provádí v daných útvarech pro všechny výrobky společně, vede ke zhromadňování výkonu těchto činností a vytváří příznivé podmínky pro zvyšování produktivity práce a dosahování úspor z rozsahu. Výsledkem je snižování nákladů na výkonné činnosti.

„Daní“ za tyto pozitivní efekty je však nutnost vysoké kooperace mezi zmíněnými útvary. Jedině spolupůsobením všech šesti útvarů, útvarem vývoje počínaje a útvarem prodeje konče je realizován konečný výkon. To klade mimořádné nároky na řízení podniku jako celku a vede ve svých důsledcích ke zvyšování nákladů na řídicí činnosti.

Seskupení zmíněné množiny činností podle principu předmětné specializace je znázorněno na obr. 10, organizační schéma tomu odpovídající útvarové struktury pak na obr. 11.

Základem této struktury jsou útvary, z nichž každý je specializovaný na výrobu jednoho druhu výrobku, včetně veškerého potřebného zabezpečení (vývoj výrobků, nákup materiálu, prodej výrobků).

Dané útvary jsou autonomní, kooperace potřebná pro realizaci výrobků nepřekračuje jejich hranice. To přináší, v porovnání s předchozím modelem, podstatné snížení celkových kooperačních vztahů a v návaznosti na to zpružnění řízení a snížení nákladů na řídicí činnosti.

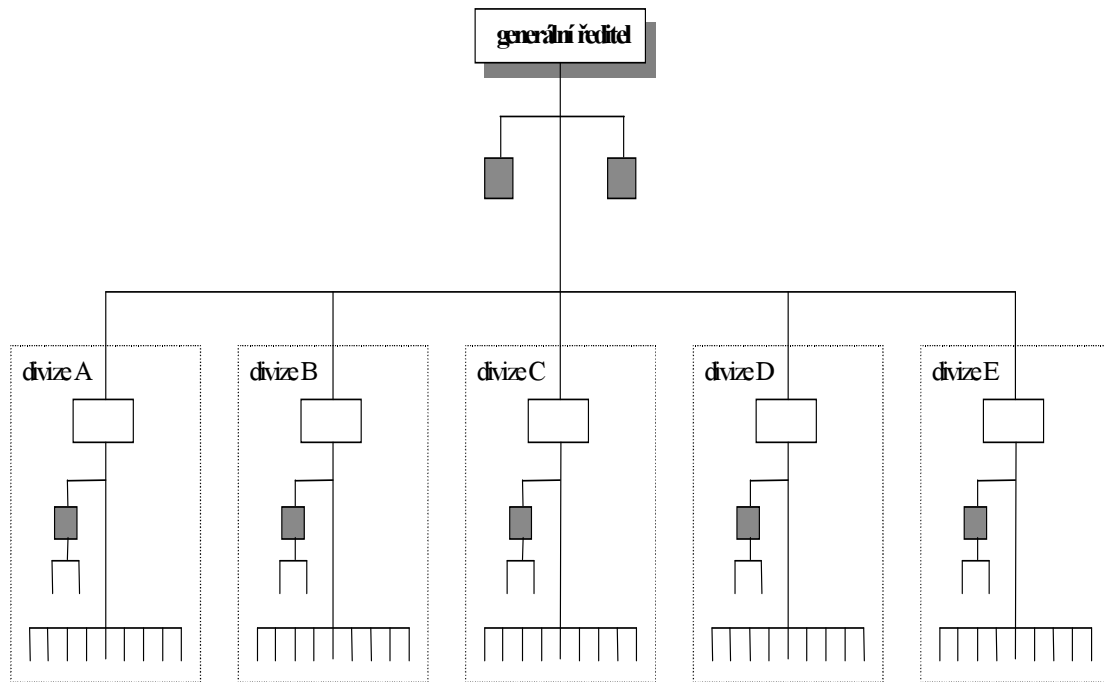
Na druhé straně však nedostatečné zhromadňování výkonných činností neumožňuje dosahovat obdobné produktivity práce a úspor z



rozsahu jako v předchozím případě a proto jsou náklady na výkonné činnosti vyšší.

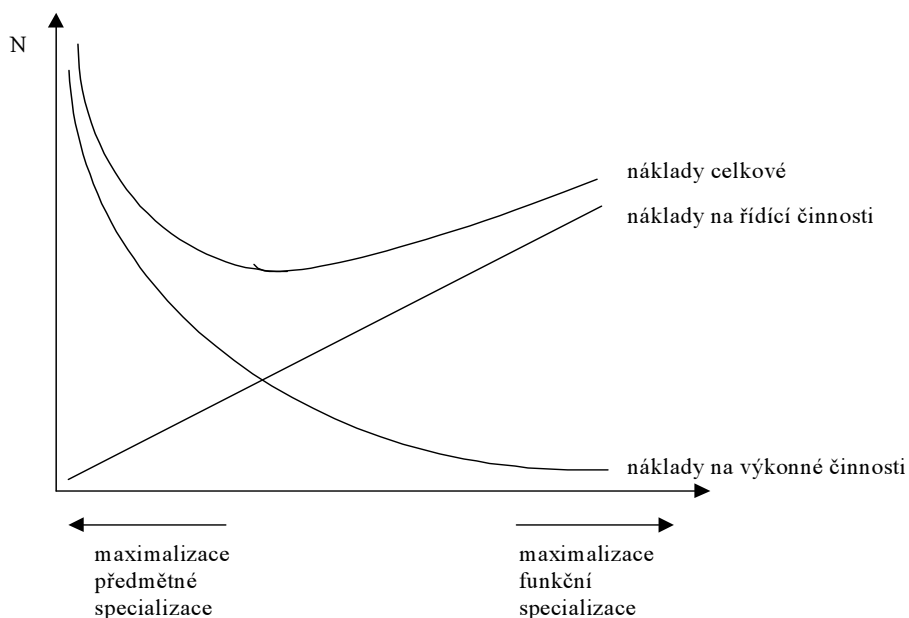
	vývoj	nákup	výroba 1	výroba 2	výroba 3	prodej
výrobek A	$a_{11}$	$a_{12}$	$a_{13}$	$a_{14}$	$a_{15}$	$a_{16}$
výrobek B	$a_{21}$	$a_{22}$	$a_{23}$	$a_{24}$	$a_{25}$	$a_{26}$
výrobek C	$a_{31}$	$a_{32}$	$a_{33}$	$a_{34}$	$a_{35}$	$a_{36}$
výrobek D	$a_{41}$	$a_{42}$	$a_{43}$	$a_{44}$	$a_{45}$	$a_{46}$
výrobek E	$a_{51}$	$a_{52}$	$a_{53}$	$a_{54}$	$a_{55}$	$a_{56}$

Obr. 10



Obr. 11

Schematické znázornění vztahu mezi předmětnou a funkční specializací a náklady na výkonné a řídicí činnosti je uvedeno na obr. 12



Obr. 12

Za určitou modifikaci vytváření organizační struktury na základě principu předmětné specializace je vedle seskupování dle výrobků (resp. služeb) též seskupování dle území, pro které jsou výrobky či služby poskytovány či podle odběratelů těchto výrobků resp. služeb. Souhrnně lze proto říci, že rozeznáváme v zásadě čtyři základní modely organizačního členění, tzv. departmentizace, a to model

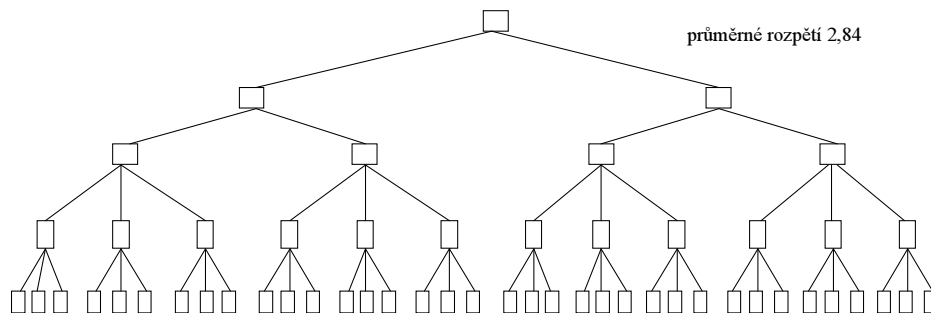
- funkcionální, vznikající na základě aplikace principu funkční specializace
- výrobní,
- územní,
- odběratelský,

které vznikají na základě aplikace principu předmětné specializace.

