

MANAGEMENT

Studijní text pro distanční studium

Lenka Cimbálníková

1. vydání

© Lenka Cimbálníková, 2004

ISBN 80-244-0893-7

3

OBSAH

I. MANAGEMENT A MANAŽEŘI	9
1. Management.....	9
1.1 Vymezení pojmu management a manažer	9
1.2 Manažerské funkce	10
1.3 Specifické oblasti managementu.....	11
2. Manažeri	13
2.1 Manažeri a jejich prostředí.....	13
2.2 Úrovně managementu.....	14
2.3 Typy manažerů a úrovně managementu.....	15
2.4 Manažerské dovednosti	16
2.5 Manažerské role	17
2.6 Kritéria práce manažerů.....	19
II. VÝVOJ TEORIE MANAGEMENTU.....	21
1. Mechanistický přístup	21
1.1 Teorie byrokracie (Max Weber).....	22
1.2 Klasické řízení	22
1.3 Vědecké řízení (F. Taylor)	22
2. Škola lidských vztahů.....	23
3. Humanistický přístup	23
3.1 Teorie X a Y (D. McGregor).....	23
3.2 Sebeaktualizace (A. Maslow).....	24
4. Moderní názory	24
4.1 Procesní přístupy.....	24
4.2 Psychologicko-sociální přístupy	25
4.3 Systémové přístupy.....	25
4.4 Kvantitativní přístupy	25
4.5 Empirické (pragmatické) přístupy	26
4.6 Teorie „Z“ (W. Ouchi)	26
5. Postmoderní přístup	26
5.1 Postmoderní organizace (Stuart R. Clegg).....	27
5.2 McKinseyův přístup „7S“	27
5.3 Operační přístup.....	27
5.4 Učící se organizace (Peter Senge)	28
III. ROZHODOVÁNÍ V MANAŽERSKÉ PRÁCI	30
1. Typy manažerských rozhodnutí.....	30
1.1 Programovaná a neprogramovaná rozhodnutí	30
1.2 Rozhodnutí a úroveň managementu.....	31
2. Proces rozhodování.....	32
2.1 Identifikace a specifikace problémů	33
2.2 Analýza a formulace problému.....	33

2.3 Stanovení alternativních řešení	34
4	
2.4 Hodnocení alternativních řešení.....	35
2.5 Výběr vhodné alternativy.....	36
2.6 Implementace rozhodnutí	37
2.7 Kontrola a vyhodnocení	37
IV. PLÁNOVÁNÍ	40
1. Charakter plánování	40
2. Význam plánování	41
3. Prvky plánování	42
4. Postup plánování	42
5. Druhy plánů.....	44
5.1 Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu	44
5.2 Podle délky plánovacího období	45
5.3 Podle stupně obecnosti	45
5.4 Podle oblasti řízení.....	45
6. Cíle	46
6.1 Hierarchie cílů	46
6.2 Management podle cílů	47
7. Strategické plánování.....	48
7.1 Základní strategický model	48
7.2 Postup tvorby strategických plánů	49
V. ORGANIZOVÁNÍ	67
1. Proces organizování.....	67
2. Organizační struktura	68
3. Typy organizačních struktur.....	68
3.1 Organizační struktury podle hlediska sduřování činností	69
3.2 Organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci a odpovědnosti.....	70
3.3 Organizační struktury podle míry delegace pravomoci a odpovědnosti.....	72
3.4 Organizační struktury podle členitosti	72
3.5 Organizační struktury podle časového trvání.....	72
4. Faktory ovlivňující výběr organizačních struktur.....	73
5. Postupy vytváření a adaptace organizačních struktur	74
6. Chyby vyskytující se při organizování	74
5	
VI. VEDENÍ	77
1. Základní pojmy.....	77
2. Teorie motivace zaměřené na poznání motivačních příčin	79
2.1 Hierarchie potřeb (Abraham Maslow).....	79
2.2 ERG: Existence – vztahy – růst (Clayton Alderfer)	80
2.3 Herzbergova dvoufakturová teorie (Frederick Herzberg)	80
2.4 McClellandova teorie potřeb (David C. McClelland).....	80
3. Teorie motivace zaměřené na průběh motivačního procesu	81
3.1 Klasická teorie motivace (F. W. Taylor – 1890).....	81
3.2 Teorie sociálního tlaku (E. Mayo)	81

3.3	Teorie stupnice hodnot (A. Maslow)	82
3.4	Teorie X a Y (D. McGregor – 1960)	82
3.5	Teorie Z (W. Ouchi – 1982)	82
3.6	Adamsova teorie spravedlnosti	82
3.7	Vroomova expektanční teorie	83
3.8	Další motivační faktory	83
4.	Styl vedení	83
4.1	Teorie rysů (poč. 20. stol.)	84
4.2	Teorie založená na osobních kvalitách a způsobu chování	84
4.3	Kontinuum vedení	85
4.4	Orientace na pracovníka – orientace na práci (Michigan)	85
4.5	Úcta a struktura (Ohio)	86
4.6	Manažerská mřížka (Blake, Mouton)	86
4.7	Kontingenční teorie	87
4.8	Teorie cesta – cíl	87
4.9	Teorie stylu vedoucího (rozhodovací model)	88
4.10	Situační vedení (Hersey, Blanchard)	88
4.11	Nové vedení	89
VII.	KONTROLOVÁNÍ	92
1.	Základní kategorie kontrolního procesu	92
2.	Fáze kontrolního procesu	93
2.1	Cíl kontroly	94
2.2	Stanovení kontrolních kritérií, měřítek, standardů	94
2.3	Získávání a výběr informací pro kontrolu	94
2.4	Ověření správnosti získaných informací	94
2.5	Analýza a hodnocení kontrolovaných procesů	95
2.6	Závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt	96
2.7	Výběr nápravných opatření	96
2.8	Realizace nápravného opatření	96
2.9	Zpětná kontrola	97
6		
3.	Druhy a formy kontrolních procesů	97
3.1	Druhy kontrol podle místa, času, doby trvání a rozsahu	98
3.2	Klasifikace kontroly podle úrovně řízení	98
4.	Tendence dalšího vývoje kontroly	98
5.	Zásady efektivní kontroly	100
6.	Kontrola realizovaná mimo řídicí subjekt	100
6.1	Externí kontrola	101
6.2	Controlling	101
6.3	Audit	101
LITERATURA		105

7

ÚVOD

Na počátku nebylo nic, jen duch se vznášel nad vodami...

Nicméně již první uvědomělé tvoření čehokoli a kýmkoli vyvolalo nutnost rozhodování, plánování, organizování, vedení a kontrolování, tedy činnosti jež dnes nazýváme managementem. Rozvoj managementu a jeho rostoucí vliv na ekonomiku a životní standard má poměrně krátkou historii. Proto i jeho studium je relativně novou záležitostí, zvláště v České republice. Mnozí z těch, kteří se ocitají v manažerském postavení, nemají manažerské vzdělání. Vycházejí z intuice, z praktických zkušeností, z nápodoby a z ověřených postupů. O managementu bylo vydáno nepřehledné množství odborných publikací, obsahující široké spektrum přístupů k této disciplíně. Na jedné straně se setkáváme s přístupem vysoce exaktním, snažícím se pojmout danou problematiku za pomoci kybernetiky, aplikované matematiky, popř. dalších formálních věd, na druhé straně je empirický přístup pojímající management jako bezprostřední výklad řídící praxe. První z přístupů je určen spíše specialistům na vytváření informačních a řídicích systémů, druhý – empirický přístup je k manažerům poněkud vstřícnější. Je srozumitelný, dává konkrétní rady a návody, jak řešit problémy z praxe. A to je cesta, kterou jsou vybrala pro vás, studenty bakalářského studijního oboru. Následující pohled na svět managementu si neklade za cíl „udělat z vás manažery“, ale mohl by vám napomoci porozumět principům situací, ve kterých se ve své práci ocitáte a rozšířit používané postupy a techniky řízení. Pokud alespoň jednomu z vás připraví tato publikace zajímavý vstup do světa managementu, nebo v ní nalezne potvrzení svých praktických zkušeností, pak si troufám říci, že splnila svůj účel. Obsah je členěn do sedmi hlavních kapitol, nevynechala jsem ani část věnovanou vývoji teorie managementu, která pro vás může být spíše informativní a osvěžující kapitolou. Každá kapitola má definovány studijní cíle, je doplněna příklady, obrázky a schémata, na závěr jsou uvedeny otázky a úkoly. Otázky slouží pro vaši kontrolu správného pochopení tématu. Korespondenční úkoly, které vypracujete písemně, jsou určeny pro moji i vaši kontrolu úspěšnosti samostudia. Na závěr je uvedena literatura, která případným zájemcům umožní hlouběji se problematikou managementu zabývat. Přeji vám, abyste zde našli alespoň základní odpovědi a zejména chuť ptát se dál.

RNDr. Ing. Lenka Cimbáliková

8

Ikony použité v textu

Studijní cíle

Shrnutí

Aktivizující prvky

Otázky k zamyšlení

Korespondenční úkoly

Příklad
Literatura
Klíčová slova

9

I. MANAGEMENT A MANAŽEŘI

Problematika řízení představuje v současné době značně specializovanou činnost, bez které se neobejde žádný větší organizační celek. Nutnost řízení je pocíťována nejen v podnicích, ale také v armádě, na univerzitách, v umění i jinde.

Na prahu dalšího tisíciletí usilují manažeři stále více o zvládnutí nových a přitom osvědčených nástrojů, které jim umožní dokonalejší řízení lidských zdrojů.

1. MANAGEMENT

Studijní cíle

1.1 Vymezení pojmu management a manažer

Anglickému pojmu „management“ terminologicky nejlépe odpovídá české slovo „řízení“. Obvykle to znamená řízení podnikové, a to ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých činností organizace.

V současné odborné literatuře se můžeme setkat s celou řadou definic pojmu management:

1. Soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů.
2. Činnosti mobilizující lidské a věcné činitele při respektování norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu.
3. Umění dosáhnout toho, aby lidé dělali to, co je třeba.
4. Proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.
5. Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.

Pojem management se v českém řízení používá i v chápání skupiny lidí, vedoucích pracovníků, vykonavatelů managementu (např. top management).

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- vysvětlit význam pojmu management
- popsat základní manažerské funkce
- znát aplikace principů managementu ve specifických oblastech managementu

vymezení

pojmu

management

a manažer

10

Obsahová náplň současného managementu se obvykle rozděluje do dvou oblastí

- základní manažerské funkce
- specifické oblasti managementu

2.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer vykonává ve své práci. Ve světové manažerské literatuře existují jak různá pojetí obsahové náplně manažerských funkcí, tak i jejich odlišné klasifikace. Jednu z nejrozšířenějších klasifikací, na které založili výklad své klasické učebnice managementu Američané Harold Koontz a Heinz Weihrich, uvažuje členění manažerských funkcí na plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování.

Tak jsou pojmy, principy, teorie a techniky managementu seskupeny v rámci těchto funkcí.

- **Plánování**

je zaměřeno na stanovení budoucích stavů organizace a cest k jejich dosažení.

Určuje, čeho má být dosaženo a jak. Znamená to stanovení cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. Výsledkem plánovací funkce je plán, tj. psaný dokument, specifi kující akce, které musí organizace uskutečnit.

- **Organizování**

Stanovuje a uspořádává úlohy (role) jednotlivců a skupin lidí, kteří zajišťují realizaci plánu. Jde tedy o vymezení potřebných činností, jejich vazeb, stanovení pravomoci a zodpovědnosti, popř. zdrojové, administrativní a další podmínky.

- **Vedení**

je proces motivování a ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování organizačních cílů. Zahrnuje způsoby přímého a nepřímého ovlivňování a koordinace chování jednotlivců i skupin tak, aby včas a efektivně plnili potřebné úkoly.

Součástí vedení je personalistika, která zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozicí v organizaci. Toto je prováděno pomocí identifi kování požadavků na pracovní síly, náborem, výběrem, umístěním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, kompenzací a školením nebo rozvojem jak uchazečů, tak stávajících pracovníků tak, aby uložené cíle byly dosahovány účinně a efektivně.

- **Kontrolování**

zahrnuje veškeré aktivity, jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. Týká se měření dosažených výsledků vzhledem k cílům a plánům, aby bylo možné zjistit výskyt odchylek od standardů a tak napomoci k jejich odstranění. Zjednodušeně řečeno, kontrolní prostředky umožňují realizaci plánů.

Uvedené pojetí návazných funkcí plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování se často charakterizuje jako sekvenční manažerské funkce. Je to proto, že se realizují postupně, i když se samozřejmě předpokládá jejich překrývání, postupné zpřesňování vykonávaných funkcí apod.

manažerské
funkce

11

Každé ze sekvenčních manažerských funkcí je zároveň společné, že jimi prostupují tzv. funkce paralelní, někdy označované jako průběžné manažerské funkce. Jedná se o tyto funkce:

- analyzování řešených problémů – veškeré činnosti spojené s vypracováním písemných podkladů sloužících pro rozhodování na všech úrovních,
- rozhodování – proces volby nejlepšího možného řešení, zpravidla z více variant.

Rozhodnutí je výsledkem rozhodovacího procesu.

- realizace, resp. implementace včetně koordinace.

1.3 Specifi cké oblasti managementu

Funkce managementu – plánování, organizování, vedení a kontrolování se konkretizuje do různých oblastí života organizace a nabývá v nich specifi ckého charakteru:

- **Strategické řízení** je proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizací a vyvozují se z nich strategické cíle na základě strategické analýzy a trendu budoucího vývoje.

- **Řízení fi nancí** stanovuje fi nanční cíle, plánuje a získává optimální fi nancování k

dosažení těchto cílů, hledá metody efektivního řízení kapitálu a krátkodobé a dlouhodobé zabezpečení či rovnováhy organizace.

- Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů. Plánuje počty pracovníků podle profesí, kvalifikace a dalších kritérií v návaznosti na strategické záměry organizace.
- Marketing (řízení trhu) se zabývá analýzou trhu a prostředí, zákazníka a jeho chování.
- Řízení kvality zahrnuje všechny činnosti, které vedou ke splnění požadavků na kvalitu, systém vytváření a udržování organizačních struktur, postupů, procesů a zdrojů potřebných k uspokojení interních potřeb organizace, stejně jako potřeb externích zákazníků.
- Řízení změn se zabývá cílenými a efektivními přeměnami organizace a jejích činností v závislosti na působení významných vnitřních a vnějších sil vytvářejících nové podmínky pro podnikání.
- Řízení informací vyhledává, zpracovává a přenáší informace, data a znalosti.
- Krizové řízení je proces vyrovnávání se s významnými a neočekávanými situacemi, které ohrožují cíl i samotnou existenci organizace.
- Mezi další oblasti aplikace principů řízení patří zejména řízení výroby a služeb, řízení inovací, řízení vztahů k veřejnosti atd.

specifické oblasti managementu

12

Shrnutí

Klíčová slova

Management

Funkce managementu

Sekvenční funkce

Plánování, organizování, vedení, kontrolování

Funkce paralelní, průběžné

Analyzování řešených problémů, Rozhodování, Realizace, resp. implementace včetně koordinace

Specifické oblasti managementu

Strategické řízení, Řízení financí, Řízení lidských zdrojů, Marketing, Řízení kvality, Řízení změn, Řízení informací, Krizové řízení, Řízení výroby a služeb, Řízení inovací, Řízení vztahů k veřejnosti

Otázky

1. Management lze definovat několika způsoby. Která definice má největší vypovídající hodnotu a proč?
2. Co to jsou sekvenční manažerské funkce?
3. Co patří mezi paralelní manažerské funkce ?
4. Vyjmenuj některé specifické oblasti managementu.

Korespondenční úkoly

Co je obsahem jednotlivých manažerských funkcí (sekvenčních i paralelních)

- při výuce vysokoškolských studentů
- při výběrovém řízení na vedoucí funkci

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Základní funkce managementu jsou plánování, organizování, vedení a kontrolování. Tyto funkce bývají nazývány jako funkce sekvenční, které jsou doplněny funkcemi paralelními, průběžnými.

Mezi ně patří analyzování řešených problémů, rozhodování a realizace, resp. implementace včetně koordinace. Tyto základní funkce se aplikují do specifických oblastí managementu, jako je strategické řízení, řízení trhu a obchodu, řízení fi nancí, řízení lidských zdrojů, řízení kvality, řízení informací, atd.

13

2. MANAŽEŘI

Studijní cíle

Slovem management můžeme označovat řízení, ale také skupinu řídicích pracovníků v organizaci. Na jedné straně jde o označení funkce, na straně druhé o označení skupiny lidí, kteří tyto funkce vykonávají.

2.1 Manažeři a jejich prostředí

Manažerskou výkonnost ovlivňuje mnoho různých vnitřních a vnějších faktorů. Manažeři musí své funkce, plánování, organizování, vedení a kontrolování vykonávat při nepřetržitě se měnících podmínkách. Manažeři musí respektovat vliv nejen vnitřního, ale i vnějšího prostředí.

• Vnější prostředí

zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí.

Tyto vlivy rozdělujeme na přímé, které přímo ovlivňují fungování organizace, a nepřímé, jež ovlivňují klima, ve kterém organizace operuje, a jež se mohou za určitých okolností změnit na vlivy přímé.

Mezi nejvýznamnější přímé vlivy patří:

- . zákazníci – jejichž požadavky a přání musí organizace uspokojovat,
- . konkurenti – vůči nim potřebuje organizace dosahovat konkurenčních výhod,
- . dodavatelé – kteří dodávají organizaci nezbytné zdroje,
- . lidské zdroje – lidé, kteří představují významný zdroj potřebných pracovních sil.

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- popsat vliv prostředí na manažerskou výkonnost
- srovnat náplně managerů na jednotlivých úrovních řízení
- vysvětlit význam manažerských dovedností na jednotlivých úrovních řízení
- vyjmenovat a popsat manažerské role
- popsat kritéria práce manažerů a zhodnotit je

manažeři

a jejich

prostředí

vnější

prostředí

14

Obr. Přímé vlivy ve vnějším prostředí organizace

Mezi nepřímé vlivy patří

- . nové technologie
- . ekonomika – míra infl ace, hrubý domácí produkt, míra nezaměstnanosti, směnný kurz, státní rozpočet, obchodní defi cit
- . politika a legislativa – zákony, předpisy, zákonná opatření reprezentující politické a legislativní síly (mzdy, velikost daně, povinnosti a práva zaměstnavatelů i zaměstnanců, ochrana spotřebitele, ochrana ovzduší, bezpečnostní opatření, aj.)
- . kulturní a sociální vlivy – kulturní a sociální systém národů, změny v těchto

systémech (např. ekologické hnutí)

. mezinárodní vlivy

- Vnitřní prostředí

zahrnuje každodenní působení faktorů, které jsou součástí organizace a které ovlivňují manažerskou činnost. Charakter těchto faktorů závisí značně na stupni řízení, na kterém manažer působí. Mezi vnitřní faktory patří: finanční zabezpečení, zaměstnanci, know-how (znalosti, postupy, zvládnutí technologií, atd), technické zabezpečení (prostory, stroje, zařízení).

2.2 Úrovně managementu

Většina aktivit organizace se realizuje na třech odlišných, ale do určité míry se překrývajících úrovních, které vyžadují rozdílné manažerské dovednosti.

Tyto úrovně se nazývají operační, technická a strategická.

- Operační úroveň je základem fungování jakékoliv organizace. Na operační úrovni je pozornost zaměřena na efektivní provádění všeho, co organizace produkuje nebo dělá (přisun materiálu pro výrobu, evidence studentů na škole, aj.), tzv. každodenní operativu.

Zákazníci:

- * Studenti

- * Pacienti

- * Ob.ané

Konkurenti:

- * konzistentní

- * nekonzistentní

Dodavatelé:

- * materiál.

- * kapitálu

- * energie

- * stroj. a za.ízení

Lidské

zdroje

Manažer

a

organizace

vnitřní

prostředí

úrovně

managementu

15

- Technická úroveň – od určité velikosti organizace je třeba, aby někdo činnosti, realizované na operační úrovni koordinoval a určoval, které výrobky nebo služby mají být produkovány, tzv. orientace na taktiku. Řešení těchto a obdobných problémů se uskutečňuje na technické úrovni.

Manažeři na této úrovni zabezpečují:

- . řízení operačních činností (např. určení objemu výroby, výrobní plány)

- . vazbu mezi těmi, kdo výrobky nebo služby produkuje a mezi těmi, kdo tyto produkty užívají (spotřebitelé, uživatelé).

- Strategická úroveň – každá organizace funguje v širším sociálním prostředí, vůči kterému má i určitou zodpovědnost. Strategická úroveň určuje dlouhodobé cíle a směry rozvoje organizace tak, aby nenarušila její vztahy se sociálním prostředím.

2.3 Typy manažerů a úrovně managementu

Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V rozsahu a obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažerů v rámci organizace, jsou však velké rozdíly. Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni, a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy.

Manažeři se dělí podle svého postavení v organizaci na liniové (nižší), střední a vrcholové.

- Linioví manažeři (nižší, provozní) se nacházejí na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jsou to mistři ve výrobní jednotce, dispečeri v dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu.

- Střední manažeři odpovídají za řízení manažerů liniových, případně také řadových pracovníků organizace. Názvy funkcí jsou rozličné – dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí úseku, vedoucí střediska, ředitel odboru atd. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.

- Vrcholoví manažeři (top manažeři) jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie. Přitom musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů.

V této souvislosti se obvykle setkáváme s označením řídicí pyramida. Názorně ukazuje odlišné zastoupení manažerů na jednotlivých úrovních řízení a převažující zaměření jejich činnosti.

typy manažerů
a úrovně
managementu

16

Obr. Manažeři a úrovně managementu

Odlišnosti v náplni práce na jednotlivých úrovních řízení podle funkcí managementu zachycuje následující graf.

Obr. Manažeři a struktura manažerských funkcí (Koontz, Weihrich)

2.4 Manažerské dovednosti

Každý manažer, bez ohledu na to jakou pozici zastává v organizační struktuře, musí mít určité, obecně použitelné manažerské dovednosti. Velikost těchto dovedností závisí na tom, na kterém stupni managementu se manažer nachází.

- Manažeři musejí realizovat většinu prací, za které zodpovídají, prostřednictvím jiných lidí. Z tohoto důvodu jsou pro ně nezbytné lidské dovednosti. K tomu, aby mohl vést podřízené pracovníky, musí být především schopen s nimi efektivně komunikovat a účinně motivovat.

- Technické dovednosti představují schopnost používat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů.

- Koncepční dovednosti znamenají schopnost vidět firmu jako systém, který je třeba usměrňovat tak, aby byly dosahovány jeho strategické cíle. Manažeři s koncepcí-
Strategická úroveň.

Technická úroveň.

Operační úroveň.

Vrcholový management

Střední management
Liniový, provozní management
Výkonní pracovníci
Vrcholoví
manažeré
Manažeré na
střední úrovni
Manažeré na nejnižší
úrovni řízení
Plánování
Organizování
Vedení
manažerské
dovednosti

17

nými znalostmi a dovednostmi musejí znát všechny podstatné aktivity organizace a dokázat je užitečně koordinovat.

Tyto tři druhy dovedností, které identifikoval Robert L. Katz, lze doplnit ještě čtvrtou – schopností vytvářet podmínky.

Obr. Proměnlivý význam dovedností na jednotlivých úrovních managementu

2.5 Manažerské role

Henri Mintzberg analyzoval činnosti vrcholových manažerů. Systematicky je sledoval a zaznamenával jejich chování a aktivity a na základě těchto pozorování identifikoval deset manažerských rolí, v nichž manažeři vystupují vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům či veřejnosti. Tyto manažerské role vytvářejí tři odlišné skupiny:

- interpersonální role,
- informační,
- rozhodovací role.

Obr. Manažerské role

Technické
dovednosti

Lidské
dovednosti

Konceptní
a projektové
dovednosti

Vrcholový management

Střední
management

Provozní management
role

Interpersonální role:

Figurka

Vědec

Stylový důstojník

Rozhodovací role:

Podnikatel

Eliminátor poruch

Alokátor zdroj.
Vyjednaava.
Informa.ní role:
Pozorovatel
Ši.itel
Mluv.í
manažerské role

18

• Interpersonální role

Tyto role, vyplývající z formálních pravomocí, směřují do oblasti mezilidských vztahů. Mezi ně patří role fi gurky, vůdce a styčného důstojníka.

. Figurka (představitel) reprezentuje organizaci při ceremoniálech. Svou přítomností vyjadřuje zájem fi rmy na určité skupině pracovníků, uznání výsledků práce nebo hodnotovou orientaci fi rmy.

. Manažer vystupuje jako vůdce (vedoucí) ve vztahu ke svým podřízeným – jejich prostřednictvím realizuje cíle organizace. Snaží se je motivovat a usměrnit jejich práci. Snaží se vysledovat jejich silné stránky stejně jako nedostatky a uvažuje o vhodných formách jejich osobního rozvoje. Hodnotí výsledky jejich práce a formuluje úkoly, které mají splnit v dalším období.

. Manažer vykonává roli styčného důstojníka (spojovatele) v kontaktech s jinými manažery jak v rámci dané organizace tak mimo ni. Je patrné, že role styčného důstojníka má značné nároky na disponibilní čas manažerů.

• Informační role

Informační role vyžadují na manažerovi, aby zabezpečoval přijímání a odesílání informací, které nemají rutinní charakter. Působí jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.

. V roli pozorovatele vyhledává a shromažďuje manažer informace o změnách, příležitostech a problémech, které mohou mít na fungování organizace vliv.

Tyto informace získává jak z formálních zdrojů (porady, informační sítě, tisk), tak neformálními cestami (rozhovory, recepce, sportovní kluby).

. Role šířitele informací zahrnuje poskytování důležitých nebo výsadních informací podřízeným pracovníkům.

. V roli mluvčího reprezentuje manažer organizaci vůči ostatním lidem či útvarům. Tato reprezentace může mít interní i externí charakter. Svým vystupováním vytváří image na veřejnosti. Hájí zájmy organizace a brání ji před napadáním z jiných stran.

• Rozhodovací role

Rozhodování manažera znamená tvorbu strategických organizačních rozhodnutí na základě manažerovy autority a jeho přístupu k informacím.

Manažer rozhoduje v rolích podnikatele, eliminátora poruch, alokátora zdrojů a vyjednaavače.

. V roli podnikatele manažer vymýšlí, podněcuje a projektuje změny. V roli podnikatele nachází nové metody, technologie a postupy pro zvýšení efektivity organizace. Využívá příležitostí, řeší problémy a podniká akce ke zlepšení stávající reality.

. V rolích eliminátorů poruch (řešitele rušivých událostí) manažeři rozhodují a uskutečňují korektivních opatření jako reakci na neočekávané skutečnosti, které ohrožují dosahování cílů. Hlavním cílem je udržování stability.

interpersonální
role

informační role
rozhodovací role

19

. V roli alokátora (distributora) zdrojů manažer rozhoduje o tom, jak přidělit omezené disponibilní zdroje, jako jsou peníze, lidé, čas, moc, zařízení. Usiluje o optimální nasazení a maximální využití zdrojů, které přiděluje jednotlivým útvarům, tak aby přinášely co největší užitek.

. Role vyjednaváče se projevuje v různých typech jednání s jednotlivci, útvary i jinými organizacemi – s podřízenými, kolegy, odboráři, klienty, dodavateli, se státní či místní administrativou, tak aby získal pro svou organizaci určité výhodné postavení. Čím vyšší úroveň v organizaci manažeri zastávají, tím více svého času budou věnovat vyjednávání.

