

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
Filozofická fakulta

Katedra sociologie

Diplomová práce

Jaroslav Vlasák

Důvody spolupráce s externími poradci

The reasons for cooperation with external consultants

Praha, 2009

vedoucí práce: Mgr. Dana Mudd, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně
a že jsem uvedl všechny použité prameny a literaturu.

25.6.2009

Jaroslav Vlasák

Úvodem diplomové práce bych chtěl vyjádřit poděkování nejenom vedoucí diplomové práce Mgr. Daně Mudd, Ph. D., ale všem členům Katedry sociologie Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze v čele s vedoucím katedry doc. PhDr. Jiřím Buriánkem CSc., kteří podporou po celou dobu studia i v závěrečném období vzniku diplomové práce významnou měrou přispěli k její výsledné podobě.

Abstrakt

Diplomová práce si klade za cíl na základě poznatků z praktické zkušenosti ze spolupráce s externími poradci i vlastního působení jako externí poradce a literatury formulovat hypotézu v oblasti práce externích poradců pro firmy a provést výzkum omezeného rozsahu k tomuto tématu. Na základě výsledků výzkumu vyhodnotit výchozí hypotézu a rámcově zasadit získané výsledky do teorie organizace.

Na základě vlastní praktické zkušenosti jak ze spolupráce s externími poradci, tak ze svého působení jako externí poradce jsem navrhl možné důvody najímání externích poradců. Výzkumem omezeného rozsahu jsem zjistil názory respondentů na význam navržených důvodů, který byl vyhodnocen pořadím průměrů bodových ohodnocení.

V teoretické části práce jsem stručně uvedl vývoj sociologie organizace a poradenství.

K výzkumu provedenému v rámci diplomové práce jsem použil metodu dotazníku s bipolárními škálami. Výběr respondentů nebyl s ohledem na obtížnost získání informací k tématu náhodný. Všechny respondenty jsem osobně znal z průběhu mé profesionální praxe.

Pro úvod do problematiky a navázání kontaktu s respondenty včetně získání základních informací o respondentech i popisovaných případech najímání externích poradců byl použit polostandardizovaný rozhovor. Následovalo vyplnění dotazníku.

Výstupem jsou polaritní profily znázorňující názory respondentů na navržené důvody najímání externích poradců. Bylo sestaveno pořadí důvodů podle dosažených průměrných škálových hodnot. Nad získanými daty byla provedena faktorová analýza a to nerotované i rotované řešení. Výsledkem bylo stanovení šesti hlavních faktorů najímání externích poradců sycených původně navrženými důvody ke spolupráci s externími poradci.

Jde o následující faktory:

- Faktor číslo 1 – Profesionalita
- Faktor číslo 2 – Politika
- Faktor číslo 3 – Podmínky
- Faktor číslo 4 – Vliv
- Faktor číslo 5 – Kapacita
- Faktor číslo 6 – Cena/výkon

Uvedené faktory vyčerpaly celkem 81,6% variance. Pro orientační identifikaci možných typů respondentů byla provedena rychlá shluková analýza. K jednotlivým navrženým důvodům najímání externích poradců jsem detailněji popsal mechanismus jejich působení a možné souvislosti s hlavními přístupy sociologie organizace.

Abstract

The objective of this diploma work was to form hypothesis about external consultant's cooperation. The hypothesis was based on personal practical experience working on projects with external consultants and also being in role of consultant personally. The research with limited extent was performed related to the theme of diploma work. Evaluation of formed hypothesis was performed and the results were linked to the theory of organization. In the theoretical part of the work the history of the sociology of organization and management consulting have been listed and described.

Based on personal practical experience cooperating with external consultants and working in the role of external consultant as well I have suggested possible reasons for hiring external consultants. I have performed research with objective to identify subjective opinions about suggested reasons hiring external consultants.

The bipolar scales questionnaire method has been used for the research work. The pool of participants was not build by a chance. The main reason for this approach was the sensitivity and low availability of required data on the theme of the work. Establishing personal contact and obtaining basic information about the respondents the half-standardized dialogue has been used. Immediately after the dialogue the questionnaire has been filled in by the participants. The output of the research was polarity profiles mapping the subjective opinions of the participants on the reasons leading to hiring of external consultants. The order of suggested reasons was formed based on average scores. The factor analysis with non rotated and rotated solution was performed on the data. Six listed factors were extracted :

- Factor number 1 - Professionalism
- Factor number 2 - Politics
- Factor number 3 - Conditions
- Factor number 4 - Influence
- Factor number 5 - Capacity
- Factor number 6 - Price/ efficiency

The listed factors have exhausted 81, 6% of the variance. For high level identification of respondents type the quick cluster analysis was performed.

For every concrete reason supporting hiring of the external consultants I have described mechanism of its influence and possible links with the theory of the sociology.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| 1 ÚVOD | 8 |
| 2 VÝVOJ SOCIOLOGIE ORGANIZACE | 9 |
| 2.1 PŘÍSTUPY | 9 |
| 2.2 KLASICKÉ OBDOBÍ | 11 |
| 2.2.1 <i>teoretický směr</i> | 11 |
| 2.2.2 <i>technický směr</i> | 13 |
| 2.3 KRITICKÉ OBDOBÍ | 15 |
| 2.3.1 <i>Maslowova teorie potřeb</i> | 16 |
| 2.3.2 <i>hierarchické uspořádání</i> | 19 |
| 2.3.3 <i>neformální skupiny</i> | 20 |
| 2.3.4 <i>motivace</i> | 21 |
| 2.3.5 <i>pracovní prostředí</i> | 22 |
| 2.3.6 <i>nezamýšlené důsledky jednání</i> | 23 |
| 2.4 ORGANIZACE A STRUKTURNÍ FUNKCIONALISMUS | 25 |
| 2.5 KOMBINOVANÉ PŘÍSTUPY | 25 |
| 2.5.1 <i>netržní mechanismy distribuce</i> | 26 |
| 2.5.2 <i>organizace jako síť</i> | 27 |
| 3 PORADENSTVÍ | 28 |
| 3.1 HISTORIE PORADENSTVÍ | 28 |
| 3.2 TYPY PORADENSTVÍ | 31 |
| 3.2.1 <i>zaměření</i> | 31 |
| 3.2.2 <i>univerzální a odborné</i> | 32 |
| 3.2.3 <i>typ poradenské společnosti</i> | 33 |
| 3.2.3.1 <i>mezinárodní velká poradenská organizace</i> | 33 |
| 3.2.3.2 <i>střední poradenské firmy</i> | 34 |
| 3.2.3.3 <i>malé poradenské firmy</i> | 34 |
| 3.2.3.4 <i>nezávislí poradci</i> | 34 |
| 3.2.3.5 <i>interní poradci</i> | 35 |
| 3.2.4 <i>zodpovědnost</i> | 36 |
| 3.3 PORADENSKÉ PŘÍSTUPY | 36 |
| 3.4 POŽADAVKY NA PORADCE | 40 |
| 3.5 DŮVODY VYUŽÍVÁNÍ PORADCŮ | 42 |
| 4 VÝZKUM | 45 |
| 4.1 HYPOTÉZA | 45 |
| 4.2 USPOŘÁDÁNÍ VÝZKUMU | 46 |
| 4.2.1 <i>výzkumná metoda</i> | 46 |
| 4.2.2 <i>výběr respondentů</i> | 49 |
| 4.3 VÝSLEDKY VÝZKUMU | 51 |
| 4.3.1 <i>průběh rozhovorů</i> | 51 |
| 4.3.2 <i>polaritní profily</i> | 53 |
| 4.3.3 <i>faktorová analýza</i> | 58 |
| 4.3.4 <i>shluková analýza</i> | 65 |
| 4.4 VÝSLEDKY VÝZKUMU V KONTEXTU SOCIOLOGIE ORGANIZACE | 67 |
| 4.4.1 <i>vyhodnocení hypotézy</i> | 70 |
| 4.4.2 <i>důvody najímání externích poradců</i> | 74 |
| 4.4.2.1 <i>faktor číslo 1 Profesionalita</i> | 74 |
| 4.4.2.2 <i>faktor číslo 2 Politika</i> | 79 |
| 4.4.2.3 <i>faktor číslo 3 Podmínky</i> | 85 |
| 4.4.2.4 <i>faktor číslo 4 Vliv</i> | 87 |
| 4.4.2.5 <i>faktor číslo 5 Kapacita</i> | 92 |
| 4.4.2.6 <i>faktor číslo 6 Cena/výkon</i> | 94 |
| 4.4.3 <i>další důvody zjištěné při výzkumu</i> | 96 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 5 | ZÁVĚR..... | 98 |
| 6 | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:..... | 101 |
| 7 | PŘÍLOHY..... | 103 |
| 7.1 | TABULKA ZJIŠTĚNÝCH HODNOT | 103 |
| 7.2 | PROFILY RESPONDENTŮ | 107 |
| 7.3 | FAKTOROVÁ ANALÝZA- ROTOVANÉ ŘEŠENÍ | 108 |
| 7.4 | SHLUKOVÁ ANALÝZA | 109 |
| 7.5 | PŘÍRUČKA TAZATELE | 113 |
| 7.6 | DOTAZNÍK..... | 118 |
| 7.7 | PŘÍKLAD PŘEPISU ROZHOVORU..... | 120 |
| 7.8 | DVD S PŘEPISY ROZHOVORŮ S RESPONDENTY | 130 |

1 Úvod

V moderní společnosti se v každodenním životě setkáváme prakticky neustále s organizacemi různého typu. Od organizací státní správy přes zaměstnání až po zdravotní péči, od našeho narození až do smrti. Od byrokraticky řízených organizací, přes velké transnacionální korporace síťového typu fungující v globalizovaném světě až k organizacím, které hledají nové způsoby svého uspořádání a fungování.

Ačkoliv na způsob fungování organizací, cíle kterým slouží, i důsledky pro jednotlivce mají různí autoři vycházející z různých východisek odlišné názory, pro koordinaci velkého počtu lidí s cílem dosažení určitých cílů se doposud nepodařilo nalézt jiný mechanismus.

K činnosti organizací patří i využívání externích poradců. Důvody, vedoucí k jejich využití, mohou být různé. Bývá uváděna ekonomická výhodnost, případně nedostatek lidských kapacit nebo specifických znalostí. Vedle těchto důvodů mohou ovšem existovat i další, které nejsou zcela zjevné. Cílem této diplomové práce je ověřit provedeným výzkumem omezeného rozsahu hypotézu o důvodech, které vedou organizace k najímání externích poradců.

V první části práce stručně popíši vývoj sociologie organizace a ve druhé části zmíním oblast poradenství. Následně popíši provedený výzkum a jeho výsledky a v závěrečné části práce se zaměřím na jednotlivé faktory vedoucí k najímání externích poradců a mechanismus jejich působení.

2 Vývoj sociologie organizace

2.1 přístupy

Formální organizace jsou od svého vzniku nástrojem pro koordinaci aktivit většího počtu lidí za určitým účelem. Nejsou nástrojem nezbytným, ale od určitého rozsahu přináší oproti neorganizované činnosti výhody. Organizace v různých oborech lidské činnosti založené pro naplnění určitých cílů fungují podobně. Kromě řízeného zakládání vznikaly dnešní organizace i neúmyslným kombinováním různých stavebních prvků. Podle literatury KELLER (1997) s. 12:

„Sociologie, zejména ve svých strukturně funkcionálních podobách, má tendenci přeceňovat racionálnost konstrukce formálních organizací.“

Formální organizace nelze oddělit od byrokracie. Pojem "byrokracie" je používán v různých významech. Může označovat určitý způsob řízení organizace. V takovém případě nemá hodnotící význam. Může ale označovat i neefektivnost a zkosnatělost organizace, nabývá tedy negativního hodnotícího významu. Moderní organizace přináší určité výhody, ale současně nám přináší i důsledky, které nemusí být vnímány jako pozitivní pro jednotlivého sociálního aktéra ani pro organizaci samotnou. Po vzniku formální organizace v ní kromě úsilí o naplnění cílů, se kterými byla založena, působí a rozvíjí se mechanismy směřující opačným směrem. Dokonce i opatření, která mají zvýšit efektivnost a úspěšnost organizace v dosažení stanovených cílů, mohou mít opačný výsledek.

Koordinace aktivit pomocí formální organizace má zajistit nezávislost průběhu aktivit na konkrétních jedincích. Pokud dojde ke změně konkrétních členů organizace, nemělo by to ovlivnit průběh aktivit, které organizace zajišťuje.

Sociologie organizace studuje charakteristické znaky, strukturu a způsob fungování formálních organizací uvnitř i ve vztahu k vnějšímu okolí. Její vývoj je možné rozdělit z různých hledisek. Můžeme použít dělení podle přístupu k jednání individuálních aktérů

v organizaci, podle hlavních paradigmat kterými jsou organizace a dění v nich vysvětlovány, nebo například podle časového období, ve kterém byly závěry o organizacích formulovány. Dalším možným pohledem je přístup ke studiu moderních organizací. Dva hlavní přístupy jsou označovány jako linie technická, někdy označovaná jako manažerská a linie teoretická.

Teoretický směr se od svého vzniku snaží nalézt obecně platné společné charakteristické znaky různých organizací, identifikovat trendy v jejich vývoji a způsob, jakým fungují. Hlavním cílem technického směru je zvýšení efektivity práce. K naplnění tohoto cíle hledá zásady a metody. Předmětem jeho zájmu jsou zejména jednotlivé konkrétní organizace a jejich části.

Organizace jsou složeny z individuálních aktérů a jejich fungování je ovlivněno jednáním individuálních aktérů. V literatuře KELLER (1997) s. 16 je uváděno následující rozdělení vývoje sociologie organizace podle přístupu k jednání individuálních aktérů v organizaci:

„...“

1. Klasické období (např. Weber, Fayol, Taylor)
2. Studium "human relations" (např. Mayo, Roethlisberger, Dickson)
3. Organizační psychologie (např. Argyris, Likert)
4. Paradigma omezené racionality (např. March, Simon, Merton)
5. Ekonomické paradigma (např. Tullock, Downs)
6. Paradigma strukturně funkcionální (např. Parsons, Selznick)
7. Kontingenční přístup (např. Crozier)

...“

V období vzniku sociologie organizace, které se datuje na počátek 20. století, byly formulovány některé základní předpoklady. Základním východiskem byla práce Maxe Webera. Zájmy organizace byly pokládány za totožné se zájmy jejích členů, u každého řešeného problému se předpokládala existence právě jednoho nejlepšího řešení. Oblasti distribuce moci a soutěžení o mocenský vliv v organizaci nebyla věnována velká pozornost. Stejně tak byla podceňována různorodost zájmů individuálních aktérů i skupin v organizaci. Následovalo kritické období, ve kterém byla velká pozornost věnována motivaci a pracovním podmínkám.

Přibližně od 60. let 20. století se uplatňují kombinace různých přístupů. Pozornost věnovaná oblasti organizace a řízení závisí na současném stadiu ekonomického a politického vývoje. V různých situacích jsou akcentovány různé parametry. K dalším zkoumaným tématům patří uspořádání organizací, promítající se do hierarchické nebo tzv. ploché organizační struktury a dopady na organizační kulturu. V konečném důsledku jde o vliv na motivaci zaměstnanců a schopnost organizace pružně reagovat na změny okolí.

V následující části práce detailněji zmíním jednotlivé fáze vývoje sociologie organizace.

2.2 klasické období

Z pohledu časových fází sociologie organizace byl počátečním obdobím začátek 20. století. Hlavním předmětem zájmu sociologie organizace byly zejména výrobní organizace a systém státní správy.

V tomto počátečním období ovlivněném rozvojem kapitalistického výrobního systému a průmyslovou revolucí převládal názor, že organizace fungují neúčinněji, pokud se z lidí, zaměstnanců, stane zautomatizovaný nástroj přesně plnící příkazy řídicího centra. Řadový pracovník se měl podobat výkonnému stroji a řídicí pracovník počítači hledajícímu správná řešení. Za nejvýhodnější bylo považováno hierarchické uspořádání organizace.

V počátečním období byl teoretický směr ovlivněn zejména Maxem Weberem. V technické linii byl v tomto časovém úseku hlavním představitelem Taylor.

2.2.1 teoretický směr

Podle Webera je principem organizace lidí nerovnost jednotlivců. Pro znázornění mocenských vztahů použil pojem panství. Jako panství označuje stav, kdy vůle vládce nebo skupiny disponuje schopností ovlivňovat jednání ovládaných. Ti vykonávají příkazy a pokyny jakoby ze své vlastní vůle. Weber rozlišil tři druhy panství: legální, tradiční a

charismatické. Typologie panství popisuje různý vztah nadvlády a podřízenosti. Jednotlivé typy se odlišují rozdělením moci a zdůvodněním legitimacy, ze kterého vyplývá loajalita aparátu i poslušnost ovládaných.

Charismatické panství je charakteristické pro počáteční a nestabilní formy organizace. Základním prvkem je osoba charismatického vůdce vůči které členové organizace projevují loajalitu. Stabilnější formu organizace představuje tradiční panství. Kromě osobního pouta loajalitu v něm existují trvalejší vztahy které vyplývají z vlastnických a mocenských zájmů. Rituály složí k demonstraci a utvrzení osobních vztahů a pout. Tato forma organizace je stálá a trvalá i mezi generacemi. Byrokratické formy organizace jsou nejstabilnější. Loajalita podřízených v byrokratických organizacích je projevována vůči organizaci a jejím pravidlům, nikoliv vůči konkrétním osobám. Rituály zajišťují dodržování formálních pravidel a zdůraznit dočasnost a odvolatelnost konkrétních osob jako držitelů propůjčených úředních pozic.