Dlužno podotknout, že řešení uplatňovaná v praxi vznikají v převážné míře společnou, většinou dosti složitou kombinací obou zmíněných principů. Zhruba platí, že velké podniky jsou členěny na nižší jednotky - divize dle principu předmětné specializace, aby se zjednodušilo řízení celého podniku jeho decentralizací. Divize jsou pak vnitřně členěny dle principu funkční specializace, aby bylo zajištěno dostatečné zhromadnění provádění činností umožňující profesní specializaci pracovníků a pracovišť za účelem dosažení vysoké produktivity i kvality práce.

### 6.3.3 Rozpětí řízení

Rozpětí řízení je parametr, který ovlivňuje tvar organizační struktury a poměry v ní panující dosti podstatným způsobem. Srovnáme-li tvar organizační struktury na obr. 13, kde průměrné rozpětí řízení je 2,84 a na obr. 14, kde průměrné rozpětí řízení činí 6 je zřejmé, že při stejné základně, tedy při stejném počtu výkonných pracovníků je v případě malého rozpětí řízení útvárová struktura vysoká (štíhlá), při velkém rozpětí řízení nízká (plochá).

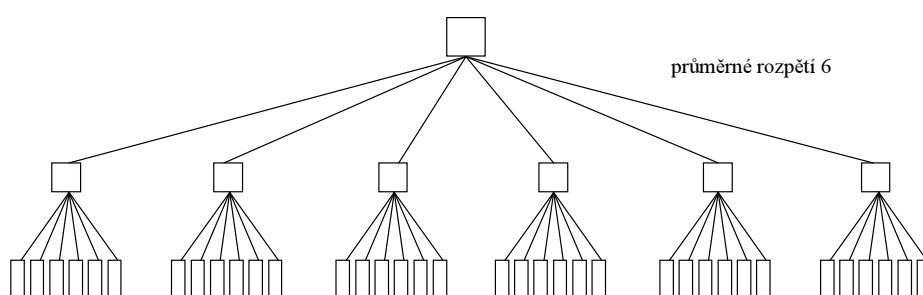


Obr. 13

Vysoké útvárové struktury jsou z hlediska řízení méně vhodné než struktury nízké, a to ze dvou důvodů:

- Vyžadují více řídicích pracovníků (ve sledovaném příkladě je to devatenáct funkčních míst oproti sedmi).
- Řízení se odehrává na více stupních (v našem případě čtyři řídicí stupně oproti dvěma).

Počet řídicích pracovníků je faktorem, který nepochybně ovlivňuje náklady na řízení. Významnější je však druhý důvod, který bezprostředně souvisí s kvalitou a efektivitou řízení. Velký počet stupňů řízení zvětšuje vzdálenost mezi místem, kde se činnosti realizují a kde se o nich rozhoduje. Vzhledem k tomu, že podstatná část informačních toků jde po linkách vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vznikají u vysokých organizačních struktur v důsledku dlouhých a komplikovaných cest problémy s komunikací.



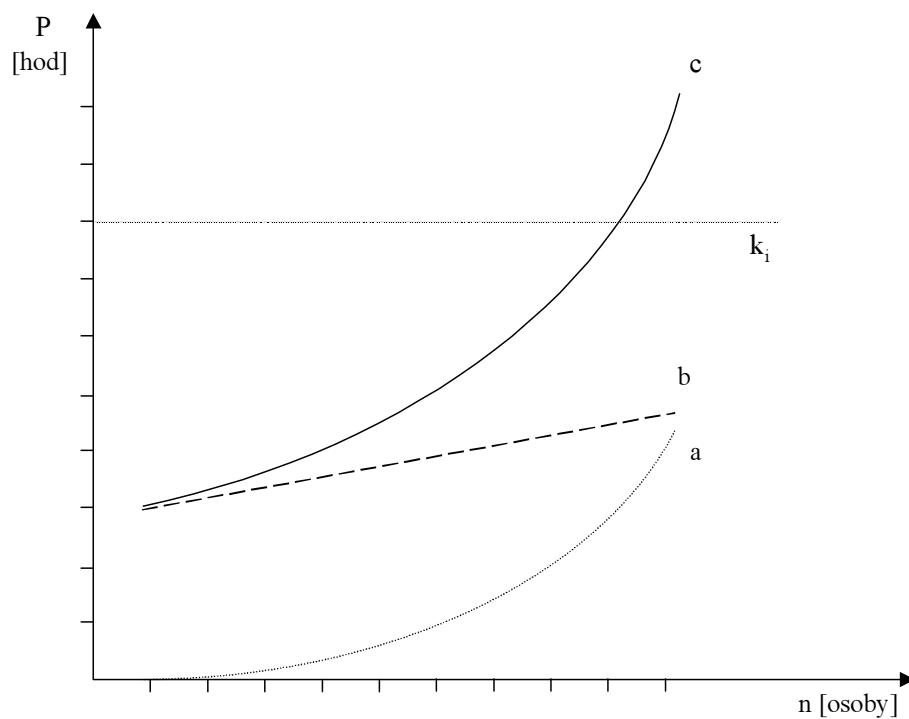
Obr. 14

Jsou-li nízké organizační struktury výhodnější než vysoké, můžeme se ptát, proč nejsou uplatňovány pouze tyto. Důvodem je skutečnost, že rozpětí řízení je limitováno. Řízení činnosti každého přímo podřízeného

pracovníka vyžaduje určitý čas a určité úsilí. Možnosti člověka nejsou neomezené a proto vedoucí nemohou zvládnout řízení libovolného počtu lidí. Maximální rozpětí řízení, tedy maximální počet pracovníků, kteří mohou být podřízeni jednomu vedoucímu, aniž by byla narušena kvalita řízení, závisí na řadě faktorů, z nichž k nejdůležitějším patří:

- **Výkonnost vedoucího pracovníka.** Váže se vždy ke konkrétní osobě a může být značně diferencovaná. Závisí na kvalifikaci vedoucího, jeho duševní i tělesné kondici, jeho motivaci apod.
- **Podíl času vynakládaného vedoucím na jiné činnosti než řízení bezprostředních podřízených.** Jsou to nejružnější činnosti koncepčního charakteru. Může to být i výkonná činnost, kterou vedoucí musí realizovat vedle činnosti řídicí, pokud ji nemůže delegovat na své podřízené. Dále to mohou být činnosti související s rozvojem kvalifikace vedoucího. U vrcholového vedení pak značný význam a časovou náročnost představují činnosti spjaté s reprezentací daného podniku.
- **Výkonnost, kvalifikace a motivace podřízených.** Pokud hodnoty těchto faktorů nejsou na požadované úrovni, představuje péče vedoucího o jejich rozvoj značnou zátěž.
- **Míra samostatnosti podřízených.** Úzce souvisí s předchozím faktorem. V případě, že je míra samostatnosti podřízených nízká, musí se vedoucí zabývat detailním zadáváním úkolů a detailní kontrolou jejich plnění. Tam kde je naopak míra samostatnosti velká a podřízení pracovníci mají tendenci díky své kvalifikaci a motivaci ji pozitivně využívat, je zatížení vedoucího pracovníka výrazně sníženo.
- **Různorodost, opakovatelnost a složitost práce podřízených.** Aby vedoucí mohl činnost podřízených účinně řídit, musí být s touto činností v dostatečné míře obeznámen, a to do té míry, aby mohl být při jednání s každým ze svých podřízených kvalifikovaným partnerem. Z tohoto důvodu je řízení kolektivu, kde práce všech jeho členů je v podstatě stejná, má rutinní, opakující se charakter a není složitá, bezesporu snazší a časově méně náročné než řízení za podmínek, kde každý z podřízených vykonává odlišnou, neopakovanou a složitou tvůrčí práci.

- **Stupeň organizovanosti.** Jak jsme se již zmínili v úvodu této kapitoly, nízká míra organizovanosti, tedy stav, kdy jen velmi málo z činnosti pracovníků je dopředu vymezeno, resp. standardizováno, zatěžuje vedoucího pracovníka mnohem více než situace, kdy stupeň organizovanosti je na optimální úrovni.
- **Intenzita a kvalita horizontálních vztahů.** Jak jsme si ukázali na našem příkladu ilustrujícím podstatu hierarchických útvarových struktur, je jednou z hlavních funkcí vedoucích pracovníků koordinovat činnost svých podřízených tak, aby jejich kooperace, realizovaná horizontálními vztahy, byla bezporuchová. Pokud kooperující pracovníci dokáží koordinovat své činnosti cestou horizontálních vztahů v převážné míře sami a funkce vedoucího zde spočívá pouze ve vytváření pozitivního prostředí, znamená to podstatné snížení jeho zátěže.
- **Stupeň podpory ze strany štábních útvarů.** Řadu činností souvisejících s řízením a s vytvářením příznivých podmínek pro práci vedoucího lze přenést na osobní štáb, popřípadě na další štábní útvary (blíže viz následující kapitola). Tato podpora vedoucímu přináší úsporu času a zvýšení výkonnosti a může ji využít ve prospěch řízení podřízených pracovníků.
- **Stupeň automatizace řízení.** Rovněž zde jde o podporu činnosti vedoucího. Automatizovaný sběr prvotních informací, automatizované zpracování potřebných rozborů, aplikace komunikační techniky, to vše jsou prostředky, které odbřeměňují vedoucího od rutinních činností, šetří jeho čas a zvyšují jeho výkonnost.
- **Prostorové rozmístění.** Koncentrace podřízených na jednom místě vytváří z hlediska komunikace menší nároky na čas vedoucího než když jsou rozmístěni ve značně rozsáhlém prostoru. Působení tohoto faktoru může být do značné míry sníženo využíváním moderní komunikační techniky.