2.6 Kritéria práce manažerů

Základním kritériem práce manažerů je dosahování cílů organizace a to většinou znamená hospodářské ukazatele pro výrobní organizace (zisk, produktivitu, odpadovost/zmetkovitost, počet reklamací, a další), a nebo úroveň plnění poslání (počet občanů využívajících služeb) pro neziskové organizace. Jde tedy o kritéria výkonnosti – objektivní, která lze kvantifikovat, měřit, srovnávat. Kritéria výkonnosti ukazují stupeň dosahování cílů organizace a dávají organizaci i manažerům nejrychlejší zpětnou vazbu o tom jak organizace plní stanovené cíle a nebo že existují problémy a bude třeba podniknout opatření k jejich nápravě.

Úspěšnost manažerů lze posuzovat nejen podle kritérií výkonnosti, ale také podle toho, jak svou práci dělají, z hlediska procesního.

Procesním kritériem pak může být:

- úroveň manažerských dovedností (orientace na priority, řízení času, delegování úkolů, komunikační dovednosti, týmová práce, aj.)
- pracovní chování (např. kreativita a inovační potenciál, schopnost rozhodování, pracovní motivace)

Shrnutí

Manažeri jsou lidé, kteří prostřednictvím dalších lidí plní úkoly a cíle organizace.

Manažerskou výkonnost ovlivňuje mnoho různých vnitřních a vnějších faktorů.

Vnější manažerské prostředí zahrnuje přímé a nepřímé vlivy. Přímé vlivy vnějšího prostředí působí na organizaci bezprostředně. Mezi přímé vlivy patří: zákazníci, konkurenti, dodavatelé, lidské zdroje. Nepřímé vlivy vnějšího prostředí ovlivňují klima, ve kterém se manažeri pohybují. Mezi nepřímé vlivy patří technologie, ekonomika, politika, legislativa, kultura, sociální a mezinárodní vlivy. Vnitřní vlivy jsou součástí organizace a patří mezi ně např. finanční zabezpečení, zaměstnanci, know-how a technické zabezpečení.

Rozlišujeme tři úrovně managementu: operační, technickou a strategickou.

Operační úroveň je zaměřena na efektivní produkování výrobků nebo služeb.

Technická úroveň koordinuje činnosti na operační úrovni a zabezpečuje spojení

kritéria práce
manažerů

20

Klíčová slova

Vnější a vnitřní prostředí manažerů

Přímé a nepřímé vlivy vnějšího prostředí

Úroveň managementu – operační, technická, strategická

Manažer – liniový, střední, vrcholový

Manažerské dovednosti – lidské, technické, koncepční

Manažerské role

Interpersonální role – fi gurka, vůdce, styčný důstojník,

Informační role – pozorovatel, šířitel, mluvčí

Rozhodovací role – podnikatel, eliminátor poruch, alokátor zdrojů, vyjednaváč

Kritéria práce manažera – kritéria výkonnosti, kritéria procesní

Otázky

1. Jak prostředí ovlivňuje výkonnost manažera?

2. Jaký je rozdíl mezi požadovanými manažerskými dovednostmi na různých stupních manažerské úrovně?

3. Vyjmenuj role, které manažer zastává při své práci. Liší se velikost zastupování těchto rolí na různých stupních manažerské úrovně a jak?

4. Jak je hodnocena práce manažera?

Korespondenční úkoly

1. Porovnejte základní manažerské funkce a potřebné manažerské dovednosti top manažera a obchodního manažera.

2. Jakými kritérii lze posoudit úspěšnost:

- obchodního ředitele,
- pracovníka personálního útvaru,
- vedoucího vydavatelství,
- mistra výrobního podniku?

mezi producenty a spotřebiteli. Strategická úroveň zajišťuje strategické činnosti koncepčního charakteru.

Pojmy manažer liniový, střední a vrcholový pak těsně souvisejí s operační, technickou a strategickou úrovní managementu.

Postavení manažera odpovídá i velikost potřebných manažerských dovedností, lidských, technických a koncepčních.

Manažeři jsou při své práci nositeli deseti odlišných, ale souvisejících rolí, které lze rozdělit do tří charakteristických skupin: interpersonálních (fi gurka, vůdce, styčný důstojník), informačních (pozorovatel, šířitel, mluvčí) a rozhodovacích (podnikatel, eliminátor poruch, alokátor zdrojů, vyjednaváč).

K posouzení úrovně práce manažera lze využít kritérií výkonnosti a kritérií procesních.

21

II. VÝVOJ TEORIE MANAGEMENTU

Studijní cíle

Účelem této kapitoly je poskytnout přehled názorů na vývoj managementu v uplynulých sto letech a naznačit současné trendy v přístupech managementu.

I když dělbu práce, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pravidla a normy najdeme už v primitivních společnostech, rozvoj managementu a jeho rostoucí vliv na ekonomiku a životní standart má poměrně krátkou historii. Mnozí z těch, kteří patřili mezi průkopníky managementu, patřili mezi praktické manažery. Vycházeli ze svých praktických zkušeností, které se snažili zobecňovat, a vytvářeli tak obecné principy, o nichž byli přesvědčeni, že je lze aplikovat v dalších obdobných situacích. I dnes obsahuje oblast managementu mnoho zkušeností výkonných manažerů.

O systematickém studiu managementu můžeme hovořit teprve na konci 19. století.

Vývoj názorů pak můžeme rozčlenit do pěti časových etap zhruba po 20 letech:

- mechanistický přístup (do 20. let XX. století)
- škola lidských vztahů (20. a 30. léta)

- humanistický přístup (40. a 50. léta)
- moderní názory (60. a 70. léta)
- postmoderní názory (80. a 90. léta)

1. MECHANISTICKÝ PŘÍSTUP

Přesné fungování strojů bylo pro klasiku managementu vzorem při navrhování organizačních systémů. Mechanistická organizace aplikovala vztahy jednotlivých částí strojů pák, ozubených koleček, převodů – na řízení lidí. Ideálem byl perfektně fungující systém s přesným vymezením rolí, pravomocí a odpovědností, kde člověk vykonával rutinní práci a vystupoval vlastně jako součást velkého stroje.

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- rozdělit vývoj názorů managementu do časové řady myšlenkových etap,
- vysvětlit principy fungování organizace podle teorie byrokracie, klasického a vědeckého řízení a znát jejich představitele,
- objasnit význam školy lidských vztahů,
- vysvětlit princip humanistického přístupu,
- popsat přístupy, které tvoří oblast moderních názorů,
- objasnit základní prvky postmoderních názorů řízení.

1 Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management. Rubico, Olomouc, 2001, str. 34
mechanistický přístup

22

1.1 Teorie byrokracie (Max Weber)

Německý sociolog Max Weber (1864–1920) je autorem klasické teorie byrokracie. Došel k závěru, že pevná pravidla, přesné vymezení práv a povinností, jasné defi nování úkolů jsou základem všech sociálních organizací.

Šest principů byrokratické organizace podle Webera:

- dělba práce je základem organizace,
- jsou přesně defi nována práva a povinnosti každého pracovníka,
- v každé organizaci musí existovat soustava pravidel popisující fungování organizace, kterou vytváří normy, popisy činností, instrukce jak pracovat,
- vedoucí pracovník řídí neosobně a spravedlivě,
- práce je služba, ve které je nutno dodržovat přesně vymezená pravidla,
- vedoucí pracovník je povinen vytvářet podmínky pořádku, stability fungování organizace a zajišťovat její efektivnost.

1.2 Klasické řízení

Představitelé klasického řízení (Henri Fayol, F. W. Mooney, Lyndall Urwick) vycházeli při formulování zásad organizace ze svých bohatých praktických zkušeností.

Zobecněním svého poznání dospěli k formulaci pravidel, která se stala normami pro úspěšné organizace. Položili základy k dnešnímu systému plánování, projektování a účetnictví. O jejich myšlenky se opírají novodobé systémy řízení podle cílů.

Vymezili 14 principů managementu, z nichž některé jsou uznávány do současnosti.

Patří mezi ně dělba práce, pravomoc a odpovědnost, jednota příkazování, disciplína a pořádek, aj.

1.3 Vědecké řízení (Frederick Taylor)

Frederick W. Taylor (1856–1915) patřil k zakladatelům managementu. Pracoval v ocelárnách a měl rozsáhlé praktické zkušenosti. Zaměřil se na zefektivnění činnosti dělníků ve výrobě. Snažil se pochopit, čím je způsoben rozdíl mezi výkonností dobrých a špatných dělníků. Podrobně sledoval a zaznamenával jejich pohyby při práci. Na základě výsledků zkoumání Taylor navrhl metodu zvyšování efektivnosti

práce a nazval ji časové a pohybové studie. Základní postup zvyšování výkonnosti popisuje Taylor takto:

- Sleduj pracovní postup nejlepších pracovníků a podle toho urči nejlepší způsob vykonávání práce.
- Vyber vhodné pracovníky podle jejich pracovní kapacity, fyzické zdatnosti a odolnosti proti únavě.
- Vybrané pracovníky vycvič v nejlepším způsobu vykonávání práce.
- Sleduj, zda pracovníci dodržují určený pracovní postup a zda dosahují očekávaných výsledků.
- Motivuj pracovníky k vyššímu výkonu úkolovou mzdou.
- Přesuň veškeré odpovědnosti za práci z dělníků na manažery.

klasické řízení

teorie

byrokracie

vědecké řízení

23

Výsledkem zavádění Taylorova systému vědeckého řízení byl skoro vždy enormní nárůst produktivity práce. Na druhé straně však byla takto mechanizovaná práce jednotvárná, pro většinu lidí nepřijemná a vyčerpávající.

K praktickým realizátorům myšlenek vědeckého řízení patřil Henry Ford a Tomáš Baťa.

2. ŠKOLA LIDSKÝCH VZTAHŮ

Vědecké řízení chápalo člověka mechanicky jako stroj, jehož úkolem je vykonávat přesně stanovené pohyby. Vedle své práce však pracovník na pracovišti zažívá řadu radostí, zklamání, které vyplývají ze vztahu k ostatním lidem.

Elton Mayo (1880–1949) bývá považován za ideového zakladatele školy lidských vztahů. Se svými spolupracovníky upozornil na význam sociálních vztahů a pracovní spokojenosti pro úspěch organizace a výkon pracovníků.

V tzv. Hawthornshých studiích ve Western Electric Company sledovali výzkumníci faktory, které ovlivňují produktivitu práce – šlo zejména o fyzické podmínky: hluk, vlhkost, osvětlení. Ukázalo se, že ke zvýšení produktivity práce došlo v důsledku hrdoosti na pracovní skupinu a v pocitu sounáležitosti k pracovní skupině. Pracovníci, kteří se zúčastnili výzkumu, měli dojem, že jsou důležitější než ostatní pracovníci, že se vedení zajímá o jejich potřeby a snažili se dokázat, že jsou takového zájmu hodni a že jsou dobrou pracovní skupinou.

Zlepšení výkonu v důsledku zařazení pracovníků do výzkumného projektu se dodnes říká Hawthornský efekt.

Podle školy lidských vztahů jsou interpersonální vztahy nejdůležitějším motivačním faktorem, který je silnější než individuální zájmy pracovníků i než zájmy organizace. Tato škola učí, jak se mají vedoucí pracovníci chovat k podřízeným, všimnout si jich, zajímat se o jejich problémy.

3. HUMANISTICKÝ PŘÍSTUP

Ve 40. a 50. letech se pozornost přesouvá na člověka a jeho rozvoj. Místo sociální motivace, kterou zdůrazňoval Elton Mayo, je považováno za hlavní pracovní stimul uspokojení osobního rozvoje jednotlivce.

3.1 Teorie X a Y (Douglas McGregor)

Douglas McGregor (1906–1964) studoval názory manažerů na podstatu člověka, jeho pracovní motivaci a tomu odpovídající způsob řízení lidí. Dosavadní převažující pohled na řízení lidí v organizacích charakterizoval jako teorii X.

škola lidských
vztahů
humanistický
přístup
teorie X a Y

24

Základní premisy teorie X jsou:

- Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
- Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni.
- Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit.
- Existuje malá skupina lidí, pro které to neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.

Proti této tradiční představě postavil McGregor humanistickou teorii Y.

- Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek.
- Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.
- Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců.
- Současné organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců, snaží se je kontrolovat a dirigovat.

Mc Gregor byl stoupencem teorie Y. Ukazuje se však, že pro určité pracovníky a za určitých podmínek je přístup X vhodnější. Jsou lidé, kteří pracují s vysokým nasazením a jiní, kteří musejí být do práce poháněni.

3.2 Sebeaktualizace (Abraham Maslow)

Nejdůležitější lidskou potřebou je podle amerického psychologa Abrahama Maslowa (1908–1970) potřeba sebeaktualizace (seberealizace, sebeuskutečnění). Je potřebou realizovat veškeré své schopnosti, svůj potenciál, uskutečnit svá přání, dělat práci, kterou člověk umí a kterou má rád. Organizace by měly umožňovat lidem dosažení sebeaktualizace. K tomu slouží například systémy obohacování práce a řízení kariéry (Maslow, 1970).

4. MODERNÍ NÁZORY

KISS – Keep It Simple and Short (dbej, aby to bylo jednoduché a krátké) je požadavkem moderní doby. Ta hledá jednoduchou podstatu, která snadno vysvětlí fungování organizací, jejich problémy a ukáže návod, jak tyto problémy řešit.

V rámci tohoto úsilí pak nacházíme tříšť nejrůznějších přístupů, které staví na odlišných východiscích.

4.1 Procesní přístupy

Východiskem těchto přístupů jsou závěry prací H. Fayola. Jeho následovníci se snažili rozvinout správní řízení a systematicky se zabývali jednotlivými procesy, které manažeři při řízení vykonávají. Společným rysem těchto přístupů je závěr, že vlastní aktivity manažerů lze rozdělit do řady dílčích funkcí.

moderní názory
sebeaktualizace
procesní
přístupy

25

Přínos procesních přístupů pro rozvoj managementu lze spatřovat v propracování řady manažerských funkcí a v odlišení manažerských funkcí od ostatních odborných

činností. L. Gullick, F. Urwick aj. prezentovali klasifikaci manažerských funkcí, která zahrnovala plánování, organizování, personální zajištění, příkazování, koordinaci, evidenci a rozpočtování. Jejich následovníci pak přicházeli s různými obměnami tohoto členění. K výrazným představitelům procesních přístupů patří např. E. Dale, H. Koontz, H. Weihrich.

4.2 Psychologicko-sociální přístupy

Psychologicko-sociální přístupy ve značné míře čerpají z poznatkové základny „školy lidských vztahů“. Pozornost je zaměřena na manažerské funkce výběru a rozmístění pracovníků a zejména pak na jejich vedení. Vedoucí pracovník tak nejen pochopí, ale i získá doporučení, jak uvést do pohybu hybné síly chování lidí, jejich motivace, stimulace či rozvoje iniciativy a aktivity. Mezi psychologicko– sociální přístupy lze řadit díla např. D. McGregora, A. Maslowa, R. Likerta, C. P. Alderfera, D. McClelanda, V. Vrooma, L. Portera a E. H. Scheina.

4.3 Systémové přístupy

Systémové přístupy zdůrazňují nezbytnost komplexního chápání dílčích manažerských procesů a jejich koordinované sladění v cílové chování integrovaně fungujícího celku.

Chápe organizaci jako skupinu navzájem propojených prvků, které mají společný cíl. Protože prvky se navzájem ovlivňují, nemohou je manažeři chápat a ovlivňovat izolovaně, bez ohledu na prvky. Manažeři usilují o změny celého systému aplikací koncepce funkční analýzy a obecné teorie systémů do řízení.

Přínos systémových přístupů pro rozvoj managementu spočívá v analýze vnitřních vztahů systému řízení, uznání důležitosti jak vzájemného působení (interakce) různých vnitřních činitelů, tak i interakce systému s jeho okolím.

Za zakladatele sociálně systémového přístupu v managementu je považován Chester I. Barnard.

4.4 Kvantitativní přístupy

Kvantitativní přístupy spočívají v uplatnění matematických modelů, formalizovaných metod a více či méně formalizovaných postupů řešení rozhodovacích úloh. Myšlenkově mají blízko k taylorovské racionalitě „školy vědeckého řízení“.

Do dnes používaných metod a postupů lze zařadit strukturální analýzu pro řešení bilančních úloh, matematické programování pro optimalizaci rozhodování, síťové grafy pro řešení časové, zdrojové i nákladové analýzy projektových prací, teorii zásob, aj.

psychologicko-
-sociální přístupy
systémové
přístupy
kvantitativní
přístupy

26

4.5 Empirické (pragmatické) přístupy

Empirické přístupy vycházejí z rozboru a zobecnění kladných i záporných poznatků manažerské praxe. Zkušenost (empirie) a praktické poznatky (pragmatismus) jsou pojítkem různorodých názorů vycházejících z praxí osvědčených „pravd“. Po zobecnění jsou zpravidla ve formě užitečných doporučení předkládány manažerům za účelem zlepšení jejich řídicích činností. Doporučení jsou obvykle provázena řadou příkladů z praxe, tzv. případovými studiemi. Z řady podnětných autorů lze zmínit P. F. Druckera, H. Mintzberga, P. Kotlera, H. I. Ansoffa a, M. E. Portera.

4.6 Teorie „Z“ (William Ouchi)

Ztráta jednoznačného hospodářského prvenství Spojených států počátkem 70. let a prudký vzestup Japonska, probudila velký zájem o japonský přístup k řízení. Objevují se snahy přenášet prvky japonského řízení (kroužky jakosti, participace) do evropských a amerických podmínek.

William Ouchi (1983) srovnával odlišnou kulturu amerických a japonských organizací. Americkou filozofii řízení nazval teorií A, japonský přístup teorií J. Spojil hlavní výhody americké organizační kultury (individuální odpovědnost) a kultury japonské (kolektivní rozhodování) a vytvořil nový přístup – teorii Z.

Tabulka: Srovnání Ouchiho teorií

Teorie A Teorie J Teorie Z

zaměstnání krátkodobé celoživotní dlouhodobé

rozhodování individuální konsensuální konsensuální

odpovědnost individuální kolektivní individuální

povyšování rychlé pomalé pomalé

kontrola vnější, formální vnitřní, neformální

vnitřní, neformální s formální

mírou

kariéra specializované nesespecializované částečně specializované

pracovník jako zaměstnanec člen rodiny jako člověk

5. POSTMODERNÍ PŘÍSTUP

V podtextu moderních teorií řízení cítíme snahu vybudovat „velkou teorii“, která relativně jednoduchým způsobem dokáže vyložit všechny problémy jevu tak složitého, jako je organizace. Postmodernismus se snaží vyhnout všem zjednodušením, zpochybnit velké teorie, akceptuje složitost světa a podává vlastní řešení dílčích problémů.

empirické

(pragmatické)

přístupy

teorie „Z“

postmoderní

přístup

27

5.1 Postmoderní organizace (Stuart R. Clegg)

Stuart R. Clegg (1990) vychází ze studia asijských organizací a k ozdravení evropských organizací doporučuje vyjít z těchto přístupů:

- Obrácené řízení – snaha o vyšší zapojení nižších řídicích i výkonných pracovníků do spolurozhodování o problémech a úkolech firmy.
- Systém personální práce – snaha po zajištění doživotního zaměstnání u firmy, povyšování a odměňování podle služebních let, systém periodické rotace pracovníků, důraz na dobré mezilidské vztahy a loajalita k firmě.
- Důraz na požadavky zákazníků – kvalita výrobků a služeb, čas, tzn. pohotovost dodávek nebo poskytovaných služeb.
- Technologické aspekty – zlepšování technologické vybavenosti výrobních provozů.

5.2 McKinseyův přístup „7S“

Tento přístup byl vyvinut poradenskou firmou McKinsey a Company. Je založen na pragmatických doporučeních pro řízení sedmi klíčových oblastí organizace, soustředění se na podstatné otázky managementu a zejména na tvůrčí výkon vrcholového vedení. Podle McKinseyova modelu „7S“ to znamená, že by všechna „S“ měla působit

stejným směrem.

Sedm S znamená

- strategie – stanovení cílů a cest k jejich dosažení,
- struktura – organizační struktury,
- systémy řízení – postupy a technologie racionálního řízení s počítačovou podporou,
- styl vedení – chování a jednání managementu při vedení pracovníků,
- sdílení hodnot – činnost jednotlivců a skupin a jejich vzájemné vztahy,
- zaměstnanci (staff s) – participace na plnění cílů a vytváření či změny kultury,
- dovednosti (skills) – intelektuální bohatství či rmy.

5.3 Operační přístup

Operační přístup k teorii a vědě managementu propojuje vhodné znalosti managementu s manažerskou prací, tj. s tím co manažeři dělají. Teorie managementu představuje základ, který využívá dalších vhodných znalostí pro pochopení managementu (matematiku, teorie rozhodování, teorie systémů, sociologie, psychologie, objektivní zkušenosti).

Rozlišuje manažerské a nemanžerské znalosti. Vyvíjí klasifikaci systémů, který vychází z manažerských funkcí plánování, organizování, vedení a kontrolování. Někteří autoři identifikují reprezentování či koordinování jako zvláštní funkci. Například koordinování je podstatou vedoucí úlohy manažerů a smyslem řízení.

McKinseyův

přístup

postmoderní

organizace

operační přístup

28

5.4 Učící se organizace (Peter Senge)

„Učící se organizace“ je hnutí posledních let, které zdůrazňuje pružné reagování na změny, týmovou práci, a zejména neustálé poznávání a učení člověka i organizace. Učící se organizace využívá veškerý intelekt, znalosti a zkušenosti k nepřetržitému rozvíjení prospěchu zákazníků. Zároveň s tím se mění role manažerů, kteří se stávají kouči, poradci, facilitátory.

Shrnutí

Vývoj teorií managementu lze rozdělit do pěti časových etap zhruba po 20 letech. Mechanistické pojetí řízení (asi do 20. let 20. stol.) přenáší principy fungování strojů do teorie organizace. Byrokracie Maxe Webera je postavena na několika pravidlech, jejichž aplikace má přinést racionální fungování administrativy. Klasikové řízení – H. Fayol, F. W. Mooney a L. Urwick vytvořili systém plánování, projektování a účetnictví a vymezili některé zásady managementu. F. Taylor, zakladatel vědeckého řízení, aplikoval mechanistický systém na řízení výrobních pracovníků. Pomocí časových a pohybových studií stanovil ideální postupy provádění pracovních operací.

Myšlenky školy lidských vztahů se opírají o výzkumy E. Mayo. tzv. Hawthornské studie, které ukázaly vliv interpersonálních vztahů na výkonnost a jednání pracovníků. Humanistický přístup k managementu vyzdvihuje člověka a jeho potřeby, zejména pak potřeby rozvoje a sebeaktualizace (Maslow). McGregor staví proti tradiční teorii X – člověk je líný a musí být k práci nucen odměnami a tresty humanistickou teorii Y – práce je pro člověka přirozenou aktivitou a radostí.

Moderní názory na řízení usilují o pokud možno jednoduché vysvětlení podstaty fungování organizací a kladou důraz na vztahy organizace a prostředí. Mezi moderní názory na řízení patří procesní přístupy, psychologicko-sociální, systémové

přístupy, kvantitativní přístupy a empirické (pragmatické) přístupy. Wiliam Ouchi srovnává americký individualistický přístup k řízení s japonským kolektivistickým a snaží se spojit přednosti obou v teorii Z.

Postmoderní teorie řízení se opírají o díla postmoderních filozofů a snaží se zachytit organizaci v její složitosti. Za vzor postmoderních organizací jsou považovány východoasijské firmy se svým kolektivismem, vědomím postaveném na důvěře a odpovědným přístupem k lidem a okolí. Pojetí „7S“ z hlediska identifikování klíčových hledisek systému managementu znamená pozitivní přínos pro teorii managementu. Operační pojetí managementu využívá i dalších „škol“ a systematicky je integruje.

Myšlenky učící se organizace jsou dány principy nepřetržité změny, podpory vzdělávání, týmové práce a nové role manažerů.

učící se

organizace

29

Klíčová slova

Vývojové období managementu – mechanistické, lidských vztahů, humanistické, moderní, postmoderní

Teorie byrokracie, klasické řízení, vědecké řízení

Škola lidských vztahů

Teorie X a Y, Sebeaktualizace

Procesní přístupy, Psychologicko-sociální, Systémové přístupy, Kvantitativní přístupy,

Empirické (pragmatické) přístupy

Teorie Z

Postmoderní organizace, Pojetí „7S“, Operační pojetí managementu

Učící se organizace

Otázky

1. Uveďte typické rysy mechanistického období managementu a jeho hlavní představitele.
2. Vyjmenujte základní představitele humanistického přístupu a jejich teorie.
3. Charakterizujte procesní, psychologicko-sociální, systémové, kvantitativní a empirické přístupy v managementu.
4. Uveďte některé zajímavé momenty z japonského managementu.
5. Definiujte postmoderní přístup v managementu.

Korespondenční úkoly

1. Do jakého období vývoje managementu byste zařadili Henryho Forda a proč.

Popište znaky jeho řízení.

2. Do jakého období vývoje managementu byste zařadili Tomáše Baťu a proč. Popište znaky jeho řízení.

3. V kterých položkách se současné české řízení blíží teorii A, ve kterých teorii J a ve kterých teorii Z?

30

III. ROZHODOVÁNÍ V MANAŽERSKÉ PRÁCI

Studijní cíle

Typickým znakem manažerské práce je neustálé rozhodování. V tom je právě tato práce velice náročná a zodpovědná. Rozhodování představuje jednu z nejvýznamnějších činností, která tvoří součást pracovní náplně manažerů na všech úrovních řízení.

Mnohdy se manažeři posuzují podle toho, jak úspěšná a efektivní jsou jejich rozhodnutí,

jak se projevují ve zlepšeném chodu organizace, kterou řídí, ve zlepšení postavení firmy na trhu, ve zvyšování hospodářského výsledku aj.

I další manažerské činnosti jako je plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování ve své podstatě obsahují rozhodování.

1. TYPY MANAŽERSKÝCH ROZHODNUTÍ

1.1 Programovaná a neprogramovaná rozhodnutí

Jakmile vznikne určitý problém, manažer určí běžný postup jeho řešení. Použije-li se pro řešení problému opakovatelný, běžný postup, je výsledkem programované rozhodnutí.

V denní praxi dělají manažeři řadu programovaných rozhodnutí. K jejich dosažení by manažeři neměli vynakládat nadbytečné úsilí ani nadbytečný čas.

Čas od času se manažeři setkávají se specifickými problémy, které nemají analogii v minulosti, nebo jsou mimořádně složité či extrémně významné. Tyto problémy vyžadují odlišné, a někdy i ojedinělé řešení. Výsledky řešení ojedinělých a nestrukturovaných problémů se nazývají neprogramovaná rozhodnutí.

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- rozlišit typy manažerských rozhodnutí
- určit podíl typů manažerských rozhodnutí na jednotlivých úrovních managementu
- popsat proces rozhodování
- popsat jednotlivé kroky procesu rozhodování

typy

manažerských

rozhodnutí

programovaná a

neprogramovaná

rozhodnutí

31

Tab. Typy manažerských rozhodnutí

Rozhodnutí Problém Postupy Příklady

Programovaná Opakovaný,

rutinní

Pravidla

Standardní

Postupy

Taktiky

Podnik: Vyhotovení výplatních listin.

Vysoká škola: Rozhodnutí o přijetí nových uchazečů o studium.

Nemocnice: Příprava pacienta na operaci.

Vládní organizace: Používání služebních automobilů.

Neprogramovaná Složitý,

ojedinělý

Tvůrčí řešení

problému

Podnik: Zavedení nového výrobku na trh.

Vysoká škola: Vybavení nové počítačové učebny.

Nemocnice: Reagování na regionální výskyt epidemie.

Vládní organizace: Opatření na potlačení rostoucí inflace.

Důležité je, aby potřeba neprogramovaného rozhodnutí byla jednoznačně identifikována. Je nutné si uvědomit, že realizace neprogramovaných rozhodnutí bývají obvykle finančně velmi náročná a mívají strategický charakter.