Pro vývoj sociologie organizace mělo největší význam legální neboli byrokratické panství. Weber se zabýval byrokracií jako racionálním způsobem řízení velkých organizací. Konstruoval ji jako ideální typ odlišný od předchozích typů správy. Byrokracie jako ideální typ má následující charakteristiky:

- rozhodování je založeno na obecných a neosobních pravidlech formulovaných v písemné podobě
- poslušnost je projevována vůči věcným principům nikoliv konkrétním osobám
- kompetence jednotlivých úředníků jsou pevně stanoveny
- rozhodování probíhá v hierarchické struktuře
- zaměstnanci jsou vzhledem k organizaci v dočasném zaměstnaneckém poměru a jsou odborně školeni

Za hlavní předpoklad pro vznik moderní byrokracie považoval Weber peněžní hospodářství. Kromě toho byla byrokratizace správy podporována jednak kvantitativním nárůstem správních úloh (zejména v důsledku územní expanze států) i kvalitativními změnami v činnosti správy. Weber měl na mysli především správní úkoly plynoucí z vydržování stálé armády, ze zavedení pravidelných daní, z údržby a provozu komunikací, z činnosti státem organizované justice, vzdělávacího systému a systému sociálního zabezpečení.

Obecně znamená byrokratizace oddělení jednotlivců vykonávajících správu od prostředků této správy. Raná kapitalistická společnost oddělila úředníky (a později také dělníky) od jejich prostředků obživy. Byrokratické řízení znamená předání rozhodování odborníkům. Odborníky mohou být kvalifikovaní manažeři, vědečtí pracovníci, politici ale i úředníci. Působením odborníků má být zvýšena efektivita dosahování cílů organizace. Byrokratická správa umožňuje racionální kapitalistické podnikání tím, že odstraňuje náhodnost v rozhodování. Rozhodovací procesy se řídí definovanými platnými a neosobními pravidly, která umožňují podnikatelům lépe kalkulovat šance i rizika jejich podnikání a zajistit tak předvídatelnost vývoje podnikatelského prostředí.

Byrokratické řízení oproti ostatním formám organizace přináší přesnost, rychlost a kontinuitu. V případě komplikovanějších úloh je působení placených odborníků účinnější i lacinější než správa vykonávaná neplacenými a neškolenými jedinci. K požadovaným kritériím náleží zejména kvalifikace. K objektivitě při získávání řídicích pozic měly vést výhody jako pravidelný služební postup nebo penzijní zajištění. I zde ale existuje nebezpečí zneužití, protože výhody se postupně mohou stát základem nových stavovských privilegií.

Byrokratická organizace má zaručit rovnost práv všech svých členů. Přístup k úřadům a funkcím by měl být možný pouze na základě splnění požadovaných kritérií. Tak by měla být odstraněna závislost na subjektivním rozhodování při obsazování pozic v organizaci a zneužíváním moci.

Byrokratická racionalita vedená abstraktními normami vylučuje rozhodování případ od případu. Může se tedy uplatnit pouze ve společnosti, ve které byla odstraněna rodová a osobní privilegia a jejíž členové si jsou alespoň formálně z právního hlediska rovni.

2.2.2 technický směr

Hlavním zástupcem technického směru byl počátkem 20. století Taylor. Teorie, kterou založil, bývá označována termínem vědecké řízení („scientific management“).

Podle literatury RITZER (1996) s. 39-40:

„Taylor sestavil sérii principů, namířených k racionalizování práce, a byl najímán mnoha organizacemi (např. ocelárnami Bethlehem Steel), aby tyto ideje realizoval. Taylorovi vadil nedostatek efektivnosti v pracovním světě a jeho principy mířily k tomu, aby veškerou práci zefektivnily. Prováděl studie (nazývané studiemi času a pohybu) u dělníků, které již považoval za celkem efektivně pracující, aby objevil nejlepší způsob, jak vykonávat dané zaměstnání. Složitě úkoly rozděloval na malé úseky a pokoušel se objevit nejlepší způsob řešení každého z nich. Když na něco takového skutečně přišel, vybral si zaměstnance a učil je dělat jejich práci přesně tak, jak předtím popsal.“

Teoretické zásady taylorismu v praxi uplatnil ve svých továrnách Henry Ford. Fordismus se datuje od roku 1914. Spočíval v zavedení pásové výroby a automatizace. Rychlost výrobních operací určoval takt výrobního pásu. Výroba se skládala z elementárních činností, při kterých dělníci nepotřebovali přemýšlet. Henry Ford ve svých továrnách výrazně zvýšil produktivitu práce tím, že dělníky maximálně specializoval. Přisoudil jim jednu roli ve výrobním procesu a neustále opakovaný výkon omezeného počtu pohybů. Stalo se tak podle teorie Taylora, který doporučil rozdělit úkoly na jednoduché operace, které lze přesně kontrolovat.

Fordův výrobní způsob byl založen na následujících hlavních principech:

- masová produkce uniformního výrobku
- maximální dělba práce
- nucená intenzita práce určovaná taktem výrobní linky
- vysoce centralizované řízení práce

Předpokladem pro uplatnění masové pásové výroby bylo i přizpůsobení konstrukce finálního výrobku. Ve fordismu se spojily přednosti dělby práce, normalizace a centrálního řízení. Organizace výroby byla oddělena od výkonu práce. Fordismus ale kromě zvýšení produktivity práce přinesl i negativní důsledky. Specializace jednotlivých výrobních činností vedla k omezení volnosti dělníků a k jejich trvalé kontrole řídicími pracovníky. Za vzniklých pracovních podmínek nevydržela velká část dělníků pracovat dlouho. Ford používal jakousi tajnou policii, které měla zajistit, aby se masově produkované výrobky staly i předmětem masové spotřeby. Dohlížela, aby se dělníci ve volném čase příliš nevyčerpávali a byli tak

schopni podávat vysoký pracovní výkon. Součástí používaných nástrojů byla i prohibice. Až kruté pracovní podmínky mohly vést k alkoholismu, ten ale snižoval pracovní výkon.

Výrobní způsob založený na zásadách taylorismu se v USA masově rozvinul ve 20. a 30. letech 20. století. Po druhé světové válce byl uplatňován i v západní Evropě a Japonsku. V České Republice zavedl ve svých továrnách principy fordismu Tomáš Baťa. Pracoval v USA a po návratu uplatnil tyto zásady ve výrobě obuvi.

Přesto, že taylorismus patří do počátečního období sociologie organizace, můžeme se s uplatněním zásad tohoto způsobu řízení setkat i dnes. Podle literatury RITZER (1996) s. 40:

„Rychloobslužné restaurace bezvýhradně přijaly taylorismus v organizování práce. Jejich cílem je objevení nejlepšího a nejefektivnějšího způsobu grilování hamburgerů, pečení kuřat nebo servírování jídel. Macdonald nevynalezl tyto ideje, ale spojil je s principy byrokracie (o kterých jsem se zmiňovali dříve) a montážní linky, aby tak přispěl k vytvoření mcdonaldizace.“

2.3 kritické období

Na konci první a ve druhé polovině 20. století další autoři formulovali různé verze principů řízení. Východiskem bylo klasické období sociologie organizace.

Od třicátých let 20. století byly závěry počátečního období sociologie zpochybňovány a nastalo období označované jako kritické. Velkou roli hrály výzkumy mezilidských vztahů které vedly k teorii "human relations" a různé teorie lidské motivace. Vzhledem k tomu, že v následujícím období se řada směrů a přístupů vzájemně prolíná, v dalším textu nebude nadále použito dělení na teoretický a technický směr.

Postupně se ukázalo, že charakteristické vlastnosti byrokraticky řízené organizace nemusí zaručit takovou efektivnost organizace, jakou by teoreticky měla přinést. V této souvislosti je možné se setkat s pojmem „iracionalita racionality“. V některých případech mohou dokonce působit protikladně, to znamená ke snížení účinnosti.

Ve 30. letech 20. století přinesl výzkum v oblasti mezilidských vztahů změnu pohledu na úlohu člověka v organizaci. Zvýšil se důraz na účast zaměstnanců a podřízených

na rozhodování. Velký vliv měla práce Eltona Mayo a Lewina. Pozornost se obrátila na motivaci a uspokojování zaměstnanců. Cílem tohoto období byla formulace praktických pravidel pro optimalizaci fungování organizací ve smyslu maximální efektivity.

V souvislosti s historickým vývojem se ve čtyřicátých letech 20. století staly předmětem zkoumání staly vojenské organizace. Vedle toho vznikly studie nemocnic a léčeben. Postupně začala hrát významnou roli oblast lidské motivace.

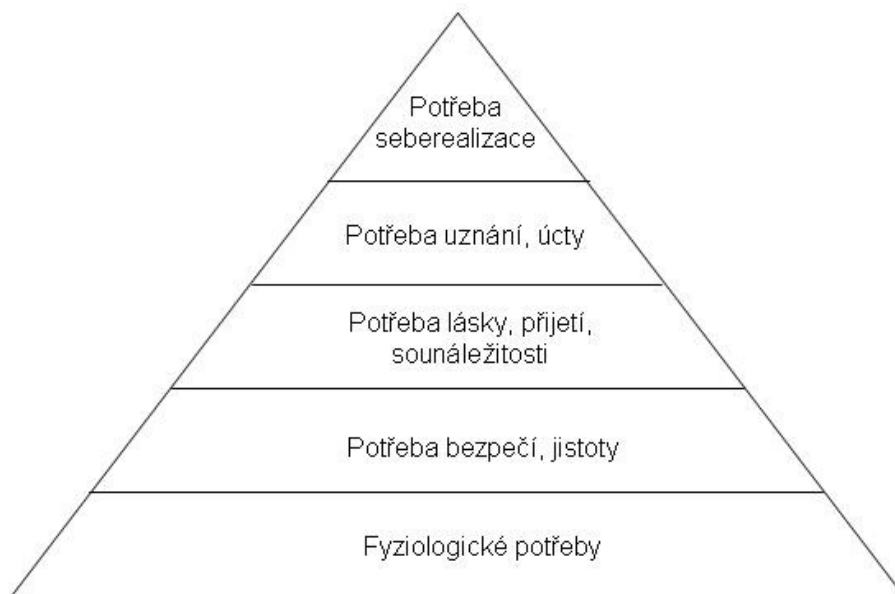
2.3.1 Maslowova teorie potřeb

Základem teorií lidské motivace se stala teorie potřeb Abrahama Maslowa. Maslow byl jeden ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii. Jeho teorie potřeb patřila a patří i v současnosti k nejznámějším teoriím motivace. Lidé jsou motivováni dosáhnout svého maximálního potenciálu, maxima svých možností. Tuto cestu jim ale mohou komplikovat překážky spočívající v nedostatku, v nenaplnění určitých potřeb.

Potřeby tvoří hierarchickou strukturu. Dvě hlavní skupiny potřeb jsou odstranění nedostatku (tzv. D-potřeby, „Deficiency Needs“, nedostatkové potřeby, základní potřeby dané evolucí) a dosažení cíle (tzv. B-potřeby „Being Values“, růstové potřeby, potřeby existence, bytí).

Podle Maslowovy teorie potřeb má člověk pět základních potřeb. Do kategorie D-potřeb se řadí první čtyři nejnižší úrovně seřazené od nejnižších po nejvyšší, nejnižší první úroveň odpovídá základně pyramidy:

1. fyziologické
2. potřeba bezpečí, jistoty
3. potřeba lásky, přijetí, sounáležitosti
4. potřeba uznání, úcty



Obrázek 1 Maslowova teorie potřeb

Pokud nejsou uspokojeny nižší potřeby, individuum se od uspokojování vyšších vrstev hierarchie vrátí zpět k uspokojování základních.

K vrcholu pyramidy směřuje kategorie B-potřeb s následujícím obsahem:

5. potřeba seberealizace

U potřeb B-skupiny se dostavuje dobrý pocit z naplnění a současně je člověk motivován dosáhnout ještě více.

Počet úrovní hierarchie a jejich názvy se v různých pramenech liší. Původní Maslowova verze měla pět úrovní, nicméně se můžeme setkat i s osmi úrovněmi. Všechny ale mají společnou základnu fyziologických potřeb lidského organismu, liší se na vrcholu pyramidy.

V následujícím textu stručně popíšeme jednotlivé úrovně potřeb.

Fyziologické potřeby

Fyziologické potřeby jsou základní potřeby lidského organismu a mají nejvyšší prioritu. Pokud nejsou uspokojeny, pak člověka zcela ovládají a jiné potřeby člověka nemotivují. Příkladem je potřeba vzduchu k dýchání, vody, potravy, tepla nebo spánku.

Potřeba bezpečí, jistoty

Jakmile jsou naplněny fyziologické potřeby, touží člověk uspokojit hierarchicky vyšší potřeby. Těmi jsou potřeby jistoty. Mezi ně patří například jistota zaměstnání, zdraví, ochrana před ekonomickým nedostatkem nebo potřeba fyzické bezpečnosti.

Potřeba lásky, přijetí, sounáležitosti, sociální potřeby

Po naplnění fyziologických potřeb a potřeb bezpečí uspokojuje člověk třetí vrstvu nazvanou sociální potřeby. Vztahují se ke společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a přátelství. Skládají se z citových vazeb jako například přátelství nebo partnerství. Jedinec začne navazovat přátelské vztahy s ostatními lidmi. Neuspokojení této vrstvy potřeb může mít dopad na duševní zdraví.

Potřeba uznání

Ve čtvrté vrstvě je umístěna potřeba získat oprávněné a zasloužené uznání. Člověk touží po práci, která by ho bavila, a ve které by se dočkal uznání okolí. Nemotivuje ho v takové míře například výše mzdy. K této vrstvě náleží potřeba vědomí významu pro ostatní lidi (sebeúcta), i touha získat oprávněné a zasloužené uznání od ostatních lidí.

Potřeba seberealizace

Seberealizace je instinktivní potřeba využít své schopnosti. Je to potřeba člověka plně rozvinout svůj talent a schopnosti. Lidé s naplněnou potřebou seberealizace mimo jiné přijímají život včetně sebe sama, jsou tvořiví a spontánní, věří si, respektují vnitřní etiku nezávislou na autoritách, snaží se posuzovat druhé bez předsudků

Sebetranscendence, spiritualita

Na vrcholu pomyslné pyramidy variant s více než pěti úrovněmi stojí sebetranscendence, neboli duchovní potřeby. Lidé by měli zkoumat a rozvíjet vrcholné zážitky. Může je mít každý člověk. Ti, kteří je nemají, je nějakým způsobem potlačili nebo zabránili jejich vzniku. V této úrovni jsou si lidé vědomi nejen svého plného potenciálu, ale

také potenciálu lidstva jako celku. Tento stav je ideál, kdy jsou individuální potřeby zcela naplněny.

Maslowova teorie nezohledňuje některé okolnosti. Lidé v různých organizacích nebo zemích se mohou lišit. Kategorie potřeb se mohou překrývat. Potřeby se mění v průběhu času i v závislosti na konkrétní situaci. Někteří lidé například o seberealizaci nestojí, jsou motivováni jen nižšími fyziologickými potřebami, klidem a pohodlím. Existují výjimečné situace, např. koncentrační tábory, kdy uspokojování vyšších potřeb (estetických, duchovních) může v krajních situacích, kdy je uspokojování nižších potřeb omezeno, částečně jejich uspokojení nahradit.

Ačkoliv Maslowova teorie má i některé kritizované prvky, dává vodítko k praktickému řízení a tedy motivaci zaměstnanců. To má dopad i na uspořádání a styl řízení v organizaci. Příklady možného využití v řízení jsou uvedeny v následující tabulce.

| Kategorie potřeb | Využití v řízení |
|-------------------|---|
| Seberealizace | Motivace k dosažení náročnějších cílů Možnost kariéry Uplatnění vlastních nápadů |
| Uznání | Veřejné uznání Důležitost řešených úkolů Respekt okolí |
| Sociální | Příležitost k sociální interakci Možnost účasti na odborných konferencích Stabilita kolektivu |
| Bezpečí a jistota | Pocit zajištění budoucnosti Zaměstnanecké výhody Jistota zaměstnání a příjmu |
| Fyziologické | Pravidelná pracovní doba Teplo, světlo |

Tabulka 1 Motivace v řízení

V následující části textu popíšeme hlavní oblasti, které byly diskutovány v sociologii organizace v kritickém období.

2.3.2 hierarchické uspořádání

Jedním z důsledků hierarchického uspořádání organizací je oddělení rozhodovací pravomoci a dostupnosti relevantních informací. Ti, kdo mají moc, nemusí mít potřebné a správné informace ve správný čas a naopak. Hierarchické uspořádání nefunguje optimálně ani v oblasti kontroly. Může zvyšovat její náklady za současného snížení motivace

podřízených, ale i vedoucích, pro které je neustálá kontrola podřízených lidsky nepřijemná a spotřebovává mnoho času a úsilí. Takové pracovní prostředí nemotivuje podřízené, což zvyšuje potřebu trvalého dohledu. Dochází k dalšímu snižování účinnosti v organizaci. Prohlubuje se nelibost a odpor mezi zaměstnanci. Organizace jako celek potom spotřebovávají své zdroje na zvyšování kontroly, která ale ve výsledku nezvyšuje efektivitu a nepomáhá dosahování cílů organizace.

2.3.3 neformální skupiny

Na oblast interakce v malých neformálních skupinách se soustředil G. H. Mead. K autorům zdůrazňujícím jejich význam patřil i Barnard. Předpokládal, že lidé vstupují dobrovolně do organizace, aby překonali limity svých individuálních možností. Podle této teorie si tedy individua uvědomují, že každodenní činnost v organizaci jim umožní dosáhnout náročnějších cílů.