Obr. 15

Obecně můžeme říci, že pracnost řízení s rozpětím řízení roste. Zkoumání vztahu mezi počtem přímo podřízených pracovníků a rozpětím řízení patří ke klasickým úlohám teorie organizace. Graicunas (1933) odvodil rovnici, dle které roste pracnost řízení s počtem podřízených geometricky v závislosti na počtu interpersonálních vztahů v daném útvaru. V grafu na obr. 15 je tato závislost znázorněna křivkou a.



Druhá z křivek, křivka b, je znázorněním toho, že i samotná existence útvaru, byť by byl tvořen pouze vedoucím s jedním podřízeným, vyžaduje určitý fixní objem pracnosti (vedení administrativy za daný útvar, povinnost vedoucího účastnit se porad vedoucích útvarů svolávaných nadřízeným a pod.). S růstem počtu pracovníků útvaru lze předpokládat lineární, nepřilíš výrazný růst pracnosti dané touto složkou.

Celková pracnost je dána součtem obou uvedených složek a je vyjádřena křivkou c. Konkrétní velikost této pracnosti je závislá na výše zmíněných faktorech ovlivňujících rozpětí řízení.

Přímka  $k_i$ , rovnoběžná s vodorovnou osou, vyjadřuje kapacitu vedoucího pracovníka, kterou může věnovat řízení svých přímo podřízených pracovníků. Maximální rozpětí řízení je dáno průmětem průsečíku této přímky s křivkou c do vodorovné osy.

Kolik tedy má mít vedoucí přímých podřízených? Empirické průzkumy nasvědčují tomu, že jde o veličinu, která se může případ o případu značně lišit. Na úrovni nejvyššího vedoucího podniku se rozpětí řízení pohybuje nejčastěji od 6 do 12, u mistrů v dílnách, tedy na 1. stupni řízení mezi 25 až 35. Od těchto hodnot však existují i poměrně značné odchylky. Je zřejmé, že s ohledem na značný počet faktorů, jejichž vliv může být v konkrétních podmínkách velmi různorodý, není principiálně možno na obecné úrovni rozpětí řízení stanovit. Nutno ovšem přiznat, že teoretické poznání nám zatím neumožňuje stanovit rozpětí řízení výpočtem na základě číselně ohodnoceného působení jednotlivých faktorů ani v konkrétní situaci. Dokážeme sice, jak bylo výše naznačeno, zhodnotit vliv směru a intenzity působení různých faktorů na zvyšování či snižování rozpětí řízení, nicméně exaktní postizení dané problematiky, reprezentující nějaký matematický vzorec, který by v praktických podmínkách dával jednoznačné hodnoty, k dispozici není.

Pokud stojíme před problémem stanovení rozpětí řízení, je třeba se snažit především o vytváření takových podmínek, za kterých by výše

zmíněné faktory působily ve směru možností maximalizace zvyšování rozpětí řízení. Jde zejména o zvyšování kvalifikace a motivace podřízených, míry jejich samostatnosti, zvyšování intenzity a kvality horizontálních vztahů, zlepšování a rozšiřování využití prostředků pro automatizovaný sběr, přenos a zpracování informací, zlepšování a rozšiřování podpory ze strany štábních útvarů, zlepšování organizace práce podřízených, a pod.

Jak jsme si však již řekli, rozpětí řízení je limitováno a překročení tohoto limitu vede k přetížení vedoucího, k situaci, za které svým podřízeným nemůže věnovat dostatek času, což zhoršuje kvalitu řízení jak v krátkodobé tak dlouhodobé dimenzi a v krajních případech může způsobit degradaci či dokonce zhroucení celého systému řízení. Na straně druhé je ovšem třeba mít na paměti, že velké rozpětí řízení vytváří nízké organizační struktury, které umožňují úsporu počtu řídicích pracovníků, řízení zjednodušují, zlevňují a zkvalitňují. Dlužno na tomto místě poznamenat, že existuje jednoznačný trend od vysokých organizačních struktur ke strukturám nízkým. Zatímco dříve se převážně uplatňovaly vysoké struktury s mnoha stupni řízení s dominancí vertikálních vztahů, moderní organizační struktury jsou nízké, s malým počtem stupňů řízení a s výraznými horizontálními vztahy.

## 6.4 Typy útvarových struktur

Typy útvarových struktur se liší podle druhů útvarů, druhů vztahů mezi nimi a zejména pak podle toho, zda a do jaké míry či v jaké podobě je uplatňován princip jediného odpovědného vedoucího. Rozlišujeme dvě základní skupiny typů útvarových struktur, a to tradiční organizační struktury a cílově-programové organizační struktury.

V rámci tradičních organizačních struktur se jedná o následující typy:

- liniovou organizační strukturu,
- funkční organizační strukturu,
- liniově-štabní organizační strukturu.

V rámci cílově-programových organizačních struktur rozeznáváme:

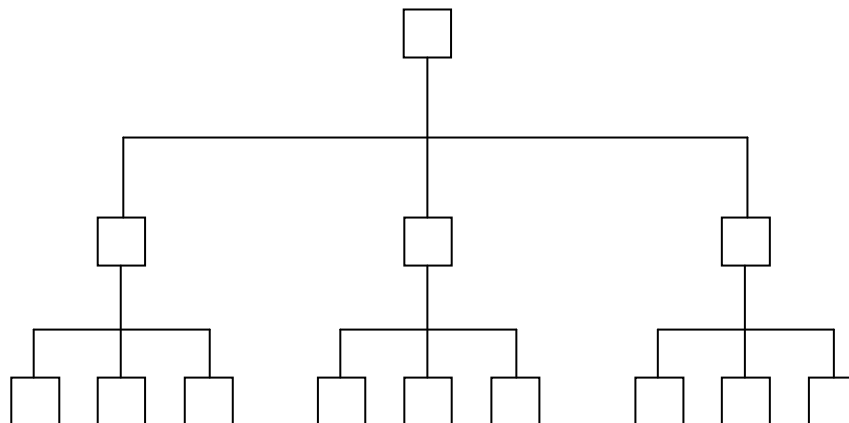
- projektovou koordinaci,
- projektovou organizační strukturu,
- maticovou organizační strukturu.

### 6.4.1 Tradiční organizační struktury

#### a) Liniová organizační struktura

Liniová organizační struktura je nejstarším typem útvarové struktury. Je založena na důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího. Každý pracovník (každé pracovní či funkční místo) má vždy pouze jednoho nadřízeného, který vykonává veškeré řídicí činnosti potřebné pro řízení jemu svěřeného útvaru.

Jde o „čistou“ hierarchickou strukturu, nepředpokládající, principiálně vzato, žádné jiné než vertikální vztahy. Organizační schéma zobrazující tento typ útvarové struktury je uvedeno na obr. 16. Je principiálně shodné se schématem na obr. 6, na kterém jsme si ilustrovali základní parametry hierarchických útvarových struktur.



Obr. 16

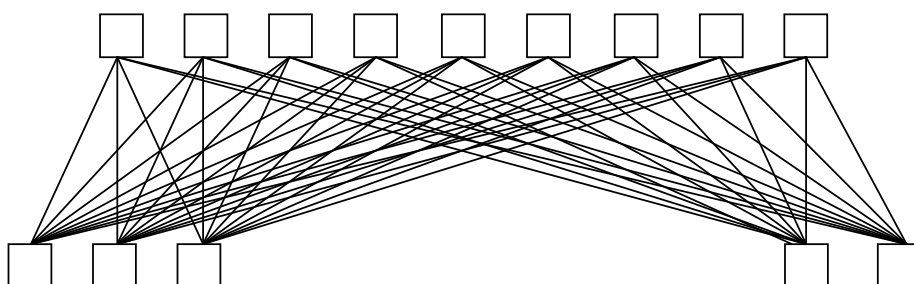
Liniovou strukturu můžeme považovat již za historicky překonanou. Pokud se v současné praxi vyskytuje, pak se jedná o velmi malé podniky, zabývající se velmi jednoduchou činností.