1.2 Rozhodnutí a úroveň managementu

Problémy strategického charakteru spojené se značnou mírou neurčitosti se nejčastěji objevují v oblasti vrcholového managementu. Na nižších úrovních managementu vznikají naopak jasně definované problémy s jednoznačnými požadavky na jejich řešení.

Obr. Typy problémů a typy rozhodnutí vzhledem k úrovni managementu

Neprogramová

rozhodnutí

Programová

rozhodnutí

Vrcholová

Střední

Provozní

Úroveň

managementu Typ

problému

Široké, nestrukturalizované, málo

neurčitých, značně neurčitých

Strukturalizované

i

nestrukturalizované

často se vyskytující,

strukturované,

opakované

rozhodnutí

a úroveň

managementu

32

2. PROCES ROZHODOVÁNÍ

Existuje řada přístupů k rozhodování. Jejich volba závisí na charakteru problému, disponibilním čase a na schopnostech rozhodovatele.

Rozhodnutí lze považovat více za prostředky než za požadované výsledky. Rozhodnutí představuje procesy, jejichž pomocí chce manažer dosáhnout požadovaného stavu. V obecném pojetí znamenají reakci manažerů (a tudíž i celé organizace) na vzniklé problémy. Každé rozhodnutí je výsledkem dynamického procesu, který je ovlivňován mnoha faktory, mezi něž patří organizační prostředí, manažerovy dovednosti a motivace. Jinými slovy lze říci, že rozhodování je proces analyzování a uvažování, jehož výsledkem je rozhodnutí.

Rozhodování není pevný postup, ale sekvenční proces. Většina problémů vyžaduje na manažerech, aby postupně aplikovali určité přístupy k řešení problému, které jim pomáhají v uvažování a k určování alternativních strategií. Přitom není nutné procházet rigidně všemi etapami procesu rozhodování. Jejich význam spočívá především v tom, že pomáhají rozhodovateli strukturovat problém.

Na obrázku jsou uvedeny běžné etapy rozhodovacího procesu, které mohou pomoci

při hledání nejlepšího postupu, umožňujícího tvůrčím způsobem dospět k rozhodnutí. Uvedený rozhodovací proces odpovídá spíše charakteru neprogramovaných rozhodnutí.

Obr. Rozhodovací proces

Analýza a formulace

problému

Stanovení

alternativních

.ešení

Hodnocení

alternativních

.ešení

Výb.r vhodné

alternativy

Implementace

rozhodnutí

Kontrola

a vyhodnocení

Podmínky

ur.itosti

Podmínky

rizika

Podmínky

neur.itosti

Identifikace a

specifikace

problému

proces

rozhodování

33

2.1 Identifikace a specifikace problému

Identifikace představuje první etapu rozhodovacího procesu, neboť k řešení problému můžeme přistoupit tehdy, pokud jsme jej přesně vymezili. Identifikace problému je často založena na zjištění odchylky skutečného stavu od stavu žádoucího, resp. plánovaného.

Identifikace problému není tak snadnou záležitostí, jak se může na první pohled zdát. Špatně identifikovaný problém nemůže vést ke správnému rozhodnutí.

• Varovné signály

Při identifikaci problému se manažeři opírají o několik různých indikátorů:

. Odchylka od dřívější výkonnosti

. Odchylka od plánu

. Vnější kritika

• Zdroje potíží při identifikaci problémů

Je snadné zjistit, že vznikl problém, jestliže existuje výrazný rozdíl mezi požadovanými a skutečnými výsledky. V praxi však bývá často velmi obtížné problém specifikovat, a to z jednoho nebo více důvodů:

. Vnímání problémů. Naše individuální vnímání nás může ochraňovat před nepříjemnými skutečnostmi. Například negativní informace lze přijímat s určitou dávkou nedůvěry o jejich pravdivosti. Dokonce je můžeme zcela ignorovat.

. Specifi kace problémů podle řešení. V tomto případě se jedná o určitou formu předjímání závěrů.

. Identifi kace příznaků jako problémů.

2.2 Analýza a formulace problému

Náplní této etapy je bližší poznání problémové situace, která vyžaduje řešení. Mnohé zjištěné problémy jsou složité, a proto je třeba je rozčlenit na dílčí, jednodušší, které lze snadněji řešit.

• Typy problémů

Obvykle se vyskytují tři typy problémů: krizové, běžné a příležitosti.

. Krizové a běžné problémy se prezentují samy o sobě a manažeři jim musejí věnovat patřičnou pozornost.

. Naopak příležitosti musejí být obvykle vyhledávány, čekají, až budou objeveny.

Často se stává, že málo vnímaví manažeři je míjejí bez povšimnutí.

• Zjištění příčin problémů

Další významnou součástí analýzy problému je zjištění jeho příčin. U některých problémů jsou příčiny známe, u jiných problémů však příčiny nemůžeme ovlivňoidentifi kace

a specifi kace

problému

analýza

a formulace

problému

34

vat (růst cen energií). Existuje však významná skupina problémů, jejichž příčiny neznáme, ale znalost těchto příčin je pro úspěšné řešení podstatná.

V těchto případech je proto významnou součástí analýzy problému stanovení jeho příčin

. specifi kovat podstatné stránky a faktory problému

. posoudit vývojové tendence problému

. vymezit okruh zainteresovaných osob, útvarů nebo organizací, které by mohly být určitým řešením problému nepříznivě dotčeny

. stanovit cíle řešení problémů

. posoudit významnost jednotlivých problémů a stanovit priority jejich řešení

Chybou mnoha manažerů je značná nesystematičnost řešení problémů, která spočívá v tom, že manažeři řeší problémy tak, jak přicházejí na stůl, bez ohledu na jejich důležitost, resp. řeší přednostně problémy blízké jejich původní profesi či vzdělání.

Analýza problému obsahuje

. určit přesně, čeho se rozhodování týká a zda má či nemá za následek „spuštění“ dalších rozhodovacích procesů (vedlejšího či doplňkového rázu apod.),

. odhadnout alespoň přibližně stupeň rizika nepříznivých následků, s kterými je spojena realizace daného rozhodnutí nebo naopak jeho nerealizace.

• Vlastní formulace jednotlivých problémů je velmi důležitá a má pro kvalitu jejich řešení klíčový význam.

Pro formulaci problému lze uvést následující doporučení:

. Problém by měl být formulován objektivně a srozumitelně.

. Při formulaci problému nemají být naznačena řešení.

. Součástí formulace problému může být vymezení požadovaného, cílového stavu, nejlépe kvantitativně.

2.3 Stanovení alternativních řešení

Je-li problém definiován, je možné přikročit k hledání reálných alternativ jeho řešení. Přitom je třeba zvažovat veškeré potenciální důsledky a souvislosti. Tento krok vyžaduje shromáždit veškeré relevantní informace z vnějšího a vnitřního prostředí, které jsou potřebné pro stanovení reálných alternativních řešení. Obvykle bývá pro tento výzkum stanoven určitý čas a určité náklady.

Stanovení alternativních řešení znamená

- najít všechny dosažitelné dosavadní varianty řešení,
- ale i hledat a nalézt varianty nové, dosud nepoužité a zatím neznámé,
- u všech variant zjistit rovněž všechna omezení, s kterými se u nich setkáváme a která nelze překonat ani odstranit (omezení zákonná, ekologická, etická apod.).

stanovení
alternativních
řešení

35

Je třeba věnovat dostatečný prostor pro stanovení dostatečného počtu alternativních řešení. Přitom je třeba vzít v úvahu (přestože je to v rozporu s častým názorem), že čím je k dispozici větší počet alternativních řešení, tím rychleji bývá dosaženo rozhodnutí. Podrobně propracované alternativy řešení problémů většinou umožňují dosáhnout cenných úspor času a nákladů.

2.4 Hodnocení alternativních řešení

Jakmile jsou vypracována alternativní řešení problému, je třeba je vyhodnotit a vzájemně porovnat. Je logické, že pro realizaci bude nejvhodnější ta varianta, která bude přinášet nejpríznivější výsledky a co nejvíce eliminovat možné nepříznivé důsledky volby.

Při hodnocení alternativ přicházejí v úvahu tři následující situace:

- Určitosti. V tomto případě má rozhodovatel k dispozici kompletní znalosti o možných důsledcích volby jednotlivých alternativ.
- Rizika. Rozhodovatel má k dispozici pravděpodobnostní odhady vzniku možných důsledků volby jednotlivých alternativ.
- Neurčitosti. Rozhodovatel nemá žádné informace s tím, s jakou pravděpodobností mohou nastat možné důsledky volby jednotlivých alternativ.

Rozhodování za podmínek rizika nebo neurčitosti není v praxi výjimkou. Proto také statistikové a operační výzkumníci vyvinuli řadu specifických technik a metod, které rozhodování v těchto situacích do značné míry usnadňují. Tyto techniky a metody jsou užitečné zejména v takových případech, kdy chce rozhodovatel uspořádat alternativy od nejvýhodnější k nejméně výhodné.

Hodnocení vhodné alternativy obsahuje stanovení kritérií hodnocení alternativ, určení důsledků variant a hodnocení variant a návrh varianty určené k realizaci.

- Stanovení kritérií hodnocení

Předpokladem hodnocení variant a volby varianty určené k realizaci je stanovení kritérií hodnocení. Tato kritéria slouží k posouzení výhodnosti jednotlivých variant pokud jde o dosažení cílů řešení problémů. Kritéria hodnocení variant se zpravidla odvozují od stanovených cílů řešení problémů.

Kritéria hodnocení mohou být buď kvalitativní nebo kvantitativní.

U kvantitativních kritérií jsou jejich hodnoty vyjádřeny číselně (např. náklady, zisk, rentabilita kapitálu, likvidita). Kvalitativní kritéria nelze vyjádřit číselně, takže důsledky variant vzhledem k těmto kritériím lze vyjádřit pouze slovně (mezi

tato kritéria patří především kritéria sociálně politické povahy).

- Určení důsledků variant

Tato etapa úzce souvisí s tvorbou variant rozhodování a stanovením kritérií pro jejich hodnocení. Její náplní je zjištění předpokládaných dopadů a účinků jednotlivých variant z hlediska zvoleného souboru kritérií hodnocení.

hodnocení
alternativních
řešení

36

Určení důsledků variant je hlavně v rozsáhlejších souboru variant práce pracná a časově náročná. U některých typů problémů lze stanovení jejich důsledků zajistit pomocí modelové a výpočetní techniky, některé dopady lze stanovit pomocí znalostí odborníků z oblastí, kterých se dopady a účinky variant týkají. V tomto případě jde o uplatnění tzv. expertních odhadů.

- Hodnocení variant a návrh varianty určené k realizaci

Smyslem této etapy je určení takové varianty řešení, která splňuje nejlépe cíle řešení, tzn. je nejlepší z hlediska celého souboru kritérií.

Proces hodnocení variant je zpravidla dvoufázovým procesem.

. V první fázi se vylučují nepřijatelné varianty, tj. varianty, které nesplňují některé cíle řešení rozhodovacího problému, resp. varianty, které překračují určité omezující podmínky.

. V druhé fázi pak probíhá posuzování celkové výhodnosti přípustných variant, jehož výsledkem je buď určení celkově nejvýhodnější varianty, nebo stanovení tzv. preferenčního uspořádání variant, tj. jejich seřazení podle celkové výhodnosti od varianty nejlepší až po variantu nejhorší.

Z uvedeného je zřejmé, že hodnocení alternativ spočívá ve vyhodnocení důsledků jejich volby. Čím věrohodnější informace má rozhodovatel k dispozici, tím větší je naděje, že jeho rozhodnutí bude odpovídat okolnostem, které v budoucnu nastanou.

2.5 Výběr vhodné alternativy

Smyslem volby vhodné alternativy je dosáhnout cíle řešeného problému. Jen zřídka se vyskytují případy, že vhodná alternativa, umožňující dosažení cíle řešeného problému, neovlivňuje pozitivně nebo negativně cíle další. Většinou není ani možné nalézt takové řešení problému, které by optimalizovalo současně dva cíle. Je-li u jednoho cíle dosaženo optimální hodnoty, je nutné počítat s tím, že u dalšího cíle bude dosaženo hodnoty suboptimální. Rozhodovatel musí při výběru alternativ brát v úvahu, zda je alternativa proveditelná, či nikoli, určit u každé alternativy, zda splňuje stanovené cíle a podmínky, které pro ni stanovujeme, a vyšetřit každou alternativu z hlediska vedlejších účinků a následků, které z ní vyplývají.

I když existuje nespočetné množství faktorů, které mohou ovlivnit rozhodování a výběr alternativ, je vhodné použít některý z následujících přístupů:

- Optimistický přístup. Někteří rozhodovatelé mají tendenci k optimistickému zvažování faktorů, které jejich rozhodování ovlivňují, a obvykle volí alternativu s maximálním užitekem.
- Pesimistický přístup. Jiní rozhodovatelé jsou přesvědčeni, že ať rozhodnou, jak rozhodnou, vždy nastanou takové okolnosti, které způsobí, že nastane ten nejhorší možný důsledek.
- Opatrně optimistický. Opatrní optimisté mají sice snahu minimalizovat rizika spojená s rozhodnutím, ale současně chtějí dosáhnout co největších užiteků. Proto se výběr vhodné

alternativy

37

snaží rozhodnout tak, aby se důsledky rozhodnutí co nejvíce blížily výsledkům, které by nastaly za optimálních okolností.

- Nerozhodný. Poslední skupina rozhodovatelů je přesvědčena, že neexistuje pádný důvod k tomu, aby některý z možných důsledků volby alternativ měl větší pravděpodobnost výskytu než jiný důsledek.

Volbou a propracováním optimální možnosti řešení dané situace vznikají podmínky k tomu, aby bylo o tomto řešení rozhodnuto. V zásadě lze rozhodnout autoritativně (odpovědnost nese autorita, která rozhodla), konzultativně (rozhoduje a za rozhodnutí odpovídá autorita, ale využívá potenciálu skupiny, se kterou rozhodnutí konzultuje), delegativně (skupina rozhodnutím někoho pověří, např. soud či experta) nebo participativně (všichni se podílejí na rozhodnutí, všichni nesou za rozhodnutí zodpovědnost).

2.6 Implementace rozhodnutí

Tato etapa se svojí povahou liší od předchozích etap tím, že jde o skutečnou realizaci zvoleného řešení.

Implementovat rozhodnutí znamená

- zjistit, zda je uvedení daného řešení do podnikové praxe snadné, nebo naopak obtížné,
- konstatovat, zda jsou k dispozici všechny nutné zdroje,
- identifikovat postoje zaměstnanců podniku k realizaci zvoleného řešení,
- sledovat, zda se při realizaci neprojeví nečekané důsledky a vlivy na ostatní oblasti podnikové činnosti.

Není-li rozhodnutí implementováno, pak není ničím více než pouhou představou toho, „co by se stalo, kdyby...“. Jinak řečeno, má-li být cíle řešení dosaženo, je třeba rozhodnutí efektivně implementovat. Každý manažer by měl dbát o to, aby nedocházelo k nedbalé realizaci jeho rozhodnutí. Lze dokonce tvrdit, že v mnoha případech je kvalita implementace důležitější než sama volba vhodné alternativy.

2.7 Kontrola a vyhodnocení

Efektivní management vyžaduje periodické vyhodnocování dosažených výsledků.

Jestliže se skutečné výsledky významně odlišují od hodnot plánovaných (cílů), je třeba přistoupit ke korekčním opatřením.

Kontrola spočívá:

- v zavedení řádné evidence (účetní, statistické) o tom, jak zvolená alternativa funguje,
- ve vyhodnocování výsledků úspěšnosti dané alternativy na základě údajů evidence a dalších doplňujících informací,
- v zásadách v tom směru, aby se odchylky od zvoleného optimálního řešení minimalizovaly a nakonec i vyloučily.

implementace

rozhodnutí

kontrola

a vyhodnocení

38

Opět se zde setkáváme s naléhavou potřebou měřitelných cílů. Jestliže cíle nejsou měřitelné, pak míru jejich dosažení nelze hodnotit. Nedosahují-li výsledky cílových hodnot, je třeba uvažovat o změně alternativy řešení problému, o jiném způsobu její implementace, či zamyslet se nad tím, zda je stanovený cíl řešení problému reálný.

Pro usnadnění práce v jednotlivých etapách rozhodovacího procesu lze využít různé metody pro podporu rozhodování. Jsou to například: Paretova analýza, analýza silového pole, diagram příčin a důsledků, metody tvůrčího myšlení, metody prostého jednokriteriálního vyhodnocení variant, metody prostého vícekriteriálního vyhodnocení variant, rozhodovací stromy.

Shrnutí

Klíčové pojmy

Programované a neprogramované rozhodnutí

Proces rozhodování

Typy problémů – krizové, běžné, příležitosti

Příčiny problémů

Faktor určitosti, rizika, neurčitosti

Typickým znakem manažerské práce je neustálé rozhodování. V závislosti na druhu problému rozlišujeme rozhodnutí programovaná a neprogramovaná. Každé z nich vyžaduje odlišné postupy při jeho vytváření. Typy rozhodnutí odpovídají úrovni managementu, na kterém se provádí. Strategická rozhodnutí se nejčastěji provádějí na úrovni vrcholového managementu.

Rozhodování je proces, při kterém je třeba:

identifikovat a specifikovat problém,

analyzovat a formulovat problém,

stanovit alternativy čili nalézt všechny možné varianty řešení problému, o němž rozhodujeme,

vyhodnotit alternativy co do jejich výhodnosti,

vybrat nejlepší varianty řešení na základě výsledků jejich identifikace a vyhodnocení a rozhodnout o vhodném řešení,

implementovat vybrané rozhodnutí,

kontrolovat, jak je zvolená alternativa úspěšná a jaké jsou její výsledky.

Různí manažeři mohou volit odlišná alternativní řešení téhož problému. Závisí

to na jejich osobnosti a tendenci postupovat rizika. Existují několik způsobů rozhodování od autoritativního, konzultativního, delegativního k participativnímu rozhodování.

Pro usnadnění práce v jednotlivých etapách rozhodovacího procesu lze využít různé metody pro podporu rozhodování.

metody

pro podporu

rozhodování

39

Přístup optimistický, pesimistický, opatrně optimistický, nerozhodný

Kritéria hodnocení

Rozhodování autoritativní, konzultativní, delegativní, participativní

Kontrola

Metody pro podporu rozhodování

Otázky

1. Kde všude se setkáváte s rozhodováním a co je jeho podstatou?

2. Jaké jsou fáze rozhodovacího procesu?

3. Co je podstatou identifikace, analýzy a formulování problému?

4. Jaké znáte přístupy k rozhodování?

5. Popište postup hodnocení alternativních řešení a výběru vhodného řešení.

Korespondenční úkoly

1. Popište nějaké neprogramované rozhodnutí, které jste učinili v poslední době. Popište okolnosti, které s tímto rozhodnutím souvisejí a důvody, pro které ho považujete za neprogramované.
2. Myslíte si, že váš bezprostřední nadřízený je dobrým rozhodovatelem? Jak rozhoduje a jaký je jeho přístup k rozhodování?

40

IV. PLÁNOVÁNÍ

Studijní cíle

Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a defini nování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Plánování je často označováno za východisko dalších základních manažerských funkcí – organizování, vedení a kontrolování. V každém případě je plánování nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni v podstatné míře závisí budoucí prosperita organizace.

1. CHARAKTER PLÁNOVÁNÍ

Plánování představuje takové aktivity, které jsou zaměřeny na určování cílů a stanovení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Plánovací proces, ve kterém klíčovou úlohu sehrávají manažeři, je třeba chápat jako cílově orientovaný rozhodovací proces, který představuje volbu z variant budoucích záměrů a volbu z variant cest, jimiž těchto záměrů chceme dosáhnout.

Plánování je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jak. Plánovací funkce v podstatě zahrnuje manažerské aktivity zaměřené na

- stanovení budoucích cílů a
- vhodných prostředků pro jejich dosažení.

Výsledkem plánovací funkce je plán. Jde o lidmi vypracované a posléze realizované zaměření na účel (cíle, poslání) řízeného procesu nebo organizační jednotky, a dále pak i stanovení cesty (postupů a prostředků), jak ho ve stanovaném čase a na požadované úrovni dosáhnout. Plán může mít řadu způsobů svého vyjádření, např. formální dokument schválený poradou vedení, počítačově uchovaný soubor údajů, záměr v hlavě vedoucího, ústní domluva členů pracovního týmu. Klíčovými body však jsou vždy cíle, postupy a zdrojové předpoklady jejich dosažení, měřítko kontroly a hodnocení dosažených výsledků.

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- popsat charakter a význam plánování
- vyjmenovat a vysvětlit základní prvky plánování
- popsat a vysvětlit proces plánování
- vyjmenovat druhy plánů
- vysvětlit podstatu řízení podle cílů
- znát postupy strategického plánování
- vyjmenovat a vysvětlit základní strategické analýzy a strategie

charakter
plánování

41

2. VÝZNAM PLÁNOVÁNÍ

Plánování lze uskutečnit na všech úrovních řízení. Každý manažer musí určovat cíle, rozhodovat, jak se jich bude dosahovat, kdo vykoná ten který úkol.

Skutečnost, že se většina manažerů podílí na plánování, je důkazem významnosti plánování v managementu.

Význam plánování se projevuje v těchto aspektech:

- Zvyšování efektivity

Plánování je jedním z východisek úspěšné podnikatelské činnosti. Tyto činnosti jsou o to více efektivnější, o co lépe, jasněji a srozumitelněji jsou stanoveny cíle, zvoleny optimální varianty způsobu jejich dosažení, zajištěny odpovídající zdroje, zadány úkoly a definoována měřítko kontroly a kritéria hodnocení.

- Snižování rizika

Dobré plánování je i cestou snižování rizika z neznámé budoucnosti. V průběhu plánování se směr budoucího chování organizace neustále zpřesňuje, což ji umožňuje pružně reagovat na nepředvídatelné změny v jejím vnitřním i vnějším prostředí. Plánování umožňuje objektivněji určit rizika plánovaných činností a připravit se na jejich eliminaci, resp. omezení jejich negativního dopadu.

- Úspěšné organizační změny

Plánování zpravidla zahrnuje žádoucí změny v organizaci. Jejich úspěšné dosažení není možné bez plánovitého postupu. Čím lepší představu o účincích budoucí organizační změny budou manažeři mít, tím lépe se budou moci vyrovnat s jejími důsledky.

- Integrace úsilí

Dobré plánování může mít za následek dosahování lepšího efektu díky účinnému sladění dílčích cílů a chování jednotlivých organizačních částí. Takovéto integrované plánování koordinuje činnosti dílčích organizačních jednotek společným plánem, příp. souborem vzájemně sladěných a podmiňujících se plánů a přispívá tak k dosažení celkových cílů organizace efektivněji než prostým „součtem“ dílčích činností.

- Rozvoj manažerů

Plánování nutí manažery, aby svá současná rozhodnutí vztahovali k budoucím výsledkům. Musí proto systematicky uvažovat o současnosti i budoucnosti, analyzovat vývoj v okolním i vnitřním prostředí, přijímat permanentnost změn, hrát proaktivní roli ve smyslu ovlivňování budoucího vývoje, vyhledávat a řešit problémy. To všechno má pozitivní dopad na úroveň manažerů i organizace.

- Vývoj standardů výkonnosti

Pomocí plánování jsou v podobě cílů, postupů a úkolů určovány racionální, objektivní standardy výkonnosti celé organizace, jejích dílčích jednotek, manažerů na všech úrovních řízení i řadových pracovníků.

význam

plánování

42

3. PRVKY PLÁNOVÁNÍ

Při plánování musí manažeři učinit rozhodnutí týkající se jeho základních prvků: cílů, postupů (akcí), zdrojů, implementace a kontroly.

- Cíle

Cíle jsou specifi kované budoucí stavy, které mají být dosaženy. Cíl je tedy určitý stav, o kterém manažer předpokládá, že může být dosažen ve stanoveném čase.

- Postupy (akce)

Postupy jsou prostředky, respektive specifické činnosti, plánované pro dosažení určených cílů. Aby bylo možné dosáhnout cíle co nejefektivněji, je zapotřebí nalézt různé alternativy a vybrat tu nejvhodnější. Podle rozsahu a důležitosti se plánované postupy označují jako strategie nebo taktiky.

- Zdroje

Zdroje představují omezení, které musí manažer při plánování respektovat. Manažer musí rozhodnout, jaké zdroje budou zapotřebí (lidé, materiál, energie, fi nance) a kdy. Plán by měl tedy současně specifi kovat objem požadovaných zdrojů, jejich dostupnost a alokaci. Nástrojem této fáze plánování jsou rozpočty, které určují strukturu a objem dostupných zdrojů.

- Implementace

Implementace zahrnuje určení pracovníků a jejich úkolů zaměřených na realizaci plánu. Manažeri musí při plánování rozhodnout, kdo bude za co odpovídat, jaké jsou jeho pravomoci a případně jak bude motivován.

- Kontrola

Plánování může naplnit své poslání jen tehdy, jsou-li součástí každého plánu také stanovená a v účelných časových intervalech prověřována kritéria jeho plnění. To předpokládá, že v plánu budou stanoveny měřítka kontroly a způsoby hodnocení dosažených výsledků.

4. POSTUP PLÁNOVÁNÍ

Tvorba a realizace každého plánu je založena na zvládnutí tří paralelních (průběžných) manažerských funkcí. Jak již bylo řečeno jsou to:

Analýza výchozí situace, resp. minulosti i přítomnosti, včetně zdrojových předpokladů možných postupů (scénářů) realizace.

Rozhodování o volbě některého z přípustných postupů (scénářů) za defi nitivní plán.

Implementace, resp. postupné realizace v konkrétních, často však měnících se podmínkách.

Uplatnění paralelních manažerských funkcí v procesu plánování je obecným základem postupu sestavení plánu. Vyjadřuje ho následnost „příležitost či potřeba – stanovení cílů – zvážení plánovacích předpokladů – vypracování alternativních postupů a jejich hodnocení k výběru jednoho z nich – formulace návazných plánů – realizace prvky

plánování

postup plánování

43

a sledování zvoleného postupu – případné přijímání nápravných opatření – závěrečné vyhodnocení.“

Tvorbou plánu se částečně podmiňuje i náplň a postup realizace dalších sekvenčních manažerských funkcí, tj. organizování, výběru a rozmístění spolupracovníků, jejich vedení a kontrola. Jde o procesy vzájemně provázané, takže někdy podmínky a možnosti těchto funkcí korigují záměry plánu.

- Uvědomování si příležitostí, potřeb

Uvědomění si příležitostí, resp. potřeb předchází skutečné plánování a není vždy považováno za skutečnou součást plánovacího procesu. Je však nepochybné, že uvědomování si příležitostí je skutečným začátkem plánovacího procesu. Manažeri by se měli nejprve zabývat otázkou možných budoucích příležitostí, měli by znát svoji situaci z hlediska silných a slabých stránek, vědět, které problémy je třeba řešit a proč, a co mohou získat.

- Stanovení cílů a priorit

Druhým krokem plánování je stanovení cílů pro celou organizaci a pro každou její část. Celková hierarchie organizačních cílů je tedy uspořádána jak podle úrovní řízení, tak podle funkčních oblastí. Cíle specifi kují očekávané výsledky a určují koncový bod, čeho a jak má být dosaženo pomocí strategií, taktik, postupů, pravidel, programů. Stanovení priorit cílů určuje, že v daný čas je dosažení

některého cíle důležitější než cílů ostatních.

- Vývoj předpokladů

Dalším krokem při plánování je stanovení, zveřejnění a získání souhlasu k využití rozhodujících plánovacích předpokladů (prognózy, základní taktiky a plány organizace). Jedná se o zahrnutí dohody o předpokladech do procesu plánování. Při vytváření předpokladů hraje důležitou úlohu prognózování vnitřního a vnějšího prostředí organizace. Mezi prognostické metody patří odhady, průzkumy trhu, analýzy časových řad a ekonometrické modely.