Podle mého názoru by bylo třeba se hlouběji zabývat myšlenkou, zda si jednotlivci uvědomují, že cíle organizace mohou být odlišné od jejich individuálních cílů. Členství v organizaci jim umožní dosáhnout více, než jako jednotlivcům. Dosažené cíle ale nemusí být zcela v souladu s individuálními cíli a preferencemi. Současně se členstvím v organizaci lidé vzdávají určitých možností volby, například způsobu, jak cíle dosáhnout nebo vlivu na rozdělení přínosů z dosažených cílů. Cíle organizace se také mohou v průběhu času měnit. Potom se mohou dostat do konfliktu s individuálními cíli. Opustit v takové situaci organizaci nemusí být pro jednotlivce jednoduché, ať již z existenčních, formálních (platné smlouvy) nebo jiných důvodů. Významnou podmínkou příslušnosti k organizaci je vnitřní uspokojení. Barnard zavedl kromě pojmu „účinnost“, „efektivnost“ organizace pojem „uspokojivost“. Uspokojivost určuje množství lidí, kteří jsou motivováni v rámci organizace spolupracovat k dosažení jejích cílů.

Využití oblasti lidských hodnot ke zvýšení motivace, pracovního výkonu a zvyšování efektivity organizací se věnoval Homans. Na základě výzkumů neformálních vztahů v malých skupinách v padesátých letech rozlišil vnější a vnitřní systém skupiny. Vnější systém skupiny je formální a tvoří rozhraní skupiny k organizaci. Po vzniku vnějšího systému spontánně vzniká vnitřní systém, jehož praktiky se postupně standardizují. Odlišuje skupinu vzhledem ke zbytku organizace, tedy k nečlenům skupiny.

Do vnitřní struktury organizace Homans přidal další prvek, rozhraní mezi skupinou a jejím okolím uvnitř organizace. Zvyšuje se tak složitost celé organizace jako systému. Vnitřní systém zpětně působí na reakce skupiny vyvolané tlaky prostředí, sám se dokonce snaží na prostředí aktivně působit. Může však dojít také k opačnému případu, kdy skupina věnuje tolik energie vypracovávání vlastních praktik, že dochází k ohrožení přežití skupiny v prostředí. Ve své teorii sociální směny Homans došel k závěru, že v interakcích lidé vždy posuzují, co musí vynaložit a co získají, přičemž vynakládané a získané nemusí mít ekonomickou povahu, ale může jít například o sociální kapitál, změny statusu apod. To platí i pro interakce jednotlivých aktérů ve skupině.

2.3.4 motivace

V období navazujícím na klasické období sociologie organizace byly prováděny komunitní studie, které zkoumaly mechanismy upevňování sociálních vazeb a struktur v neformálních společenstvích. Příkladem neformálních společenství, která byla zkoumána může být vesnice, předměstí nebo i gang.

Výsledky těchto výzkumů se promítly i do úvah o významu lidské motivace v organizaci. Teorie mezilidských vztahů se v tomto období soustředila hlavně na neformální struktury a vazby, které vznikají spontánními aktivitami podřízených výkonných složek i jednotlivců. Motivace byla považována za zdroj zvyšování efektivnosti celé organizace. Pokud jsou v organizaci uspokojovány potřeby jejích členů, zaměstnanci podle této teorie podávají vyšší výkon a jsou motivováni k dosahování cílů celé organizace.

Odrazem snahy motivovat zaměstnance jsou v současných organizacích i systémy hodnocení výkonu a motivace. Jejich častou součástí je i nastavování individuálních cílů, tzv. „key performance indicators - KPI“. Tyto systémy mají různé podoby, od jednoduchých po velmi komplexní. Základním problémem je míra detailu nastavení cílů. V řadě případů jsou nastavené cíle natolik vzdálené denní praxi, že se v případě individuálních cílů jednotlivých zaměstnanců jejich motivační význam vytrácí. Zaměstnanci nemají pocit, že by mohli nastavené cíle přímo nebo významně ovlivnit, a tím jsou systémem spíše demotivováni.

2.3.5 pracovní prostředí

Mezi uspokojování potřeb zaměstnanců lze zařadit i pracovní prostředí. V této oblasti byla významná práce Eltona Mayo. Při výzkumu dopadů úprav pracovního prostředí zjistil, že velký vliv na jednání jednotlivců mají spontánně rozvíjené vztahy, na které jsou jejich členové citově vázáni. Tato potřeba by se dala nazvat potřebou lidské interakce. Atmosféra odlidštěné byrokratizované organizace vybudované podle Weberova modelu přináší pocit osamělosti. Jednotliví lidé se cítí jako pouhé součástky velkého stroje. Organizace, respektive její vedoucí pracovníci, jsou mocensky dominantní vůči zaměstnancům. Zaměstnanci tak mohou být významně ovlivňováni a manipulováni.

Souvislostí fyzického uspořádání prostoru, sociální struktury a rozložení moci se zabýval Foucault. Například fyzická blízkost jednotlivců v rámci uspořádání kanceláří v organizaci podporuje vznik a formování skupin. Velká fyzická vzdálenost může skupiny izolovat, podporovat jejich pocit výjimečnosti a tím vznik atmosféry rivality a nepřátelství. V moderní organizaci, a zejména v organizaci založené na byrokratickém řízení, hrají velkou roli různé formy dozoru. Zjevnou formou, se kterou se setkáváme již od dětství, je přímé pozorování. Nepřímým dozorem můžeme nazvat například hromadění různých dokumentů a osobních údajů. Nebezpečí představuje zejména jejich konsolidace a vyhodnocení. Toto nebezpečí je velmi aktuální zejména v současné společnosti a organizacích. Například pořizování kopií osobních dokladů pod nejrůznější záminkou, ať již vstupu návštěv nebo v bankách ověření totožnosti, vytváří předpoklady pro cílené zneužití těchto údajů. Jde ale i o záznamy o zaměstnancích organizace. Takové údaje mohou být v krajním případě použity i k ovlivňování lidí, a to i skrytému. Velmi nebezpečné jsou pro jednotlivce výsledky z různých psychologických hodnocení a testů, se kterými ani často nejsou seznámeni.

V takovém prostředí postrádají lidé uspokojení ze své činnosti. Zatímco za extrém v tomto smyslu můžeme považovat armádní organizaci, druhým pólem je zcela volná atmosféra s minimem formálních pravidel, nízkou nebo žádnou hierarchií. To sice zvyšuje uspokojení potřeb jednotlivců, vytváří přátelskou a neformální atmosféru, nicméně z pohledu výkonu a efektivnosti organizace nemusí být výsledky pozitivní.

Stinchcombe zkoumal v roce 1959 různé výrobní organizace v americkém průmyslu. Soustředil se na charakteristiky jako počet řídicích pracovníků, množství nařízených dělníků, možnosti rozvoje kariéry a míra profesionalizace pracovníků ve výrobě. Došel k závěru, že v prostředí, v němž řadoví zaměstnanci disponují vysokou profesní specializací, vykonávají práci bez přímého dohledu, a respektují internalizované profesní normy, je charakteristický významně nižší stupeň byrokratizace. Stinchcombe v této souvislosti mluvil o profesionalizované pracovní síle. Viděl v ní alternativu byrokratického způsobu organizace práce. Na rozdíl od Webera, který kladl mezi byrokracií a racionalitou rovnítko, Stinchcombe stavěl principy byrokratické organizace a pravidla, podle nichž postupují odborníci, do protikladu.

2.3.6 nezamýšlené důsledky jednání

Merton souhlasil s charakteristickými znaky byrokracie tak, jak je formuloval Weber. Pokládal ale výsledek jejich působení za příčinu nižší, nikoliv vyšší efektivnosti organizací. Podle literatury RITZER (1996) s. 118:

„Jinými slovy, tezí těchto úvah ve stopách Webera je, že racionální systémy nevyhnutelně zplodí řadu iracionalit, které nakonec omezí nebo snad i podkopají jejich racionalitu.“

Merton rovněž rozlišil manifestních a latentních cíle organizací. Manifestní cíle odpovídají cílům oficiálním, deklarovaným a komunikovaným organizací navenek i uvnitř. Příkladem latentních cílů může být například existenční zajištění zaměstnanců nebo expanze organizace v rozporu s jejími oficiálními cíli, která má zajistit větší moc a status jejím vedoucím pracovníkům v rámci vyššího sociálního celku, společnosti.

Podle Mertona lidé obvykle nemají k dispozici neomezený čas ani energii. Nemohou tedy komplexně vyhodnotit dopady svého jednání, a vznikají tak nezamýšlené důsledky jednání.

Herbert A. Simon formuloval ve čtyřicátých letech 20. století teorii omezené racionality lidského jednání. V počátečním a následně i klasickém období sociologie organizace byla byrokratická forma organizace vnímána jako nástroj pro koordinaci úsilí

velkého počtu lidí při řešení komplexních aktivit. Podstatou racionálního přístupu bylo nalezení optimálního řešení každého úkolu. Podle Simona ale lidé v praktickém životě nehledají optimální řešení problémů. Spokojí se s prvním uspokojivým řešením, které naleznou. Vnímání uspokojivosti je subjektivní a závisí na momentální situaci. Princip omezené racionality předpokládá, že člověk může řešit složitější úkoly pouze rozložením na za sebou následující dílčí problémy, kdy jednotlivé kroky představují částečná minimálně uspokojivá řešení. Podle Simona je cílem organizací limitovat rozsah rozhodování jednotlivců.

Příkladem nezamýšlených důsledků jednání je i striktní a pečlivé dodržování všech stanovených pravidel. Úzkostlivé a detailní dodržování stanovených pravidel a jejich strojové opakování je účinné pouze za konstantních podmínek. Pokud se výchozí situace mění, nemusí dodržení stejných pravidel vést ke stejným výsledkům. V extrémním případě je sice dodržování pravidel dovedeno téměř k dokonalosti, ale často nenápadně a pozvolna jsou původní cíle organizace nahrazeny snahou o co nejdokonalejší a nejpřesnější naplnění stanovených pravidel. Dochází k přemístění cílů, kdy se dodržování pravidel, která mají vést k naplnění cílů, stává novým cílem, smyslem existence organizace a úsilí jejích členů. Takové jednání zajišťuje jednotlivci pocit bezpečí, protože se vždy může zaštitit stanovenými pravidly.

Na protikladné účinky pravidel, formulovaných s cílem zvýšit kontrolu v organizaci poukazoval i Gouldner. Podřízení snáze nesou působení neosobních pravidel, než příkazy nadřízených. Nižší počet přímých příkazů snižuje množství potenciálních konfliktů. Možnost vyložit si neosobní pravidla různým způsobem umožňuje vznik neoficiálních norem chování jako například nejnižší akceptovatelný výkon, nebo nejvyšší ještě akceptovatelné přestupky proti disciplíně. Využívání takto vzniklého prostoru podřízenými vyvolává reakci nadřízených a otevírá se řetěz dysfunkčního působení. Tímto způsobem může být počet přímých příkazů a jejich razance zvýšena.

Podle Gouldnera je Weberův model byrokracie založen na odborné znalosti a na disciplíně. Weber předpokládá, že názor nadřízeného je správnější, protože je podložen odbornými znalostmi. Ve skutečnosti mají obvykle nadřízení nižší odborné a technické znalosti než jejich podřízení. Nadřízený se proto spíše snaží působit ve smyslu cílů orga-

nizace, podřízeným jsou bližší řešení technické stránky problému. Gouldner podle těchto dvou přístupů rozlišuje byrokracii expertní a punitivní .

2.4 organizace a strukturní funkcionalismus

Jedním z významných přístupů ovlivňujícím sociologii organizace se stal i strukturní funkcionalismus. Za hlavního zástupce strukturního funkcionalismu je považován Parsons. Charakteristickým znakem formální organizace je podle něj snaha o splnění svého specifického cíle. Současně podobně jako jiné systémy se snaží o sebezachování a rozvoj. Od cíle či cílů organizace se odvíjí vztah k vnějšímu prostředí i její vnitřní uspořádání. Organizace je ohraničeným a relativně uzavřeným systémem, který se snaží zachovat svoji stabilitu. Musí zajišťovat základní funkce, kterými jsou zejména:

- adaptace, neboli zajištění stability a to ve vztahu k prostředí i uvnitř organizace, stability řízení a komunikace, stability vztahů
- dosahování cílů, v této souvislosti je významná kontrola zdrojů v organizaci, dělba práce, moci a zodpovědnosti. V organizaci existuje jednoho nebo více rozhodovacích center, která koordinují úsilí všech členů organizace k dosažení cílů.
- integrace a udržování vzorů, konsensus členů o významu organizace a identifikace s ní. Ve strukturním funkcionalismu je velká pozornost věnována hodnotovým vzorcům. Slouží k legitimizaci existence organizace

Podle strukturního funkcionalismu se organizace skládá ze čtyř základních částí, kulturního a sociálního systému, systému osobnosti a organismu. Uspořádání jednotlivých částí může být různé, každá je ale nepostradatelná pro chod organizace jako celku.

2.5 kombinované přístupy

Hlavní přístupy byly v pozdějším období vývoje sociologie organizace přibližně od šedesátých let 20. století vzájemně kombinovány. Větší význam byl přisuzován konkrétní situaci a podmínkám vzniku a existence určité organizace. Za důležitý faktor bylo

považováno rozhraní a interakce mezi organizací a jejím prostředím. Předmětem výzkumu se vedle výrobních organizací a státní správy staly organizace ve školství. Významné byly rovněž výzkumy komunit a totálních institucí. Přibližně od 80. let 20. století docházelo ke koncentraci a upevňování pozic velkých mezinárodních organizací v soukromé sféře. Tento proces se stal předmětem zájmu sociologie organizace. V současném období musí organizace řešit problémy související přežití v silně konkurenčním a proměnlivém prostředí. Aktuální je zejména problematika vzájemného působení organizací a jejich okolí a míra flexibility. Principy byrokratického řízení i omezené racionality mohou schopnost organizace rychle a správně reagovat na změny vnějšího prostředí silně omezovat, což má existenční důsledky.

2.5.1 netržní mechanismy distribuce

V sedmdesátých letech 20. století přišel ekonom Mancur Olson s myšlenkou, že logika individuálního jednání je jiná než u kolektivního jednání. Člověk vždy hájí své individuální zájmy. Kolektivního zájmu, který má společný s jinými lidmi, může dosáhnout i bez své aktivity. U kolektivních zájmů proto racionálně srovnává ztráty, které by mu mohly z účasti na kolektivní akci vyplynout, a pravděpodobnost, že společné zájmy budou prosazeny i bez jeho účasti. Vzhledem k tomu, že v takové situaci se jednotlivci nabízí možnost dosáhnout svých cílů aniž by nesl náklady, vyvstává otázka hrazení nákladů takové aktivity. Tržní mechanismy zde tedy nepůsobí, nefungují.

V organizacích, jejichž produkce, případně zdroje nejsou přímo napojeny na tržní distribuci, neexistuje přímý vztah mezi výdaji a hodnotou jejich výstupů. Taková situace vyvolává otázku, jak nakládat se zdroji, a jak hodnotit výkonnost jednotlivých zaměstnanců. Tyto organizace plní funkce, které by nemohly být uspokojivě plněny v rámci principů tržního mechanismu. Downs uvádí například instituce vlády nebo organizace regulující monopoly a zajišťující ochranu spotřebitelů. Definoval a popsal strategii jednání každého jednotlivce v pěti kategoriích úředníků - kariéristy, konzervativce, zěloty zaujaté prosazováním dílčích cílů organizace, advokáty, jejichž loajalita se upíná na celou organizaci a státníky, tedy ty, kdo jsou loajální vůči společnosti a jako své poslání vnímají službu celku.

Kenneth Arrow rovněž poukazoval na základní odlišnosti mechanismů tržních a mechanismů fungování formálních organizací. Organizace považoval za netržní mechanismus

distribuce vzácných statků, které je mohou rozdělovat sociálně spravedlivějším způsobem než trh. Sociálně spravedlivější rozdělování je vykoupeno vznikem jiných nerovností, například nerovným přístupem k informacím.

2.5.2 organizace jako síť

V moderní společnosti a světě, ve kterém působí procesy globalizace, se stává populární síťové uspořádání. Někteří autoři, např. Castells, hovoří o síťové společnosti. Tento přístup má významné dopady i na teorii zaměstnaneckých vztahů. Hovoří o globálních mobilních profesionálech. Klasický zaměstnanecký vztah je považován do značné míry za překonaný. Podobně hierarchické uspořádání organizace prochází podle této teorie změnami. Organizace přechází z hierarchického uspořádání klasické byrokratické organizace na decentralizované, relativně hierarchicky ploché uspořádání. Nabývá charakter sítě. Byrokratické organizace jsou často svázané s určitým fyzickým sídlem, které představuje prestiž organizace. Dnešní organizace nemusí být vzhledem k síťovému uspořádání a rychlosti přesunů kapitálu a informací prakticky spojeny s žádným obdobným fyzickým sídlem. Cílem je zvýšit pružnost reakce na změny prostředí a zvýšit efektivitu. Výhodnost síťového uspořádání pravděpodobně závisí na oblasti podnikání a fázi vývoje organizace. O výhodách síťového uspořádání nelze podle mého názoru jednoznačně rozhodnout na obecné úrovni. Vždy je třeba posuzovat konkrétní organizaci.