Dlouhodobý trend zvyšování náročnosti a složitosti výkonných činností, zvětšování velikosti podniků, resp. i jiných organizací a tím vyvolané zvyšování náročnosti a složitosti řídicích činností způsobuje v liniové organizační struktuře nepřežijitelné problémy.

### **b) Funkční organizační struktura**

Tato struktura se zmíněné problémy snaží řešit dělbou práce v řízení. V literatuře je v této souvislosti tradičně zmiňován F.W. Taylor, který při řešení problematiky řízení dílny, tedy řízení na prvním stupni, odmítl princip jediného odpovědného vedoucího a nahradil ho principem dělby práce a specializace v řízení. Vycházel přitom z analogie s výkonnou činností, kde právě dělba práce a specializace umožňují efektivní vykonávání často velmi

složitých výrobních či provozních procesů. Dle Taylorova návrhu nebyl dělník podřízen jednomu vedoucímu, který by ho řídil po všech stránkách, nýbrž osmi specializovaným vedoucím, z nichž každý byl kompetentní řídit pracovníky dané dílny v určité věci (zadávání práce, kontrola, dodržování kázně a pod.). Organizační schéma takto koncipované struktury je na obr. 17.



Obr. 17

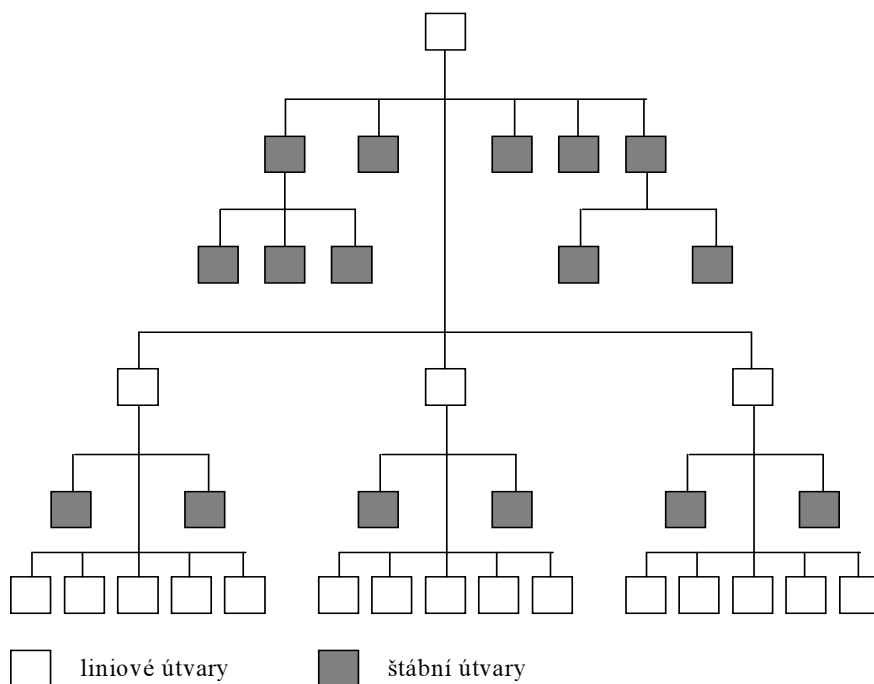
Už změt' čar nepochybně avizuje, že zde není něco v pořádku. Neexistence jediného vedoucího a jeho nahrazení více specializovanými vedoucími sebou totiž nese jeden podstatný, obtížně řešitelný problém. Tím je přesné vymezení kompetencí. V praxi pak dochází k tomu, že příkazy či pokyny, které výkonný pracovník dostává, jsou nekoordinované, často protichůdné, velmi obtížnou se stává realizace odpovědnosti, a to jak výkonného pracovníka vůči jednotlivým specializovaným vedoucím, tak jednotlivých specializovaných vedoucích vůči útvaru, který společně řídí.

Z historie víme, že zmíněný Taylorův návrh se právě z těchto důvodů v praxi nikdy nerealizoval, nicméně myšlenka dělby práce v řídicí činnosti zůstala nosnou a stála u zrodu dalšího z typů organizační struktury.

### c) Liniově-štábní organizační struktura

Představuje v současné době nejrozšířenější typ. Je jednou z variant skupiny tzv. kombinovaných organizačních struktur, které vznikly kombinací liniové a funkční struktury.

Základem liniově-štábní struktury je liniová struktura, kterou tvoří liniové útvary, uspořádané s plným respektováním principu jediného odpovědného vedoucího. V čele každého z útvarů je liniový vedoucí, který daný útvar řídí komplexně. Aby liniový vedoucí mohl toto řízení realizovat s dostatečnou kvalifikací a efektivností, pomáhá mu v tom odborný aparát - štáb.



Obr. 18

Organizační schéma liniově-štabní struktury je na obr. 18. Štáb se skládá z jednotlivých pracovníků, popřípadě celých seskupení útvarů, v nichž působí odborníci specializovaní na různé oblasti řízení. Posláním štábu je provádět veškeré administrativní a další činnosti zajišťující a podporující řídicí činnost liniového vedoucího, včetně zpracování potřebných analýz a zejména návrhů na rozhodnutí. Vlastní rozhodování a vydávání příkazů podřízeným liniovým pracovníkům je však v kompetenci pouze liniového vedoucího. Liniový vedoucí vystupuje jako koordinátor návrhů štabních útvarů. Při důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího nemají štabní útvary vůči liniovým vedoucím na nižším stupni řízení, ani vůči výkonným liniovým pracovníkům žádnou příkazovací pravomoc. Nemohou tudíž být odpovědny za činnost těchto pracovníků. Tu nese příslušný liniový vedoucí. Vedoucí štabních útvarů však jsou odpovědni svému liniovému vedoucímu za včasnost a kvalitu zpracovávaných podkladů. Vůči svým štabním pracovníkům, resp. štabním útvarům vystupuje liniový vedoucí ve stejné roli jako vůči svým liniovým podřízeným, tedy v roli jediného odpovědného vedoucího.

Podle úloh, které štabní útvary plní, je možno je dělit na:

- osobní štáb
- generální (všeobecný) štáb
- specializovaný štáb

**Osobní štáb** tvoří u vedoucích na nižším stupni sekretářka, na nejvyšších stupních pak sekretariát, složený z více administrativních pracovníků. V čele sekretariátu stojí zpravidla tajemník. Posláním osobního štábu je plnit bezprostřední, obvykle operativní úkoly vedoucího (ve smyslu „být vedoucímu k ruce“) a pečovat o optimální prostředí pro jeho činnost.

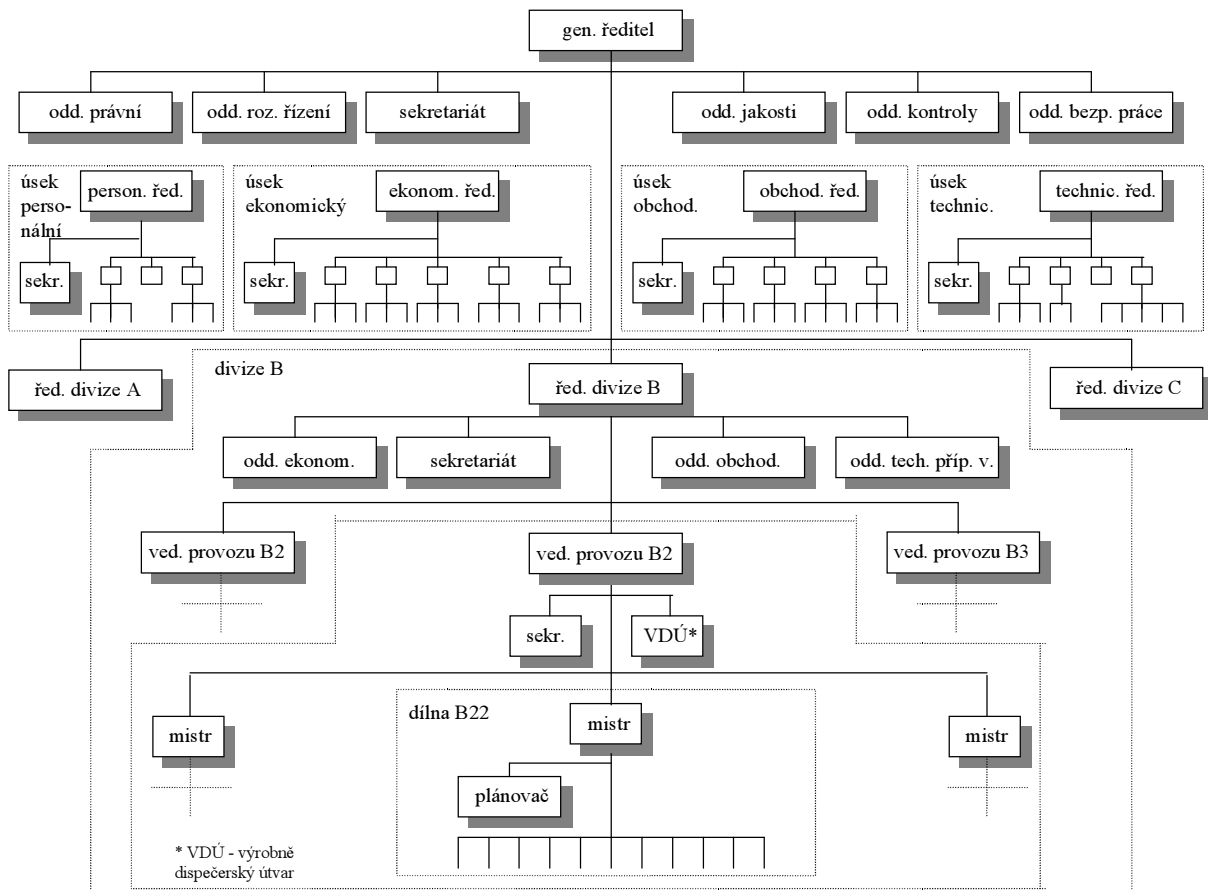
**Generální štáb** se vyskytuje zpravidla pouze na nejvyšším stupni řízení velkých organizací, například u generálního ředitele velkého podniku. Patří sem funkce asistenta a poradce. Pracovníci generálního štábu jsou bezprostředně nápomocni vedoucímu při řešení složitých úloh komplexního charakteru, mohou ho zastupovat v některých důležitých jednáních apod.