- Určování alternativních postupů

Čtvrtým krokem plánování je hledání a formulování alternativních postupů činnosti. Nejběžnějším problémem nebývá nalézání alternativ, ale jejich redukování na ty nejslibnější.

- Hodnocení alternativních postupů

Po nalezení alternativních postupů a posouzení jejich silných a slabých stránek následuje hodnocení těchto alternativ z hlediska přijatých plánovacích předpokladů a stanovených cílů. Pro řešení složitých problémů se používají matematické metody, aplikace operačního výzkumu a analýzy s využitím výpočetní techniky.

- Výběr postupu

V tomto kroku je přijato rozhodnutí o výběru zvolené alternativy plánu, a to i za situace, kdy předcházející krok nedal jasnou odpověď na otázku, která alternativa je nejoptimálnější z hlediska dosažení našeho cíle.

- Formulování návazných plánů

Na podporu přijatého tzv. hlavního plánu je zpravidla zapotřebí vypracovat soubor návazných plánů, jako jsou například plány nákupu materiálu, plány rozvoje lidských zdrojů, plány vývoje nových výrobků a dalších.

44

- Numerizování plánů pomocí rozpočetnictví

Tento krok obsahuje převedení plánů do číselné podoby pomocí rozpočtů. Jestliže jsou rozpočty dobře připraveny, stávají se integrující složkou plánů a současně vytvářejí standardy, jejichž pomocí je možné vyhodnocovat přínos plánovacích procesů.

- Implementace plánů

Jde o přeměnu záměrů na skutečnost, přičemž je důležité plnění plánu průběžně vyhodnocovat a případně přehodnocovat. Ve většině případů dochází k implementaci plánů zprostředkovaně pomocí jiných lidí, které musejí manažeři motivovat tak, aby bylo v jejich zájmu plány plnit. Pro tyto účely používají manažeři pravomoci, přesvědčování a zásady.

- Přijímání nápravných opatření

V důsledku obtížně předvídatelných změn v organizačním prostředí dochází k odchylkám od plánovaného postupu, které je nutné odstraňovat nápravnými opatřeními sledujícími dosažení našich organizačních cílů.

- Vyhodnocení

Posledním plánovacím krokem je závěrečné vyhodnocení dosažených výsledků. Znamená to, že v plánu jsou stanovena měřítka kontroly a způsoby hodnocení dosažených výsledků.

5. DRUHY PLÁNŮ

Plány můžeme rozlišovat podle stupně obecnosti, délky plánovacího období a oblasti řízení.

5.1 Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu

- Strategické plánování, které navazuje na strategické cíle organizace, vyznačuje se dlouhodobým charakterem a komplexním přístupem k organizaci jako celku v podmínkách nejistoty. Je realizováno na vrcholové úrovni řízení podniku (top manažery) a odpovídá mu strategický plán.
- Taktické plánování, jímž směřujeme k uskutečňování strategických cílů. Dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků, k jejich dosažení pro část vymezené doby, na kterou je sestavován strategický plán, nebo je zaměřeno na řešení určitého problému či funkce. Odpovídají mu operační plány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků podniku.
- Operativní plánování, které vychází z taktického plánování, z konkrétních, známých podmínek a zdrojů. Operativní plány představují bezprostřední nástroj pro realizaci organizačních cílů. Jejich charakter je krátkodobý, maximálně čtvrtletní, jsou však sestavovány i plány měsíční, týdenní, denní, směnnové. Nejvýznamnější je operativní plán odbytu, nákupu a výroby.

druhy plánů

z hlediska

úrovně

rozhodovacího

procesu

45

5.2 Podle délky plánovacího období

- dlouhodobé (více než 5 let – podnikatelské záměry)
- střednědobé (1–5 let – plány výrobních, resp. obchodních činností)
- krátkodobé (operativní řízení)

5.3 Podle stupně obecnosti² (někdy uváděné jako plánovací kategorie)

- Smysl nebo poslání – identifikuje základní funkci nebo úlohu organizace, která je mu přiřazena společností. Poslání by mělo určovat směry dlouhodobého rozvoje organizace.
- Cíle – představují výsledek, konečný stav, ke kterému plánovací aktivity směřují.
- Strategie – vyjadřují dlouhodobý program, určují zaměření činností a alokace zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů. Strategie se používají nejčastěji v těchto oblastech: růst, finance, organizace, zaměstnanci, public relations, výroby, resp. služby, marketing
- Taktiky (politiky) – jsou určitými vodítky, návody, způsoby uvažování nutnými pro formulaci plánů. Určují či objasňují přípustné způsoby rozhodnutí a zároveň definují oblast, ve které má být rozhodnutí prováděno.
- Postupy – jsou součástí plánů, které určují a vymezují metody provádění určitých budoucích činností. Představují návody, které podrobně a přesně určují, jakým způsobem mají být určité činnosti prováděny a jejich časovou posloupnost.
- Pravidla – určují specifické požadavky na činnosti a jiné záležitosti, které vylučují jakoukoli volnost. Určují způsob a návody provádění činností, ale bez časové posloupnosti.
- Programy – jsou souhrnem cílů, taktik, postupů, pravidel, úkolů, využívání zdrojů atd. Jedná se o specificky kované cíle a strategie dovedené do takové formy, aby bylo možno podle nich konkrétně jednat. Obvykle bývají doprovázeny rozpočty.
- Rozpočty – jsou numerické stanovení očekávaných výsledků s vazbou na zdroje. Jde o finanční vyjádření programů. Jsou těsně spojeny s kontrolou.

5.4 Podle oblasti řízení

- Plány výzkumu a vývoje
- plány výrobní

- plány materiálových toků
- plány lidských zdrojů
- plány finanční
- plány investic
- plány informačních toků, ekologie atd.

2 Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management. Rubico, Olomouc, 2001, str. 99

podle délky
plánovacího
období
podle stupně
obecnosti
podle oblasti
řízení

46

6. CÍLE

Cíle udávají konečné výsledky organizace. Cíle informují společnost o záměrech organizace, určují pracovníkům směr, kterým si organizace přeje se pohybovat a pomáhají manažerům volit vhodné strategie a stanovovat dílčí cíle pro jednotlivce a útvary. Takto tvoří cíle hierarchii v podobě sítě.

Mimoto je třeba si uvědomit, že organizace a manažeři mají řadu cílů, které jsou někdy nekompatibilní a mohou vést ke konfliktům. Manažeři musí umět řešit konflikty cílů a určovat měřítka pro hodnocení dosažených výsledků.

Mezi základní požadavky na stanovení cílů patří

- formulace cílů,
- vymezení oblastí, pro které jsou cíle určovány,
- určení časového horizontu,
- určení vazeb na návazné cíle.

6.1 Hierarchie cílů

Z následujícího obrázku je patrná hierarchická struktura cílů. Vrchol představuje socioekonomický požadavek společnosti, například aby organizace zajišťovala zboží a služby za přijatelné ceny. Pak následuje poslání, smysl organizace. Poslání je pak převedeno do obecných celkových cílů a strategií organizace (oficiální strategické cíle). Často obsahují vyjádření jako „produkovat kvalitní výrobky“, „vysoký zisk“ apod. Další úroveň pak zahrnuje specifické čtější operativní cíle, týkající se oblastí klíčových výsledků. Patří sem podle P. Druckera: postavení na trhu, inovace, produktivita, zdroje, ziskovost, výkonnost a rozvoj manažerů, postoj a výkonnost pracovníků, odpovědnost vůči veřejnosti. Cíle jsou pak transformovány do divizí, oddělení a dalších jednotek na nejnižší úroveň organizace. Jedná se o operační cíle, které jsou konkrétní a uzavřené.

cíle

hierarchie cílů

47

Obr. Hierarchie cílů

6.2 Management podle cílů

V současnosti je management podle cílů praktikován v různých aplikacích po celém světě. Management podle cílů (MBO – Management By Objective) je komplexní manažerský systém, který je cílevědomě zaměřen na efektivní a účinné dosahování cílů jednotlivců i cílů organizace.

MBO je postavena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými na cílech a výkonových normách, na základě kterých pak budou hodnoceni a vychází z následujících postupných kroků:

- Na úrovni vrcholového vedení jsou formulovány strategické cíle zaměřené na poslání organizace. Této práci se zúčastní jak vrcholové vedení, tak vedoucí pracovníci nižších úrovní.

- Pracovníci, kteří se zúčastnili tvorby cílů na vrcholové úrovni, zajišťují tvorbu cílů jimi vedených organizačních článků či funkčních oblastí a při tvorbě cílů této úrovně jsou opět přítomni vedoucí pracovníci nižších úrovní.

Postup se opakuje až po stanovení celé hierarchické struktury cílů. Součástí celého postupu jsou i stanovena pravidla pro zpětnou vazbu a kontrolu plnění cílů. Mezi další přednosti managementu podle cílů patří zkvalitnění řízení, jasnější organizační struktura, ztotožnění se s cíli a dosahování vyšší kvality kontroly.

Manažeré i na

nižší

úrovni

Manažeré i na

střední

úrovni

Správní

rada

Vrcholoví

manažeré i

7. Individuální cíle

.. výkonu

.. osobní rozvojové cíle

6. Cíle oddělení a jednotek

4. Specifické operativní cíle

(například v oblastech klíčových výsledků.)

5. Cíle divizí

3. Celkové cíle organizace

(dlouhodobé strategické)

1.

Socioekonomický

úhel

2. Poslání

Přístup zdola

Přístup shora dol.

management

podle cílů

48

7. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Strategické plánování je jedním z nejdůležitějších úkolů managementu. Strategické plánování má vedoucím pracovníkům a jimi řízeným týmům umožnit správně orientovat vnitřní i vnější podnikatelskou činnost organizace, a to s připraveností na nezbytné změny, rizika a neurčitosti podnikatelského rozvoje v konkurenčním prostředí.

Strategické plánování je proces, kterým se definiují dlouhodobé strategické cíle celé organizace a postupy (strategie) pro jejich dosažení tak, aby se efektivně využívaly

zdroje organizace v souladu s příležitostmi na trhu.

Úlohou strategického plánování je stanovit a dosáhnout dlouhodobých cílů organizace a získat konkurenční výhodu v určeném čase. Podstata strategického plánování je záludně jednoduchá: Analyzovat současnou a očekávanou budoucí situaci, určit směr rozvoje firmy a vyvinout prostředky pro dosažení poslání.

Ve skutečnosti se jedná o mimořádně složitý proces, který zahrnuje výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifických sociálních, politických a legislativních podmínek podnikání a určení dostupnosti zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti a hrozby. Prakticky je možné konstatovat, že tvorba strategických plánů zahrnuje shromáždění informací z prostředí, ve kterém organizace funguje, a rozhodování o poslání, cílech, strategiích a portfoliovém plánu. Jedná se o plánování v podmínkách neurčitosti prostředí. Proto je třeba vytvářet předpoklady či prognózy, týkající se očekávaného vývoje prostředí.

7.1 Základní strategický model

V konkurenčním prostředí je strategické plánování zahájeno úvahou o nejvhodnějším vývoji organizace. Tato úvaha vychází ze základních premis funkce organizace, pokračuje situační analýzou, která obsahuje analýzu vnějšího prostředí organizace, konkurence, vnitřních zdrojů a schopností a současného stavu/výkonu organizace. Tato analýza umožňuje vrcholovým manažerům pochopit vnější prostředí, identifikovat nejen příležitosti pro firmu, ale i jeho hrozby a komplexně se podívat i na svou společnost – na její silné a slabé stránky. Dalším krokem by mělo být stanovení strategické vize a konečných strategických cílů pro společnost, podložené zamyšlením se nad budoucností a snahou o její předvídání. V následující fázi jde o určení strategií, které povedou k dosažení stanovených strategických cílů. Důležitou úlohu hraje vyhodnocení těchto strategií a výběr strategie na základě zvolených kritérií. Celý proces potom pokračuje realizací strategie stanovením krátkodobých cílů a vývojem odpovídající taktiky, která vede k implementaci strategického plánu na nejnižší, operační úrovni během každodenního řízení organizace. Nejen na závěr tohoto cyklu je nutné celý proces vyhodnotit a porovnat dosažený stav s plánovanými strategickými cíli. Monitorování je nutné provádět neustále a při zjištění kritických odchylek se vrátit k předcházejícím krokům a uskutečnit nápravné akce.

Obr. Základní strategický plánovací model

Základní
premisy
Určení
strategie
Realizace
strategie
Kontrola
strategie
Situace
analýzy
Strategické
cíle
strategické
plánování
základní
strategický model

7.2 Postup tvorby strategických plánů

Postup při sestavování strategických plánů lze shrnout do následujících kroků:

7.2.1 Stanovení základních premis budoucího chování firmy

Každý subjekt by měl mít jasnou představu, proč, za jakým účelem funguje, a na základě toho formulovat své poslání, resp. misi firmy. Vytváří tak orientaci pro stanovení oblasti podnikání a pro sjednocující filosofii firmy, jak se v ní uplatnit. Poslání obvykle navazuje na vizi, tj. představu budoucího vývoje organizace.

Vize je obvykle stručným vyjádřením představy, kam se chce firma ve své oblasti podnikání dostat. Např. velmi prosté vize bývají „být jedničkou v určité vymezené oblasti podnikání“. Někdy však vize ani definována není a bývá integrována ve vyjádření poslání.

Poslání firmy má sjednocovat představu vlastníků, vedení a pracovníků na základní záměry budoucí podnikatelské činnosti, její ekonomický účel a společenský smysl. Bývá obvykle deklarováno vrcholovým vedením, a to jak pro vlastní pracovníky, tak i pro ostatní partnery (akcionáře, správní radu, dodavatele, odběratele, banky, apod.). Poslání vymezuje postoje vůči třem základním faktorům podnikání (3P – Produkt, Profit, Personál).

Vlastní formulace poslání se může různit, je zřejmé, že formulace poslání by měla být srozumitelná, zapamatovatelná a měla by korespondovat s představami všech zainteresovaných skupin.

Řada organizací dává přednost zvýraznění poslání v podobě kréda, motto, např.

„Pokrok je náš nejdůležitější výrobek.“ General Electric

„... vytvořit nejbáječnější místo na světě.“ Disneyland

„Přemísťování lidí a materiálu vertikálně i horizontálně na relativně krátké vzdálenosti.“

Otis Elevator Company

Častým rysem obsahové náplně poslání je i vymezení dlouhodobého chování organizace s ohledem na zájmy

. vlastníků,

. zaměstnanců,

. obchodních partnerů (zákazníkům, dodavatelům)

. okolí (vztah k regionu, k životnímu prostředí, apod.).

„Společnost McCormick and Company bude hledat všeobecný růst v oblastech, ve kterých v současnosti podniká, ale i v nových oblastech podnikání. Nové oblasti definujeme jako výrobky, služby, zákazníky, geografické oblasti nebo distribuční kanály. Tyto oblasti však budou příbuzné a kompatibilní s oblastmi podnikání a aktivitami, ve kterých máme silné stránky, kde se cítíme dobře a kde dosahujeme dobrých výsledků. Naším segmentem trhu budou i nadále příchuť, sezónní a speciální potrava a společnost bude pokračovat v tvorbě

strategických

plánů

stanovení základních

premis

budoucího

chování firmy

50

vat ve sledování těchto příležitostí v rámci potravinářského průmyslu.“ McCormick and Company

„... koncentrace na oblast běžných maleb, chemických a speciálních nátěrů. Pokračování v růstu jako jedna z 10 největších společností v zemi zabývajících se nátěry. Růst bude

dosahován interními zdroji i externími investicemi.“ The Valspar Corporation
Například British Airways (BA), které se chtěly stát nejlepší na světě, formulovaly své poslání: „Stát se nejúspěšnější společností v letecké dopravě“.

Aby se zajistilo toto prohlášení a demonstrovalo se plné ztotožnění, top management BA přijal 7 záměrů k dosažení:

1. zajištění bezpečnosti letů;
2. finanční síla, dlouhodobá finanční úspěšnost;
3. globální vůdčovství, zajistit podíl na letecké dopravě ve světovém měřítku s výraznou účastí ve všech hlavních geografických oblastech;
4. servis a hodnoty, zajistit celkový servis a hodnoty ve všech segmentech trhu, kde pracujeme;
5. vliv na zákazníka, vynikat předvídáním a rychlou reakcí na požadavky zákazníků a aktivity konkurence;
6. dobrý zaměstnavatel, udržovat pracovní prostředí, které přitahuje, udržuje a rozvíjí zaměstnance, kteří se podílejí na úspěchu společnosti;
7. dobrý soused, zaměřený na obec a okolí.

I když poslání i vize mají nadčasový charakter, neznamená to, že se nemohou měnit. Změní-li se podmínky, ve kterých firma funguje, je třeba na tuto skutečnost reagovat změnou poslání. Obvyklým momentem k posouzení, resp. přehodnocení poslání může být příprava závažných strategických rozhodnutí.

7.2.2 Strategická (situační) analýza

Analýza předchozího a současného vývoje je pro každou strategii výchozím bodem.

Strategické analýzy se provádějí jednak k prostředí, v němž organizace existuje, jednak vzhledem ke strategickým možnostem, zdrojům a kompetencím organizace.

Hlavní jejich přínosy lze očekávat v těchto oblastech:

- Odhalení dlouhodobých trendů – pro rozpoznání vývoje prostředí je důležité vysledovat a odhalit dlouhodobé trendy
 - Vyvarování se minulých chyb – analýza minulého vývoje může chyby odhalit a naznačit postup, jak se jim v budoucnu vyhnout.
 - Využití předchozích úspěchů – analýza a poučení z postupů, které vedly k úspěchu
- Strategická analýza obsahuje analýzu vnějšího okolí, konkurenční analýzu, analýzu vnitřních zdrojů a schopností (kompetencí) organizace, SWOT analýzu a identifikaci kritických a klíčových faktorů úspěchů.

strategická

(situační) analýza

51

1. Analýza vnějšího okolí organizace

Strategická analýza okolí organizace je nutná k tomu, abychom si byli vědomi jeho vlivů a abychom byli lépe informováni o situaci, ve které se naše společnost nachází. Na základě jejich rozboru jsme schopni definovat strategické postavení organizace.

Druhým a vážnějším problémem bývá nejistota, ve které dnes firmy působí.

Analýza vnějšího prostředí obsahuje

- Typy prostředí
- Vlivy prostředí – PEST analýza
- Plánování scénářů
- Strukturální analýzu prostředí
- Typy prostředí

Vzhledem k tomu, že jedním z hlavních problémů strategického managementu

je schopnost pracovat s nejistotou, je užitečné zamyslet se nad mírou nejistoty či turbulence prostředí. V závislosti na dynamice prostředí rozlišujeme prostředí statické, v němž lze odhadnout budoucí vývoj na základě jednoduchých statistických analýz historických dat, a prostředí dynamické, v němž lze při odhadu budoucího vývoje použít historická data jen částečně. Turbulentní prostředí vede organizace k přípravě na vnější změny než na používání různých modelů předvídání vývoje.

- Vlivy prostředí

Vlivy vnějšího okolí, které mohou být důležité pro organizaci, mohou být např.: technologie, sociální a kulturní vlivy, trh práce, dodavatelé, ekologie, konkurenti, kapitálové trhy, demografický vývoj, vláda, makroekonomické vlivy, zákonodárny sbor.

Pro každou organizaci jsou důležité jen některé vlivy. Jejich druh, počet a intenzita se v čase mění.

PEST analýza

Jedním z možných způsobů popisu vlivů na vnější okolí organizace je využití tzv. PEST analýzy.

Tato analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech.. Obrázek poskytuje přehled některých základních skupin faktorů, které se zkoumají v rámci PEST analýzy.

Název PEST je zkratka počátečních anglických názvů jednotlivých skupin faktorů (political, economical, social, technological).

analýza

vnějšího okolí

organizace

52

Obr. PEST analýza vlivu prostředí

- Plánování scénářů

Identifikaci hlavních trendů vývoje prostředí můžeme využít pro plánování tzv. scénářů – další metody analýzy prostředí. Tento způsob je vhodný v případech, kdy je důležitý dlouhodobější pohled na budoucí vývoj. Scénáře jsou psány tak, aby dávaly logický smysl. Obvykle vycházejí z optimistické, pesimistické a dominantní předpovědi vývoje. Jejich počet by měl být v rozsahu 2–4.

Plánování scénářů je přístup, ve kterém se snažíme předpovídat budoucí vývoj a situaci, ve které se bude organizace nacházet. Cílem je vypracovat omezený počet logicky konzistentních scénářů a možných reakcí na ně. To zároveň umožní hlavně manažerům, získat dlouhodobější strategický pohled.

Otázky, na které bychom si při tvorbě scénářů měli odpovídat:

„Co byste dělali, kdyby?“

„Jaký vliv by na vás měl?“

„Jaká by byla vaše reakce v případě, že?“

Hlavním přínosem tvorby scénářů je rychlejší a kvalitnější reakce organizace na změnu.

Politické

- legislativa

- pracovní právo

- politická stabilita

- stabilita vlády

- da.ová politika
 - podpora zahrani.ního obchodu
 - ochrana životního prost.edí
 - Technologické
 - výše výdaj. na výzkum
 - podpora vlády v oblasti výzkumu
 - technologické aktivity
 - nové objevy a vynálezy
 - rychlost morálního zastarání
 - Ekonomické
 - úroková míra
 - množství pen.z v ob.hu
 - inflace
 - nezam.stnanost
 - výše investic
 - cena a dostupnost energií
 - Sociální
 - Demografické trendy populace
 - rozd.lení p.íjm.
 - životní styl
 - úrove. vzd.lání
 - postoje k práci
 - životní hodnoty
- .. PEST ANALÝZA
- demografické trendy
populace
rozdělení příjmů
životní styl
úroveň vzdělání
postoje k práci
životní hodnoty

53

• Strukturální analýza prostředí

Harvardský profesor Michael Porter (1980) vypracoval a poskytl praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie, zahrnující analýzu konkurenčního prostředí. Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a tak vytvořit základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody organizace.

Identifi koval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů:

- . Konkurenti v odvětví
- . Potenciální noví účastníci
- . Dodavatelé
- . Odběratelé
- . Náhradní výrobky

Zároveň vyslovil myšlenku, že zisk, dosahovaný v odvětví, je ovlivňován těmito silami.

2. Konkurenční analýza

Konkurenční strategie zahrnuje zaujetí takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností, které odlišují organizaci od jejích konkurentů.

Výsledkem konkurenční analýzy by mělo být určení konkurenční pozice firmy.

Do konkurenční analýzy zahrnujeme

- analýzu konkurentů
- strategickou skupinovou analýzu
- podíl na trhu a růst trhu
- Analýza konkurentů

Prvním krokem v procesu porozumění pozice organizace je její přezkoumání vůči jejím konkurentům. Za jednu ze základních technik zjišťování a vyhodnocování informací o konkurenci je v současnosti považován benchmarking.

Tento postup vyvinutý firmou Xerox Corporation na počátku osmdesátých let vychází ze dvou zásad:

1. zásada čínského generála Sun-c (cca 500 př. n. l.): „Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li sám sebe, nemusíš se obávat o výsledek stovky bitev.“

2. zásada: „Buď nejlepším z nejlepších.“

Smyslem benchmarkingu je jednak poznání vlastní pozice na základě srovnání s konkurencí, jednak posílení této pozice akcentem na to, co dobře umíme, a učením se od jiných tam, kde jsou oni lepší.

Výsledky získané z takto provedených analýz nám poskytnou užitečné informace o tom, kteří z popsaných konkurentů jsou pro náš rozvoj nejnebezpečnější, jaké jsou projevy konkurence, aj.

konkurenční
analýza

54

- Strategická skupinová analýza

Strategická skupinová analýza vychází z analýzy konkurentů a pomáhá nám porozumět pozici vlastní organizace vůči ostatním konkurenčním společnostem. Cílem této analýzy je vytvořit skupiny konkurentů, které mají navzájem podobné konkurenční charakteristiky nebo strategie. Porter tvrdí, že stačí využít dvě, maximálně tři charakteristiky. Správný výběr těchto charakteristik je úkolem analytiků.

- Podíl na trhu a růst trhu (Matice výrobního portfolia)

Prvním krokem této analýzy je určení jednotlivých divizí, výrobních řad apod. organizace, které lze považovat za samostatnou podnikatelskou jednotku.

Tyto samostatné jednotky jsou nazývány strategické obchodní jednotky (SBU – Strategic Business Unit). SBU může být jeden výrobek, výrobní řada, divize, katedra nebo poliklinika.

Jednou z nejčastěji používaných analýz pozice strategické obchodní jednotky vzhledem na jiné SBU, podstatu trhu nebo segmenty trhu, ve kterých působí, je portfoliová analýza růstu a podílu, jejímž autorem je firma Boston Consulting Group.

Je založena na použití růstu odvětví a relativního podílu na trhu jako indikátorů:

- . konkurenční pozice SBU v jejím odvětví a
- . čistého toku hotovosti, nezbytného na provoz SBU

Na základě těchto předpokladů je možné sestavit diagram, do kterého může

být umístěna každá z podnikových SBU.

Obr. Analýza výrobního portfolia

Otazníky Hv.zdy

Bídní psi Dojné krávy

Vysoká

Schopnost

trhu p.ijímat

další

výrobky

Nízká

Malý Podíl na trhu Velký

55

Klíčovou ideou je to, že podnikové SOJ, umístěné v těchto čtyřech kvadrantech, budou v zásadě odlišných situacích, pokud jde o tok hotovosti. Podle toho by měly být také řízeny:

. Dojné krávy

SBU s vysokým relativním podílem na pomalu rostoucích trzích. Budou produkovat zdravý tok hotovosti, který může být použit pro fi nancování jiných, rozvíjejících se SBU.

. Psi

SBU s nízkým relativním podílem na pomale rostoucích trzích. Budou často umírněnými spotřebiteli peněz. Často se však stávají pastí na peníze kvůli své slabé konkurenční pozici.

. Hvězdy

SBU s vysokým relativním podílem na rychle rostoucích trzích. Budou vyžadovat velké sumy peněz, aby udržely tempo růstu, ale mají silnou pozici na trhu, která může přinést vysoké zisky v budoucnosti.

. Otazníky

SBU s nízkým relativním podílem na rychle rostoucích trzích. Vyžadují velký přísun peněz na fi nancování růstu a jsou slabé v produkování zisku kvůli své momentálně nepříznivé konkurenční pozici.

3. Analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace

Úspěšnost organizace je kromě vlivu vnějších faktorů záviselá i na strategických možnostech organizace samé. Strategické možnosti organizace jsou dány jejími vnitřními a vnějšími zdroji, schopností provádět dané záměry a celkovou vyvážeností všech jejích složek.

Analýza vnitřních zdrojů se snaží odhadnout, jaké zdroje a jaký objem máme k dispozici a jakým způsobem lze s danými zdroji pracovat. Pro analýzu vnitřního potenciálu organizace lze použít některé ze standardizovaných metod: fi nanční analýzy, metody SWOT, VRIO, benchmarkingu, apod.

• Metoda VRIO

Metoda VRIO hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů organizace. Zdroje organizace lze spatřovat ve čtyřech základních oblastech.

Obr. Metoda VRIO

Fyzické zdroje Lidské zdroje

technologické vybavení po.et a struktura

výrobní plochy zp.sobilost

výrobní infrastruktura proinova.ní prost.edí

skladovací plochy sociální klima

aj.

Finan.ní zdroje Nehmotné zdroje
disponibilní kapitál know-how
likvidní prost.edky pr.myslová práva
rentability provozu informa.ní zabezpe.ení
bonita organizace image, znalost trhu
analýza
vnitřních zdrojů
a schopností
organizace

56

Konkurenčním faktorem se zdroje mohou stát za předpokladu kladného vyhodnocení v následujících čtyřech aspektech.