3 Poradenství

Ačkoliv poradenství je specifický obor lidské činnosti, je spjata i s vývojem a historií organizací v moderní společnosti. Pojmem poradce lze označit všechny osoby nebo organizace, jež radí, jak rozhodovat nebo dosahovat určitých cílů. Poradenství je dočasný partnerský vztah mezi klientem a poradci. Cílem tohoto vztahu je vyřešení problému a zvýšení hodnoty klientské organizace. Někdy je používáno spojení „pomáháme klientům, aby si pomohli sami“. Poradenství může být vnímáno jako nástroj pro dosahování vyšší účinnosti řízení. Současně je profesí.

Vzhledem k tématu této diplomové práce v následující části textu stručně popíší historický vývoj poradenství a proces působení poradců.

3.1 historie poradenství

Historie poradenství je spjata s vývojem kapitalistického výrobního způsobu a industriální revolucí konce devatenáctého a začátku dvacátého století. Hromadná masová výroba a teorie zásad vědeckého řízení vytvořila podmínky pro vznik a rozvoj poradenství. V rámci konkurenčního boje i zájmu na maximalizaci svých zisků podnikatelé hledali cesty k dosažení těchto cílů.

Na počátku 19. století formuloval své principy řízení Henri Fayol. Zahrnovaly dělbu práce, autoritu, disciplínu, jednotu instrukcí, jednotu vedení, podřízení jednotlivce zájmům celku, odměňování, centralizace, řetězec vztahů, řád a pořádek, korektnost, stabilitu zaměstnanců, iniciativnost a duch kolegiality. Významný byl i vliv zakladatele směru vědeckého řízení Taylora. Počátkem 19. století vznikaly první poradenské firmy, z nichž některé existují dodnes. Předchůdcem dnešních poradenských firem byla společnost „Služby pro výzkum podnikání“ založená v roce 1914 v Chicagu Edwinem Boozem. V této době vznikla mimo jiných i poradenská společnost Arthura D. Little. V roce 1926 založil McKinsey svojí poradenskou společnost. Poradenské firmy vznikaly počátkem 19. století zejména v Evropě a USA.

Vedle poradenství v řízení, v počáteční fázi vývoje poradenství někdy nazývaného technologické inženýrství nebo vědecké řízení, se pod vlivem teorií motivace a přístupu „human relations“ postupně vyvíjely i další oblasti působení poradců. Do této skupiny patřila oblast mezilidských vztahů v organizaci, motivace zaměstnanců, dnes nazývaná oblast lidských zdrojů. Současně s prosazováním metod vědeckého řízení v praxi, rozvojem hromadné výroby a byrokraticky řízených organizací vznikala potřeba poradců v oblasti financí a účetnictví.

Podobně jako v jiných oblastech lidské činnosti se v rozvoji poradenství odrazilo období druhé světové války. Zejména po vstupu USA do války v souvislosti se zajištěním masové produkce válečného materiálu byla metodám zvýšení efektivity a organizace výroby věnována velká pozornost. Bylo třeba řešit do té doby neznámé problémy jak například rozložení výroby do různých podniků, s různou úrovní technologií a v různém geografickém umístění, to vše s dosažením maximální účinnosti. V podmínkách válečné výroby byl kladem důraz na faktory které do té doby nebyly podstatné, na jednoduchost konstrukce i hromadné výroby, snadnou opravitelnost a spolehlivost finálních výrobků.

V období po druhé světové válce až do současnosti nastal prudký rozmach poradenství. Ani poradenským společnostem se nevyhnuly procesy globální koncentrace a vzájemného pohlcování. V této souvislosti se někdy mluví o tzv. velké osmě nebo velké desítky jako o největších, nejvýznamnějších a nejnámějších poradenských společnostech. V literatuře KUBR (1991a) s. 40 autor uvádí: „Například PA, největší poradenská firma se sídlem ve Velké Británii, měla v roce 1943 pouze 6 poradců, ale roku 1963 již 370 a roku 1984 přes 1300 v 22 zemích světa. Americká firma A.T. Kerney zaměstnávala roku 1950 49 odborníků, zatímco roku 1980 jich bylo 500. Celkový počet poradců pro řízení v USA zaměstnaných na plný úvazek byl koncem sedmdesátých let odhadován na 50.000, tedy množství třikrát větší než v polovině let šedesátých. Ve Velké Británii pracuje přibližně 5000 poradců pro řízení.“

V období po roce 1960 se poradenství v řízení začaly pod vlivem rostoucího trhu postupně věnovat i tradiční auditorské firmy. V roce 1963 založil Bruce Henderson „Boston consulting group“, společnost specializující se na strategické poradenství. Známou se stala formováním a propagací nových přístupů a metod.

V následujícím období hrál velkou roli rozvoj informačních technologií jako generátoru poptávky. Do oblasti poradenství vstoupily v této době i velcí hráči v oblasti informačních technologií. Některé z těchto firem zůstaly u podpory implementací a poradenství při zavádění a využívání svých technologických produktů. Jiné převzaly poradenské společnosti zabývající se poradenstvím v řízení.

Postupně ve snaze získávat nové zákazníky a trhy došlo ze strany poradenských společností k rozšíření nabízených služeb. Příkladem mohou být poradenské společnosti, které se zabývaly finančním a daňovým poradenstvím, nicméně pod tlakem trhu byly nuceny se věnovat i poradenství v řízení. Současně začaly poradenské společnosti spravovat a využívat obrovská úložiště informací, a to jak ze své vlastní činnosti ve formě znalostí z uskutečněných projektů, tak informací z vývoje trhu, které jim pomáhaly získávat nové zákazníky a přinášet inovativní řešení stávajícím zákazníkům. Docházelo ke vzájemným fúzím, převzetím a slučování. Trendem se stalo vytváření velkých mezinárodních poradenských společností dodávajících poradenské služby v různých oblastech. Vedle takto vzniklých velkých poradenských společností s tisíci zaměstnanců se na trhu uplatnily i menší firmy a jednotliví poradci.

Po roce 1970 se staly populárními myšlenky restrukturalizace a snižování nákladů. Objevily se nové příležitosti v oblasti personálního poradenství. Ve stejném období nastal rozvoj interních poradenských služeb v rámci zákaznických firem. Interní poradenské útvary mohou nabízet své služby i na externím trhu pro ostatní organizace.

V osmdesátých letech 20. století došlo k celosvětovému hospodářskému poklesu. Zákazníci poradců kladli větší důraz na přínosy a finanční zdroje na externí poradce se snížily.

Od roku 1980 nastala velká poptávka v oblasti externích dodávek služeb pro jednotlivé firmy formou „outsourcingu“. Firmy se snažily v rámci svých strategií soustředit na klíčové oblasti a podpůrné procesy zajišťovat externími dodávkami. Kromě externích dodávek služeb, kterým se některé poradenské společnosti začaly věnovat, se otevřel velký trh i v oblasti řízení a výběru dodavatelů externích služeb.

V minulosti byly hlavní zákazníci poradců soukromé podniky. Hlavní oblastí poradenských projektů byla optimalizace výroby, organizace práce a ekonomiky. Pro nedávnou minulost a současnost je charakteristické zvýšení činnosti poradců v oblasti služeb, dále intenzivní využívání poradců státními orgány a využívání poradců malými a středními podniky. Pro státy, které nedávno vstoupily nebo se chystají vstoupit do Evropské unie, je významné poradenství v oblasti získání financí z fondů Evropské unie.

3.2 typy poradenství

Poradenství jako profesi můžeme dělit podle různých kritérií. V následujícím textu stručně popíšeme možné kategorie.

3.2.1 zaměření

Lze uvažovat o dělení podle zaměření a specializace. Příkladem je daňové poradenství, finanční, právní a poradenství v řízení. Lze rozlišit i další specializované druhy, například poradenství pro získání financí z fondů Evropské unie, projektů Světové banky či pomoci v rámci různých rozvojových programů nebo technologické poradenství či zakládání podniků. Poradenství existuje i v psychologii, volbě povolání nebo výchově. V nabízených službách se objevuje i tzv. „benchmarking“, neboli porovnání výkonnosti vzhledem k uznávaným odborným nebo průmyslovým standardům, případně nejlepším zkušenostem poradenských společností.

V současné době přistupuje i oblast certifikací a akreditací podle řady norem, zejména v oblasti kvality nebo implementace různých metodických rámců pro specifické obory. V případě některých nezávislých poradců i společností hovoříme o krizovém poradenství, kdy cílem činnosti poradců je řešení nějaké krizové situace. Obvykle se jedná o zásadní transformační projekty, vyvedení podniku ze situace, která reálně představuje vážné nebezpečí zániku najímající organizace .

Podle vlastnických vztahů najímající organizace může být oblastí působení soukromý sektor nebo státní správa. Některé poradenské společnosti působí v různých organizacích bez

ohledu na jejich vlastnictví. Jiné společnosti i jednotliví poradci se specializují na poradenství pro organizace s určitou formou vlastnictví.

Do dělení podle zaměření lze zařadit i společnosti, které v souvislosti s jejich hlavními produkty nebo službami rozšířily svojí nabídku i o poradenství. Do této skupiny mohou patřit zejména společnosti v oblasti informačních technologií. V jejich případě jde zejména o zajištění některých profesí, například projektových manažerů pro řízení a dodávku technologických projektů. Do této kategorie můžeme zařadit i původně účetní a auditorské společnosti, které poskytují i poradenské služby v řízení.

3.2.2 univerzální a odborné

V literatuře KUBR (1991a) s. 45-47 je uváděno dělení poradců na generalisty a specialisty. Tato otázka není podle mého názoru specifická pouze pro oblast poradenství, obdobné dilema řeší v rámci expertních a manažerských linií rozvoje zaměstnanců řada organizací. Generalisté mohou nabídnout značné zkušenosti s řízením a určitý odstup od konkrétních odborných detailů. Specialisté přináší hluboké teoretické i praktické znalosti v určitém oboru. Mohou nabízet určitý specifický produkt, službu. Mohou identifikovat praktická rizika, která z obecné úrovně generalistů nemusí být patrná, přesto mohou mít na konkrétní projekt zejména ve fázi realizace doporučení značné dopady. Obecnější znalosti a schopnosti zejména v oblasti řízení u generalistů i specifické znalosti různých oborů u specialistů jsou pro řešení konkrétních úloh nezbytné. Poměr obou přístupů se v případě konkrétních společností a jejich problémů liší. Za podstatné považuji nalézt v konkrétním případě přiměřené působení obou tak, aby efekt pro zákazníka byl co nejvyšší.

Zejména ve velkých poradenských organizacích dochází k hluboké dělbě práce mezi generalisty a specialisty. Generalisté se soustředí na koordinaci různých oblastí řízení. Působí také aktivně ve fázi získávání zakázek a vyjednávání se zákazníky. U poradenských projektů zaměřujících se na strategii, styl vedení a řízení, organizační změny nebo restrukturalizaci, mají generalisté buď vedoucí roli, nebo zakázky realizují bez účasti specialistů. Specialisté doplňují generalisty nebo zastřešují specifické projekty v oblasti své odbornosti. V ideálním případě by se generalista měl umět dívat na řešený problém očima specialisty a naopak.

K uvedené dělbě práce přispívá zejména u velkých poradenských společností i ekonomický model jejich fungování. Základem je hierarchie, na jejímž vrcholu stojí malý počet partnerů vlastnících firemní akcie. Firmy jsou pod velkým ekonomickým tlakem zajistit dostatečné finance pro vrchol své hierarchie. Hlavním nákladem poradenských firem jsou osobní náklady. Vzhledem k tomu, že cena kvalifikovaných odborníků na trhu práce je vysoká, řada poradenských firem najímá jako nové zaměstnance absolventy škol. Tito zaměstnanci mají za úkol podporovat vysoce kvalifikované specialisty nebo zkušenější generalisty. Jelikož náklady na takto získané nové zaměstnance jsou výrazně nižší, než na seniory nebo specialisty, firmy tak snižují své náklady. Důsledkem je převaha generalistů, a to generalistů s malými zkušenostmi. Firmy potom mohou zákazníkům, očekávajícím specialisty a velkými praktickými zkušenostmi nebo generalisty, kteří jsou schopni přicházet s novými a inovativními řešeními clientských problémů, poskytovat masu ne příliš zkušených poradců obecného zaměření.

3.2.3 typ poradenské společnosti

Dělení je možné i podle typu poradenské společnosti. Poradci působí jako jednotlivci, v různých sdruženích, v malých firmách, ve velkých tuzemských i mezinárodních poradenských společnostech.

3.2.3.1 mezinárodní velká poradenská organizace

Za velké poradenské společnosti jsou považovány firmy s několika sty až tisíci zaměstnanců. Do této kategorie řadím i původně auditorské a účetní firmy, případně velké hráče na trhu informačních technologií, kteří rozšířili nabízené služby o poradenství. Velká mezinárodní poradenská firma může zajistit širší spektrum dodávaných služeb z různých oblastí. Současně, alespoň teoreticky, může dosáhnout vyšší efektivity svého působení díky úsporám z rozsahu. Může být schopna pružně přesouvat zdroje mezi různými oblastmi působení, a to jak geograficky, tak z pohledu specializace.

Tyto výhody mohou ale působit proti vyšší účinnosti poradenské firmy jako celku. Pružné přesouvání zdrojů může zvýšit schopnost rychle dodat potřebné lidské zdroje, ale tito poradci nemusí mít potřebnou kvalifikaci v očekávaném rozsahu a hloubce. Přesun poradců v geografickém měřítku může přinést vážné kulturní a jazykové problémy, dokonce i

problémy ve specializaci. Úroveň vzdělání a specializovaných, zejména technických znalostí v najímajících organizacích se v různých zemích může výrazně lišit.

3.2.3.2 střední poradenské firmy

Středně velké poradenské firmy obvykle zaměstnávají od 16 do 100 poradců. Některé střední firmy začínaly svoji činnost s univerzalistickým přístupem. Soustředí se na stabilní okruh zákazníků. V situaci, kdy narazí na své limity ať co do kvantity nebo kvality, najmou si nezávislého poradce požadované specializace, případně se spojí s dalšími středními firmami. Středně velké poradenské společnosti, které používají specializovaný přístup, obvykle hledají nepokrytou oblast trhu, kde mohou uplatnit hluboké specializované znalosti. Na konkrétních zakázkách spolupracují střední firmy i s velkými poradenskými společnostmi, jejichž poradci obvykle působí jako generalisté.

3.2.3.3 malé poradenské firmy

Do této skupiny patří organizace do přibližně 15 poradců. Charakteristické pro ně bývá působení v určité specializované oblasti, případně zaměření na specifické zákazníky. Dělení podle počtu zaměstnanců se může lišit v geografickém měřítku. Pravděpodobně jiné společnosti patří do kategorie malých firem podle měřítek uznávaných v USA, jiná mohou platit v Evropě případně jinde.

3.2.3.4 nezávislí poradci

Poradci mohou působit i jako jednotlivci, nezávislí poradci. Konkurenční výhodou se stává pružnost jejich přístupu ke klientům. Současně mohou docílit nižších cen pro zákazníky, protože mají nižší režijní náklady než velké firmy. Nezávislí poradci se mohou navzájem pro konkrétní zakázky sdružovat. V případě, že nezávislý poradce disponuje specifickými znalostmi, mohou si nezávislé poradce najímat i velké poradenské společnosti pro své projekty u koncových zákazníků.

Zejména v oblasti poradenství v řízení existují akademičtí pracovníci a školitelé, kteří se věnují jinému zaměstnání než poradenství, a poradenství vykonávají příležitostně nebo na částečný úvazek. Jejich podstatnou výhodou je skloubení teorie i praktické činnosti.

3.2.3.5 interní poradci

Pojmem interní poradci označujeme organizační jednotku v rámci organizace, která poskytuje poradenské služby ostatním útvarům organizace. Dělicí rovina i názvy takových oddělení se liší. Mohou být součástí útvarů auditu, certifikace systémů jakosti, řízení kvality nebo systému řízení společnosti. V některých případech mohou poskytovat poradenské služby i vně organizace. Podobné útvary mohou vznikat nejenom v soukromém sektoru, ale i ve státem vlastněných podnicích, ministerstvech a jiných státních organizacích.

Interní poradenská oddělení různých zákaznických firem se mohou stát hlavními konkurenty ale i partnery externích poradenských firem. Mohou sehrát významnou roli při formulaci zadání pro externí poradce, případně mohou zastřešovat konkrétní projekty, na kterých se podílí i externí poradci. V roli partnerů poradců jim mohou zprostředkovat informace zevnitř najímající organizace, které by poradci jinak museli získávat delší dobu za vynaložení většího úsilí.

Jako interní poradci pracují odborníci i generalisté. Hlavními výhodami interních poradců jsou znalosti organizace, rychlá dostupnost a diskrétnost. Nezanedbatelný může být i ekonomický přínos projevující se v nižších nákladech. Tyto faktory v kombinaci s uplatněním poradenského přístupu a specifických znalostí mohou být silnou zbraní interních poradců. Současně může mít takové uspořádání i své negativní stránky. Problematická může být objektivita a nezávislost takové formy poradenství. V závislosti na uspořádání a způsobu fungování organizace může být interní poradenský útvar zařazen mimo oblast hlavního podnikání organizace. Potom patří mezi tzv. režijní činnosti, které v případě hledání úspor v organizaci jsou nejvíce ohroženy redukcí nebo zánikem. Hlavním kritériem hodnocení režijních útvarů nebývají ekonomické přínosy, ale jejich náklady. Obdobně jako poradenské společnosti musí interní poradenské útvary řešit otázky využití své kapacity a znalostí. V extrémním případě může snaha interního poradenského útvaru o vysoké využití kapacit vést i k nevhodnému uplatnění poradenských metod v případech, kdy to není efektivní.