Někteří autoři nevyčleňují generální štáb jako samostatnou kategorii, nýbrž zahrnují jeho funkce i jeho pracovníky pod osobní štáb. Zatímco osobní štáb, event. generální štáb tvoří co do počtu pracovníků z hlediska celého podniku velmi malý podíl, podstatně větší a bohatěji strukturovaná je skupina útvarů, které můžeme zařadit pod specializovaný štáb.

**Specializovaný štáb** se skládá z pracovníků a útvarů, které řeší úlohy a zpracovávají podklady v různých oblastech řízení. Na rozdíl od osobního resp. generálního štábu, který zpravidla plní bezprostřední, často velmi různorodé požadavky liniového vedoucího, pracuje specializovaný štáb relativně samostatně, podle dlouhodobě stanoveného programu v pevně vymezené oblasti. Jde například o personální oblast, oblast ekonomiky a financí, oblast marketingu, oblast bezpečnosti práce, oblast výzkumu a vývoje, oblast jakosti, oblast rozvoje řízení a pod.

Z toho, co bylo doposud uvedeno o liniově-štabní organizační struktuře vyplývá, že zde panují výlučně liniové vztahy s důsledným uplatňováním principu jediného odpovědného vedoucího. Jinými slovy řečeno, v této struktuře se nemůže stát, že by některý pracovník dostával příkazy od někoho jiného, než od svého přímého nadřízeného a byl někomu jinému než jemu za plnění těchto příkazů odpovědný. Nutno přiznat, že toto je krajní pojetí v rámci daného typu organizační struktury. Častěji se však setkáváme s takovými pojetími, kdy se vedle liniových vztahů vyskytují zčásti i vztahy funkční, čímž je, do jisté míry, princip jediného odpovědného vedoucího narušován. Jedná se o různé varianty tzv. **omezeného funkcionalismu**. Proč a jakým způsobem k tomu dochází? Problém si můžeme osvětlit na příkladu uvedeném na obr. 19. Jde o zjednodušené zobrazení organizační struktury velkého výrobního podniku. Podnik je členěn do tří divizí, divize se člení na provozy a ty pak na jednotlivé dílny.





Obr. 19

Základem je liniová struktura, která má čtyři stupně řízení a tvoří ji generální ředitel, ředitelé divizí, vedoucí provozů, mistři a výkonní pracovníci v dílnách reprezentující nultý stupeň řízení. Ostatní útvary, resp. funkční a pracovní místa tvoří štáb. Velikost a struktura štábu liniových vedoucích je diferencovaná dle objemu a složitosti řídicí práce, za kterou je ten který vedoucí pracovník odpovědný. Vzhledem k tomu, že objem a složitost řídicí práce ve směru od nižších k vyšším stupňům řízení roste, vzrůstá úměrně tomu též počet štábních útvarů. Zatímco na nejnižších stupních řízení je štáb minimální, na nejvyšším stupni se jedná o rozsáhlou, bohatě strukturovanou soustavu útvarů.

Generální ředitel tohoto podniku má celkem 13 přímo podřízených útvarů. Z toho většina - 9 útvarů jsou útvary specializovaného štábu. Každý z těchto devíti útvarů poskytuje generálnímu řediteli v rámci své specializace řadu analýz a doporučení pro jeho rozhodnutí a v souvislosti s tím rovněž realizuje řadu administrativních prací týkajících se zpravidla všech, nebo alespoň velké části útvarů podniku. Tak například úsek personální zpracovává analýzy věkové, kvalifikační a platové struktury zaměstnanců, dává návrhy na rozhodnutí jak snižovat fluktuaci pracovníků a pod. a současně vyřizuje po administrativní stránce přijímání a propouštění pracovníků, organizuje a zajišťuje různá školení atd. Obdobně úsek ekonomický zpracovává například finanční analýzu podniku, předkládá návrhy uplatnění ekonomických nástrojů řízení vnitropodnikových útvarů aj., současně pak rovněž vede účetní agendu v rámci celého podniku a řadu dalších služeb. Příklady těchto služeb orientovaných jednak na podporu řídicí práce přímo nadřízeného vedoucího, jednak (jako určitý, s tím související produkt) na vykonávání určitých administrativních činností pro všechny útvary podniku, bychom mohli jmenovat též u ostatních útvarů specializovaného štábu.

Pokud by všechny vztahy z těchto činností vyplývajících měly důsledně vést přes funkční místo generálního ředitele, docházelo by k jeho silnému přetížení. Znamenalo by to, že by musel vydávat pokyny, aby dané činnosti byly štábními útvary vykonávány, kontrolovat jejich výsledky,

rozhodovat na základě předkládaných návrhů a zabezpečovat cestou příkazů, aby tato rozhodnutí byla jejich adresátům známa a dbát na realizaci těchto rozhodnutí. Za této situace, při důsledném uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího, by existence štábních útvarů znamenala pro generálního ředitele spíše přítěž než podporu.

Z těchto důvodů je pro určité, předem stanovené činnosti, resp. situace, dána vedoucím štábních útvarů (popř. i jednotlivým štábním pracovníkům) pravomoc jednat přímo, tedy od příslušných útvarů podniku požadovat informace, předávat jim informace, vydávat rozhodnutí týkající se těchto útvarů a dávat jim příkazy. Tímto v dané struktuře vznikají vedle základních liniových vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vybavených všeobecnou pravomocí, vztahy doplňkové - funkční, vybavené dílčí, specializovanou pravomocí.

Tyto funkční vztahy mohou obsahovat:

- metodicko-kontrolní pravomoc
- rozhodovací a příkazovací pravomoc

**Metodicko-kontrolní pravomoc** umožňuje štábním útvarům vykonávat vůči útvarům podniku metodicko-kontrolní řízení. Jde o dohled nad realizací určitých postupů, vyplývajících z vnitropodnikových organizačních norem, v řadě případů též všeobecně závazných předpisů (právních norem). Tak například personální ředitel, popř. další určení pracovníci personálního úseku jsou kompetentní dohlížet na správnost uzavírání pracovně-právních vztahů, na dodržování zásad platových podmínek a pod., nemají však pravomoc určovat, který konkrétní pracovník bude na určité místo přijat, jaká konkrétní výše platu mu bude přiznána atd. Podobně též vedoucí odboru zásobování z obchodního úseku dohlíží například na určování a dodržování postupů při zásobování divizí, naproti tomu jeho kompetence se nevztahuje na to, které položky materiálu a v jakém množství má ta která divize nakupovat.