Název metody VRIO je odvozen od těchto aspektů:

V – value (hodnota, hodnotnost zdroje). Je zdroj schopen pomoci využít příležitosti a neutralizovat hrozby?

R – rareness (vzácnost, výjimečnost zdroje). Kolik konkurenčních organizací tento zdroj vlastní?

I – imitability (napodobitelnost zdroje). Bude pro konkurenční organizace nákladné tento zdroj napodobit?

O – organization (organizace). Má organizace takovou organizační strukturu, aby mohla zdroje využít?

Každý zdroj je pak posuzován podle výše uvedených kritérií a otázek, přičemž za konkurenční výhodu je považován takový zdroj, který vyhovuje všem čtyřem požadavkům.

• Analýza hodnotového řetězce

Systematickým přístupem k určování vnitřních schopností organizace je analýza hodnotového řetězce organizace. Rozložením celé činnosti organizace na postupné základní činnosti od obstarávání materiálu až po prodej lze získat hlubší představu o celém souboru činností, které v organizaci probíhají. Každá skupina činností pak může být podrobena analýze.

Propojení hodnotových činností je zdrojem konkurenční výhody pro organizaci.

Po analýze zdrojů je proto nutné přikročit ke zkoumání jejich využití pomocí analýzy hodnotového řetězce. Metoda analýzy hodnotového řetězce se skládá ze dvou kroků

. identifikace stavebních bloků organizace

. vyhodnocením přidané hodnoty každé z nich.

V podstatě se jedná o první krok k procesnímu chápání organizace. Činnosti organizace jsou obsaženy v pěti základních oblastech.

. Vstupní logistika – činnosti, které jsou spojeny s přijímáním, uskladněním a vnitřní distribucí vstupů k výrobku nebo službě. To zahrnuje manipulaci s materiálem, řízení zásob, dopravu, ... atd.

. Výrobní proces – transformuje předchozí vstupy do podoby finálního výrobku nebo služby. Například obrábění, montáž, balení, testování, ... atd.

. Výstupní logistika – sem patří uskladnění a distribuce produktů k zákazníkům. To může být například obsluha velkoskladů, doprava, ... atd.

. Marketing a prodej – poskytuje prostředky, aby zákazníci/uživatelé věděli o existenci produktu a byli schopni si ho koupit. To zahrnuje řízení prodeje, reklamu, ... atd.

. Služby – sem patří činnosti, které zvýrazňují anebo udržují hodnotu produktu jako instalace, opravy, servis, školení, ... atd.

Každá z těchto skupin primárních činností je spojená s podpůrnými činnostmi.

Ty mohou být rozděleny do čtyř oblastí:

. Obstaravatelská činnost – je to proces, který obstarává různé zdroje–vstupy k primárním aktivitám.

. Technologický rozvoj – všechny hodnotové činnosti mají „technologii“ – výzkum a vývoj, zdokonalování procesů, zkvalitňování materiálů, ... atd.

57

. Řízení lidských zdrojů – zahrnuje přijímání zaměstnanců, jejich rozvoj, odměňování, ... atd.

. Infrastruktura – sem patří systém plánování, řízení kvality, ... atd.

Jenom zřídka jedna organizace vykonává všechny tyto činnosti a operace od vývoje výrobku, jeho výrobu a distribuci. Většinou jsou organizace specializovány a bývají součástí tohoto řetězce.

4. SWOT analýza

SWOT analýza je užitečným nástrojem rekapitulace a shrnutí všech předcházejících analýz. Jejím cílem je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace a hlavně její silné a slabé stránky podporují schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí.

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti, silné stránky organizace), Weaknesses (nedostatky, slabé stránky organizace), Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí), Threats (hrozby z vnějšího prostředí).

. Přednosti jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje firmě získat konkurenční výhodu. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré firemní vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály nebo vyspělý tým manažerů.

. Nedostatky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů, manažeri s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neúměrné firemní zatížení, morálně zastaralé stroje apod.

. Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat např. změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel – zákazníků, uvedení nových technologií. Příležitosti by neměly být posuzovány jen ve světle současných podmínek, ale hlavně z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na organizaci.

. Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny apod.

SWOT analýza

58

Obr. Metoda SWOT

5. Identifikace kritických a klíčových faktorů úspěchů

Strategické analýzy vnějších a vnitřních vlivů poskytují řadu cenných informací.

Krokem, který zakončuje tuto etapu, je zpřehlednění výsledků analýz do podoby kritických a klíčových faktorů úspěchu.

Kritické faktory představují všechny momenty, skutečnosti či prvky, a to vnějšího i vnitřního charakteru, které mohou v budoucnosti ohrozit prosperitu organizace.

Kritické faktory představují úzké místo, které musí být ve strategických záměrech odstraněno.

Klíčové faktory naopak představují všechny momenty, skutečnosti, prvky, na nichž organizace může založit svůj úspěšný vývoj. Nejvýznamnější klíčové faktory bývají označovány jako specifické přednosti, strategické kompetence, klíčové kompetence, apod.

7.2.3 Stanovení strategických cílů

Strategické cíle organizace by měly vycházet ze strategické vize, poslání a situační analýzy organizace.

Cíle se obvykle vymezují jak pro organizaci jako celek, tak i pro hlavní obory či organizační jednotky. Je třeba je určovat ve všech oblastech, které mají vliv na výkonnost a dlouhodobou prosperitu organizace. Cíle jsou zpravidla v kvantitativní podobě a vyjadřují podnikatelské záměry, které mohou být zaměřeny na

Vnitřní faktory

Vnější faktory

-

Silné stránky S

- kapitálová síla
- silné zdroje
- vysoký tržní podíl
- moderní technologie
- nízké mzdové náklady
- kvalita výrobků
- atd

Slabé stránky W

- slabá finanční pozice
- vysoká zadluženost
- zastaralá technologie
- vysoká režie
- slabý management
- špatní dodavatelé
- atd

Příležitosti O

- růst trhu, růst poptávky
- specializovaný trh s
možností vstupu
- možnost diferenciací trhu
- možnost exportu
- státní zakázka
- atd

Hrozby T

- silná konkurence
- vstup zahraniční konkurence
- stará odvětví
- nestabilita trhu
- nepříznivá daňová situace

- požadavek certifikace
- atd.
identifikace
kritických
a klíčových
faktorů úspěchů
stanovení
strategických cílů

59

- . ziskovost,
- . postavení na trhu,
- . inovace,
- . růst firmy,
- . produktivitu,
- . zvyšování kvality výrobků,
- . rozvoj výzkumu a vývoje,
- . posílení sociálních jistot atd.

Tyto cíle je nutné navzájem sladit. Soustava strategických cílů je především záležitostí vrcholového vedení organizace. V těchto cílech se nejsilněji odrážejí a kompromisně sladují rozdílné zájmy interních a externích skupin (Stakeholders), které vrcholové vedení musí brát v rozdílné míře a podle mocenského významu v úvahu.

Pro každý cíl je nutné určit jeho parametry (obsahovou náplň, způsob dosažení či měření, časový horizont, vazby na soustavu plánování, popř. další).

Praktický příklad: SEAT – uvedení nového auta na britský trh.

V roce 1985 začal španělský výrobce aut SEAT dělat plány na proniknutí na britský trh prostřednictvím modelů IBIZA a MALAGA. Úkol nebyl vůbec lehký. SEAT byl posledním z velkých světových výrobců, který vstupoval na tento trh. Jeho strategií bylo získat životaschopný základ ve vysoce konkurenčním segmentu malých a středně velkých automobilů.

Strategický plán mluvil o produkci a reklamní podpoře vysoce kvalitních výrobků, distribuovaných

prostřednictvím malých a středně velkých obchodních zástupců, kteří mohou demonstrovat ambice a vysokou reputaci v jejich vlastní lokalitě. Ceny mají být srovnatelné s konkurenčními modely, určenými pro stejný segment.

Strategické cíle firmy SEAT zahrnovaly:

1. návratnost vstupních nákladů do tří let.
2. Do tří let získat 1 % podíl na trhu.
3. Do tří let dosáhnout poměru mezi interními a externími zdroji řízení 65/35.
4. Neustálým zvyšováním produktivity dosáhnout „bod zlomu“ 60 % plánovaného prodeje a dále snižovat náklady na úroveň roku 1983.

Společnost doufala, že implementací svého plánovaného marketingového mixu a představením

dalších modelů v průběhu roku dosáhne v roce 1986 prodej 8000 až 9000 automobilů.

Úspěch firmy SEAT u Británie byl součástí „nové éry“ pro SEAT, i když velký počet problémů

zabránil dosažení tohoto úspěchu hned první rok.

7.2.4 Určení strategií

Má-li organizace formulováno poslání a stanovené cíle, je následujícím úkolem

manažerů určit, jakým způsobem stanovených cílů dosáhnout. Vytváření strategií zahrnuje volbu hlavních směrů a postupů zaměřených na dosažení vytčených cílů. Vytčených cílů lze dosáhnout dvěma způsoby:
určení strategií

60

. lepším řízením stávajících aktivit organizace a nebo
. vyhledáváním a realizováním aktivit nových.

Při zvažování těchto možností se musí manažeři rozhodnout, zda soustředí pozornost na zákazníky stávající nebo budou vyhledávat zákazníky nové.

Oblasti možných strategií:

1. Rozvojové strategie

Součástí strategických úvah musí být rozhodnutí o růstových záměrech firmy, tzn. zda je záměrem

- postupné omezení vývoje produktu či organizace (pronájem nebo odprodej, outsourcing),
- udržení současné pozice, tj. zachování dosavadního vývoje, zároveň se očekává tzv. mléčný efekt, tj. sklizení stabilních ekonomických přínosů,
- budování, tedy další rozvoj (ofenzivní přístup). V případě růstových tendencí se dále musí zvažovat zda růst bude uskutečněn ve vlastní firmě či spojením s jinými podnikatelskými subjekty, zda bude realizován rozšiřováním tržního podílu na stávajícím trhu nebo na nových trzích, zda k rozvoji bude použito stávající struktury výrobků nebo dojde k jejich rozšíření,
- přerod oboru – jde o agresivní strategii spočívající ve vyhledávání a zavádění nových výrobků a vypěstování nových potřeb u zákazníků (např. zavedení videotelefonu),
- spolupráce – vyjasnění možností a forem partnerství s jinými subjekty, outsourcing, fúze, joint venture, strategické aliance.

2. Aspekt agresivity

Při formování strategických záměrů je též třeba vymežit vztah ke konkurenci.

V podstatě lze vycházet z následujících možností:

- nezávislé přístupy, které využívají způsoby konkurence a konkurenčního boje bez snahy se s konkurencí spojovat,
- přístupy zaměřené na spolupráci, které vycházejí z toho, že spolupráce přináší řadu výhod, zvláště v přístupech na trh, nových distribučních cestách, zpětných informacích z trhu apod.,
- přístupy manévrování, které ve snaze vyhnout se přímé konkurenci, využívají různých forem rozšiřování výrobního sortimentu.

3. Strategie vycházející z matice produkt – trh (Ansoffův model)

Schéma, označované jako matice produkt – trh, ukazuje možné strategie, které organizace může použít pro dosažení svých cílů. Na obr. jsou zobrazeny možné strategické volby.

rozvojové strategie

aspekt agresivity

strategie

vycházející

z matice

produkt – trh

61

Obr. Matice produkt – trh

Trhy / Produkty Stávající produkty Nové produkty

Stávající zákazníci PRONIKÁNÍ TRHU ROZVOJ PRODUKTU
Noví zákazníci ROZVOJ TRHU DIVERZIFIKACE

V zásadě tato matice nabízí čtyři možné strategie, založené na ponechání současných produktů a působení na současných trzích nebo vývoje nových produktů a vstupu na nové trhy.

- Strategie pronikání trhu – organizace se zaměřuje na zdokonalování své pozice u stávajících výrobků a stávajících zákazníků (např. zvýšenou marketingovou činností, silnější podporou prodeje).
- Strategie rozvoje trhu – strategie je zaměřena na vyhledávání nových zákazníků pro stávající produkty (marketingové aktivity, rozvoj trhu).
- Strategie rozvoje produktu – strategie je zaměřena na vyhledávání nových aktivit, organizace vyvíjí a prezentuje zákazníkům nové produkty.
- Diverzifikace – strategie, při které organizace vyhledává zcela nový produkt, kterým by mohla uspokojit své zákazníky.

4. Strategie zaměřené na produkt (tzv. Porterovy generické strategie)

Každá organizace musí rozhodnout o tom, jaký produkt bude vyrábět, vyvíjet nebo poskytovat, kde bude působit a jak získá zákazníky. Tato strategie je zaměřena na získání konkurenční výhody.

Rozlišuje:

- Strategii nízkých nákladů – je založena na získání dlouhodobé výhody nízkých celkových nákladů ve srovnání s konkurenty.
- Strategii diferenciací – vede k tomu, že podnik poskytuje něco jedinečného, čeho si kupující bude cenit ještě víc než např. nízké ceny. Tím se podnik odlišuje od konkurentů (např. kvalitou výrobků, službami, stylem prodeje).
- Strategii ohniska/tržní mezery – vychází z členění trhu a nalezení takové části trhu, který je pro firmu zajímavý. V této části pak může firma volit různou strategii pro jeho udržení, či získání většího podílu na trhu.

5. Inovační zaměření firmy

Z hlediska inovačního zaměření budoucí výrobové náplně a jejího prosazování na trhu se rozlišují následující strategie:

- Ofenzivní strategie, často označovaná jako strategie „prvního“ na trhu. Znamená objevit se na trhu s novým výrobkem jako první. Je založena na špičkových výrobcích a nových technologiích a je spojena s výzkumem a vývojem zcela nových výrobků pro současné i nové trhy. Strategie je velmi náročná na zdroje, výzkumně vývojovou základnu a kapacity podniku a bývá spojena s velkým rizikem neúspěchu a s enormními náklady na výzkum a vývoj.

strategie zaměřené

na produkt

inovační

zaměření firmy

62

- Mírně ofenzivní strategie odpovídá postavení „druhého“ na trhu. Často je označována jako strategie follow me (následuj mne). Je založena na schopnosti pružně reagovat a přizpůsobovat se změnám, které již nastaly na trhu, neusiluje o aplikaci nejnovějších technologií.
- Defenzivní strategie se soustřeďuje na udržení vymezené tržní pozice, dosahované především konkurencí pomocí nízkých nákladů a cen. Je zaměřena na široký okruh zákazníků a průměrnou spotřebitelskou poptávku.
- Zůstatková strategie je zaměřena na přežití. Inovační aktivita je minimální,

v lepším případě je zaměřena na imitaci výrobků. Snaží se udržet nízké výrobní náklady s tím, že musí počítat s nízkou cenou.

7.2.5 Hodnocení a výběr strategií

Vyhodnocení a schválení strategických záměrů a strategií přísluší statutárním zástupcům. Management by měl volit takovou strategii, která je v souladu s posláním organizace, efektivně využije specifické schopnosti organizace a umožní dosáhnout konkurenční výhody. Při vlastním vyhodnocování se nevyhneme aplikaci multikriteriálního hodnocení variant. Za typická kritéria hodnocení strategických variant lze uvažovat:

- soulad se stanovenými cíli organizace
- shoda s očekávaným vývojem odvětví
- návratnost investic
- příjmy z prodeje
- budoucí cash flow (tok peněz)
- očekávaný životní cyklus výrobků
- dostupnost výrobních faktorů včetně kvalifikovaného zázemí
- zajištění budoucí konkurenční schopnosti organizace
- ekologické důsledky atd.

Je zřejmé, že oblast výnosových předpokladů bude testována především pomocí metody finanční analýzy. Jedním z významných aspektů hodnocení strategických variant je způsob jejich financování. Růstové možnosti zhodnocují strategie zaměřené na budoucnost, na to co organizace potřebuje vybudovat do budoucna.

7.2.6 Implementace strategie

Po schválení strategických cílů a strategií následuje neméně důležitá etapa jejich implementace.

Pro implementaci strategií jsou typické dvě cesty realizace strategických cílů:

- naplnění strategií prostřednictvím soustavy plánů
- promítnutí strategických cílů do průlomových úkolů a zlepšovacích návrhů

V prvním případě jde o sestavení strategických plánů jednotlivých oblastí, jejich rozpracování do plánů taktických a odtud do operativních plánů.

V druhém případě jde o realizaci vybraných průlomových úkolů (zpravidla 3–5 cílů) pomocí speciálních týmů, jedná se tzv. projektové řízení.

hodnocení a výběr

strategií

implementace

strategie

63

Obě dvě cesty vedou ke konkretizaci úkolů obsažených ve strategii do podoby kvantifikovaných cílů s přesným vymezením aktivit, zdrojů, termínů a odpovědnosti.

7.2.7 Kontrola plnění strategických plánů

Časový horizont realizace strategických cílů a naplňování strategií je obvykle několik let. Je proto nepravděpodobné, že by všechny záměry a předpoklady, na kterých jsou strategie založeny, zůstaly beze změny. Smyslem kontroly plnění strategických plánů je zjistit:

- zda vývoj na straně trhu, zákazníků a konkurence odpovídá uvažovaným předpokladům,
- zda vývoj vnitřních podmínek, zdrojů a produktivity je v souladu s předpoklady,
- zda je dosahováno adekvátního podílu dílčích cílů,
- zda nedochází k významným anomáliím prostředí, vnitřních podmínek, apod.

Praktické přístupy k prověřování realizace kontroly mohou mít charakter controllingu, interního auditu a systému včasného varování.

- Strategický controlling slouží k pravidelné kontrole realizace cílů strategií. V určených intervalech jsou monitorovány stanovené měřitelné veličiny odrážející stav realizace, které jsou porovnávány s plánovanými hodnotami pro dané období.
- Interní audit slouží k posouzení průběhu a způsobilosti procesů, které jsou klíčové pro zabezpečení strategických záměrů.
- Systém včasného varování (převzato z vojenské terminologie), který má sledovat a vyhodnocovat signály z okolí i vnitřku organizace a transformovat je do podoby varovných zpráv, které mohou obsahovat upozornění na skutečnosti, které by mohly ohrozit splnění strategií nebo signalizovat případy, které mohou znamenat příležitost pro organizaci.

Na základě zprávy o plnění strategických cílů a vybraných strategií se hodnotí průběh realizace strategie a případná přijatá nápravná či preventivní opatření. Součástí je i návrh aktualizace dosavadní strategie, tzn. korekce či změny strategických cílů a dílčích strategií.

Shrnutí

Plánování zahrnuje takové aktivity, které jsou zaměřeny na určování cílů a stanovení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Výsledkem plánování je plán. Plánování má vliv na zvyšování efektivity, snižování rizika, úspěšnou organizační změnu, integraci úsilí, rozvoj manažerů a vývoj standardů výkonnosti.

Základními prvky plánování jsou cíle, postupy, zdroje, implementace a kontrola. V případě, že si manažeři uvědomí příležitosti, zahajují plánování stanovením cílů, vytvářením předpokladů o současném i budoucím prostředí, pokračují hledáním a vyhodnocováním alternativních možností postupu činností a výběrem vhodné kontroly plnění strategických plánů

64

Klíčová slova

Základní prvky plánování – cíle, postupy, zdroje, implementace, kontrola

Proces plánování

Druhy plánů

Strategické, taktické, operativní plánování

Poslání, cíle, strategie, taktiky, postupy, pravidla, programy, rozpočty

Dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé plánování

alternativy. Dále pak musí manažer vypracovat návazné plány a navrhnout rozpočet.

Následuje etapa implementace plánu a jeho průběžné vyhodnocování.

Všechny tyto činnosti musí být vykonávány s ohledem na prostředí organizace.

Existuje mnoho druhů plánů, lze je rozlišovat podle úrovně rozhodovacího procesu, podle délky plánovacího období, podle stupně obecnosti (smysl či poslání, cíle, strategie, taktiky, postupy, pravidla, programy a rozpočty) a podle oblasti řízení.

Cíle představují koncové body, ke kterým jsou směřovány činnosti organizace.

Cíle jsou hierarchické – sahají od účelu a poslání organizace až k cílům jednotlivců.

Rozlišujeme cíle strategické, operativní a operační. Management podle cílů je široce využívaný systém řízení, který zahrnuje stanovení cílů na vrcholové úrovni, vyjasnění úloh těch, kteří jsou odpovědní za dosažení cílů i určování a modifikování cílů pro podřízené. Mezi další přednosti patří zkvalitnění řízení, jasnější organizační

struktura, ztotožnění se s cíli a dosahování vyšší kvality kontroly.

Strategické plánování je tvořeno na úrovni vrcholového řízení organizace a jedná se o proces tvorby dlouhodobých strategických plánů.

Postup při sestavování strategických plánů lze shrnout do následujících kroků: stanovení základních premis budoucího chování organizace, situační analýza, stanovení strategických cílů, návrhy, hodnocení a výběr strategií, vypracování a sladění variant dílčích rozvojových strategií (marketingové, inovační, investiční, výrobní, finanční atd.), implementace strategií a kontrola plnění strategických plánů.

Posláním definuje účel fungování organizace, určuje její základní záměry do budoucna, její ekonomický účel a společenský smysl.

Vize určuje představu budoucího vývoje organizace.

Strategická analýza obsahuje analýzu vnějšího okolí, konkurenční analýzu, analýzu vnitřních zdrojů a schopností (kompetencí) organizace, SWOT analýzu a identifikaci kritických a klíčových faktorů úspěchů.

Výběr a vytváření strategií závisí na způsobu dosažení stanovených cílů. Dle oblastí lze vybírat z těchto možných strategií: rozvojové strategie, strategie dle aspektu agresivity, strategie vycházející z matice produkt–trh, strategie zaměřené na produkt a inovační strategie.

Kontrola plnění strategických plánů může mít charakter controllingu, interního auditu a systému včasného varování.

65

Hierarchie cílů

Management podle cílů

Strategické plánování

Základní strategický model

Premisy budoucího chování organizace

Strategická, situační analýza

Analýza vnějšího okolí organizace

PEST analýza, Plánování scénářů, Strukturální analýza prostředí

Konkurenční analýza

Analýza konkurentů, Strategická skupinová analýza, Podíl na trhu a růst trhu

Analýza vnitřních zdrojů a schopností organizace

Metoda VRIO, Analýza hodnotového řetězce

SWOT analýza

Identifikace kritických a klíčových faktorů úspěchu

Strategické cíle

Rozvojové strategie

Strategie dle aspektu agresivity

Nezávislé přístupy, přístupy zaměřené na spolupráci, přístupy manévrování

Strategie vycházející z matice produkt –trh

Strategie pronikání trhu, strategie rozvoje výrobku, strategie rozvoje trhu, strategie diversifikace

Strategie zaměřené na produkt

Strategie nízkých nákladů, strategie tržní mezery, strategie diferenciac

Inovační strategie

Ofenzivní strategie, mírně ofenzivní strategie, defenzivní strategie, zůstatková strategie

Strategický controlling, interní audit, systém včasného varování

Otázky

1. Jaký je význam a charakter plánování?

2. Vyjmenujte základní prvky plánování.
3. Vysvětlete postup plánování.
4. Jaké jsou základní druhy plánů?
5. Co to jsou cíle a jaké jsou požadavky na stanovení cílů?
6. Co je podstatou řízení podle cílů?
7. Jaký je cíl a postup strategického plánování?
8. Co znamená poslání a vize firmy?
9. Co je podstatou strategické analýzy?
10. Vyjmenujte základní strategické analýzy.
11. Co je strategie? Vyjmenujte základní podnikatelské strategie.
12. Popište a vysvětlete určenou strategickou analýzu či strategii.

66

Korespondenční úkoly

1. Jste majitel a také vedoucí dobře zavedené pekárny na malém městě. Vašimi hlavními spolupracovníky jsou vedoucí výroby, vedoucí obchodu a ekonom pekárny. Rozhodněte, které z následujících cílů budou pro vás strategické a komu z vašich zaměstnanců dáte za úkol jejich prověření:

- zvýšení podílu na trhu,
- získání zákazníků od jiných pekáren v okolí,
- zvýšení cen,
- založení vlastních prodejen,
- zvýšení platební schopnosti pekárny,
- diferenciaci, rozdílnost prodávaného sortimentu,
- snížení nákladů na vlastní výrobky,
- snížení režijních nákladů,
- rozšíření pekárny – výstavba lokálních provozoven,
- snížení fluktuace zaměstnanců pekárny,
- obnova vozového parku pro rozvoz pečiva,
- modernizace kotelny – převod na zemní plyn,
- výstavba čističky odpadních vod.

Musíte počítat s tím, že ve vašem městě v současné době existuje velká konkurence co do počtu malých pekáren. Váš nejvážnější konkurent má asi stejný podíl na trhu jako váš podnik.

2. Definiujte poslání těchto organizací:

Výrobce kancelářských potřeb a zařízení

Úvěrová instituce

Ministerstvo zdravotnictví

Nezisková ekologická organizace

Vaše organizace

3. Rozdělte výrobky, služby Vaší organizace do matice výrobního portfolia.

4. Zpracujte SWOT analýzu Vaší organizace, případně Vaší vlastní.

67

V. ORGANIZOVÁNÍ

Studijní cíle

Management pod pojmem organizování obvykle chápe vymezení vzájemných vztahů lidí (jednotlivců, skupin) a prostředků při plnění určitých záměrů. S organizováním úzce souvisí vytvoření vnitřní struktury organizace, která obecně vyplývá ze dvou základních faktorů, a to

- . z dělby práce (především specializace),
- . z tělesné i duševní kapacity člověka.

Na proces organizování a tomu odpovídající tvorbu struktur jsou kladeny určité požadavky. Základní logiku organizování výstižně charakterizuje tzv. systém OSCAR, formulující požadavky, které jsou procesem organizování zajištěny.

Jsou to:

- O – Objectives – cíle podnikatelských činností
- S – Specialization – specializace
- C – Coordination – koordinace
- A – Authority – pravomoc
- R – Responsibility – zodpovědnost

1. PROCES ORGANIZOVÁNÍ

Organizování jako funkci managementu potom chápeme jako řetězec návazných dílčích procesů. Jsou to:

- stanovení a uspořádání požadovaných činností, které jsou nezbytné pro fungování firmy,
- stanovení a zajištění racionální dělby práce pro provádění vymezených činností s využitím výhod specializace a profesní a kvalifikační úrovně lidí,
- seskupování činností potřebných pro dosažení stanovených cílů,
- stanovení a přiřazení (delegace) rolí lidí, zejména přiřazení manažera ke skupině činností s pravomocemi potřebnými k doзору nad nimi,

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- popsat organizování jako funkci managementu
- vyjmenovat a popsat typy organizačních struktur
- určit výhody a nevýhody jednotlivých typů organizačních struktur
- popsat pracovní místo v byrokratické a organické organizační struktuře
- vysvětlit důvody přechodu od byrokratické k organické struktuře

proces

organizování

68

- zabezpečení horizontální a vertikální koordinace lidí, zdrojů a prováděných činností v prostoru a čase tak, aby to odpovídalo efektivnímu dosažení stanovených cílů.

2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Organizační struktura dává lidem v organizaci možnost, aby organizovaně vykonávali své práce. Umožňuje odlišovat pozice manažerů a pracovníků, formulovat pravidla a postupy a delegovat pravomoci.

Důvody pro vytváření organizačních struktur:

- vztahy nadřízenosti a podřízenosti umožní sjednotit práci všech ke společnému cíli,
- tyto vztahy umožní v případě potřeby rychle rozhodovat, což je často v rychle se měnícím okolí zcela nezbytné pro přežití,
- tyto vztahy dávají možnost svěřit řízení výroby, ale i všeho ostatního těm nejlepším, tj. vysoce kvalifikovaným,
- tyto vztahy umožňují odstranit z vedoucích funkcí a vůbec odkudkoli ty, kteří se neosvědčili, a tím neustále zlepšovat řídicí systémy i celé podnikání.

Jednoduchým praktickým vyjádřením organizačních struktur jsou organizační schémata firmy nebo její části.