3.2.4 zodpovědnost

V některých případech poradci nesou za svá doporučení zodpovědnost, v jiných nikoliv. Poradci poskytují doporučení, ale zodpovědnost za jejich uplatnění nesou vedoucí pracovníci najímající organizace, kteří podle nich jednají. Případná zodpovědnost za výsledky realizovaných doporučení by měla být zakotvena ve smlouvě. V některých případech je honorář poradců přímo založen na vyčíslitelných přínosech pro zákazníka případně je vázán na dosažení konkrétních měřitelných cílů.

3.3 poradenské přístupy

Cílem poradců je pomoci klientovi, aby učinil a realizoval správná rozhodnutí. Základním důsledkem působení poradců je v řadě případů změna v najímající organizaci. Změny mohou být různého charakteru, od změn s poměrně úzkým dopadem až po změny, které vyvolávají zásadní dopady napříč celou organizací. Může jít o změny v organizační kultuře, způsobu odměňování a motivace, způsobu práce, zavedených postupech, pravomocích, odpovědnostech, změny plánované případně změny vyvolané jako reakce na neplánované události či trendy. Změny mohou být chápány různým způsobem. Od vítané, očekávané a chtěné změny, až po nenáviděnou, nechtěnou, nucenou změnu.

U změny můžeme rozlišit dva základní rozměry. Rozměr technický neboli odborný a lidský. Odborný rozměr zahrnuje specifický řešený problém a metodu jeho analýzy a řešení. Příkladem může být úprava procesu nákupu ve společnosti. Lidský rozměr zahrnuje vztah mezi poradci a zaměstnanci zákaznické organizace, s kterými jsou poradci v rámci svého působení ve styku. Součástí je i vztah poradců a zaměstnanců zákaznické organizace, na které má navrhovaná změna dopad. Tito lidé nemusí být přímo s poradci v osobním styku, nemusí být součástí projektového týmu, ale přesto jsou změnou ovlivněni, v extrémním případě i existenčně. Odborný rozměr změny je předmětem doporučení poradců, a prakticky nenastává situace, kdy by nebyl řešen, protože je podstatou působení poradců. Lidský rozměr ale může být zanedbán, a potom je jak míra spolupráce s poradci, tak realizace navržených změn obtížná.

Jedním z modelů realizace změny je model Kurta Lewina. Skládá se ze tří fází, nazvaných rozmrazení, proměňování a zmrazení. V první fázi vzniká situace a podmínky, potřeba po nějaké změně stávajícího stavu. Ve druhé fázi, proměňování, dochází k vlastní změně. V rámci této fáze se rozlišují dva prvky, identifikace, kdy dochází k ověřování, vyzkoušení navrhované změny a internalizace, ve které dochází k rutinizaci, akceptaci nového stavu. Ve třetí, závěrečné fázi nazvané zmrazení dochází k ověření a potvrzení účinnosti změny, k vyhodnocení jejích přínosů.

K dosažení cíle poradců, tedy pomoci klientovi mohou být použity různé přístupy. Následující výčet čtyř přístupů uvedený v literatuře ADMINISTRACE@ARDEUS.CZ (1997-2009) znázorňuje jedno z možných dělení:

„...“

- **Dynamický přístup.** Poradce má být pro klienta zrcadlem, které odráží pouze to, co klient přináší do procesu. Poradenský vztah je asymetrický, připomíná vztah lékař – pacient.
- **Behaviorální přístup.** Poradenský vztah je edukativní a monitoruje vztah učitel - žák. Představuje cílevědomé, strukturované učební spojení a využívá techniky učení.
- **Experienciální přístup.** Zaměřuje se na dosažení vyššího stavu vědomí, uvědomění si svých možností a schopnost naučit se je využívat. Poradce slouží často jako katalyzátor, v jeho přítomnosti si klient uvědomuje své latentní možnosti. Vztah mezi poradcem a klientem je emociálně naplněný lidský vztah, založený na lidském spojení člověk - člověk.
- **Eklektické poradenství.** Většina poradců pracuje eklekticky, symbioticky spojuje nebo selektivně využívá různé poradenské přístupy, metody a formy práce.

...“

V dynamickém přístupu připadá nezastupitelná úloha zákazníkovi, který je hlavní hnací silou ve vztahu poradce a zákazníka. V případě behaviorálního přístupu znamená vztah s poradcem cílevědomé přenášení znalostí a zkušeností z poradce na zákazníka. Pokud je uplatněn experienciální přístup, pomáhá poradce odhalit klientovy latentní možnosti. Pro eklektické poradenství je typické kombinování různých metod a forem práce.

Příkladem jiného dělení je dělení na expertní a procesní poradenství. Expertní poradenství představuje přístup, kdy poradce podává návrh variantních řešení včetně identifikace výhod a nevýhod jednotlivých variant. Klient potom z těchto variant sám provádí výběr finálního řešení. V procesním poradenství se poradce zaměřuje na analýzu a zlepšení procesů, jejichž prostřednictvím organizace přijímá a realizuje rozhodnutí. Poradce zprostředkuje klientovi nutné podněty a poskytne mu vedení tak, aby klient sám vypracoval návrh řešení.

Jiným možným dělením je přístup „zvenku-dovnitř“ nebo „zevnitř-ven“. První znamená, že poradci nejsou zainteresováni na implementaci a výsledku svých doporučení. Druhý představuje opačný pól.

V literatuře BLOCK (2007) s. 43-48 jsou detailně popisovány následující tři role, ve kterých poradce ve vztahu s liniovými manažery najímající organizace může působit:

- poradce jako expert
- další pár rukou
- spolupracující partner

Pokud poradce působí v roli experta, je mu přisouzena aktivní role. Na základě svého expertního úsudku rozhoduje o postupu řešení. V případě, kdy vystupuje jako další pár rukou, provádí analýzu příčin i nutných opatření ke změně stávajícího stavu najímající organizace. Poradci je přisouzena výkonná role na základě detailního zadání úkolů a činností, které má přesně splnit. V roli spolupracujícího autora je spolupráce založena na principu partnerství. Poradce i zaměstnanci najímající organizace se snaží docílit efektivního vyřešení daného problému.

At' již přijmeme kterékoliv dělení, lze rozlišit dva základní přístupy. Prvním je pasivní role poradců, kdy vystupují jako vykonavatelé již identifikovaných řešení a úkolů, druhá je aktivní přístup, kdy se aktivně podílí na analýze příčin stavu a hledání a výběru jeho řešení. V některých případech se mohou poradci následně podílet i na realizaci svých doporučení, v jiných nikoliv a realizace je na straně klienta, případně jiného externího dodavatele.

V průběhu spolupráce se zákazníky prochází poradce několika fázemi. Této posloupnosti říkáme poradenský proces. Obvykle je používán pětifázový model, ale lze použít i jiných dělení. Model je založen na následujících fázích:

1. Vstup

Jde o přípravnou a plánovací fázi, která zahrnuje i obchodní vyjednávání, návrh postupu a rozdělení úloh.

2. Diagnóza

V této fázi probíhá detailní a hloubková analýza konkrétního problému.

3. Návrh řešení

Ve fázi návrhu řešení dochází k specifikaci a výběru způsobu řešení.

4. Realizace

V této fázi poradenského procesu dochází k realizaci navržených řešení. Podle uzavřené smlouvy a zadání se této fáze může poradce účastnit, ale také nemusí. Spolupráce může být ukončena již ve fázi návrhu řešení.

5. Ukončení

V závěrečné fázi dochází k vyhodnocení řešení i spolupráce, dochází k schválení závěrečných zpráv a splnění všech povinností jak na straně zákazníka, tak poradců.

Účast poradců na fázi vstupu je nezbytná. Žádoucí je zapojit poradce i v další fázi analýzy problému a jeho možných řešení, tedy ve fázi diagnózy. Poradce tak může získat co nejdříve potřebné informace. Klient získá možnost nastavit pravidla spolupráce podle svých očekávání tak, aby v dalších fázích nedocházelo k nedorozuměním. Fáze návrhu řešení předpokládá aktivní účast poradců. Ve fázi realizace poradci mohou, ale nemusí být účastni, záleží na jejich zadání v konkrétním případě. Není vyloučeno, že realizace zvoleného řešení bude zcela na straně klienta, ale může jí být pověřena i jiná poradenská firma. V případě korektního vztahu poradce a klienta by alespoň v omezené míře měla probíhat vzájemná komunikace a spolupráce na obou stranách, tedy poradců i klienta.

Ve fázi nazvané ukončení dochází k vyhodnocení spolupráce a splnění všech závazků.

3.4 požadavky na poradce

Poradce jako dodavatel specifického typu služeb by měl pro úspěšné působení disponovat určitými lidskými a profesionálními vlastnostmi. Kromě odborných znalostí v různých oblastech působení by měl mít i obecnější znalosti v řízení, komunikaci a psychologii. Měl by umět citlivě reagovat nejenom na tvrdé, jednoznačné a razantní informace, ale i na informace měkkého charakteru, náznaky, nálady a atmosféru.

Pro úspěšnou spolupráci mezi poradci a jejich zákazníky je třeba dodržet některé předpoklady. Především musí být přesně popsáno a vymezeno zadání problému, který je třeba vyřešit. Poradce by měl mít možnost ověřit skutečnou situaci v najímající organizaci. Součástí dohody o spolupráci musí být i rozdělení zodpovědností a způsob vyhodnocení spolupráce. Na základě osobní zkušenosti považuji za velmi podstatný prvek způsob, jakým řídí zákaznická organizace práci poradců. Pokud není na poradcích důsledně vyžadováno plnění stanovených termínů, dodávek a to zejména co do kvality a obsahu, poradenské organizace mohou snadno nabýt pocitu, že mají pro své působení v organizaci volný mandát.

Základním a nezbytným předpokladem úspěchu je v případě najímání externích poradců oboustranná aktivní spolupráce.

Za hlavní faktory úspěchu spolupráce poradce s klientem na straně poradců považuji následující:

- schopnost poradce získat relevantní informace a aktivně s nimi pracovat
- schopnost poradce získat podporu a spolupráci zaměstnanců najímající organizace
- schopnost poradce navrhnout efektivní, konkrétní a inovativní řešení
- nezávislost a objektivnost jak na klientovi, tak jiných subjektech
- dodržování profesní etiky

Na straně klientů následující faktory:

- jasná formulace problému a očekávaného podílu poradce na jeho řešení
- alokace zdrojů na straně klienta
- schopnost racionálně vyhodnotit a zvolit z navrhovaných řešení
- schopnost zajistit implementaci doporučení
- objektivní vyhodnocení dopadů a úspěšnosti využitých doporučení

Pro úspěšnou spolupráci s poradcí je nezbytné formální vymezení vztahu. Zadání problému, který je třeba vyřešit musí být přesně formulováno. Součástí dohody o spolupráci musí být i rozdělení zodpovědností a způsob vyhodnocení spolupráce. Poradce by měl mít možnost ověřit skutečnou situaci v najímající organizaci. Skutečná denní spolupráce se vždy odehrává v rámci osobních kontaktů mezi poradcí a zaměstnanci najímající organizace. Poradci se tak stávají součástí různých vztahů uvnitř najímající organizace. V této souvislosti se používá pojem zadavatelský systém. Poradce je v tomto systému najímající organizace cizím prvkem, ne vždy a všemi vítaným.

Poradci musí znát zejména odpovědi na následující otázky:

- kdo má rozhodovací pravomoc v oblasti konkrétního projektu
- kdo a proč má zájem na úspěchu nebo neúspěchu spolupráce
- kdo je nositelem klíčových informací nutných pro úspěch projektu
- kdo disponuje výkonnou kapacitou pro realizaci doporučení a jaký je jeho postoj ke spolupráci s poradcí na daném projektu

Poradce by měl být při formulaci svých doporučení nestranný a objektivní. Zejména by neměl být svázán s případným dopadem svého doporučení na preferenci v oblasti nákupu zařízení nebo služeb od konkrétního dodavatele. Obdobně by teoreticky neměl přizpůsobovat svá doporučení vyšší pravděpodobnosti dalších zakázek od najímající organizace. Neměl by být ovlivnitelný formálním ani neformálním způsobem, prostřednictvím zájmových skupin, organizací, osobních kontaktů nebo politických vazeb. Měl by si také zachovávat určitý emocionální odstup od zákaznické organizace.

V řadě zemí nejsou stanoveny specifické podmínky pro vstup do profese poradce a etické kodexy. Ačkoliv různá profesní sdružení se snaží definovat standardy, které musí jejich členové splňovat, není jejich splnění s některými výjimkami povinné.

Podobně jako v jiných oblastech lidské činnosti, vysokého stupně profesionality lze dosáhnout až s určitými teoretickými i praktickými zkušenostmi. Pro dosažení takové úrovně je nezbytné se neustále vzdělávat a doplňovat praktické zkušenosti.

3.5 důvody využívání poradců

V různých pramenech jsou uváděny důvody využívání poradců. Obvykle nejsou děleny na důvody oficiální, formálně uváděné, a důvody skutečné. Při hodnocení významu i obsahu uváděných důvodů je třeba přihlížet ke konkrétní situaci a podmínkám, ve kterých se určitá organizace nachází. Pro některé fáze vývoje organizací jsou typické některé druhy poradenských služeb. Cílem poradce může být zlepšení momentálně zhoršené situace. Pro tuto situaci se používá termín korektivní problém. Cílem může být i zlepšit současnou situaci, která ale nevykazuje momentální zhoršení. Potom mluvíme o progresivním problému. Konečně pokud je úkolem vytvořit zcela nové řešení, jde o tvůrčí problém.

V literatuře KUBR (1994) s. 80 – 81 jsou uvedeny následující 4 typické situace kdy dochází ke spolupráci s poradci:

„...“

- naprostý nedostatek pracovníků pro provedení určitého odborného úkolu (poradce poskytne chybějící odborné znalosti, resp. chybějící odborné pracovníky);
- podnik sice má příslušné odborné pracovníky, ti jsou však vytíženi jinými úkoly (poradce dodá další pracovníky s potřebnými odbornými znalostmi);
- problém je svým charakterem otevřený a vysoce komplexní a klient chce vlastní odbornou diagnózu a vlastní schopnosti doplnit vnějšími informacemi, nezávislým pohledem a know-how;
- v oblasti, které se poradenský projekt týká, má klient zkušenosti, jež jsou v příslušném odvětví standardní, ale nedostává se mu specializovaných znalostí

„...“

Důvodům najímání externích poradců se budu věnovat v dalších kapitolách práce, zejména v části věnované popsanému výzkumu. Na tomto místě uvedu pouze stručné shrnutí. Důvody pro spolupráci s externími poradci obvykle spočívají v nějakém druhu nedostatku na

straně najímající organizace. Může jít o nedostatek lidské kapacity, odborných znalostí, profesionální zkušenosti z určitého typu projektu nebo organizace. Zadáním pro působení poradců může být i komunikace a argumentace ve prospěch určitého řešení.

V literatuře KUBR (1991a) s. 21 – 23 jsou v názvech kapitol uvedeny následující důvody využívání služeb poradců:

- mimořádné znalosti a dovednosti
- intenzivní profesionální pomoc na dočasné bázi
- nestranné stanovisko odjinud
- ospravedlňování rozhodnutí řídicích pracovníků
- přínos musí převyšovat náklady

Vztah zákazník a poradce je zdánlivě jasně vymezen podepsanou smlouvou a zadáním. V reálných projektech mohou nastat různé problémy, které mohou projekt a jeho výsledky významně ovlivnit. Ve vztahu zákazníka a poradce lze na obou stranách vysledovat určitá očekávání. Ačkoliv tato očekávání se mohou lišit, pro úspěšný průběh spolupráce je třeba, aby se obě strany snažily uvést svá očekávání do souladu. Klienti mohou očekávat:

- vyřešení svých problémů
- zachování stability organizace
- dosažení stanovených cílů
- přenesení problému na někoho jiného, na externí poradce

Poradci mohou očekávat:

- volnost k ověření informací, situace v najímající organizaci a podstaty řešeného problému
- získání nových zkušeností
- získání dalších obchodně využitelných referencí
- obchodní a ekonomický úspěch

Na závěr krátkého popisu oblasti poradenství bych rád shrnul dvě zdánlivě neslučitelné stránky profesionálního poradenství. Vedle pomoci najímající organizaci je profesionální poradenství i komerční činností uskutečňovanou za účelem dosažení zisku. Pokud se dostaví v podnikání, a poradenství není výjimkou, úspěch, nastává komercializace. Tak, jak poradenská firma roste a nabízené služby se standardizují,

zvyšuje se tlak na další ekonomický úspěch a růst. Ekonomická racionalita a snaha o dosažení obchodního úspěchu vede k poskytování stále více standardizovaných služeb. Vytrácí se individuální péče o klienta. Určitý typ projektů v poradenství se může stát i módní záležitostí. Poptávka je potom tak vysoká, že poradenské společnosti slíbí i nesplnitelné výsledky. Přikloní se k obchodní stránce a ke krátkodobému horizontu úspěšnosti spolupráce s klienty. Tento proces popisuje autor v literatuře BLOCK (2007) s. 299: „Je tu určitý skrytý tlak udělat z profese poradce úspěšné podnikání. Děláme si starosti, jak zajistit příležitosti a další zakázky, abychom mohli ve firmě udržet schopné lidi. Myslíme si, že potřebujeme být velká společnost, abychom mohli zákazníkům poskytnout celé spektrum služeb a pustit se do skutečně velkých změnových projektů. Abychom mohli udržet víc služeb, potřebujeme peníze. Navíc si naše kultura považuje ekonomického úspěchu. Komerencializace naší profese však vychází spíš ze způsobu uvažování; není to ani tak požadavek růstu. Je to otázka smyslu a zaměření, a proto jde i o otázku etickou.“

Poradenství je vedeno cílem pomoci klientům vyřešit jejich problémy a nalézt optimální řešení. Řada poradenských společností vznikala s tímto cílem. Současně je komerční činností jako každé podnikání. Tyto dvě stránky nelze ignorovat. Důležité je nalézt pro každou konkrétní poradenskou společnost, velkou, malou, jednotlivého poradce a každou fázi vývoje takové firmy přiměřený poměr mezi plněním cíle poradenství, a komerční stránkou.