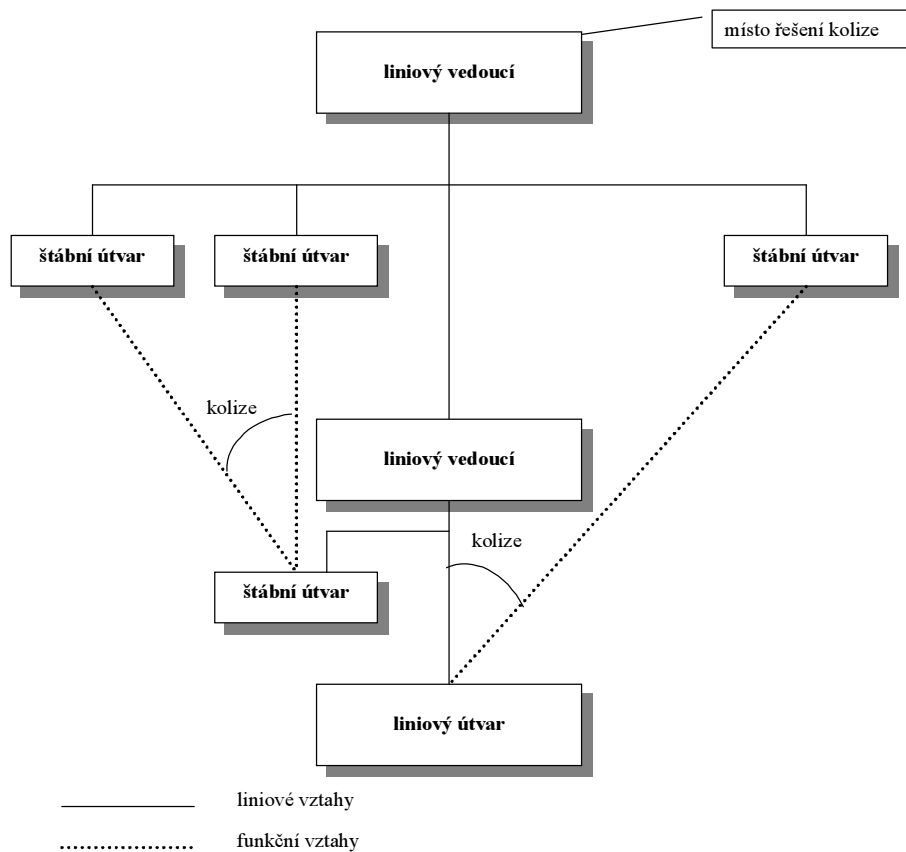
Ke specifickému případu dochází, jestliže se jedná o metodicko-kontrolní řízení ze strany štábního útvaru na vyšším stupni řízení vůči stejné, či obdobně specializovanému štábnímu útvaru na nižším stupni řízení. V našem případě jde například o funkční vztah mezi ekonomickým úsekem, který patří do štábu generálního ředitele a ekonomickým oddělením, náležejícím do štábu ředitele divize.

**Rozhodovací a příkazovací pravomoc** spočívá v tom, že některé štábní útvary mají v určitých věcech stejnou rozhodovací a příkazovací pravomoc jako linioví vedoucí. Tak například bezpečnostní technik může dát příkaz k vyřazení stroje, pokud je nebezpečí, že by jeho další provoz mohl ohrozit bezpečnost. Vedoucí oddělení jakosti může zastavit výrobu jestliže zjistí, že výrobky neodpovídají daným normám. Rovněž tak výrobně-dispečerský útvar vydává operativní příkazy za účelem odstraňování odchylek od plnění plánu výroby.

Je možno volit i výraznější posílení funkčních vztahů. To vede k dalšímu odbřemenění liniového vedoucího, v našem případě generálního ředitele, čímž je mu vytvářen prostor pro koncepční práci. Vede to rovněž ke zvyšování kompetence štábních útvarů, což může mít pozitivní důsledek např. z hlediska jejich motivace. Nicméně to zároveň přináší vzrůst nebezpečí nedostatečné koordinace činnosti jednotlivých štábních útvarů.

Jak již vyplývá z výše uvedeného, prostřednictvím funkčních vztahů by měly být zabezpečovány záležitosti metodického charakteru, řešeny rutinní záležitosti, popřípadě některé operativní záležitosti, kde cesta přes příslušné liniové vedoucí by byla příliš zdlouhavá. V každém případě však musí být zabezpečeno (viz obr. 20), aby případné kolize a spory při působení více štábních útvarů vůči danému místu, popřípadě mezi štábním útvarem a nižším liniovým vedoucím řešil s konečnou platností příslušný vyšší liniový vedoucí.

Závěrem k popisu liniově-štábní útvarové struktury je třeba učinit jednu poznámku. Týká se relativity vymezení liniových a štábních útvarů a



Obr. 20

vztahů. Vraťme se v této souvislosti ještě k organizačnímu schématu na obr. 19. Posuzujeme-li jednotlivé útvary z hlediska podniku jako celku, pak liniové útvary jsou ty, které se bezprostředně podílejí na realizaci výrobního procesu. Ostatní útvary patří mezi útvary štábní. Pokud budeme posuzovat některý ze štábních útvarů jako relativně samostatný celek, pak můžeme říci, že i on má svoji liniově-štábní strukturu. Názornější to je u větších, bohatěji strukturovaných útvarů, například u ekonomického úseku. V

tomto, autonomně nazíraném celku je ekonomický ředitel liniovým vedoucím, rovněž tak vedoucí jednotlivých oddělení; liniovými pracovníky jsou pak výkonní pracovníci těchto oddělení. Štábním útvarem je zde sekretariát ekonomického ředitele.

#### **6.4.2 Cílově-programové organizační struktury**

Navzdory tomu, že liniově-štábní organizační struktura dosáhla v historickém vývoji významného postavení a je dnes, jak již bylo na jiném místě poznamenáno, nejrozšířenějším typem, s řadou nesporných předností, stále zřetelněji se projevují i její nedostatky.

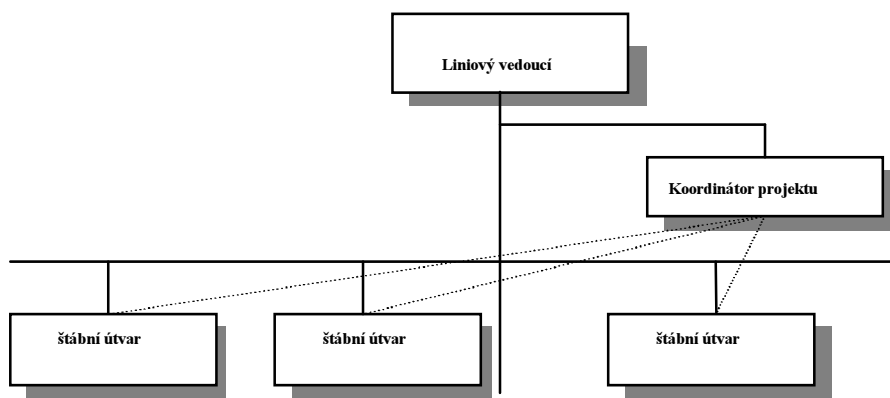
Tato struktura funguje efektivně ve stabilních podmínkách, a to díky dělbě práce, realizované na základě funkční specializace. Ve vysoce dynamickém až turbulentním prostředí, které začíná být pro současnou dobu typické, se projevuje její nepružnost, neschopnost rychlé reakce na měnící se podmínky. Při hledání nových organizačních struktur jež by lépe odpovídaly současným požadavkům tedy nejde o struktury, které jsou sice pevným, efektivně fungujícím rámcem, ovšem na reprodukování stále téhož, nýbrž o taková řešení, která by byla schopna efektivně realizovat komplexní změny. V této souvislosti se hovoří o řízení a realizaci projektů, přičemž pod pojmem projekt se rozumí významná akce velkého rozsahu a vysokého stupně inovativnosti.

Požadavky efektivní realizace komplexních změn – projektů – plní cílově-programové organizační struktury, ke kterým zejména patří projektová koordinace, projektová organizační struktura a maticová organizační struktura.

### a) Projektová koordinace

Projektová koordinace znamená pouze dílčí úpravu liniově-štabní struktury, a to cestou vytvoření funkčního místa **koordinátora projektu** (viz obr. 21). Toto řešení je vhodné tam, kde je realizace projektů spíše výjimkou než pravidlem a jedná se o projekty relativně menšího rozsahu.

Posláním koordinátora je zabezpečovat přípravu a realizaci projektu, zejména pak koordinovat kooperační vztahy mezi jednotlivými útvary podniku (zpravidla se jedná o útvary specializovaného štábu), popřípadě též s externími pracovníky či organizacemi. Koordinátor má vůči vedoucím resp. pracovníkům spolupracujících útvarů jen velmi omezenou pravomoc a proto svoje záměry musí prosazovat prostřednictvím nadřízeného liniového pracovníka.