Činnost organizačních útvarů ve struktuře je popsána organizačním řádem, náplň

pracovních míst pak v popisech práce.

Popis práce i organizační řád uvádějí, jaké úkoly, činnosti a povinnosti jsou obsahem funkce. Jsou ukládány konkrétním lidem prostřednictvím delegování.

3. TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

Mnoho autorů zabývajících se managementem rozlišuje mezi formální a neformální organizační strukturou.

Formální organizační struktura je chápána jako účelová struktura organizačních jednotek ve formálně organizované organizaci. Obvykle je deklarována pomocí organizačních řádů a názorně charakterizována pomocí organizačních schémat.

Neformální organizační struktura je charakterizována jako síť osobních a sociálních vztahů, které nejsou vytvářeny ani požadovány formální organizační strukturou, ale které vznikají spontánně tím, že se lidé navzájem „spolčují“. Silně ovlivňuje spokojenost lidí s podmínkami na pracovišti, jejich morálku a chování, motivaci k práci, tvůrčí účast ve vnitřní podnikatelské činnosti.

organizační

struktura

typy

organizačních

struktur

69

Různé typy vnitřní organizační struktury se liší především podle toho, jaké jsou v ní vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Existují možnosti vzniku organizačních struktur podle jednoduchých čísel, podle času, podle funkcí v organizaci, podle území (oblastí), podle druhu zákazníků, podle procesů nebo podle zařízení. Vedle toho rozeznáváme další typy organizační struktury, vycházející z potřeb vnitřního prostředí organizace. V praxi však existují spíše jejich různé kombinace než typy čisté.

3.1 Organizační struktury podle hlediska sdružování činností

Hledisko sdružování činností je základem pro rozlišení na funkcionální, výrobkové a ostatní účelové organizační struktury.

• Funkcionální organizační struktura

Funkcionální organizační struktura je založena na funkční specializaci dílčích jednotek (útvárů). Do jednoho útvaru se kumulují stejné funkční činnosti. Každý tento samostatný útvar pracuje obvykle pro řadu dalších strukturálních jednotek na nižší úrovni řízení.

Výhodou této organizační struktury je efektivnost založená na specializaci odborníků, jednotné řízení funkční oblasti pro podřízené útvary, určení pravomoci a odpovědnosti.

Nevýhodou je nutnost větší koordinace mezi jednotlivými funkčními oblastmi, sklon k úzkému a jednostrannému řešení komplexních problémů, aj.

• Výrobková struktura

Je založena na výrobkové specializaci, vycházejí z předmětného nebo oborového principu. Do jednotlivých strukturálních jednotek se kumulují stejné či podobné výrobky, služby, technologické činnosti apod. Typickou výrobkovou strukturou je divizionální organizační struktura. Může jít např. o divizi pro výrobu kompresorů, jeřábů apod.

Vedoucí

Výzkum Výroba Finance Marketing

Vedoucí

Motory Kompresory Tramvaje Je.áby

Výzkum
Výroba
Marketing
organizační
struktury podle
hlediska sdružování
činností

70

Divize lze charakterizovat jako autonomní organizační jednotky vybavené základními funkcemi – technickými, ekonomickými, obchodními. Jejich rozhodující charakteristikou je přímá vazba na trh. Vnitřně mohou být dále členěny. Divize mohou mít značnou míru ekonomické samostatnosti s tím, že nemohou volně rozhodovat o zisku.

- Ostatní účelové struktury

Podle specifických potřeb může jít o sdružování podle

- . zákazníků

- . teritoriálního nebo grafického umístění dílčích organizačních jednotek

- . poskytovaných služeb

3.2 Organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti

- Liniiová organizační struktura

Je obvykle charakterizována jako organizační jednotka s přímou rozhodovací (příkazovací) pravomocí. Zabezpečují tzv. příkazové řízení „shora dolů“. Často se pravomoc a zodpovědnost personifikuje s vedoucím těchto útvarů a hovoří se o liniiovém vedoucím. Výhodou této organizační struktury je jasné určení pravomocí a odpovědnosti, nevýhodou pak vysoká náročnost na odbornost vedoucích.

- Štábní struktura

Znamená řízení metodické, nikoli rozhodovací. Jde tedy jen o řízení poradní, vedoucí má různé poradní útvary. V organizaci může být útvar metodiky účetnictví, který vypracovává pokyny pro účtárnu, apod. Je však jasné, že čistě štábní organizace nemůže existovat, neboť nemohou všichni radit: někdo musí rozhodovat.

- Liniiově-štábní struktura

Je tvořena dvěma základními složkami – liniiovou a štábní. Úkolem liniiové složky je komplexní řízení daného útvaru. Vedoucí útvaru, který patří k liniiové složce, je nadřízeným pracovníkem všem pracovníkům útvaru včetně pracovníků štábu.

Štábní složka (štáb) vytváří předpoklady k tomu, aby i se vzrůstající složitostí řízení na vyšších stupních řízení bylo možno dodržet zásadu jediného odpovědného vedoucího a využít všechny klady, které tento princip zajišťuje.

Vedoucí

Podřízený A Podřízený B Podřízený C Podřízený D

organizační

struktury podle

hlediska

rozhodovací

pravomoci

a zodpovědnosti

štábní struktura

liniově-štábní

struktura

71

Štábním útvarům přísluší právo metodického vedení, které se obvykle realizuje tak, že metodický pokyn vypracovaný štábním útvarem schválí liniový vedoucí, jemuž tento štábní útvar podléhá, a tento vedoucí jej pak předá jako liniový příkaz svým podřízeným.

- Cílově-programová struktura

Kombinuje organizační vztahy vyplývající z příslušnosti k útvaru a zároveň z účasti na nějaké krátkodobé akci (projektu). Opět jde o dvojí (a někdy i vícenásobnou) podřízenost.

K rozšířeným strukturám tohoto typu patří různé modifikace tzv. maticových struktur.

Maticovou strukturu vytváří vedoucí projektů, kteří si vybírají nejvhodnější spolupracovníky z ostatních útvarů s jejichž pomocí budou realizovat stanovené úkoly.

V jedné organizaci tak existuje linie funkčních útvarů (funkce marketingu, vývoje, výroby, řízení) a linie projektová, která odpovídá za realizaci jednoho nebo více projektů. V maticových strukturách se uplatňuje převážně týmová práce.

Schéma: Matice organizačních vztahů

podřízeným.

Vedoucí

Podřízený A Podřízený B Podřízený C Podřízený D

Štáb

Vysvětlivky ke schématu : manažer liniový a projektový

střední manažer (= střední manažer)

1

2

3

4

1 3 2 4

cílově-programová
struktura

72

Dále může jít o ad hoc vytvářené pružné týmy, obvykle s proměnnou účastí lidí a velmi volným vedením. Užívají se pro řešení tvůrčích úkolů, např. inovační týmy či mimořádných situací, např. krizové týmy a nebo pro řešení určitého projektu. Často využívají tzv. neformální laterální vazby spolupráce členů týmů s dalšími pracovníky jiných útvarů, obvykle s odborníky na stejné úrovni hierarchické organizační struktury.

Zvláštní význam u cílově-programových struktur se připisuje míře autonomie pro samostatné rozhodování a také participačním systémům pro podílení se na úspěších a chybách týmů.

- Struktura komisionálního typu

Jedná se účelově sestavenou skupinu lidí, ať již na dlouhou dobu (stálé komise) a nebo na úkol (ad hoc komise), které řeší stanovené úkoly. I když jde obvykle o poradní orgány liniových útvarů, existují i komise vybavené rozhodovacími pravomocemi. Zodpovědnost za kvalitu a výsledky není vždy zřejmá.

3.3 Organizační struktury podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti

- Centralizovaná organizační struktura

- Decentralizovaná organizační struktura

Klasifikace těchto struktur vychází z toho, do jaké míry uplatňuje nadřízený své rozhodovací

pravomoci a do jaké míry deleguje pravomoc a zodpovědnost pro rozhodování a v čem. Rozhodovací pravomoc může být na stejné úrovni řízení pro různé jednotky velmi rozdílná.

3.4 Organizační struktury podle členitosti

- Štíhlá organizační struktura

se vyznačuje mnoha úrovněmi mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením a každý vedoucí má poměrně malý počet podřízených.

- Široká organizační struktura

se naopak vyznačuje malým počtem úrovní (třemi až čtyřmi) při značném počtu pracovníků podřízených jednotlivým vedoucím.

Dnes se projevuje sklon k rozšiřování řídicího rozpětí spojeného s větší autonomií podřízených útvarů a ke snižování počtu organizačních úrovní řízení.

3.5 Organizační struktury podle časového trvání

- Dočasná organizační struktura

Předpokládá se u nich určité časově omezené trvání pro fungování a existenci strukturálního uspořádání.

- Trvalá organizační struktura

Současná snaha o organizační pružnost vede k širšímu využívání dočasných organizačních struktur.

organizační
struktury podle
míry delegace
pravomoci
a zodpovědnosti
struktura
komisionálního
typu
organizační
struktury podle
členitosti
organizační
struktury podle
časového trvání

73

4. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ EFEKTIVNÍ VÝBĚR ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

Improvizovaně vytvářené a ve svých důsledcích nevhodné organizační struktury mohou vést k řadě nedostatků v manažerské práci. Mezi tyto nedostatky patří přílišná byrokracie, nedostatečná pravomoc a zodpovědnost, zpoždování rozhodovacího procesu, vznik konfliktů, pozdní nebo nesprávná reakce na příležitosti podnikatelského prostředí, neúměrné náklady fungování, aj.

Základním pravidlem pro volbu organizační struktury je požadavek podřízenosti strukturální formy obsahu manažerské činnosti. Zjednodušeně lze tento požadavek definovat jako „struktura následuje strategii“.

Základní orientaci vlivu podnikatelského prostředí a složitosti výroby na organizační strukturu lze získat v následujícím schématu.

Obr. Vliv podnikatelského prostředí a složitosti výroby na organizační strukturu

Složitost výroby

Stabilita podnikového prostředí

Jednoduchá Složitá

Dynamická

Výrobní a ostatní účelové
struktury

Maticové struktury

Statická

Funkcionální struktury

Funkcionální struktury se silnějšími
integračními vazbami útvarů a participačním
řízením

Faktory ovlivňující přiměřenost organizační struktury jsou:

- podnikatelská strategie
- používaná technika a technologie výroby
- dynamika podnikatelského prostředí a inovačních procesů
- profesní a kvalifikační úroveň vedení a spolupracovníků a jejich vzájemné vztahy
- neformální organizační struktury
- velikost organizace a teritoriální rozmístění výrobních a obslužných jednotek
- míra využívání informačních technologií
- firemní kultura a chování lidí
- rozvojová etapa v životním cyklu firmy
- a další.

Je zřejmé, že některé z uvedených faktorů ovlivňují přiměřenost organizační struktury více, tzv. vedoucí faktory a na ně se pak soustřeďuje pozornost při rozhodování o výběru organizační struktury. Při hlubších rozbořech se využívá expertní hodnocení významu (určení vah) jednotlivých faktorů a sestavuje se pořadí jejich závažnosti.

faktory

ovlivňující

efektivní výběr

organizačních

struktur

74

5. POSTUPY VYTVOŘENÍ A ADAPTACE ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

Zvolený soubor vahově významných faktorů je základem pro vlastní proces projektování a následně realizace organizační struktury.

Jde o postupně prováděný proces:

- vytipování potřebných hlavních, obslužných a pomocných činností, které jsou nezbytné k zajištění podnikatelské strategie a následně její realizaci
- provedení racionální dělby práce odpovídající zásadám kvalifikovaného a hospodárneho provádění (specializace)
- racionální sdružování účelně specializovaných činností do strukturálních útvarů, a to se zřetelem na hlediska uvedená v klasifikaci organizačních struktur
- dořešení pravomoci a zodpovědnosti za řízení ve strukturálních útvarech, včetně úvahy o dalších hlediscích klasifikace organizačních struktur (míra centralizace, řídicí rozpětí, doba trvání, aj.)
- zajištění způsobu koordinace pro práci lidí, způsob stanovení úkolů kontroly jejich plnění, zajištění racionálního hospodaření se zdroji, přenos informací a reakce na změny.

Uvedený postup vytváření organizačních struktur není závazný, jedná se spíše o tvůrčí

a nestandardní proces, jehož výsledkem je vytvoření takových podmínek pro práci lidí, které vedou k naplnění organizačních cílů.

6. CHYBY VYSKYTUJÍCÍ SE PŘI ORGANIZOVÁNÍ

Organizování zahrnuje vývoj účelové struktury úloh pro efektivní provádění činností. Pomocí organizování je vytvářena síť rozhodovacích a komunikačních jednotek pro koordinaci úsilí, zaměřeného na dosahování cílů organizace.

Aby byla organizační struktura funkční, musí být pochopitelná a musí v ní být uplatněny správné zásady. Způsob organizování vždy závisí na konkrétní situaci, a z toho vyplývají i chyby vyskytující se při organizování.

- Chyby ovlivňující plánování

Organizování by mělo vycházet ze stanovené podnikatelské strategie a organizačních cílů.

- Chyby ovlivňující vyjasnění vzájemných vztahů

Neujasněnost pravomocí a odpovědnosti za prováděné činnosti, neznalost cílů, které mají jednotlivci plnit.

- Chyby ovlivňující delegování pravomocí

Neochota manažerů nechat proniknout rozhodování dolů do organizační struktury.

postupy vytváření

a adaptace

organizačních

struktur

chyby vyskytující

se při organizování

75

- Zmatek mezi liniemi pravomocí a informačními liniemi

Důležité informace by měly být volně dostupné lidem na všech organizačních úrovních.

- Udělování pravomocí bez přesné odpovědnosti

Vyžadování odpovědnosti u lidí, kteří nemají pravomoc.

- Nesprávné využívání zaměstnaneckých pozic

Jedná se o oslabení pravomocí manažerů zaměstnaneckými specialisty, v případě nejasného delegování.

- Nesprávné používání funkcionální pravomocí

Nedefinované nebo neomezené funkcionální pravomocí některých organizačních jednotek.

- Vícenásobná podřízenost

- Nepochopení funkce obslužných organizačních jednotek

Nedoceňování nebo přeceňování funkce obslužných organizačních jednotek.

- Přehnané nebo nedostatečné organizování

Shrnutí

Management pod pojmem organizování obvykle chápe vymezení vzájemných vztahů lidí (jednotlivců, skupin) a prostředků při plnění určitých záměrů. Organizování chápeme jako řetězec návazných dílčích procesů.

Organizační jednotka je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Rozvoj organizační struktury je možné uskutečnit prostřednictvím seskupování činností a lidí do organizačních jednotek. Jednoduchým vyjádřením organizačních struktur jsou organizační schémata.

Vedle formální organizační struktury, založené na organizačních řádech a popisech práce, existuje neformální struktura, která vyplývá ze vzájemných vztahů

jedinců. Dále rozlišujeme různé typy organizačních struktur, např. podle hlediska sdružování činností – funkcionální, výrobkové a ostatní účelové struktury, podle hlediska rozhodovací pravomoci – liniové, štábní, liniově–štábní a cílově programové struktury, podle míry delegace – centralizované a decentralizované, podle členitosti – organizační struktury štíhlé a široké, a podle doby trvání – dočasné a trvalé. V praxi existují spíše jejich různé kombinace než typy čisté.

Efektivní výběr vhodné organizační struktury ovlivňují různé faktory – strategie či rmy, prostředí, ve které organizace působí, složitost výroby aj. Tyto faktory ovlivňují postupy vytváření a adaptace organizačních struktur. Proces vytváření organizačních struktur obsahuje vytipování potřebných hlavních, obslužných a pomocných činností, provedení racionální dělby práce, racionální sdružování účelně specializovaných činností, dořešení pravomoci a zodpovědnosti a zajištění způsobu koordinace.

Při vytváření organizační struktury je třeba se vyvarovat chyb, které mohou ovlivnit dosahování cílů organizace a efektivní provádění jednotlivých činností organizace.

76

Klíčová slova

Organizování

Proces organizování

Organizační struktura

Formální a neformální organizační struktura

Funkcionální, výrobkové, ostatní účelové struktury

Liniová, štábní, liniově štábní, cílově programová organizační struktura, struktura komisionálního typu

Centralizovaná, decentralizovaná organizační struktura

Štíhlá, široká organizační struktura

Faktory ovlivňující efektivní výběr organizační struktury

Postupy vytváření organizační struktury

Chyby vyskytující se při organizování

Otázky

1. Vysvětlíte rozdíl mezi formální a neformální organizační strukturou a štíhlou a širokou organizační strukturou.
2. Popište organizační struktury podle hlediska sdružování činností, vysvětlíte jejich výhody a nevýhody.
3. Popište organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci a odpovědnosti, vysvětlíte jejich výhody a nevýhody.
4. Popište postup vytváření organizačních struktur a faktory ovlivňující jejich efektivnost.
5. Jaké chyby se vyskytují při organizování?

Korespondenční úkoly

1. Firma Renova je začínající úklidovou firmou, která podniká v čištění oken, koberců, úklidu prostor (např. kanceláří), úklidu po malířích apod. Firma zaměstnává cca 12 stálých zaměstnanců a má v registru cca 50 externích pracovníků, kteří jsou najímáni dle potřeby (zakázek). Firma právě jedná o dalších zakázkách, zaměřených na dlouhodobý smluvní úklid pro místní hotel, výrobní závod, nemocnici, a několik škol, takže lze předpokládat, že její výkony se v nejbližším období výrazně rozšíří.

Navrhněte pro tuto firmu organizační strukturu.

2. Popište organizační strukturu Vaší organizace.

VI. VEDENÍ

Studijní cíle

Vedení je proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových a podnikových cílů. Manažer musí mít schopnost vést lidi. Musí vědět, které lidské faktory ovlivňují dosažení požadovaných výsledků. Schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, případně tvůrčímu plnění cílů je součástí manažerské funkce vedení lidí. Teorie motivace pak vysvětlují, jak jsou uspokojovány potřeby lidí, a co se v lidech děje před zahájením práce a během činnosti v průběhu motivování. Způsob, jakým vedoucí přistupuje k ovlivňování aktivit podřízených, nazýváme styl vedení. Styl vedení je chování vedoucího, které může být pro pracovníky stimulující nebo nikoliv.

1. ZÁKLADNÍ POJMY

• Motiv

Motiv je vlastní vnitřní impuls, pohnutka pro jednání člověka. Mluvíme o motivech určitého rozhodnutí nebo aktivity – o motivech odchodu od firmy, o motivech pronásledování podřízeného pracovníka, motivech práce mimo pracovní dobu atd.

• Motivace

Motivaci rozumíme vnitřní proces utváření cílů, postojů, chování člověka. Výchoziskem motivace je neuspokojená potřeba. Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytčenému cíli. Motivaci ovlivňují vnější kritéria daná okolím (společnost, normy, morální kodex, právní normy) a vnitřní kritéria daná člověkem (osobní cíle, způsob sebehodnocení, životní zkušenosti).

• Stimulace

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů a pobídek, které usměrňují jednání pracovníků a které působí na jejich motivaci. Stimul představuje vnější pobídku, která má podnítit nebo utlumit určitý motiv.

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- vysvětlit pojmy motiv, motivace, stimulace, potřeba
- charakterizovat teorie motivace zaměřené na poznání motivačních příčin
- popsat motivační teorie zaměřené na průběh motivačního procesu
- definovat pojem vedení a vysvětlit význam schopnosti vést
- popsat vývoj názorů na úspěšný způsob vedení
- porovnat a vysvětlit určený způsob vedení

základní pojmy

• Potřeby

jsou stavy nedostatku. Pokud dojde k neuspokojení určitých potřeb, je vyvolána aktivita jedince. Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby. Často se však při uspokojování objevují překážky – bariéry, které brání člověku v dosahování cíle. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita.

Cílem manažera je dosáhnout toho, aby jeho zaměstnanec pracoval co nejlépe: jde tedy o maximalizaci nejlepší práce zaměstnanců a minimalizaci práce nejhorší.

Je možné naznačit hlavní cesty, jimiž se motivace jakožto složitý jev lidského chování ubírá, tímto diagramem:

Mnoho teorií motivace existuje proto, aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování.

Dvě nejčastěji diskutované skupiny teorií jsou teorie motivace zaměřené na poznání příčin motivace a teorie zaměřené na průběh motivačního procesu.

Teorie zaměřené na poznání příčin motivace se snaží rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. Tedy co lidi motivuje.

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a ukončeno. Tyto teorie se pokoušejí defí novat proměnné, nezbytné pro vysvětlení volby (Měl bych pracovat pilně?), úsilí (Jak pilně?) a vytrvalosti (Jak dlouho?).

Stávající pot.eby

Ur.ení budoucích pot.eb

Hledání cest pro uspokojení

pot.eb

Vyhodnocení toho, zda tímto chováním byly pot.eby uspokojeny

Volba chování pro

uspokojení pot.eb

79

2. TEORIE MOTIVACE ZAMĚŘENÉ NA POZNÁNÍ MOTIVAČNÍCH PŘÍČIN

2.1 Hierarchie potřeb (Abraham Maslow)

Výsledkem Maslowových prací bylo poznání, že hybnými silami motivačního chování lidí jsou zejména jejich potřeby. Maslow tyto lidské potřeby utřídil a odhalil principy jejich působení. Určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb:

- fyziologické potřeby (potřeba vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, vše, čeho je třeba k udržení života)
- potřeby jistoty a bezpečí (zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení)
- potřeba sounáležitosti (potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem)
- potřeby uznání a ocenění (sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních)
- sebeaktualizace (pracovní postup, další vzdělávání, osobní rozvoj)

Zde je nejsložitější oblast motivace, poněvadž jde o tak vysoce individualizované potřeby, které jsou prakticky u každého zaměstnance jiné.

Podle Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky, tj. od nejnižších po nejvyšší.

S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí. Člověk je neustále motivován.

Z Maslowovy teorie potřeb vyplývá, že umění manažera spočívá ve schopnosti včas a diferencovaně ocenit úroveň potřeb různých skupin a jednotlivců v oblastech, kde vede lidi.

Existují ještě některé specifické potřeby, s nimiž se manažeři při vedení lidí mohou setkat. Je to potřeba úspěchu, potřeba být organizován a konečně potřeba moci.

Schéma: Hierarchie potřeb

Příklady Potřeba Organizační formy

Vynález Potřeba seberealizace Získání vlastnictví podniku

Autorita Potřeba uznání a ocenění Jmenování do funkce
Přátelství Potřeba sounáležitosti Členství v klubu
Stabilita zaměstnání Potřeba jistoty a bezpečí Zdravotní pojištění
Potrava Fyziologické potřeby Mzda či plat
teorie motivace
zaměřené
na poznání motivačních
příčin
hierarchie potřeb

80

2.2 ERG: existence – vztahy – růst (Clayton Alderfer)

Alderfer vyšel z Maslowovy teorie potřeb (Aldag, Stearns, 1987). Přizpůsobil tyto Maslowovy představy novým poznatkům z výzkumů lidského chování a redukoval systém potřeb na pouhé tři:

- potřeby existenční (veškeré materiální a fyziologické potřeby)
- potřeby vztahové (veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme: hněv i nenávisť, stejně jako lásku a přátelství, neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství, jako spíše emocionální odstup a opomíjení jedince)
- potřeby růstové (tvořivá práci jedince na sobě a na svém okolí)

Na rozdíl od Maslowa Alderferova teorie motivace netrvá na striktní hierarchii potřeb. Navíc uvažuje i o možnosti, že když jedna z uvažovaných skupin potřeb není dostatečně uspokojena, může vést k zesílení potřeby ze skupiny druhé.

2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie (Frederick Herzberg)

Frederick Herzberg a jeho kolegové na základě šetření mezi technickými a ekonomickými pracovníky, týkající se příčin ovlivňující jejich chování a úroveň uspokojení jejich potřeb, dospěli k dvěma skupinám faktorů, které vyústily ve dvoufaktorovou teorii motivace.

- Udržovací, hygienické faktory či disatisfaktory – jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti, působí nespokojenost v případě, že nejsou přítomny, mají vnější charakter a jsou záležitostí kontextu práce.
- Motivační faktory neboli satisfaktory, které vyvolávají spokojenost a zároveň motivují. Mají charakter faktorů vnitřních a souvisejí s obsahem práce.

Schéma: Mezi faktory hygienické a motivační se řadí (Aldag, Stearns, 1987):

FAKTORY HYGIENICKÉ FAKTORY MOTIVAČNÍ

pracovní řády, směrnice výkon
technické vedení uznání
pracovní podmínky práce samotná
vztahy k nadřízeným možnost osobního růstu
vztahy ke spolupracovníkům odpovědnost
osobní život služební postup
výdělek

Hranice mezi motivátory a hygienickými vlivy není jednoznačná a ne na všechny pracovníky působí konkrétní vlivy stejně. Značnou roli zde hrají osobní specifi ka lidí. Platí též, že motivátory se aplikují především na jednotlivce, zatímco s hygienickými faktory je vhodnější počítat u skupin.

ERG: existence

– vztahy – růst

Herzbergova

dvoufaktorová

teorie

81

2.4 McClellandova teorie potřeb (David C. McClelland)

McClelland identifikoval tři typy základních motivačních potřeb, využívaných hlavně pro manažery. Klasifikoval je jako potřebu moci, potřebu sounáležitosti a potřebu úspěchu.

- Potřeba moci – lidé s velkou potřebou moci mají značný zájem na ovlivňování druhých a na uplatňování kontroly
- Potřeba sounáležitosti – lidé s vysokou potřebou sounáležitosti jsou zaměřeni na udržování vztahů s lidmi
- Potřeba úspěchu – lidé s vysokou potřebou úspěchu si staví obtížné cíle, berou na sebe zodpovědnost za provedenou práci

3. TEORIE MOTIVACE ZAMĚŘENÉ NA PRŮBĚH MOTIVAČNÍHO PROCESU

Na rozdíl od předešlých teorií zaměřených na poznání motivačních příčin jsou následující teorie teoriemi zaměřenými na doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování a ukončení motivačního chování. Soustřeďují se na to, jak dochází k motivaci tj. co iniciuje určité chování.

3.1 Klasická teorie motivace (F. W. Taylor – 1890)

Byla charakterizována těmito znaky:

- Práce byla rozdělena na malé, dobře kontrolovatelné úseky, pro které byla stanovena norma, tj. minimální cíl dané práce.
 - Kdo splní jen normu, dostane za ni základní mzdu; kdo však normu překročí, dostane vyšší mzdu za všechny vyrobené kusy, nejen za ty nad normu.
- Jde o vysoce motivační systém, ale založený pouze na peněžní motivaci, jiná se neuvažuje. Proto tento systém dobře funguje v „chudé“ společnosti s nejnižším stupněm motivace (tam, kde nejsou uspokojeny elementární potřeby).

3.2 Teorie sociálního tlaku (E. Mayo)

Formulována na základě autorových studií v závodě Western Electric v Hawthornu u Chicaga (tzv. hawthornské studie).

Kromě peněžní motivace působí na pracovníky také sociální tlak, takže ti rozlišují, jaká je normální a nenormální míra práce: nechtějí být ani „honiči výkonů“, ale ani pomalými či línými pracovníky. Dále zde působí jako motivační faktor též pocit partnerství jako další nepeněžní motivační faktor.

teorie motivace
zaměřené
na průběh
motivačního
procesu
klasická teorie
motivace
teorie sociálního
tlaku
McClellandova
teorie potřeb

82

3.3 Teorie stupnice hodnot (A. Maslow)

Již výše uvedená a nejnámější teorie motivace, která je všeobecně uznávána: nejnižší

jsou fyziologické potřeby, pak přijdou potřeby bezpečí a jistoty, sociální potřeby, potřeby společenského ocenění a konečně nejvýše jsou potřeby seberealizační.