4 Výzkum

V této části práce popíši provedený výzkum a jeho výsledky. Na základě vlastní profesionální zkušenosti v období 20 let profesionální kariéry v oblasti informačních systémů, praktické tříleté zkušenosti v mezinárodní poradenské společnosti i mnohočetné zkušenosti ze spolupráce s poradci v roli jejich zákazníka, jsem postupně dospěl k myšlence, že firmy najímají poradenské společnosti i jednotlivé poradce v některých případech z poněkud jiných důvodů a s jiným záměrem, než je oficiálně deklarováno. V rámci této diplomové práce jsem proto provedl výzkum ověřující názor respondentů na předpokládané důvody najímání externích poradců. Ohledně případné odlišnosti mezi oficiálními a skutečnými důvody najímání externích poradců nelze na základě výzkumu provedeného v rámci této práce učinit závěry. Vzhledem k rozsahu diplomové práce a možnostem diplomanta jako soukromé osoby jsem neprováděl porovnání mezi oficiálně uváděnými důvody spolupráce s externími poradci a navrženými důvody.

Na otázku proč bychom měli zkoumat důvody najímání externích poradců organizacemi bych odpověděl, že jde o porozumění fungování organizací jako součástí společnosti, ve které žijeme. Důvody, stojící za najímáním externích poradců patří do spektra poznání fungování organizací.

4.1 hypotéza

Cílem výzkumu je ověřit navrhované důvody vedoucí k najímání externích poradců. Bylo navrženo celkem 18 důvodů, které byly v rámci výzkumu ověřovány. Výčet navrhovaných důvodů je uveden v kapitole nazvané „Výzkumná metoda“.

Hypotéza H_0 tedy zní:

Navržených 18 důvodů vede k najímání externích poradců.

4.2 uspořádání výzkumu

Při volbě metody i cíle výzkumu bylo třeba se vyrovnat s řadou dílčích oblastí. Výzkum v této oblasti realizovaný soukromou osobou naráží zejména na dostupnost dat a ochotu respondentů otevřeně o problematice hovořit. Při volbě respondentů jsem využil kontakty získané v průběhu mé profesionální dráhy. Proto nelze výběr respondentů považovat za náhodný a v tomto smyslu je třeba interpretovat výsledky výzkumu. S ohledem na svojí nezkušenost s prováděním a zejména vyhodnocováním rozhovorů jsem se rozhodl použít jako výzkumnou metodu kombinaci polostandardizovaného rozhovoru a dotazníku s bipolárními škálami. Rozhovor sloužil pro získání základních údajů o respondentech a charakteristik popisovaných případů spolupráce s externími poradci. Pro vyhodnocení důvodů najímání externích poradců byl použit dotazník vyplňovaný respondenty bezprostředně po rozhovoru. Na základě získaných dat byl zkonstruován průměrný polaritní profil pro celou skupinu respondentů a dále porovnán průměrný polaritní profil pro skupinu poradců a skupinu zákazníků. Důvody byly seřazeny podle dosažených průměrných škálových hodnot, byla provedena faktorová a shluková analýza. Příručka tazatele i dotazník jsou uvedeny v příloze.

4.2.1 výzkumná metoda

Použitou výzkumnou metodou pro vyhodnocení důvodů najímání externích poradců je dotazník s bipolárními škálami.

V rámci výzkumu byl připraven seznam možných důvodů, který ve výsledné verzi obsahoval 18 položek pracovně rozdělených ve třech kategoriích.

Použité škály představují polaritní hodnocení navržených důvodů ovlivňujících rozhodnutí o najmutí externích poradců. V tomto výzkumu je použito 18 škál, tedy 18 předpokládaných důvodů. Jejich určení i počet vycházelo z mé osobní zkušenosti v průběhu profesionální dráhy. Měl jsem možnost pracovat jako externí poradce, spolupracovat s externími poradci v rámci organizace i najímat externí poradce.

Pro předpokládané důvody najímání externích poradců bylo před začátkem výzkumu navrženo sedm kategorií. Kategorie nazvaná „ekonomické“ zahrnovala důvody, u kterých jsem předpokládal finanční úspory. Implementační kategorie zahrnovala realizaci navrhovaných opatření, kategorie „organizační struktury“ byla míněna jako projev vysoké úrovně organizace poradců. V kategorii nazvané „politické“ byly zařazeny důvody, které by mohly souviset s rozložením moci v najímající organizaci a znalostí citlivých informací. „Kvalifikace“ obsahovala profesionální dovednosti externích poradců a kategorie „informace“ dostupnost údajů z jiných firem a projektů. V kategorii „ostatní“ byly zařazeny důvody, které jsem nedokázal přiřadit předcházejícím původně navrženým kategoriím.

V sedmi původně navržených kategoriích, bylo uvažováno od jednoho do pěti důvodů. Vysoký počet kategorií jsem následně zredukoval. Sloučil jsem původně navrhované kategorie do tří výsledných použitých při výzkumu. Zároveň se podařilo vyrovnat počet důvodů ve výsledných kategoriích nazvaných ekonomika, politika a odbornost na šest důvodů v jedné kategorii.

Kategorie „ekonomika“ zahrnuje důvody, u kterých jsem předpokládal finanční dopady, zejména úsporu finančních nákladů kterou může využití externích poradců v porovnání s interními zaměstnanci přinést. Kategorie „politika“ zahrnuje důvody, které mohou odrážet mocenské zájmy a sféry vlivu v najímající organizaci. Navržená kategorie „odbornost“ zahrnuje kvalifikační a jiné specifické znalosti a dovednosti.

Původní navrhované i výsledné zařazení jednotlivých důvodů do kategorií použité při výzkumu a jejich formulace jsou uvedeny v následující tabulce.

| Původní kategorie | Položka | Výsledná kategorie | Výsledná formulace položky |
|-----------------------|---|--------------------|---|
| Ekonomické | Výkonnost externistů | Ekonomika | finanční nároky (ne)jsou úměrné přínosům |
| Ekonomické | Úspora technického vybavení (počítače, telefony) | | Nebylo použito |
| Ekonomické | Úspora financí | Ekonomika | finančně (ne)nároční |
| Ekonomické | Efektivita využití času | Ekonomika | velmi (ne)efektivně využívají svůj čas |
| Ekonomické | Úspora dalších nákladů na zaměstnance (pracovní místo, SW licence...) | Ekonomika | (ne)potřebují pracovní místo u nájimatele |
| Implementační | Pro externisty je snazší doporučit a realizovat nepopulární opatření | Politika | Lehce/těžko prosazují nepopulární opatření |
| Implementační | Nemusi do důsledku řešit detaily, mohou se soustředit na hlavní cíl | Politika | (ne)řeší detaily |
| Organizační struktury | Rychlá dostupnost poradců | Odbornost | (ne)jsou rychle k dispozici |
| Organizační struktury | Možnost rychle měnit alokovanou kapacitu | Ekonomika | (ne)mění svoji kapacitu podle potřeb |
| Politické | Alibi | Politika | jejich doporučení (ne)slouží jako alibi |
| Politické | Unikátní znalosti externích poradců | Odbornost | disponují /nemají unikátní(mi) znalostmi(i) |
| Politické | Neexistující osobní vazby | | Nebylo použito |
| Politické | Očekávaná nestrannost a objektivita externích poradců | Politika | (Ne)jsou objektivní |
| Politické | Mohou snáze komunikovat „tabu“ témata | Politika | snáze řeší / nejsou schopni řešit „tabu“ oblasti |
| Politické | Možnost „přeskočit“ úroveň hierarchické organizační struktury | Politika | (ne)mohou „přeskočit“ úroveň hierarchické organizační struktury |
| Kvalifikace | Profesionálnější chování poradců | | Nebylo použito |
| Kvalifikace | Komunikační a prezentační schopnosti | Odbornost | mají vysoké/nízké komunikační schopnosti |
| Kvalifikace | Omezení emocí | Odbornost | (ne)jsou emočně vázáni k nájímající organizaci |
| Informace | Přístup k srovnávacím údajům z jiných firem a projektů | Odbornost | (ne)mají přístup k údajům z jiných firem a projektů |
| Ostatní | Lepší technické vybavení | Odbornost | (ne)mají výborné technické vybavení |
| | Nebylo uvedeno v původním seznamu | Odbornost | (ne)jsou vysoce specializovaní v typu projektů |

Tabulka 2 Zařazení důvodů do kategorií

4.2.2 výběr respondentů

Vzhledem k tématu diplomové práce byl zvolen výběr respondentů založený na osobní dlouhodobé znalosti s diplomantem. Výběr tedy nemůže být považován za náhodný ani reprezentativní. Struktura podle délky profesionální praxe i průmyslové oblasti je omezená. Téma výzkumu by při náhodném výběru respondentů pravděpodobně vzhledem k citlivosti zjišťovaných údajů a provádění výzkumu soukromou osobou znamenalo extrémně nízký počet respondentů ochotných se výzkumu zúčastnit.

Celkem bylo osloveno jedenáct potenciálních respondentů, z toho tři externí poradci a osm zákazníků externích poradců. Pozitivně zareagovalo a výzkumu zúčastnilo sedm respondentů, z toho pět zákazníků externích poradců a dva externí poradci. Celková pozitivní reakce tedy činí 63% z oslovených. Tato odezva není příliš velká, pokud vezmeme v úvahu, že všechny oslovené jsem osobně znal ze své profesionální praxe. Nicméně v porovnání s obvyklým procentem návratnosti dotazníků při dotazníkovém výzkumu (přibližně 10% až 30%) je odezva více jak dvojnásobná. Neochota zúčastnit se výzkumu může být způsobena mimo jiné pracovním vytížením potenciálních respondentů, nevhodnou komunikací záměru a průběhu výzkumu a citlivým tématem výzkumu.

Složení respondentů podle vybraných kritérií na základě dotazníku je uvedeno v následující tabulce.

| | Role | | Délka profesionální praxe | | | | Nejvyšší dosažené vzdělání | | | Nejvyšší pozice zastávaná v profesionální kariéře | | | | | Nejvyšší celkový počet všech podřízených v profesionální kariéře | | | |
|---------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------------|----------|-----------|-----------------|----------------------------|-----|---------------|---|--------------|---------------------------------|-----------------------|---------|--|-------|---------|-------------|
| | zákazník externích poradců | externí poradce | do 5 let | 6-10 let | 11-20 let | více než 20 let | SŠ | VŠ | postgraduální | specialista | vedoucí týmu | manažer bez přímých podřízených | manažer s podřízenými | ředitel | majitel firmy | do 10 | 11 - 50 | více než 50 |
| % respondentů v kategorii | 71 | 29 | 0 | 0 | 71 | 29 | 0 | 100 | 0 | 0 | 14 | 0 | 57 | 29 | 0 | 0 | 71 | 29 |

Tabulka 3 Složení respondentů

Pro popis respondentů bylo použito pět následujících kritérií:

- role (zákazník nebo externí poradce)
- délka profesionální praxe
- nejvyšší dosažené vzdělání
- nejvyšší pozice zastávaná v profesionální kariéře
- nejvyšší celkový počet všech podřízených dosažený v profesionální kariéře

Při volbě odstupňování v jednotlivých kategoriích respondentů jsem vycházel ze své profesionální zkušenosti. V některých parametrech jsou respondenti soustředěni do velmi omezeného počtu kategorií. Částečně je to dáno tím, že vzhledem k citlivosti tématu výzkumu byly respondenti vybíráni na základě osobní znalosti, a tedy obdobné délky profesionální praxe.

Pět respondentů patří do kategorie délka profesionální praxe 11 - 20 let, jeden do kategorie více než 20 let profesionální praxe. Z pohledu nevyššího počtu podřízených v profesionální kariéře spadá pět respondentů do kategorie 11 -50, dva do kategorie více než 50. Z toho lze usuzovat, že většina respondentů patří podle hierarchie organizační struktury do

kategorie středního managementu. Tomu odpovídá i zařazení respondentů do kategorií podle nejvyšší pozice zastávané v profesionální kariéře, kdy se jeden respondent identifikoval jako vedoucí týmu, čtyři jako manažer s podřízenými a jeden jako ředitel.

4.3 výsledky výzkumu

V následující části textu popíši způsob a výsledky zpracování získaných dat. Nejdříve bude popsán průběh rozhovorů a jejich uspořádání, dále budou uvedeny průměrné polaritní profily. Popíši použití faktorové analýzy získaných dat k ověření působících faktorů a rychlé shlukové analýzy. Uvedu další možné důvody, vedoucí k najímání externích poradců, které navrhli respondenti v průběhu výzkumu a porovnáám je s důvody zahrnutými v dotazníku. Konečně popíši průběh škálových hodnot jednotlivých důvodů.

4.3.1 průběh rozhovorů

Oproti původnímu záměru získat data pro konstrukci polaritních profilů v průběhu rozhovorů byla nakonec zvolena kombinace rozhovoru a dotazníku. Hlavním důvodem byly časové dispozice a nezkušenost ve vyhodnocování rozhovoru. Odhad pro maximální únosnou dobu rozhovoru činil 1 hodinu. Důvodem byla případná únava a nejednoznačnost delšího rozhovoru. Pro nízký počet respondentů byl každý respondent požádán o popis třech konkrétních případů spolupráce s externími poradci v průběhu své profesionální dráhy. Tím byl částečně eliminován nízký počet respondentů. Při trvání rozhovoru 60 minut by na jeden případ připadlo asi 20 minut, což při 18 škálách znamená přibližně 1 minutu na 1 odpověď. Pokud přičteme čas na úvod, závěr a základní údaje o respondentech, dospěl jsem k závěru, že takto pojatý rozhovor by připomínal spíše výslech a nevedl by k získání relevantních výsledků. Proto byla ve finále zvolena kombinace rozhovoru pro získání základních údajů o respondentech a jednotlivých případech, a zároveň jako způsob navázání kontaktu s respondenty, a dotazníku. Podmínkou bylo, aby vyplnění dotazníku následovalo bezprostředně po rozhovoru. Konkrétní odpovědi na jednotlivých škálách byly pro jednotlivá důvody najímání poradců získány vyplněním dotazníku. Na vyplnění dotazníku jsem předpokládal dobu asi 30 minut.

Z pohledu koncentrace na téma rozhovoru se v průběhu rozhovorů ukázalo, že někteří respondenti byli ochotni sdělovat jak osobní údaje, tak jména klientů. Tyto údaje byly z přepisu i záznamů rozhovorů vypuštěny, protože nejsou relevantní pro předmět výzkumu a mohly by vést k identifikaci respondentů a klientů v popisovaných případech.

Délka jednotlivých rozhovorů je uvedena v následující tabulce.

| Respondent | Datum rozhovoru | Délka rozhovoru v hodinách včetně vyplnění dotazníku | Místo rozhovoru |
|-----------------|-----------------|--|-------------------|
| A | 22.4.2009 | 1:17 | kancelář |
| B | 24.4.2009 | 0:55 | zasedací místnost |
| C | 24.4.2009 | 1:15 | zasedací místnost |
| D | 28.4.2009 | 1:00 | kavárna |
| E | 30.4.2009 | 1:05 | zasedací místnost |
| F | 28.4.2009 | 1:00 | zasedací místnost |
| G | 14.5.2009 | 1:10 | zasedací místnost |
| Průměrně | | 1:06 | |

Tabulka 4 Délka rozhovorů

Průměrně trval jeden rozhovor včetně vyplnění dotazníku 1 hodinu 6 minut, což znamená, že původní předpokládaná délka jednoho rozhovoru včetně vyplnění dotazníku přibližně 1 hodina 30 minut nebyla dosažena. Nejkratší rozhovor trval 55 minut, nejdelší 1 hodinu 17 minut, rozdíl tedy činí 22 minut. V literatuře OSGOOD (1957) s. 80 uvádí autor zkušenost, že jeden respondent je schopen za 10 – 15 minut provést soudy o 100 položkách (10 pojmů u každé z 10 škál). V případě mého výzkumu jde o 21 škál pro jeden pojem, tomu by tedy odpovídala doba 0,15 minuty na jednu položku. Při 21 škálách pro tři případy dostáváme v provedeném výzkumu 63 položek, tedy 63 násobeno 0,15 přivádí k výsledku 9, 45 minuty. Z průběhu vyplňování dotazníků, jemuž jsem byl vždy přítomen, nemohu tento odhad potvrdit. Domnívám se, že vyplnění dotazníku bylo delší a blížilo se k 15 minutám.

Příčinou kratší délky rozhovoru oproti očekávané může být nezkušenost tazatele, protože žádný obdobný výzkum jsem nikdy neprováděl, kvalitní příprava příručky tazatele, případně neochota respondentů sdělovat více informací. Vzhledem k průběhu rozhovorů se domnívám, že o neochotu sdělovat informace v daném výzkumu nešlo. Obvykle se podařilo navázat v průběhu rozhovoru kontakt, který vedl k velmi otevřené komunikaci. Svoji roli v kratší dosažené délce rozhovoru mohly hrát i okolnosti a druh zvolených příkladů, tedy konkrétních popisovaných situací, kdy ke spolupráci s externími poradci došlo.