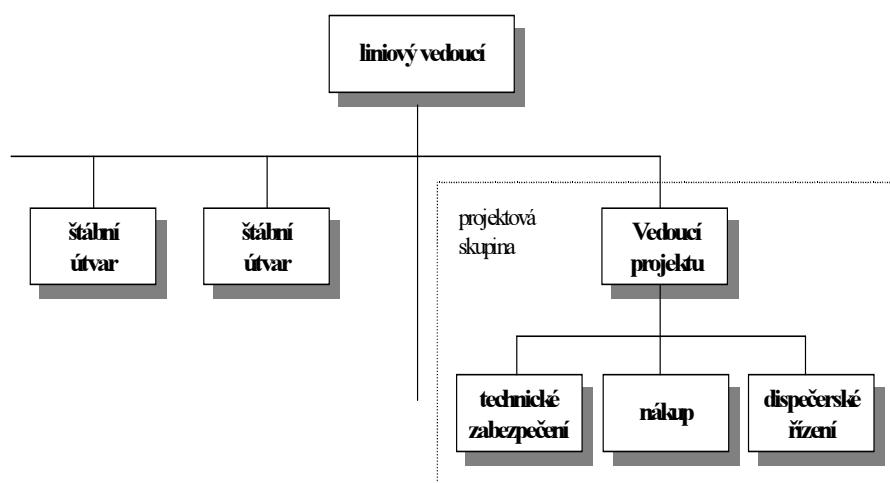


Obr. 21

## b) Projektová organizační struktura

Jde o takové řešení, kdy se v rámci stávající organizační struktury, zpravidla liniově-štabního typu, vyčleňují pro přípravu a realizaci projektů speciálně k tomuto účelu vytvořené útvary (viz obr. 22). Tento způsob je vhodný tam, kde se projekty častěji opakují a jedná se o projekty relativně velkého rozsahu, s relativně dlouhou průběžnou dobou.

Jmenované útvary mají podobu projektových skupin vytvářených pro řešení jednotlivých projektů. Každá projektová skupina přebírá komplexní zodpovědnost za daný projekt. Tomu odpovídá personální složení skupiny. Jsou v ní pracovníci všech profesí potřebných pro přípravu a realizaci daného projektu. Tito pracovníci jsou získáváni jednak z řad pracovníků jiných útvarů daného podniku, jednak z řad odborníků mimo podnik.



Obr. 22



Vzniká interdisciplinární, z hlediska profesního zpravidla značně heterogenní tým. Projektová skupina má rovněž vyčleněné potřebné materiální a finanční prostředky. Pracovníci projektové skupiny se zabývají pouze daným projektem a jsou podřízeni pouze vedoucímu projektu. Ostatní štábní útvary se do práce na projektu nezapojují. Po ukončení práce na projektu se projektová skupina ruší.

### **c) Maticová organizační struktura**

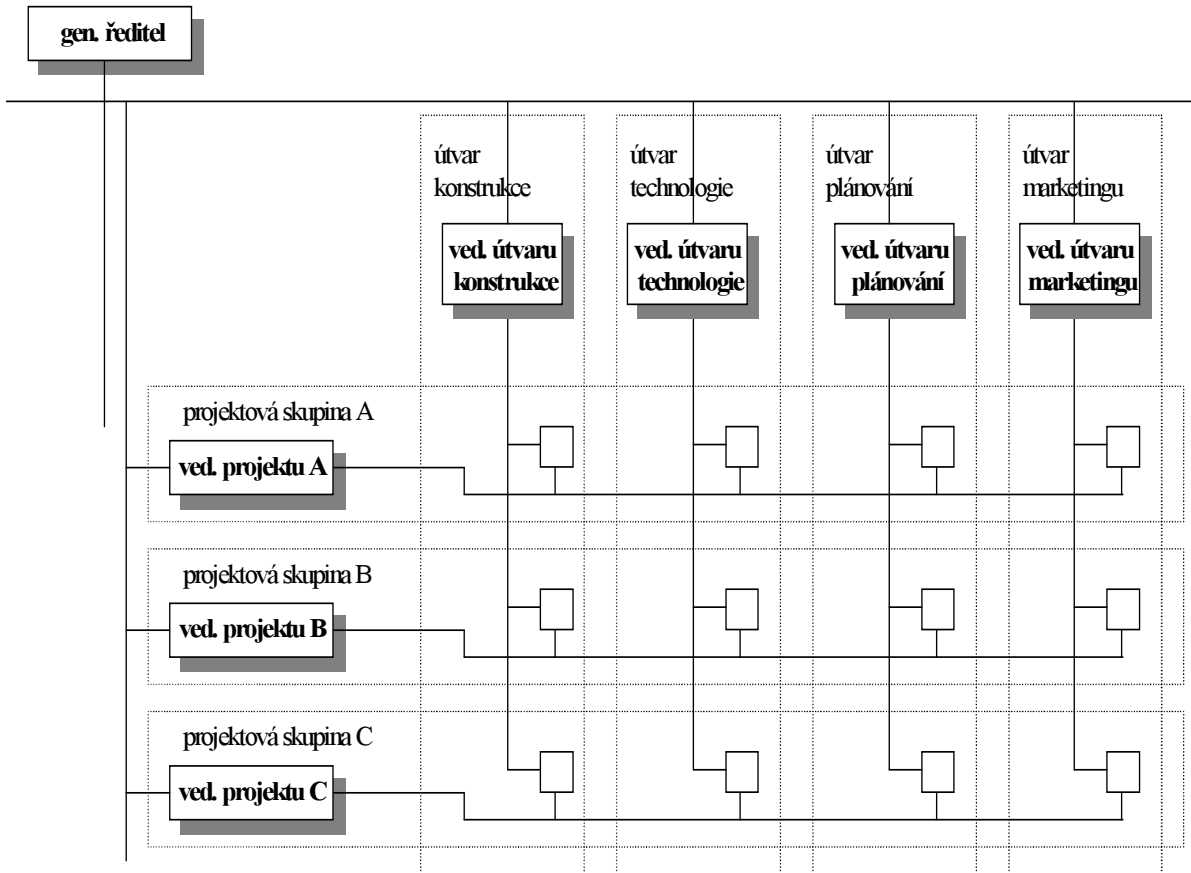
Podobně jako v předchozím případě jde o speciální organizační řešení v rámci širší, zpravidla liniově-štábní struktury.

Maticovou strukturu je možno považovat za kombinaci tradiční liniově-štábní struktury a projektové struktury, snažící se využívat kladné stránky obou těchto organizačních struktur. Organizační schéma maticové struktury je na obr. 23. Z grafického znázornění je patrné, že tato struktura má tvar mřížky (odtud její název maticová resp. mřížková struktura).

Ve směru svislé osy jsou dle funkční specializace organizovány štábní útvary, ve směru vodorovné osy jsou dle předmětné specializace organizovány projektové skupiny (projektové týmy).

Pro maticovou strukturu je typická dvojitá podřízenost. Každý výkonný pracovník je podřízen jednak vedoucímu svého mateřského štábního útvaru, jednak vedoucímu projektu, na kterém pracuje. Příslušnost daného pracovníka k štábnímu útvaru a z toho vyplývající podřízenost vedoucímu tohoto útvaru je vztahem relativně stálým, příslušnost k projektovému týmu a z toho vyplývající podřízenost jeho vedoucímu je vztahem dočasným.

Je evidentní, že i zde, jako vždy kdy není dodržen princip jediného odpovědného vedoucího, vzniká nebezpečí kompetenčních nejasností, kolizí či konfliktů. Situace se navíc může dále komplikovat tím, že jeden a týž pracovník může v některých případech pracovat ne pouze na jednom, ale na více projektech, takže má současně více než dva nadřízené.



Obr. 23

Kompetenčním problémům lze čelit tím, že bude přesně vymezena dělba pravomoci a odpovědnosti mezi horizontální a vertikální linií řízení. V zásadě jde o dva modely.

V případě prvního z nich je vyšší míra kompetence na straně vertikální linie řízení, tedy u vedoucích štábních útvarů. Zde si vedoucí projektu „objednává“ práci u jednotlivých štábních útvarů prostřednictvím jejich vedoucích a v podstatě nemá možnost určovat kdo konkrétně bude tuto práci vykonávat. To určuje vedoucí štábního útvaru. Vedoucí projektu v některých případech ani nebývá v bezprostředním kontaktu s pracovníky, kteří na projektu pracují a za této situace vlastně ani k vytvoření projektové skupiny v pravém slova smyslu nedochází.

Při aplikaci druhého modelu je naopak vyšší míra kompetence na straně horizontální linie řízení, tedy u vedoucích projektů. V tomto případě si vedoucí projektu „najíímá“ pracovníky jednotlivých štábních útvarů do své projektové skupiny, přičemž vedoucí štábního útvaru může mít právo spolurozhodovat o tom, který z pracovníků to bude, a to zvláště v případech, kdy by došlo ke kolizi mezi požadavky více vedoucích projektů. Na rozdíl od prvního modelu je pro vlastní práci na projektu charakteristická týmová práce, s bezprostřední součinností všech členů týmu a s bezprostředním kontaktem vedoucího projektu s výkonnými pracovníky.