3.4 Teorie X a Y (D. McGregor – 1960)

Dosud se vycházelo z určitého mínění o průměrném člověku; souhrn těchto názorů označil McGregor jako teorii X.

McGregor nepopírá, že jsou určití pracovníci, kteří odpovídají ve své motivaci zásadám teorie X, ale existují i jiní, kteří naopak tíhnou k zásadám motivační teorie, kterou formuloval a označil jako teorii Y.

Popis teorii: Vývoj managementu kapitola 3.1.

3.5 Teorie Z (W. Ouchi – 1982)

Vychází z japonských zkušeností, které zobecňuje a rozlišuje pak další motivační faktory, které nejsou uvažovány v teoriích předchozích. Proto označil tuto teorii jako novou teorii Z.

Základem jeho teorie je rozlišování toho, jak jsou uspokojeni pracovníci na různých úrovních:

- Uspokojení na nejnižší úrovni je dáno tím, že pracovníci mají celoživotní zaměstnání, které jim (v japonských podmínkách) zajišťuje parentální (= rodinná) organizace.
- Uspokojení na střední úrovni je dáno tím, že pracovníci vytvářejí skupiny, které jsou sociálně vázány i mimo zaměstnání; tyto skupiny umožňují dosáhnout sociálních vztahů, a tedy i sociální jistoty i mimo podnik.
- Uspokojení na nejvyšší úrovni spočívá v tom, že pracovníci sami postupně přebírají zodpovědnost za příznivý průběh pracovních procesů a účastní se plnohodnotně i rozhodování o všech důležitých otázkách rozvoje výroby i celého podniku (samozřejmě že každý pracovník v tom okruhu své působnosti, v němž je specialistou a který dokonale zná).

3.6 Adamsova teorie spravedlnosti

Teorie spravedlivé odměny míní, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. K nespravedlnosti dochází, jakmile lidé cítí, že získané výsledky nejsou spravedlivé ve srovnání s tím, co se zdá, že dostávají jiní lidé.

Domněnka jedince, že byl nespravedlivě odměněn, má často za následek pokus o změnu situace nebo odvolání se na situaci ostatních lidí. Mezi způsoby redukování nespravedlnosti patří:

- odchod ze zaměstnání
- změna vkladu vloženého do zaměstnání (méně práce, častější absence)

teorie stupnice

hodnot

teorie X a Y

teorie Z

Adamsova teorie

spravedlnosti

83

- změna výnosu prostřednictvím žádosti o vyšší plat nebo o dodatečné zaměstnanecké výhody
- změna vnímání již obdržených výnosů ze zaměstnání. Jedinec zváží, zda jeho odměna není přece jen lepší než se zdálo.

3.7 Vroomova expektační teorie

Podle teorie expektance (očekávání) Victora Vrooma je k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, třeba splnit tři podmínky:

- Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem – práce musí dávat předpoklad

příslušného efektu, pak teprve vyvolá snahu. Pravděpodobnost, že činnost přinese odpovídající výsledek – výkon se nazývá expektance, očekávání.

- Výkon musí být odměněn – výsledek práce musí být následován odměnou.

Pravděpodobnost

odměny se nazývá instrumentalita.

- Člověk musí o odměnu stát – odměna může nabývat různých forem – peníze, uznání, překonávání překážky a potěšení z práce. Význam určitého typu odměny pro pracovníka nazýváme valence. Valence může nabývat i záporných hodnot, a pak působí proti úsilí pracovníka.

V motivačním procesu by měl manažer odhadnout, ocenit a sledovat osobní cíle a zájmy spolupracovníků a nalézt cestu k uspokojení těchto cílů a zájmů v souladu se záměry organizace.

3.8 Další motivační faktory

Mezi další motivační faktory patří

- Participace zaměstnanců na rozhodování
- Uvolnění organizace práce, flexibilita času i práce samé
- Skupinové zadávání práce, týmová práce
- Kvalita pracovního stylu (QWL), tj. obohacování a přetváření práce
- Zaměstnanecké řízení

4. STYL VEDENÍ

Vedení je využití nenátlakového vlivu při tvorbě cílů určité skupiny či organizace, motivování chování lidí směrem k dosažení těchto cílů a pomoc pro utváření skupinové či organizační kultury.

Schopnost vedení je soubor charakteristik, které mají ti jednotlivci, kteří jsou uznáváni jako vedoucí osobnost. Jsou to lidé, kteří jsou schopni ovlivňovat chování jiných, aniž by se spoléhali na donucení. Vedoucí osobnosti jsou ti lidé, které ostatní jako vedoucí přijímají a uznávají.

Vroomova

expektační teorie

další motivační

faktory

styl vedení

84

Mezi managementem a vedením je vztah, ale i rozdílnost. Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Manažerské aktivity jsou např. plánování, organizování, rozhodování.

Lze to znázornit grafem ve schématu.

V tomto schématu je ideální střední pozice (průnik obou elips). Ta se vyskytuje velmi vzácně a obvykle znamená, že jde o „rozené manažery“ tj. ty, kteří se narodí již s nadáním vést lidi a zároveň úspěšně řídit podnik.

Otázka způsobu vedení pracovníků je snad nejstarším, nejvíce atraktivním a také nejvíce propracovaným tématem organizačního chování. Již začátkem našeho století se přesouvá zkoumání od výkonnosti dělníků k úspěšnosti vedoucích, která mnohonásobně rozšiřuje úroveň výkonu řadových pracovníků.

Ve vývoji názorů na úspěšný způsob vedení můžeme určit několik etap.

4.1 Teorie rysů (poč. 20. stol.)

První systematický pokus jak porozumět problematice vedení představoval výzkum zaměřený na rozpoznání charakteristik úspěšného vedoucího. Teorie rysů vycházely z přesvědčení, že dobrý vedoucí se rodí.

Bryman (1992) rozděluje rysy úspěšnosti ve vedoucí funkci do tří skupin:

- fyzické faktory: výška, váha, zjev, věk,
- schopnosti: inteligence, výřečnost, znalosti atd.,
- rysy osobnosti: konzervativismus, introverze–extroverze, dominance, osobní přizpůsobení, sebedůvěra, interpersonální citlivost a emocionální kontrola.

4.2 Teorie založené na osobních kvalitách a způsobu chování

Koncem 40. let se objevuje nový přístup – úspěšný vedoucí se vyznačuje správným způsobem chování. Tato teorie tvrdí, že vedoucí je nejlepší klasifikovat podle jejich osobních kvalit a způsobů (stylů) chování při vedení.

Slabostí teorií stylu řízení bylo, že učily vedoucí pracovníky jednomu, ideálnímu stylu vedení, který byl univerzální a nejlepší. Klasická teorie vedení uvádí tři hlavní styly chování vedoucího vůči skupině: autoritativní, demokratický a styl laissez-faire.

Úsp.šné

vedoucí

osobnosti

Úsp.šné vedoucí

osobnosti a zároveň.

úsp.šní manažeri

Úsp.šní

manažeri

teorie rysů

teorie založené

na osobních

kvalitách

a způsobu

chování

85

4.3 Kontinuum vedení

Tannenbaum a Schmidt navrhli tzv. kontinuum chování při vedení, které poskytuje možnost porozumět chování lidí v souvislosti s rozhodováním.

Klíčovým problémem v otázce „jak rozhodovat“ je vždy poměr mezi uplatněním autority vedoucího a respektováním názoru skupiny.

V rámci tohoto kontinua existuje množství stylů vedení. Způsoby řízení uvedené vlevo charakterizují manažery s vysokou mírou kontroly, způsoby vpravo charakterizují manažery delegující rozhodovací pravomoci.

Obr.: Kontinuum řídicích stylů (Tannenbaum, Schmidt)

4.4 Orientace na pracovníka – orientace na práci (Michigan)

R. Linkert a skupina sociologů z Michiganské univerzity zkoumali rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými vedoucími. Po rozsáhlých analýzách rozdělili vedoucí pracovníky na ty, kteří jsou orientováni na práci, a ty, kteří jsou orientováni na pracovníky.

1.

Manažer

rozhoduje

a vyhlašuje

svá

rozhodnutí

2.

Manažer

rozhodnutí

„prodává“

3.

Manažer
předkládá
nápady
a vyzývá
k dotaz.m

7.

Manažer
dovolí
podřízeným
jednat v rámci
určeném
nadřízeným

4.

Manažer
rozhoduje
a vyhláší
svá
rozhodnutí

6.

Manažer
určí
omezení

5.

Manažer
předloží
problém a
požádá
o

rozhodnutí
skupinu

Rostoucí důležitost úkolu, časový stres

Kvalita pracovního týmu, znalosti, zkušenosti

UPLATOVÁNÍ AUTORITY MANAŽEREM

OBLAST VOLNOSTI PRO PODŘÍZENÉ

kontinuum vedení

orientace

na pracovníka

– orientace

na práci

86

4.5 Účta a struktura (Ohio)

Výzkumníci z Ohio State University uskutečnili další výzkum problémů vedení lidí a matematicko-analytickou metodou zjistili dvě hlavní dimenze chování vedoucích:

- účta (pozornost) postihuje chování vedoucího, založené na vzájemném respektu a důvěře, které se soustřeďuje zejména na zájmy členů skupiny.
- struktura postihuje chování vedoucího, který organizuje práci skupiny a definuje úkoly se záměrem dosáhnout maximálního výkonu.

Úcta a struktura spolu nesouvisejí, jde o nezávislé dimenze. Z nich lze pak odvodit čtyři typy chování vedoucích pracovníků.

4.6 Manažerská mřížka (Blake a Mouton)

V osmdesátých letech vznikla teorie manažerské mřížky nebo-li teorie GRID, do které zobrazili výsledky svých výzkumů R. J. Blake a J. S. Mouton (viz obr.).

V plošném dvourozměrném grafu je v závislosti na proměnných (orientace na úkol a orientace na lidi) umístěno několik charakteristických řídicích stylů.

Schéma: Manažerská mřížka

Charakteristiky řídicích stylů

1.1. laissez-faire (volný průběh)

Vedoucí vydává minimální úsilí. Nejde mu ani o lidi ani o výsledek, věci běží samospádem, není jasný cíl, nejsou rozděleny úkoly, není zřejmá odpovědnost.

Před vznikajícími problémy jsou zavírány oči, konflikty nikdo neřeší.

9.1. autoritativní diktátorský přístup

Moc i rozhodování jsou v rukou vedoucího, cílů je dosahováno prostřednictvím direktiv a přísné kontroly. Tvůrčí a rozhodovací proces spočívá výhradně na manažerovi, pracovníci vykonávají jeho příkazy.

(1.9) (9.9)

(1.1)

(5.5)

(9.1)

orientace na úkol

orientace

na lidi

úcta a struktura

manažerská

mřížka

87

1.9. „vedení zájmového klubu“

Pozornost manažera se soustřeďuje přede vším na vytváření příjemných mezilidských vztahů, což vede k volnému pracovnímu tempu, výsledky ustupují do pozadí.

5.5. rutinní vedení

Vychází z potřeby nejt do konfliktu a přitom udržet určitou míru pracovní morálky. Nedělat si zle, ale přece jen něco vytvořit. Pomocníkem na této cestě bývají vyhlášky a normy (včetně těch zažitých nepsaných).

9.9. týmový přístup

Základní snahou je zaujmout lidi pro společný cíl. Problémy jsou předkládány k veřejnému posouzení, slovo každého pracovníka má svoji váhu. Zvyšuje se tím motivace lidí a jejich ochota vynaložit potřebné úsilí k dosažení cílů, stoupá výkonnost týmu při maximálním respektu k individualitě členů.

9+9 paternalistický přístup (někdy charakterizován jako metoda biče a cukru)

Manažer se chová, jako by mu podřízení patřili. Dává jim najevo, že pro něho sice nejsou partnerem, ale když budou pořádně makat, tak se o ně dobře postará.

Uvedené teorie se zaměřovaly na dvě kritéria (proměnné). Slabostí těchto teorií bylo, že prosazovaly jeden, ideální styl vedení, který byl univerzální a nejlepší. Nově vzniklé přístupy vedení lidí zdůrazňují situaci jako takovou. Dobrý vedoucí zaujme vždycky takový styl, jaký situace vyžaduje.

4.7 Kontingenční teorie

Kontingenční (situacionalistickou) teorii vedení zformuloval F. Fiedler, který na základě rozsáhlého výzkumu, usoudil, že efektivnost vedoucího ovlivňují tři situační dimenze:

- vztahy mezi vedoucím a členy skupiny, tj. stupeň důvěry, obliba, loajalita, aj.
 - struktura úkolů – jasné stanovení úkolů, určení pravomoci, zodpovědnosti, aj.
 - pravomoci vedoucího – odměny, tresty, formální autorita, podpora nadřízených
- Různé kombinace těchto skutečností mohou pak být příznivé, prostřední nebo nepříznivé. V rámci této teorie stanovil Fiedler čtyři hlavní styly vedení závislé na situaci, od orientace na úkoly po vytváření dobrých mezilidských vztahů.

4.8 Teorie cesta – cíl

Teorie cesta – cíl je přístup, který vychází z expektanční teorie motivace. Předpokládá, že hlavním úkolem vedoucího je podřízeným stanovit a ujasnit cíle, pomáhat jim nalézt nejlepší způsob (cestu) pro jejich dosažení a odstraňovat překážky. Chování vedoucího lze zařadit do čtyř kategorií:

kontingenční

teorie

teorie cesta – cíl

88

- direktivní vedení – vedoucí nařizuje, ukazuje cestu,
- podporující vedení – vedoucí je přátelský, zajímá se o podřízené,
- participativní vedení – vedoucí žádá od podřízených nápady, názory,
- vedení orientované na dosažení cílů – vedoucí vytváří cíle pro podřízené.

Teorie cesta – cíl naznačuje, že uvedené styly vedení používá vedoucí v různých situacích.

4.9 Teorie stylu vedoucího (rozhodovací model)

Teorie předložená Vroomem a Yettonem se pokouší nalézt styl vedení vhodný pro určité situace a rozeznává při tom pět stylů vedení od autokratického, konzultativního k participativnímu (AI, AII, CI, CII, GII). Vedoucí se může naučit rozpoznávat požadavky situace a přizpůsobovat svůj styl vedení tak, aby vyhovoval těmto požadavkům. K určení nejlepšího stylu vedení za dané situace vedoucí používá tzv. rozhodovací strom.

4.10 Situační vedení (Hersey a Blanchard)

Paul Hersey a Kenneth Blanchard zavádějí novou proměnnou zralost. Mírou zralosti je připravenost splnit úkol. Vedoucí by pak měl zvolit přiměřený styl vedení v závislosti na zralosti podřízených. Ta se skládá ze zralosti pracovní (vědomosti, dovednosti a návyky potřebné ke splnění úkolu) a zralosti psychologické (ochota přijmout odpovědnost za splnění úkolu). Chování vedoucího lze popsat ve dvou dimenzích: podpůrné chování (což je totéž jako úcta nebo orientace na lidi) a direktivní chování (které odpovídá struktuře nebo orientaci na úkol). Na tomto základě pak byl sestaven diagram, který vymezi čtyři styly vedení.

Schéma: Situační vedení (Hersey a Blanchard)

Podporová K. ování

Podp. rné
chování

Podp. rné
chování

Podp. rné
chování

Podp. rné
chování

Podp. rné
chování

Podp. rné
chování

Podp. rné
chování

Podp. rné
chování

Podp. rné
chování

Podp. rné
chování

Podp. rné
chování

- Příkazový styl pro nezkušené, málo motivované skupiny (přesné návody, přísná kontrola).
- Koučování, vzrůstající (zejména pracovní) zralost skupiny, manažer–kouč staví úkoly, dává informace, určuje limity, poskytuje lidem prostor pro hledání vlastních postupů, sleduje proces řešení, radí, usměrňuje, hodnotí výsledky.
- Podporování (supervising), předpokládá vyšší zralost skupiny, a to i psychologickou, manažer přenáší na skupinu větší míru odpovědnosti, omezuje svůj vliv i v oblasti procesní, zadání je volnější, ubývá limitů, manažer však stále skupinu sleduje, motivuje, dodává sebedůvěry k samostatnější práci.
- Delegování, manažer seznamuje s úkolem, předává potřebné informace a přenáší odpovědnost za celkové vyřešení problému na skupinu, skupina pracuje i na složitých úkolech samostatně a je schopna sama řešit vznikající konflikty, manažer musí být připraven vstoupit do hry v případě nečekaných zvrátů a komplikací.

4.11 Nové vedení

Již v 80. letech se objevují ve výzkumu stylu vedení nové názory souhrnně nazývané Nové vedení. Dosavadní výzkum hledal optimální styl řízení, který povede ke zvýšení efektivnosti práce, k vyšším výkonům a pokoušel se racionálně vysvětlit rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými manažery. Dobrý vedoucí má vizi, která dokáže strhnout následovníky k zásadní transformaci reality. Vedle racionálních prvků se do řízení dostávají emocionální a iracionální momenty: vztah mezi vedoucím a následovateli, symbolismus, mystika, fantazie. Dosavadní vedoucí byl především manažer – úspěšně a efektivně řídil. Nový vedoucí je vůdce, který získává lidi a mění svět. Vedoucí, které charakterizují podřízení jako transformační, jsou líčeni jako charizmatičtější a více intelektuálně stimulující, než vedoucí preferující transakční styl, který je založený na výměně mezi vedoucím a pracovníkem.

• Transakční vedení

spočívá ve vzájemné transakci – směně mezi vedoucím a pracovníkem, výměně něco za něco. Transakční vedení může mít formu:

. Řízení výjimkou – reakce na nežádoucí stav, odchylku od normy.

. Podmíněné odměny – motivace pracovníků příslibem výhod.

• Transformační vedení

se opírá o velmi jasnou a emocionální představu vedoucího o budoucím stavu organizace, která se nazývá vize. Dokáže o ní přesvědčit pracovníky a strhnout je k následování. Transformační vedoucí vede lidi pomocí zvláštních prostředků: charismatu, osobní úcty, citového povzbuzení, stimulace myšlení.

nové vedení

transakční vedení

transformační

vedení

Shrnutí

Vedení je motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Vedoucí, který chce dosáhnout cíle, musí uspokojovat potřeby pracovníků a motivovat je k plnění úkolů. Různí autoři vysvětlují motivaci jednání lidí a odhalují faktory uspokojování

lidských potřeb. Potřeby jsou stavy nedostatku a tyto stavy vyvolávají aktivitu. Maslow definoval pět úrovní potřeb: fyziologické, bezpečí, sociální, uznání a sebeaktualizace, Alderfer úrovně tři: existenční, vztahové a růstové, Herzberg dvě úrovně: faktory hygienické a motivátory a McClelland se zabýval motivačními potřebami hlavně pro manažery: potřeba moci, potřeba sounáležitosti, potřeba úspěchu.

Řada teorií se snaží vysvětlit aspekty průběhu motivace. Klasická teorie motivace je založena pouze na finanční motivaci, teorie sociálního tlaku na motivaci sociální a partnerství. D. McGregor vysvětluje motivaci svojí teorií X a teorií Y, W. Ouchi vychází z japonských zkušeností, které zobecňuje a popisuje v teorii Z, Teorie spravedlnosti vychází z uvědomění si nespravedlnosti, Teorie expektance zdůrazňuje naplnění očekávání jako motivační faktor.

Kromě těchto ucelených teorií existují další poznatky o motivačních faktorech jako je participace na řízení, uvolnění organizace práce, týmová práce, kvalita pracovního stylu a zaměstnanecké řízení.

Styl vedení je způsob chování vedoucího k motivování chování lidí směrem k dosažení cílů organizace. Ve vývoji názorů na úspěšný způsob vedení lidí můžeme určit několik etap. Teorie rysů stavěla na osobních kvalitách vedoucích.

Teorie založené na způsobu chování definovala styly vedení typické pro chování vedoucího vůči skupině, styl autoritativní, demokratický a liberální. Vztah mezi těmito styly vyjadřuje kontinuum řídicích stylů. Další teorie jsou zaměřeny na dvojdimenzionální chování vedoucích: z dimenzí úcta a struktura, orientace na zákazníka a orientace na práci lze pak odvodit typy chování vedoucích pracovníků.

V manažerské mřížce se pak z těchto dimenzí odvozují základní typy řídicích stylů: formální řízení, řízení zájmového klubu, rutinní řízení, autoritativní řízení a týmové řízení. Setkáváme se zde s myšlenkou, že není vždy nejlepší jediný styl, ale že za určité situace může být jiný vhodnější. Situační faktory ovlivňující vedení mají značný význam v kontingenční teorii, v teorii cesta – cíl, v teorii Vrooma a Yettona a v teorii Herseyho a Blancharda. Situační teorie (Hersey a Blanchard) tvrdí již jednoznačně, že správný styl vedení je dán situací a určuje třetí proměnnou – zralost týmu.

Nové vedení upozorňuje na emocionální faktory a rozlišuje transakční styl, postavený na výměně mezi vedoucím a pracovníkem, a transformační styl, který využívá charismatu vedoucího.

91

Klíčová slova

Motiv, motivace, stimulace, potřeba

Motivační teorie

Maslowova hierarchie potřeb, Alderferova teorie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, McClellandova teorie potřeb

Klasická teorie motivace, Teorie sociálního tlaku, Teorie stupnice hodnot, Teorie X a Y, Teorie Z, Adamsova teorie spravedlnosti, Vroomova expektanční teorie

Styly vedení

Teorie rysů, Teorie založené na osobních kvalitách a způsobu chování

Kontinuum vedení

Orientace na pracovníka– orientace na práci, Úcta a struktura

Manažerská mřížka

Kontingenční teorie, Teorie cesta – cíl, Teorie Vrooma a Yettona, Situační vedení

Transakční a transformační styl vedení

Otázky

- 1 Jaký je rozdíl mezi motivem, motivací a stimulací?
- 2 Co je potřeba a jaké znáte teorie potřeb?
- 3 Vysvětlete jednotlivé teorie motivace zaměřené na poznání motivačních příčin.
- 4 Popište nejznámější motivační teorie založené na průběhu motivačního procesu.
- 5 Co je vedení a schopnost vést?
- 6 Popište vývoj názorů na způsob vedení.
- 7 Jaké modely (styly) vedení se využívají v současných firmách? Vysvětlete jejich podstatu.
- 8 Popište situační vedení dle Hersey a Blancharda.

Korespondenční úkoly

- 1 Uveďte, který ze stylů řídicí práce byste použili v případě řízení
 - obsluhy montážní linky,
 - zásahové jednotky hasičů (při akci),
 - údržbářské čety při řešení havárie,
 - tvůrčí skupiny v reklamní agentuře,
 - party lesních dělníků při svozu dřeva,
 - skladníků ve velkoskladu,
 - brigádníků při sklizni ovoce,
 - obsluhujícího personálu v restauraci.
- 2 Jaký styl vedení je preferován ve vaší organizaci a proč?
- 3 Lze charisma zvýraznit nebo zvýšit? Proč?

92

VII. Kontrolování

Studijní cíle

Kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení. Smyslem kontroly je získat přesvědčení (důvěru, jistotu), že vývoj řízené reality se vyvíjí žádoucím směrem a určené záměry budou dosaženy. Je zřejmé, že kontrola nemá opodstatnění, pokud chybí kritérium, které určuje žádoucí stav (zpravidla v podobě stanoveného cíle nebo normy chování). V řadě případů může kontrola vyvolat nové manažerské aktivity, tj. nová rozhodnutí, přijetí korigujících opatření, změny v motivaci, organizačním uspořádání apod.

Podstatou kontroly je kritické posouzení reality s ohledem na řídicí záměry. Na základě tohoto posouzení jsou přijímány příslušné kontrolní závěry. Předmětem kontroly mohou být jevy a procesy uskutečněné, probíhající nebo i budoucí. Účelem kontroly není pouhá informovanost řídicích článků o stavu sledované reality tzn. zpětná vazba, popř. postihy či likvidace nedostatků, ale především její preventivní vliv.

1. ZÁKLADNÍ KATEGORIE KONTROLNÍHO PROCESU

Systémy a techniky kontroly jsou v podstatě stejné pro kontrolu administrativních postupů, jakost výrobků, hotovosti a dalších. V kontrolním procesu rozeznáváme tři základní kategorie.

- Stanovení standardů

Standardy jsou kritéria vykonané práce. Představují určité body z celkových plánů, jejichž pomocí se vyhodnocuje vykonaná práce tak, že je manažer schopný posoudit, zda je celkový postup prací příznivý, aniž by musel kontrolovat veškeré podrobnosti plnění plánu.

- Srovnávání vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům

Někteří manažeři často dokáží předvídat možnosti vzniku odchylek od standardů dříve než se skutečně objeví, a vyhnout se jim pomocí vhodných aktivit. Jestliže

jsou standardy vhodně stanoveny a přesně definovány, je hodnocení skutečných nebo očekávaných výsledků poměrně snadné. Někdy je obtížné stanovit standardy, někdy je obtížné i hodnocení vykonané práce.

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- popsat funkce kontrolního procesu
- popsat jednotlivé fáze kontrolního procesu
- vyjmenovat a vysvětlit druhy a formy kontrolních procesů
- vysvětlit preventivní úlohu kontrolního procesu
- definovat pojmy externí kontrola, controlling a audit

základní

kategorie

kontrolního

procesu

93

- Korekce odchylek

Korekce odchylek je okamžikem, při kterém lze kontrolu chápat jako součást celého systému řízení. Manažeři mohou odchylky korigovat tak, že přepracují plány nebo upraví cíle. Mohou korigovat odchylky i pomocí svých manažerských funkcí, tak, že přerozdělí nebo vyjasní povinnosti, nebo zaměstnají další lidi, využijí školení, nebo zkvalitní vedení.

2. FÁZE KONTROLNÍHO PROCESU

Kontrolní proces se dá rozdělit do několika fází, jejichž rozlišení se nechá vysledovat u složitějších kontrolních akcí. Při běžné kontrole tyto fáze splývají. Aby se kontrolní proces stal efektivním systémovým prvkem řízení, měl by být naplánován do dílčích, na sebe navazujících kroků.

Mezi fáze kontrolního cyklu patří

- stanovení cíle kontroly,
- stanovení plánu kontroly, kritérií, měřítek, standardů,
- získávání a výběr informací pro kontrolu,
- ověřování správnosti získaných informací,
- analýza a hodnocení kontrolovaných procesů,
- závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt,
- výběr nápravných opatření,
- realizace opatření,
- zpětná kontrola (kontrola kontroly).

Obr. Kontrolní cyklus

1. CÍL KONTROLY

2. KONTROLNÍ KRITÉRIA

M.ÍTKA, STANDARDY

3. ZÍSKÁVÁNÍ A VÝB.R

INFORMACÍ

5. IDENTIFIKACE

ODCHYLEK

7. NÁVRHY A VÝB.R

NÁPRAVNÉHO

OPAT. ENÍ

8. REALIZACE

NÁPRAVNÉHO OPAT. ENÍ

6. ANALÝZA A HODNOCENÍ

ODCHYLEK

4. OVĚŘENÍ SPRÁVNOSTI INFORMACÍ

fáze kontrolního
procesu

94

2.1 Cíl kontroly

Každý kontrolní proces musí mít stanoven cíl. Platí zde stejná zásada pro stanovení cílů jako pro ostatní manažerské funkce.

2.2 Stanovení kontrolních kritérií, měřítek, standardů

Kontrola stanovuje odchylky od plánu, tj. zjišťuje rozdíl mezi záměrem a skutečností.

Z tohoto důvodu jsou vytvářeny speciální standardy, kritéria či měřítka vykonané práce. Ty představují určité klíčové body plánu, jejichž vyhodnocením je manažer schopen posoudit, zda celkový postup práce je uspokojující.