Příklad přepisu rozhovoru je uveden v příloze diplomové práce, součástí příloh je i disk se záznamem uskutečněných rozhovorů.

4.3.2 polaritní profily

V průběhu výzkumu byly získány odpovědi od sedmi respondentů, od každého pro tři praktické případy spolupráce s externími poradci. Celkem byly výzkumem získána data pro 21 případů. Základní charakteristiky jsou uvedeny v následující tabulce.

| | Valid | Std. Deviation | Variance | Range | Minimum | Maximum |
|---|-------|----------------|----------|-------|---------|---------|
| Důvod najímání externích poradců | | | | | | |
| pracovní místo | 21 | 2,20 | 4,83 | 6 | 1 | 7 |
| řešení detailů | 21 | 2,16 | 4,66 | 6 | 1 | 7 |
| emoční vazba k najímající organizaci | 21 | 2,14 | 4,60 | 6 | 1 | 7 |
| přeskočit hierar. strukturu | 21 | 1,99 | 3,96 | 6 | 1 | 7 |
| mění kapacitu | 21 | 1,92 | 3,69 | 6 | 1 | 7 |
| řešení tabu | 21 | 1,72 | 2,96 | 5 | 1 | 6 |
| Objektivita | 21 | 1,67 | 2,79 | 5 | 2 | 7 |
| jsou rychle k dispozici | 21 | 1,61 | 2,59 | 5 | 1 | 6 |
| prosazování nepopulárních opatření | 21 | 1,55 | 2,41 | 6 | 1 | 7 |
| technické vybavení | 21 | 1,40 | 1,96 | 6 | 1 | 7 |
| specializace v typu projektů | 21 | 1,32 | 1,75 | 5 | 1 | 6 |
| Alibi | 21 | 1,16 | 1,35 | 5 | 2 | 7 |
| údaje z jiných firem a projektů | 21 | 1,09 | 1,19 | 4 | 1 | 5 |
| unikátní znalosti | 21 | 1,06 | 3,96 | 4 | 1 | 5 |
| finančně nároční | 21 | 0,93 | 0,86 | 3 | 1 | 4 |
| komunikační schopnosti | 21 | 0,87 | 0,76 | 3 | 1 | 4 |
| efektivní využití času | 21 | 0,83 | 0,69 | 3 | 1 | 4 |
| finanční nároky úměrné přínosu | 21 | 0,77 | 0,60 | 2 | 2 | 4 |

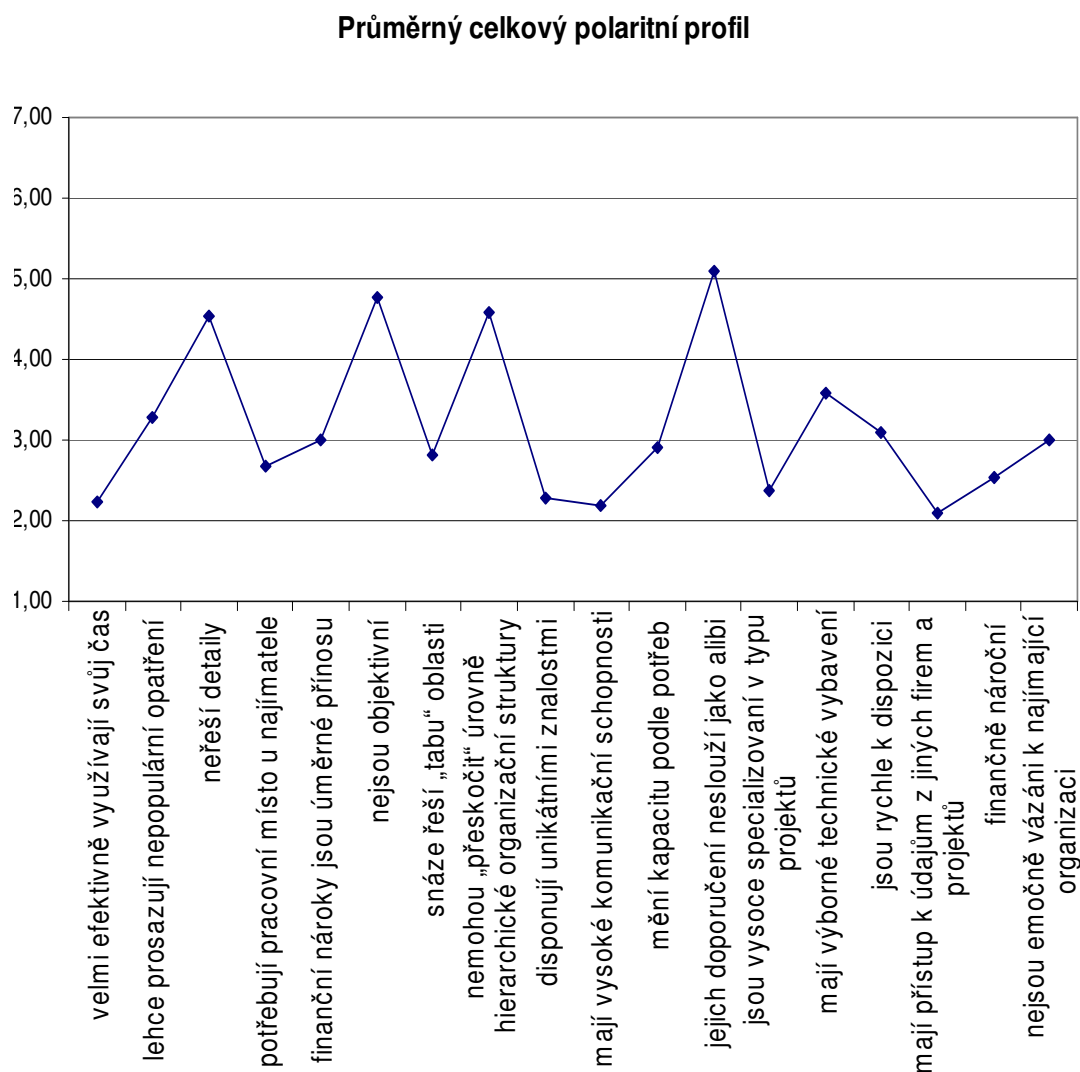
Tabulka 5 Základní charakteristiky

Z průběhu odpovědí respondentů byly sestaveny tři polaritní profily. Prvním je celkový průměrný polaritní profil odpovědí nerozlišující skupinu respondentů zákazníků a poradců, dalším je polaritní profil odpovědí skupiny zákazníků a konečně polaritní profil odpovědí skupiny respondentů poradců. Průměrné bodové ohodnocení použité ke konstrukci polaritních profilů je pro jednotlivé důvody najímání externích poradců a skupiny respondentů uvedeno v následující tabulce seřazené podle absolutních hodnot rozdílů průměrů ve skupině zákazníků a externistů.

| Důvod najímání externích poradců | Orientace 7 stupňové škály | Průměrný celkový polaritní profil | Průměrný polaritní profil zákazníci | Průměrný polaritní profil externisté | Abs. rozdíl zákazníci - externisté |
|--|----------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| pracovní místo u najímatele | potřebují - nepotřebují | 2,67 | 3,27 | 1,17 | 2,10 |
| kapacitu podle potřeb | mění - nemění | 2,90 | 3,40 | 1,67 | 1,73 |
| emočně vázání k najímající organizaci | nejsou - jsou | 3,00 | 2,53 | 4,17 | 1,63 |
| rychle k dispozici | jsou - nejsou | 3,10 | 3,53 | 2,00 | 1,53 |
| "přeskočení" úrovní organizační struktury | nemohou - mohou | 4,57 | 4,73 | 4,17 | 0,57 |
| prosazování nepopulárních opatření | lehce - těžko | 3,29 | 3,13 | 3,67 | 0,53 |
| finanční nároky vs přínos | úměrné - neúměrné | 3,00 | 3,13 | 2,67 | 0,47 |
| přístup k údajům z jiných firem a projektů | mají - nemají | 2,10 | 2,20 | 1,83 | 0,37 |
| Objektivní | nejsou - jsou | 4,76 | 4,87 | 4,50 | 0,37 |
| jejich doporučení jako alibi | neslouží - slouží | 5,10 | 5,00 | 5,33 | 0,33 |
| komunikační schopnosti | vysoké - nízké | 2,19 | 2,13 | 2,33 | 0,20 |
| unikátní znalosti | mají - nemají | 2,29 | 2,33 | 2,17 | 0,17 |
| specializování v typu projektů | jsou - nejsou | 2,38 | 2,33 | 2,50 | 0,17 |
| využití času | efektivně - neefektivně | 2,24 | 2,27 | 2,17 | 0,10 |
| výborné technické vybavení | mají - nemají | 3,57 | 3,60 | 3,50 | 0,10 |
| řešení "tabu" | snáze - nejsou schopni | 2,81 | 2,80 | 2,83 | 0,03 |
| řešení detailů | neřeší - řeší | 4,52 | 4,53 | 4,50 | 0,03 |
| Finančně | nároční - nenároční | 2,52 | 2,53 | 2,50 | 0,03 |

Tabulka 6 Průměrné polaritní profily

Následující obrázek znázorňuje průměrný celkový polaritní profil.

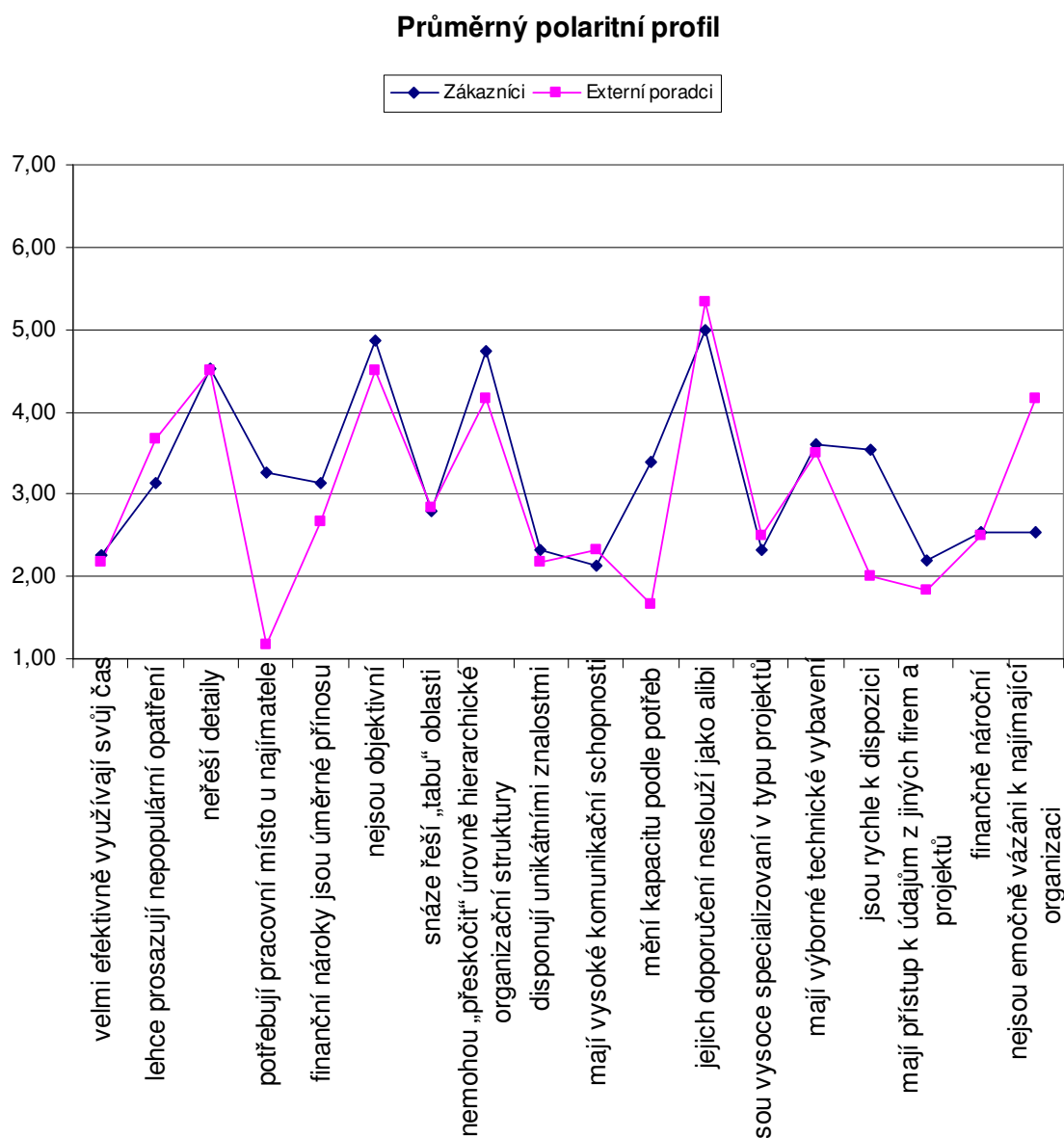


Obrázek 2 Celkový průměrný polaritní profil

Při interpretaci předchozího obrázku bych rád zdůraznil, že ve všech uváděných polaritních profilech jde o průměrné hodnoty. Výrazně pozitivních průměrných hodnot dosáhly následující důvody najímání externích poradců (Popis v závorce obsahuje přiřazení důvodu najímání externích poradců k faktorů zjištěnému faktorovou analýzou. Faktorová analýza je popsána v následující kapitole této práce):

- velmi efektivně využívají svůj čas (faktor č. 6 Cena/výkon)
- disponují unikátními znalostmi (faktor č. 2 Politika)
- mají vysoké komunikační schopnosti (faktor č. 4 Vliv)
- jsou vysoce specializovaní v typu projektů (faktor č. 1 Profesionalita)
- mají přístup k údajům z jiných firem a projektů (faktor č. 2 Politika)

Následující obrázek znázorňuje průměrné polaritní profily skupiny respondentů zákazníků a skupiny respondentů poradců.



Obrázek 3 Průměrný polaritní profil

Při hodnocení průměrných polaritních profilů skupin respondentů je třeba vzít v úvahu rozdílný počet respondentů. Ve skupině zákazníků se výzkumu zúčastnilo pět respondentů, kteří poskytli data pro 15 případů, ve skupině poradců dva respondenti, kteří poskytli data pro 6 případů. Podle průběhu průměrných polaritních profilů se největší rozdíly mezi skupinami respondentů projevují u následujících důvodů (viz. Tabulka 6 Průměrné polaritní profily na začátku této kapitoly):

- potřebují pracovní místo u najímatele (faktor č. 3 Podmínky)
- mění kapacitu podle potřeb (faktor č. 5 Kapacita)
- nejsou emočně vázáni k najímající organizaci (faktor č. 3 Podmínky)
- jsou rychle k dispozici (faktor č. 5 Kapacita)

Rozdíl v průběhu průměrných polaritních profilů pro skupiny respondentů zákazníků a poradců by podle sycení faktorů zjištěných faktorovou analýzou mohl naznačovat rozdílné vnímání podmínek, které poradci potřebují ke svému působení, a schopnosti zajistit a měnit potřebnou kapacitu. Pro faktor číslo 3 faktorové analýzy nazvaný „Podmínky“ sycený dvěma důvody je podle průběhu polaritního profilu hodnocení ve skupině poradců u prvního důvodu („potřebují pracovní místo u najímatele“) pozitivnější než ve skupině zákazníků. Druhý důvod („nejsou emočně vázáni k najímající organizaci“) hodnotí poradci negativněji než zákazníci. Pro faktor číslo 5 faktorové analýzy nazvaný „Kapacita“ sycený dvěma důvody („jsou rychle k dispozici“ a „mění kapacitu podle potřeb“) je podle průběhu polaritního profilu hodnocení ve skupině poradců u obou důvodů pozitivnější než ve skupině zákazníků.

Nejmenší rozdíl průměrů vykazují následující důvody:

- snáze řeší „tabu“ oblasti (faktor č. 2 Politika)
- neřeší detaily (faktor č. 1 Profesionalita)
- jsou finančně nároční (faktor č. 6 Cena/výkon)

V těchto důvodech jsou průměrné hodnoty zákazníků i poradců velmi blízké.

4.3.3 faktorová analýza

Konkrétní důvody pro najímání externích poradců byly v počátku výzkumu rozděleny do tří oblastí - ekonomické, politické a odborné. Na základě získaných dat bylo provedeno ověření faktorovou analýzou, která je popsána v další části textu.