Maticovou strukturu je vhodné využívat tam, kde realizace projektů je obvyklou, nikoliv mimořádnou záležitostí. Jde o organizace vysoce inovativního charakteru, ve kterých změny probíhají permanentně a účelem projektů je tyto změny zabezpečovat. Jde například o výzkum, vývoj a zavádění nových výrobků v průmyslových podnicích, o restrukturalizaci prodejní sítě v obchodních organizacích, budování nových kapacit cestou investiční výstavby a pod. Maticová struktura, obvykle sice nevelká, ale významná část celé organizační struktury dané instituce, realizaci těchto změn efektivně napomáhá.

S maticovou strukturou se však setkáváme též u organizací, kde projekty nejsou určeny pro zabezpečování vlastních změn dané organizace, nýbrž jsou jejím finálním produktem. Jedná se například o výzkumné a vývojové ústavy, kde výsledkem řešení projektů je vyvinutí nových výrobků či technologií pro výrobní podniky. Jde rovněž o projektové ústavy, zpracovávající projektovou dokumentaci pro investiční výstavbu. V neposlední řadě se pak jedná například o organizaci práce filmových či televizních studií, kde výsledkem práce na projektu je film či televizní pořad. Vzhledem k tomu, že práce na projektech je v těchto organizacích jejich základní činností, tvoří maticová struktura převažující část celé organizační struktury, přičemž ve směru svislé osy matice jsou dle funkční specializace organizovány nikoliv štábní, nýbrž výkonné útvary.

Aplikace maticové struktury je však možná i v jiných typech úloh. Příkladem může být organizace velkých nadnárodních společností. Jednotlivé podniky jsou prvky rozsáhlé matice, jejíž jedna osa představuje řízení v rámci jednotlivých výrobních oborů, druhá osa pak řízení v rámci jednotlivých států.

## 7 LITERATURA

- Adair J. *Effective Leadership*. Aldershot: Gower, 1983. (Český překlad: *Jak efektivně vést druhé*. Praha: Management Press, 1993.)
- Adams J. S. *Inequity in Social Exchange*. Stať v knize Berkowitz I. (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academia Press 1965.
- Alderfer C. P. *Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press, 1972.
- Blake R., Moutonová J. *The New Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing, 1978.
- Blažek L. *Vybrané kapitoly z managementu I. a II.* Brno: Masarykova univerzita, 1996.
- Blažek L., Blažek V. *Aplikace manažerské hry. Pravidla, strategie, zkušenosti*. Brno: Masarykova univerzita, 1999.
- Certo S.C. *Modern Management. Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. 6. vydání. Boston: Allyn and Bacon, 1994.
- Costen H. (ed.) *Management von Geschäftsprozessen*. Stuttgart: Kohlhammer, 1997.
- Černý M., Glůckaufová D., Toms M. *Metody komplexního vyhodnocování variant*. Praha: Academia, 1980.
- Čestnější A. *Rozhodování v podniku*. Praha: SNTL, 1979.
- Doktorová B. *Vybrané kapitoly z teorie organizace*. Praha: Univerzita Karlova, 1992
- Drucker P. F. *Managing for the Future - The 1990s and Beyond*. New York: Truman Talley Books-Dutton, 1992. (Český překlad: *Cestou k zítřku. Management pro 21. století*. Praha: Management Press 1993.)
- Drucker P. F. *Managing in Turbulent Times*. New York: Harper and Row, 1980. (Český překlad: *Řízení v turbulentní době*. Praha: Management Press, 1994.)
- Drucker P. F. *Post-capitalist Society*. New York: Harper Collins, 1993. (Český překlad: *Postkapitalistická společnost*. Praha: Management Press, 1993.)

- Drucker P. F. *The Frontiers of Management*. London: Heineman, 1987. (Český překlad: *Management - Budoucnost začíná dnes*. Praha, Management Press, 1992.)
- Fotr J. *Manažerská rozhodovací analýza*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992
- Fotr J., Dědina J. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress, 1997.
- Graicunas V.A. *Relationship in Organization*. In. *Bulletin of the International Management Institute*. Ženeva: March, 1933.
- Grün O. *Das Lehrverhalten in Entscheidungsprozessen der Unternehmung*. Tübingen: J.C.B. Mohr, 1973.
- Gvišiani D.M. *Organizace a řízení*. Praha: Institut řízení, 1973.
- Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation - A Manifesto for the Business Revolution*. New York: Harper Business, 1993. (Český překlad: *Reengineering - Radikální proměna firmy*. Praha: Management Press, 1995.)
- Hayes R. H., Wheelwright S. C., Clark K. B. *Dynamic Manufacturing*. The Free Press, 1988. (Český překlad: *Dynamická výroba*. Praha: Victoria Publishing, 1993.
- Herzberg F. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publ., 1966.
- Higgins J.M. *The Management Challenge. An Introduction to Management*. 2. vydání. New York: Macmillan Publishing Company, 1991.
- Chandler A. D. *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- Ivancevich J.M., Lorenzi P., Skinner S.J. *Management. Quality and Competitiveness*. Boston: Irwin, 1994.
- Kanterová R. M. *When Giants Learn to Dance*. New York: Simon and Schuster, 1989.
- Kieser A. (ed.) *Organizationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer, 1995.
- Koontz H., Weihrich H. *Management*. 10. vydání. McGraw-Hill 1993. (Český překlad: *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993.)
- Leigh A. *20 Ways to Manage Better*. London: Institute of Personnel Management, 1987. (Český překlad: *Praktický rádce manažera*. Praha: Svoboda, 1992.)
- Likert R. *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw Hill 1967.

- Malý M., Dědina J. *Organizační architektura*. Praha: Victoria Publishing, 1996.
- Maslow A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row, 1954.
- McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill, 1960.
- Mugler J. *Betriebswirtschaftslehre der Klein-und Mittelbetriebe*. Wien: Springer-Verlag, 1995.
- Müller K. *Management für Ingenieure. Grundlagen, Techniken, Instrumente*. 3. vydání. Springer-Verlag, Berlin 1993.
- Naisbitt J., Aburdenová P. *Re-Inventing the Corporation*. New York: Warner Books Inc., 1985.
- Nakonečný M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992.
- Ouchi W. G. *Theory Z - How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading: Addison Wesley 1981.
- Peters T. J., Waterman R. H. *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row, 1982. (Český překlad: *Hledání dokonalosti*. Praha: Svoboda - Libertas, 1992.)
- Porter L. W., Lawler E. E. *Managerial Attitudes and Performance*. Irvin, Homewood, 1968.
- Reich R.B. *The Work of Nations*. New York: A. Knopf, 1991. (Český překlad: *Dílo národů*. Praha: Prostor, 1995.)
- Robins S.P.. *Management*. 3. vydání. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- Senge P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday and Currency, 1990.
- Schulte-Zurhausen M. *Organisation*. München: Vahlen, 1995.
- Skinner B. F. *Contingencies of Reinforcement*. New York: Appleton Century Crofts, 1969.
- Steinmann H., Schreyogg G. *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien*. 3. vydání Wiesbaden: Gabler, 1993.
- Ter-Manuelianc A. *Moderní technologie řízení*. Praha: Institut řízení, 1991.

- Toffler A. *The Third Wave*. New York: William Morrow, 1980.
- Trill R. *Riadenie podniku II: Rozhodovanie*. Bratislava: Transfer 1992.
- Truneček J. a kol. *Management I*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995.
- Truneček J. *Management podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993.
- Vodáček L., Dvořák V. *Management v USA*. Praha: Institut řízení, 1990.
- Vodáček L., Vodáčková O. *Management. Teorie a praxe pro 90. léta*. Praha: Management Press, 1996.
- Vroom V. *Work and Motivation*. New York: John Wiley, 1964.
- Zieleniewski J. *Organizacja zespołów ludzkich*. Warszawa: PWN, 1965.  
(Český překlad: *Teorie organizace a řízení*. Praha: Svoboda, 1967.)





Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity v Brně  
Katedra podnikového hospodářství  
vedoucí katedry: Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

## **Úvod do teorie řízení podniku**

**Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.**

Vydala Masarykova univerzita v Brně roku 2001

2. vydání, 2001    náklad 300 výtisků

AA - VA-    136 stran

Tisk Vydavatelství MU, Brno-Kraví hora

Pořadové číslo

ISBN

Tato publikace neprošla redakční ani jazykovou úpravou  
v redakci vydavatele.