Je mnoho druhů standardů, mezi nejlepší patří verifi kované úkoly a cíle. V praxi se obvykle používají tyto standardy:

- fyzické, tj. nepeněžní měřítka (např. spotřeba materiálu, kvalita výrobků)
- nákladové (přímé a nepřímé náklady, mzdové náklady, aj.)
- kapitálové standardy (investovaný kapitál, návratnost investic, aj)
- příjmové standardy (příjem z prodeje, ze služeb)
- programové standardy (např. program vývoje nových výrobků)
- nekvalifi kované standardy (např. mezilidské vztahy)
- cíle jako kontrolní body
- strategické plány jako kontrolní body pro strategickou kontrolu

2.3 Získávání a výběr informací pro kontrolu

Východiskem každé kontroly je získání přehledu o vývoji sledované reality. Zdroje informací lze rozdělit do dvou základních skupin:

- Primární informace, což jsou poznatky získané z terénu přímým sledováním kontrolované reality. Výhodou tohoto kontrolního přístupu je bezprostřední kontakt a možnost vzájemné komunikace. Nevýhodou je skutečnost, že tato kontrola nebývá prováděna trvale, takže pokrývá pouze určitou výseč kontrolovaného procesu.
- Sekundární informace představují různé formy zprostředkovaných informací, a to v podobě zpráv, hlášení, dat z operativní evidence a účetnictví, kalkulací, statistik atd.

2.4 Ověření správnosti získaných informací

V této fázi se posuzuje formální a věcná správnost informací. Ověřují se formální náležitosti dokumentů, podpisová oprávnění, úplnost údajů, početní správnost. Součástí ověřování může být i prověření na místě činnosti (např. inventarizace, technická kontrola).

cíl kontroly

stanovení

kontrolních

kritérií, měřítek,

standardů

získávání a výběr

informací pro

kontrolu

ověření

Mezi nedostatky v této oblasti patří následující skutečnosti:

- V evidenci chybí podstatné záznamy o skutečnostech, které jsou pro rozhodování pracovníků důležité nebo jsou předávány řídicím pracovníkům opožděně. V tomto případě je nutné provést analýzu informačního systému.
- Požadované informace jsou zaznamenávány chybně. Odstranění tohoto nedostatku si vyžaduje zvýšenou pozornost při koncipování formulářů pro zachycování údajů, dále vypracování srozumitelných klíčů, podle kterých jsou informace zaznamenávány a kontrolovány. Také je nutné věnovat pozornost způsobu jejich přenosu a zpracování, aby byly vyloučeny možné chyby a nepřesnosti.
- Podávané informace jsou zkreslené. Tento negativní moment může mít řadu příčin. Jednou z nich je obava z nadřízených, kteří nechtějí znát skutečnou pravdu, pokud se rozchází s jejich představami. Neméně častou příčinou je i vázanost hmotné zainteresovanosti na vykazované výsledky, což může vést k tomu, že mnohé výkazy či hlášení jsou „přikrášlovány“, a tím neodrážejí skutečný stav.

2.5 Analýza a hodnocení kontrolovaných procesů

Tato fáze představuje jádro kontrolních procesů. Podstatou hodnocení je srovnávání, kdy zjištěné údaje, odrážející stav dané reality, porovnáváme s určenými kritérii.

Hodnotící kritéria mohou odrážet následující tři způsoby:

- Údaje se srovnávají se standardy, jimiž jsou míněny podnikové normativy, a to v podobě
 - . dílčích úkolů (pak hovoříme o průběžné kontrole) nebo konečných cílů (pak hovoříme o závěrečné, výsledné kontrole);
 - . norem, pravidel chování, které představují obecné postupy, jejichž dodržování by mělo vést k dosažení vytyčených záměrů nebo alespoň vyloučit nežádoucí problémy, např. dodržování bezpečnostních, požárních či hygienických zásad, pracovního řádu.
 - Srovnání v čase představuje častý rozborový nástroj kontroly, kdy se posuzuje, jak se daný předmět kontroly vyvíjí ve sledovaném časovém období s ohledem na vývoj v minulém období. Příznivý meziroční vývoj by neměl vést k absolutní spokojenosti, protože nic nevypovídá o tom, jakým vývojem prošla konkurence.
 - Srovnávání v prostoru, kdy jako kritérium slouží obdobné (konkurenční) jednotky. Pozitivní vývoj kontrolované reality ve vztahu s plánovanými záměry, nebo hodnocení na bázi porovnání vývoje s ohledem na situaci v minulém období, nemusí dát vyčerpávající informaci. Cenné informace poskytují též srovnání s konkurencí.
- Tato myšlenka se stala základem zlepšovacího úsilí v organizacích (označovaného jako benchmarking). Jeho základem je odhalení slabých stránek ve fungování fi rmy, poučení se od fi rem, které tuto problematiku mají vyřešenu lépe a přenesení jejich know-how do podmínek dané fi rmy. Aplikace benchmarkingu vyžaduje získat co nejvíce informací o konkurenci, jejich výrobcích, výrobních postupech apod.

Vyšší vypovídací schopnost poskytují hodnocení založená na kvantifi kovaných veličinách, a to jak na straně záměrů, cílů, úkolů, která představují kritéria pro hodnocení, tak pochopitelně na straně dosahovaných dílčích či konečných výsledků.

analýza

a hodnocení

Současné přístupy managementu mění některé tradiční názory týkající se kontrolních postupů. Můžeme hovořit o dvou základních názorech:

- Z hlediska motivace pracovníků je žádoucí minimalizovat průběžnou kontrolu, postup řešení nechat na podřízených pracovnících a zaměřit se až na konečnou kontrolu dosažených výsledků.

Toto stanovisko sice podporuje samostatnost podřízených, ovšem může způsobit značné ztráty (materiální, ekonomické, času) v případě, že řešení a realizace úkolů nešla správným směrem a nedostatky či odchylky od žádoucího stavu se zjistily až na základě závěrečné kontroly.

- Nejúčinnější je kontrola prostřednictvím řídicích kritérií.

Je nesporné, že kontrola korunou představuje účinný nástroj s vysokou vypovídací schopností. Ve vazbě na hmotnou stimulaci je tento nástroj pro podřízené dobře srozumitelný.

Současné podnikatelské prostředí je však natolik náročné, že nestačí řídit pouze na základě ekonomických kritérií, ale v podnikatelské praxi je třeba respektovat i kvalitativní a časová hlediska a tato hlediska se nedají vždy promítnout do řídicích ukazatelů.

2.6 Závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt

Tento krok přeměňuje předchozí poznání skutečnosti, tendence vývoje, souvislosti, příčiny nedostatků atd. do návrhu dalšího postupu a opatření.

Závěry z kontroly mohou být trojí:

- nech být, tzn. vývoj řízené reality je v žádoucím stavu, takže žádná řídicí opatření nejsou nutná;
- proved' korigující opatření, kdy vývoj řízené reality se v dílčích oblastech odchyluje od žádoucího stavu, takže je třeba přijmout určitá opatření, která upraví řízenou realitu;
- přijmi nové rozhodnutí, kdy vývoj řízené reality se vyvíjí nežádoucím směrem a je třeba přijmout nové zásadní rozhodnutí, které bude znamenat jiný směr řešení problému.

2.7 Výběr nápravných opatření

Jedná se o přijetí manažerského rozhodnutí vedoucí ke korekci odchylky. Manažeři mohou odchylky korigovat tak, že přepracují plány nebo upraví cíle. Mohou korigovat odchylky i pomocí svých manažerských funkcí, tak, že přerozdělí nebo vyjasní povinnosti podřízených, zaměstnají nebo propustí další lidi, využijí možností školení, nebo změni vlastní styl vedení a kontroly.

2.8 Realizace nápravného opatření

Po zjištění odchylky, návrhu opatření a výběru vhodného opatření následuje implementace nápravného opatření. Bez tohoto kroku ztrácí kontrola smysl.

závěry a návrhy
opatření pro řídicí
subjekt
výběr nápravných
opatření
realizace
nápravných
opatření

2.9 Zpětná kontrola

Tato kontrola by měla být realizována v případě, že na základě předcházející kontroly byla navržena a realizována nápravná opatření a je třeba prověřit jejich účinnost.

3. DRUHY A FORMY KONTROLNÍCH PROCESŮ

3.1 Druhy kontrol podle místa, času, doby trvání a rozsahu

Kontroly lze rozlišovat dle místa na přímé a nepřímé, dle času na předběžné (preventivní), průběžné a následné, dle doby trvání na nepřetržité, občasné pravidelné a občasné nepravidelné a dle rozsahu na komplexní a dílčí.

Mezi formy kontroly patří např. fyzická inventura, zprávy, hlášení, porady, rozbory, jednorázová řešení.

Obr: Druhy kontrol

HLEDISKO DRUH KONTROLY FORMA KONTROLY – PŘÍKLADY

Místo

Přímá

Inspekce, fyzická inventura, pochůzky po pracovištích, snímky pracovního dne

Nepřímá Zprávy hlášení, výkazy, porady, počítačové sestavy

Čas

Předběžná

(preventivní)

Srovnávání a hodnocení navrhovaných variant, průzkum potřeb, kapacitní propočty (marketing, fi nanční rozpočet)

Průběžná

Dispečerská kontrola, operativní porady, mezioperační kontrola

Následná Rozbor fi nančních výsledků, kolaudace, účetnictví

Doba trvání

kontroly

Nepřetržitá

Automatizace technologických procesů, centrální energetický dispečink, sebekontrola

Občasná pravidelná

Inventarizace, rozbor závěrečných účtů, měsíční (týdenní) porady, kolegia

Občasná nepravidelná

Předávací inventura, sociologický průzkum, přepadová kontrola, jednorázová řešení

Rozsah

Komplexní

Rozbor ročních výsledků, analýza účinnosti systému řízení systém řízení jakosti. Rozbor zavádění nového výrobku, zhodnocení efektivnosti investice, rozbor zásob, kvalifi kační struktury

Dílčí Kapacitní propočet, kontrola nákladů, výpočet efektivnosti investic

zpětná kontrola

druhy a formy

kontrolních

procesů
druhy kontrol
podle místa, času,
doby trvání a
rozsahu

98

3.2 Klasifikace kontroly podle úrovně řízení

Podle úrovně řízení můžeme kontrolní procesy rozdělit na

- Kontrolní procesy vrcholového managementu (top managementu)

Systém kontroly shora začíná kontrolou organizace vlastníkem (akcionářem).

Vlastník kontroluje top management organizace zvláště z hlediska hospodaření, likvidity, výnosů kapitálu apod.

Vrcholový management (top management) využívá více nepřímé kontroly, zaměřuje se na kontrolu finančních a koncepčních problémů, na kvalitu strategického rozhodování, které souvisí s kontrolou vnějšího okolí podniku (banky, věřitelé, dlužníci, státní orgány, zákazníci a konkurenti). Řadu kontrolních nálezů připravují top managementu odborné kontrolní útvary (controllingu, auditu, resp. podnikové kontroly).

- Kontrolní procesy středního a nižšího managementu

Střední a nižší management svoji činnost zaměřuje do operativního řešení úkolů a tomu i odpovídá charakter kontrolní činnosti, která je zaměřena na dílčí činnosti organizace, zpravidla též v kratším časovém horizontu. Operativní kontrolní procesy se zabývají hospodařením s hmotně energetickými, finančními a lidskými zdroji.

Manažer na střední úrovni je hlavní iniciátor operativní kontroly. Vytváří si vlastní kontrolní systém, který je zaměřen na konkrétní kontrolu např. marketingu, technického rozvoje, investic, nákupu, technické kontroly, skladování, odbytu, personálních záležitostí apod.

Manažer prvoliniový kontroluje bezprostředně podřízené výkonné pracovníky.

Podstatná část kontroly spočívá v ověřování, jak jednotlivci a kolektiv plní zadané konkrétní úkoly.

4. TENDENCE DALŠÍHO VÝVOJE KONTROLY

Z dosavadního výkladu je zřejmé, že význam kontroly nespočívá jen v zjišťování odchylek, nedostatků, závad, ani v přijímání nápravných opatření, ale především v její preventivní úloze. Cílový stav předpokládá díky preventivnímu působení kontroly její výrazné omezení.

Zkoumáme-li důvody, které vedou ke kontrole, jedním z typických důvodů je nedůvěra vedoucích ve správné výkony a odpovědnost podřízených. Ta ovšem nemusí vždy pramenit z jejich nedisciplinovanosti či lajdáctví, ale nedostatečných předpokladů vytvořených ze strany organizace pro výkon kvalitní práce.

Prevence chyb předpokládá pochopit příčiny chyb a řídicími aktivitami jim zabránit nebo je alespoň omezit.

klasifikace
kontroly podle
úrovně řízení
tendence dalšího
vývoje kontroly

99

Analyzujeme-li lidské chyby, lze určit tyto základní skupiny:

- Vědomé chyby

lze rozdělit následovně

- . záměrné chyby, kdy důvodem zpravidla bývá vzdor, pocit uražení pramenící neoprávněně i oprávněně z neuznání, z předcházejícího postihu (kázeňského/ či nančního) pracovníka apod.,
- . chyby z nedbalosti a z nezájmu vznikají tehdy, když pracovník nabyl dojmu anonymity. Dalším důvodem může být i egmatismus pracovníka, který ztratil zájem o práci, protože organizace nemá zájem o jeho návrhy, připomínky, doporučení,
- . chyby záměrně zatajované, kdy chyby mohou být zapříčiněny pracovníkem, ale též dalšími faktory (materiálem, strojem atd.). Podstatné je, že pracovník nedostatek rozpozná, ale nereaguje žádoucím způsobem (např. upozorněním na vadu). Důvodem k tomu bývají obavy, že vykázané závady, chyby apod. vrhnou špatné světlo na kvalitu jeho práce nebo celého útvaru. Často k této skutečnosti přispívá nevhodný stimulační systém.

- Chyby z nedostatku znalostí a dovedností

mají svůj původ v celé řadě dílčích faktorů, např. v nedostatečném vzdělání, omezených praktických zkušenostech, dovednostech pracovníka atd. Do jisté míry se dají eliminovat zaškolením, programy zvyšování kvalifikace apod.

- Chyby z nedostatku informací

vznikají z důvodu nepřesných nebo neúplných informací, které byly pracovníkům předány. Patří sem i chyby vzniklé nejasným zadáváním úkolů, chyby delegování, nejasné stanovení pravomocí a odpovědnosti, aj.

- Chyby z nedostatečného soustředění, svědomitosti a pozornosti

mají též mnoho dílčích příčin:

- . nesoustředění, popř. vyrušování pracovníka,
- . nadměrné zatížení pracovníka, únava, přepracování, fyzicky namáhavá práce, častá přesčasová práce,
- . práce pod časovým tlakem,
- . monotonie práce.

- Chyby vznikající z nedostatků kontrolního procesu

V kontrolním procesu se může vyskytnout řada nedostatků, které mohou ovlivnit kvalitu kontroly a negativně tak výsledky organizace.

- . žádná nebo nízká kontrola
- . přílišná těsnost kontroly
- . nevhodnost kontroly
- . nepřesnost kontroly
- . nesrozumitelnost výstupů kontroly
- . subjektivnost hodnocení kontroly
- . samoučelnost kontroly

100

5. ZÁSADY EFEKTIVNÍ KONTROLY

Všichni manažeři si přejí mít k dispozici efektivní kontrolu, která jim pomůže dosáhnout jistoty, že práce probíhá podle plánu. Mají-li být kontroly funkční, je nutné je speciálně přizpůsobovat.

- Přizpůsobení kontrol plánům a pozicím

Kontrolní proces by měl odpovídat plánům, které mají být realizovány. Analogicky je třeba kontroly přizpůsobit pozicím a organizační struktuře.

- Přizpůsobení kontrol manažerům

Kontrolní systém má pomáhat manažerům při vykonávání manažerských funkcí, mají podporovat jejich rozhodování. Kontrolní proces by měl být srozumitelný, pochopitelný a jednoduchý, aby jeho výsledky byly srozumitelné i kontrolovaným pracovníkům.

- Kritické kontrolní body

Efektivní a účinná kontrola je vyvinuta pro zjišťování odchylky od plánovaného provádění prací. Některé odchylky mají velký význam, jiné jsou zanedbatelné. V souvislosti s rozdílnou významností odchylek se uplatňuje princip kritických kontrolních bodů, tj. zjišťování odchylek v rozhodujících – kritických bodech.

- Potřeba objektivní kontroly

Efektivní kontrola vyžaduje objektivní, přesné a vhodné standardy.

- Hospodárnost kontroly

Kvalita kontroly musí odpovídat fi nančním prostředkům, které jsou do ní vloženy.

- Pružnost kontroly

Kontrolní systém by měl fungovat i při změnách plánů, neočekávaných okolnostech, které mají vliv na fi remní cíle a postupy.

- Přizpůsobení organizační kultuře

Dosažení efektivní kontroly souvisí i s jejím přizpůsobením organizační kultuře a zároveň ovlivňuje i motivaci lidí.

- Kontroly vedoucí ke korektivním opatřením

Kontrolní systém by měl odhalovat odchylky a to, kdo je za ně odpovědný, aby mohly být uplatněny korektivní opatření.

6. KONTROLA REALIZOVANÁ MIMO ŘÍDÍCÍ SUBJEKT

Kontrola, jak bylo uvedeno výše, představuje manažerskou funkci, jejíž podstatou je srovnávání mezi očekávanými a skutečnými hodnotami. Slouží k informaci o výsledcích příslušných aktivit a její uskutečňování by mělo mít preventivní charakter.

V praxi se setkáváme s případy, kdy kontrolu realizují jako následnou kontrolu jiné články, než bezprostřední řídicí subjekt. Smyslem této kontroly je ověřit věrohodnost vykazovaných skutečností, případně činit opatření, která mají zamezit nežádoucímu stavu ve vývoji řízené reality.

kontrola

realizovaná mimo

řídicí subjekt

zásady efektivní

kontroly

101

6.1 Externí kontrola

Kontrolní činnost není jenom vnitřní záležitostí fi rmy, ale každá organizace funguje v širším společenském prostoru, jehož struktury mohou vykonávat kontrolu (inspekci, dozor) vybraných činností organizace. U podnikatelských subjektů se tato kontrola podnikových činností může týkat:

- daňových povinností
- cenové kontroly (v případě státem regulovaných cen)
- placení úhrad zdravotního a sociálního pojištění
- dodržování ekologických, bezpečnostních, hygienických a požárních předpisů
- povinností vyplývajících z úvěrových smluv
- závazků vyplývajících z pojistných smluv
- závazků týkajících se plnění kolektivních smluv
- čerpání grantových prostředků, účelových dotací atd.

6.2 Controlling

Controlling je v řadě firem formován jako součást celopodnikového řídicího systému. Jeho úlohou je poskytovat managementu (zpravidla vrcholovému) vhodné informace sloužící ke koordinaci, ovlivňování a usměrňování celopodnikových aktivit.

Východiskem controllingu je vyhodnocování stavu plnění podnikových plánů (rozpočtů) z hlediska plánovaného vývoje. Analýzy vycházejí nejčastěji z údajů účetnictví, z rozboru nákladů, z odbytových rozborů apod.

Controlling by měl poskytnout

- obraz o současném stavu firmy (na základě empirických zkoumání) a srovnání s plánovanými záměry,
- návrhy pro řídicí články, jak řešit zjištěné nedostatky,
- spoluúčast při sestavování podnikových plánů a rozpočtů,
- stanoviska pro zpracování dílčích podnikových plánů,
- poskytování informací signalizující možné ohrožení plnění plánovaných úkolů.

6.3 Audit

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

V praxi se setkáváme jak s interním, tak i s externím auditem.

- Externí audit

Provádějí autorizovaní kvalifikovaní externí pracovníci nebo firmy. O výsledku auditu je podávána objektivní zpráva (osvědčení, certifikát), které prověřovaná organizace využívá ke stanovenému účelu, např. u účetního auditu jako doklad správně vedeného účetnictví, u auditu jakosti pak osvědčení, že systém řízení jakosti zavedený ve firmě odpovídá požadavkům normy ISO 9001.

externí kontrola

controlling

audit

102

- Interní audit

Vnitřní audit provádějí zaměstnanci organizace, kteří jsou k tomu speciálně vyškoleni. Další podmínkou je, že musí být nezávislí na činnostech, které prověřují.

Interní audit je nejčastěji interpretován jako nestranné prověřování určité činnosti, procesu, popř. funkce útvaru. Typickým rysem interních auditů je prověřování průběhu procesů, a to především z hlediska:

- správnosti předpisů, směrnic, instrukcí, které daný proces upravují,
- dodržování stanovených postupů při výkonu činností, realizace procesu.

V souladu s principy procesového řízení těžiště auditových aktivit je zaměřeno na správnost procesu. Vychází se přitom ze závěru, že bude-li proces správný, lze předpokládat i správné výsledky na výstupu z procesu. V případě zjištění nedostatků jsou tyto nedostatky zapsány do protokolu o neshodě a předají se příslušnému vedoucímu prověřovaného útvaru. Vedoucí reagují na zjištěné nedostatky nápravnými opatřeními a o jejich výsledcích předávají auditorovi zprávu.

Shrnutí

Kontrolování je jednou ze základních manažerských funkcí. Jejím posláním je včasné, hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací.

Kontrolní procesy mají funkce dohledu, srovnávání, nápravy odchylek a ovlivňování budoucích rozhodnutí. Kontrolní proces probíhá v cyklu, který je tvořen fázemi: stanovení cíle kontroly, stanovení plánu kontroly, kritérií, měřítek, standardů,

získávání a výběr informací pro kontrolu, ověřování správnosti získaných informací, analýza a hodnocení kontrolovaných procesů, závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt, zpětná kontrola (kontrola kontroly).

Kontroly můžeme členit podle místa, času, doby trvání a rozsahu. Podle úrovně řízení rozeznáváme kontrolní procesy vrcholového managementu a kontrolní procesy středního a nižšího managementu.

Prevence chyb předpokládá pochopit příčiny chyb a řídicími aktivitami jim zabránit nebo je alespoň omezit.

Chyby lze rozlišit na vědomé chyby, chyby z nedostatku znalostí a informací, a chyby z nedostatku soustředění, svědomitosti a pozornosti.

V procesu kontroly se mohou vyskytnout chyby vyplývající z nedostatků kontrolního procesu, mezi něž patří nízká úroveň kontroly, příliš těsná kontrola, nehospodárnost a nepřesnost kontroly, nesrozumitelnost výstupů kontroly, subjektivní hodnocení a samoučelnost kontroly. Zásady efektivní kontroly pak vyplývají z procesu jejího přizpůsobení manažerským činnostem a cílům organizace.

Kontrola může být realizována mimo řídicí subjekt. Specifickými formami této kontroly jsou externí kontrola, controlling a vnější a vnitřní audit.

103

Klíčová slova

Kontrolní proces

Základní kategorie kontrolního procesu – stanovení standardů, srovnávání vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům, korekce odchylek

Fáze kontrolního cyklu – cíle kontroly, plán kontroly, kritéria, měřítko, standardy, informace pro kontrolu, analýza a hodnocení kontrolovaných procesů, závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt, zpětná kontrola (kontrola kontroly)

Druhy a formy kontroly

Přímá a nepřímá kontrola

Předběžná, průběžná a následná kontrola

Nepřetržitá, občasná pravidelná a občasná nepravidelná

Komplexní a dílčí

Podle úrovně řízení

Preventivní úloha kontroly

Lidské chyby a chyby kontrolního procesu

Zásady efektivní kontroly

Externí kontrola, Controlling, Audit

Otázky

1. Charakterizujte základní kategorie kontrolního procesu.

2. Popište efektivní kontrolní systém.

3. Jaké znáte druhy a formy kontrol?

4. Jaká je preventivní úloha kontroly?

2 Charakterizujte náplň kontroly podle úrovní řízení.

3 Jaké jsou zásady efektivní kontroly?

4 Jaký je rozdíl mezi vnější kontrolou, controllingem a auditem?

Korespondenční úkol

Firma Plastico produkuje plastové díly. Část produkce má charakter polotovarů, které od ní pravidelně odebírá firma LTR. Dodávky pro firmu LTR jsou smluvně stanoveny pro jednotlivé typy polotovarů v objemech, které jsou specifikovány do přesných denních odběrů. Každé ráno v 10 hodin jsou díly určeny pro následující den pro výrobu firmu LTR odváženy z firmy Plastico. Běží-li výroba plynule na tři směny lze

teoreticky vyrobit cca 133 % požadovaných dílů pro firmu LTR. Tento systém dodávek „právě včas“ je pro obě firmy efektivní z hlediska udržování minimálních zásob, na druhé straně je značně zranitelný. U firmy Plastico nejsou výjimečné propady z titulu vadnosti, poruch strojního zařízení, vyššího opotřebení výrobních forem apod. Je sice možné zadat výrobu z jednoho stroje na jiný, ale přemístění formy a seřízení dalšího stroje trvá několik hodin a má vliv na konečnou denní výrobní ka-

104

pacitu. Stejně tak je možné vyrábět současně na dvou pracovištích (firma Plastico má k dispozici dvě formy pro výrobu každého z dodávaných dílů pro firmu LTR), ale tím se, dle mínění pracovníků řízení výroby, snižují kapacity pro jinou výrobu a zvyšuje riziko prostojů, dojde-li k poruše či opotřebení obou forem.

Zkušenosti z několikaměsíčního provozu ukázaly, že firma Plastico často nedodrží sjednaný harmonogram dodávek, což má za následek značné stížnosti ze strany firmy LTR.

Na poslední poradě vedení firmy Plastico proto bylo rozhodnuto, že každé ráno v 8 hodin vedoucí expedice bude na vedení podávat zprávu o počtu předaných kusů k dodání do firmy LTR. V případě zjištěných nedostatků se mají přijmout okamžitá opatření i ze strany vedení podniku, aby dodávka v 10 hodin odešla úplně.

1. Posuďte tento kontrolní nástroj, který vedení na poslední poradě přijalo. Jde o opatření charakteru běžné kontroly či auditu nebo charakteru controllingu?
2. Zvažte účinnost tohoto opatření.
3. Uveďte další opatření ve výrobě, které byste navrhli ke zlepšení stavu v plynulosti dodávek pro firmu LTR. 8.

105

Literatura

- Armstrong, M.: Jak být ještě lepším manažerem. Victoria Publishing, Praha, 1995
- Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha, 1998
- Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management. Rubico, Olomouc, 2001
- Bělohávek, F.: Organizační chování. Rubico, Olomouc, 1996
- Dědina, J.: Podnikové organizační struktury. Victoria Publishing, Praha, 1996
- Donnelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M.: Management. Grada Publishing, Praha, 1997
- Drucker, P.: Řízení v době velkých změn. Management Press, Praha 1998
- Eger, L., kol.: Efektivní školský management. ZČU, Plzeň, 1998
- Koontz, H., Weihrich, H.: Management. Victoria Publishing, Praha, 1993
- Kotler, P.: Marketing management. Victoria Publishing, Praha, 1995
- Malý, M., Dědina, J.: Organizační architektura. Victoria Publishing, Praha, 1996
- Prokopenko, J., Kubr, M., a kol.: Vzdělávání a rozvoj manažerů. Grada Publishing, Praha, 1996
- Vodáček, L., Vodáčková, O.: Management – teorie a praxe pro 90. léta. Management Press, Praha, 1996
- Vysušíl, J.: Základy managementu. HZ Praha, 1996
- Wisniewski, M.: Metody manažerského rozhodování. Grada Publishing, Praha 1996
- Periodikum Moderní řízení

RNDr. Ing. Lenka Cimbálníková

MANAGEMENT

Určeno pro distanční studium

Výkonná redaktorka Mgr. Markéta Šupplerová

Odpovědná redaktorka Mgr. Jana Kreiselová

Technická redaktorka RNDr. Helena Hladišová

Vydala a vytiskla Univerzita Palackého v Olomouci

Křížkovského 8, 771 47 Olomouc

www.upol.cz/vup

e-mail: vup@upol.cz

Olomouc 2004

1. vydání

ISBN 80-244-0893-7

NEPRODEJNÉ