Pro další části faktorové analýzy volíme takový počet faktorů, kde hodnota „Eigenvalues“ je větší než jedna. Podle níže uvedené tabulky získáváme tedy faktorovou analýzou 6 faktorů.

| Total Variance Explained | | | | | | | | | |
|--------------------------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 5,12 | 28,42 | 28,42 | 5,12 | 28,42 | 28,42 | 3,40 | 18,88 | 18,88 |
| 2 | 2,42 | 13,45 | 41,87 | 2,42 | 13,45 | 41,87 | 2,95 | 16,41 | 35,29 |
| 3 | 2,23 | 12,39 | 54,27 | 2,23 | 12,39 | 54,27 | 2,14 | 11,88 | 47,17 |
| 4 | 2,07 | 11,52 | 65,78 | 2,07 | 11,52 | 65,78 | 2,14 | 11,88 | 59,05 |
| 5 | 1,69 | 9,37 | 75,15 | 1,69 | 9,37 | 75,15 | 2,11 | 11,75 | 70,80 |
| 6 | 1,16 | 6,46 | 81,61 | 1,16 | 6,46 | 81,61 | 1,95 | 10,81 | 81,61 |
| 7 | 0,71 | 3,94 | 85,55 | | | | | | |
| 8 | 0,62 | 3,47 | 89,01 | | | | | | |
| 9 | 0,56 | 3,10 | 92,11 | | | | | | |
| 10 | 0,35 | 1,97 | 94,08 | | | | | | |
| 11 | 0,32 | 1,78 | 95,86 | | | | | | |
| 12 | 0,24 | 1,31 | 97,18 | | | | | | |
| 13 | 0,17 | 0,97 | 98,14 | | | | | | |
| 14 | 0,15 | 0,83 | 98,97 | | | | | | |
| 15 | 0,09 | 0,48 | 99,45 | | | | | | |
| 16 | 0,08 | 0,44 | 99,89 | | | | | | |
| 17 | 0,02 | 0,08 | 99,98 | | | | | | |
| 18 | 0,00 | 0,02 | 100 | | | | | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabulka 7 Vyčerpaná variance

Šest faktorů celkem vyčerpává necelých 82% variance. První dva faktory vyčerpávají 19%, respektive 16 %. Zbývající čtyři faktory vyčerpávají každý přibližně 11%.

Pro syčení jednotlivých faktorů provedeme výpočet faktorových zátěží. Zjištěné hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce. Pro přehlednost byly potlačeny hodnoty nižší než 0,3.

| Component Matrix(a) | | | | | | |
|---|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Component | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| unikatni znalosti | 0,844 | | | | | |
| specializace v typu projektu | 0,790 | | 0,395 | 0,315 | | |
| technicke vybaveni | 0,788 | | | 0,457 | | |
| reseni tabu | 0,742 | | | -0,382 | | |
| udaje z jinych firem a projektu | 0,656 | | | | -0,589 | |
| Objektivita | 0,636 | | | | 0,478 | |
| prosazovani nepopularnich opatreni | 0,627 | 0,365 | | | | -0,510 |
| jsou rychle k dispozici | | 0,754 | 0,358 | | | 0,375 |
| meni kapacitu | | 0,716 | 0,367 | | | 0,302 |
| preskocit hierar strukturu | | 0,612 | | | 0,506 | |
| reseni detailu | 0,395 | -0,488 | 0,305 | | 0,393 | |
| pracovni místo | 0,384 | -0,429 | -0,383 | | | |
| emocni vazba k najimajici organizaci | | | -0,696 | | | 0,469 |
| komunikacni schopnosti | 0,569 | | -0,602 | | | |
| financne narocni | | | 0,490 | 0,688 | | |
| Alibi | 0,510 | | | -0,533 | -0,479 | |
| financni naroky umerne prinosu | 0,464 | | 0,428 | -0,522 | | |
| efektivni vyuziti casu | 0,344 | 0,384 | | -0,522 | 0,488 | |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. a 6 components extracted. | | | | | | |

Tabulka 8 Faktorová analýza-nerotované řešení

Vzhledem k tomu, že nerotované řešení naznačuje, že několik důvodů vedoucích k najímání externích poradců sytí více faktorů, provedeme rotované řešení.

| Rotated Component Matrix | Component | | | | | |
|---|----------------|----------|----------|-------|----------|------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | Profesionalita | Politika | Podmínky | Vliv | Kapacita | Cena/výkon |
| specializace v typu projektu | 0,788 | 0,300 | | | | 0,424 |
| Objektivita | 0,741 | | | 0,337 | 0,000 | |
| reseni detailu | 0,735 | | | | | |
| financni naroky umerne prinosu | 0,658 | 0,330 | -0,308 | | | -0,318 |
| technicke vybaveni | 0,607 | | 0,470 | | | 0,402 |
| Alibi | | 0,878 | | | | |
| reseni tabu | 0,331 | 0,687 | | 0,322 | | |
| unikatni znalosti | 0,630 | 0,637 | | | | |
| udaje z jinych firem a projektu | | 0,628 | 0,620 | | | |
| emocni vazba k najimajici organizaci | | | 0,857 | | | |
| pracovni místo | 0,447 | | 0,507 | | -0,357 | |
| preskocit hierar strukturu | | | | 0,890 | | |
| prosazovani nepopularnich opatreni | | 0,624 | | 0,639 | | |
| komunikacni schopnosti | | 0,392 | 0,506 | 0,628 | | |
| jsou rychle k dispozici | | | | | 0,911 | |
| meni kapacitu | | | | | 0,894 | |
| financne narocni | | | | | | 0,821 |
| efektivni vyuziti casu | | | | 0,354 | | -0,766 |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Quartimax with Kaiser Normalization. a Rotation converged in 49 iterations. | | | | | | |

Tabulka 9 Faktorová analýza – rotované řešení

V rotovaném řešení bylo identifikováno 6 faktorů. Vyčerpaná variance je poměrně vysoká, nicméně čtvrtý, pátý a zejména šestý faktor jsou syceny pouze třemi, respektive dvěma důvody k najímání externích poradců.

Následuje detailnější popis faktorů.

Faktor č. 1 – Profesionalita

Obsahuje následující důvody najímání externích poradců:

- specializace v typu projektů
- objektivita
- řešení detailů

- finanční nároky úměrné přínosu
- technické vybavení

Tento faktor jsem nazval „Profesionalita“. Společným prvkem důvodů sycení je podle mého názoru určitá schopnost vyplývající z unikátních dovedností, přístupu nebo znalostí či vybavení externích poradců. Specializace v typu projektů zvyšuje praktické zkušenosti a znalosti externistů a současně zvyšuje úměrnost přínosů finančním nárokům. Tím se zvyšuje i objektivita, neboli schopnost zachovat odstup a nadhled ke konkrétním problémům v najímající organizaci. Výborné technické vybavení potom může výše popsané faktory najímání externích poradců násobit jak co do intenzity, tak co do rozsahu jejich působení. Úměrnost přínosů finančním nárokům předpokládá schopnost odhadnout možnosti dodávky za dané finanční prostředky a schopnost průběžně sledovat a dodržovat čerpání rozpočtu. Nezbytnou součástí je tzv. řízení očekávání v najímající organizaci. Jak schopnost řešit detaily, tak případně schopnost detaily potlačit ve prospěch řešení hlavních cílů mohou být získány speciální zkušeností nebo školením.

Faktor číslo 2 – Politika

Obsahuje následující důvody najímání externích poradců:

- alibi
- řešení tabu
- unikátní znalosti
- údaje z jiných firem a projektů

Faktor nazvaný „Politika“ se skládá z důvodů najímání externích poradců, které souvisí s rozložením moci v organizaci a soutěžením formálních i neformálních skupin i jednotlivců. Doporučení externích poradců může sloužit jako alibi, kdy mají podpořit určité zájmy nebo konkrétní řešení. K používání doporučení poradců jako alibi může dojít v případě, kdy rozložení moci v organizaci neumožňuje prosadit určité řešení přímo. Tento důvod ale může naznačovat i nekompetentnost a nerozhodnost vedoucích pracovníků, případně takovou kulturu organizace, která nepodporuje sice rizikovější, ale potenciálně přínosná řešení. Řešení tabu oblastí může naznačovat existenci patových situací, kdy v důsledku rozložení vlivu v organizaci není možné úsilím zevnitř organizace takový stav vyřešit. Údaje z jiných firem a projektů a unikátní znalosti poradců slouží k pochopení konkrétního problému a poskytují

přehled o postupu, jakým byly podobné situace řešeny v jiných organizacích i přehled o možných teoretických přístupech.

Faktor číslo 3 – Podmínky

Obsahuje následující důvody najímání externích poradců:

- emoční vazba k najímající organizaci
- pracovní místo

Společným jmenovatelem důvodů najímání externích poradců soustředěných ve faktoru nazvaném „Podmínky“ je vytvoření určitého předpokladu pro práci externích poradců. Emoční vazba k najímající organizaci ovlivňuje ochotu zaměstnanců najímající organizace spolupracovat s externími poradci. Kromě toho může emocionální vazba k najímající organizaci zvýšit možnost externích poradců získat různé výhody v najímající organizaci jako přístup k informacím, kapacitu zaměstnanců najímající organizace, přístup ke konkrétním funkcionářům najímající organizace atd. Dostupnost pracovního místa u najímající organizace ovlivňuje podmínky práce poradců. Detailněji jsou možné mechanismy působení jednotlivých faktorů vedoucích k najímání externích poradců jsou uvedeny v kapitole nazvané „Výsledky výzkumu v kontextu sociologie organizace“.

Faktor číslo 4 – Vliv

Obsahuje následující důvody najímání externích poradců:

- schopnost přeskočit hierarchickou strukturu
- prosazování nepopulárních opatření
- komunikační schopnosti

Faktor je sycen třemi důvody vedoucími k najímání externích poradců. Schopnost obejít úrovně hierarchické organizační struktury najímající organizace považují za významnou pro výsledky působení externích poradců. Umožňuje jim efektivně obházet identifikované problémy v klientské organizaci. Obrátí se na vyšší úrovně firemní hierarchie, což jim umožní využít moc a autoritu výše postaveného vedoucího zaměstnance a direktivně přinutit zaměstnance na nižších úrovních ke spolupráci požadovaným způsobem. Interní zaměstnanec takovou možnost prakticky nemá, protože se musí obracet na své přímé

nadřazené. Jak poznamenal jeden z respondentů ze skupiny poradců, mechanismus přeskočení hierarchické struktury se může uplatnit pouze v omezeném rozsahu. Poradci se mohou obracet pouze do úrovně odpovídající osobě, která je najala případně o jejich najmutí rozhodla. Prosazování nepopulárních opatření může být úmyslně přenecháno externím poradcům podobně jako řešení tabu oblastí. Detailněji je tento mechanismus popsán v kapitole nazvané „Výsledky výzkumu v kontextu sociologie organizace“. Komunikační schopnosti hrají při eskalacích vyšším úrovním hierarchické struktury i při prosazování nepopulárních opatření velký význam. Dovedné argumentační zdůvodnění může významně snížit odpor proti zamýšleným změnám a zvýšit ochotu a razanci podpory výše postavených vedoucích zaměstnanců.

Faktor číslo 5 – Kapacita

Obsahuje následující důvody najímání externích poradců:

- jsou rychle k dispozici
- mění kapacitu

Faktor „Kapacita“ zohledňuje rychlou dostupnost externích poradců a jejich schopnost přizpůsobit kapacitu momentálním požadavkům. V některých případech může být tento faktor významný. Firmy, které potřebují více zaměstnanců nebo některé specialisty pouze dočasně, mohou situaci řešit najímáním externích poradců. Takový přístup může být v konkrétním případě finančně výhodnější než vyšší počet stálých interních zaměstnanců, kteří nejsou plně využiti. Podkladem by ale měla být detailní ekonomická rozvaha se započtením veškerých dopadů. Například delší doba zácviu nových externistů, kteří neznají organizaci ani její pracovní postupy, může výsledně nezamýšleně efektivitu tohoto řešení snížit, takže může způsobit místo přínosu i ztrátu.

Faktor číslo 6 – Cena/výkon

Obsahuje následující důvody najímání externích poradců:

- finančně nároční
- efektivní využití času

Faktor „Cena/výkon“ je syčen dvěma položkami. Finanční náročnost i efektivní využití času podle mého názoru odráží poměr cena/výkon, tedy efektivitu využití externích poradců pro najímající organizaci.

Výsledné přiřazení syticích důvodů najímání externích poradců faktorům z faktorové analýzy uvádí následující tabulka.

| Kategorie použitá při výzkumu | Výsledná formulace důvodu | Číslo faktoru FA | Název faktoru FA |
|-------------------------------|---|------------------|------------------|
| Ekonomika | Finanční nároky (ne)jsou úměrné přínosům | 1 | Profesionalita |
| Odbornost | (Ne)mají výborné technické vybavení | 1 | Profesionalita |
| Odbornost | (Ne)jsou vysoce specializovaní v typu projektů | 1 | Profesionalita |
| Politika | (Ne)řeší detaily | 1 | Profesionalita |
| Politika | (Ne)jsou objektivní | 1 | Profesionalita |
| Odbornost | Disponují /nemají unikátní(mi) znalostmi(i) | 2 | Politika |
| Politika | Snáze řeší / nejsou schopni řešit „tabu“ oblasti | 2 | Politika |
| Politika | Jejich doporučení (ne)slouží jako alibi | 2 | Politika |
| Odbornost | (Ne)mají přístup k údajům z jiných firem a projektů | 2 | Politika |
| Ekonomika | (Ne)potřebují pracovní místo u najímatele | 3 | Podmínky |
| Odbornost | (Ne)jsou emočně vázáni k najímající organizaci | 3 | Podmínky |
| Odbornost | Mají vysoké/nízké komunikační schopnosti | 4 | Vliv |
| Politika | Lehce/těžko prosazují nepopulární opatření | 4 | Vliv |
| Politika | (Ne)mohou „přeskočit“ úrovně hierarchické organizační struktury | 4 | Vliv |
| Ekonomika | (Ne)mění svoji kapacitu podle potřeb | 5 | Kapacita |
| Odbornost | (Ne)jsou rychle k dispozici | 5 | Kapacita |
| Ekonomika | Finančně (ne)nároční | 6 | Cena/výkon |
| Ekonomika | Velmi (ne)efektivně využívají svůj čas | 6 | Cena/výkon |

Tabulka 10 Rozdělení škál do faktorů

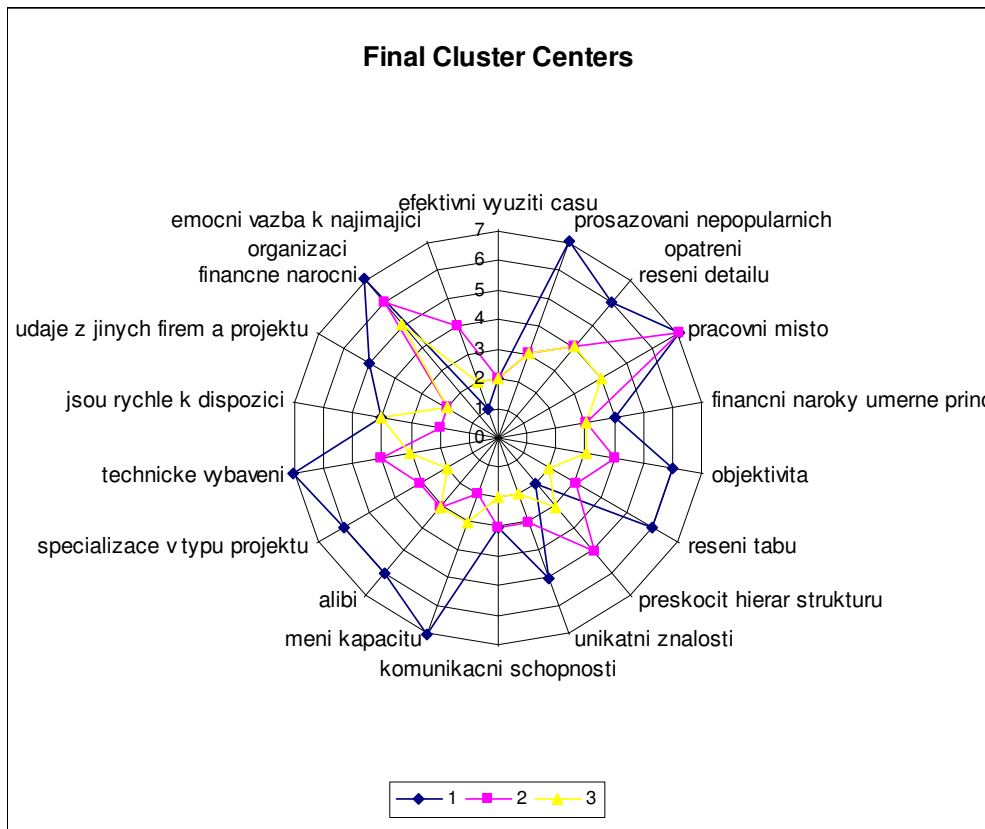
4.3.4 shluková analýza

Nad získanými daty byla provedena rychlá shluková analýza.

Výsledky rychlé shlukové analýzy metodou „K-Means“ pro tři shluky jsou uvedeny v následujících tabulkách. Proměnnou byly důvody najímání externích poradců.

| Cluster Membership | | | | |
|--------------------|------------|----------------------|---------|----------|
| Case Number | Respondent | Poradce/ Zákazník | Cluster | Distance |
| 1 | A01 | Zákazník | 1 | 0 |
| 7 | C07 | Poradce | 2 | 3,5 |
| 8 | C08 | Poradce | 2 | 5,979 |
| 9 | C09 | Poradce | 2 | 4,822 |
| 10 | D10 | Zákazník | 2 | 5,809 |
| 11 | D11 | Zákazník | 2 | 3,708 |
| 12 | D12 | Zákazník | 2 | 5,895 |
| 13 | E13 | Poradce | 2 | 5,766 |
| 19 | G19 | Zákazník | 2 | 5,766 |
| 2 | A02 | Zákazník | 3 | 5,839 |
| 3 | A03 | Zákazník | 3 | 6,628 |
| 4 | B04 | Zákazník | 3 | 4,789 |
| 5 | B05 | Zákazník | 3 | 4,557 |
| 6 | B06 | Zákazník | 3 | 3,255 |
| 14 | E14 | Poradce | 3 | 6,199 |
| 15 | E15 | Poradce | 3 | 5,591 |
| 16 | F16 | Zákazník | 3 | 6,777 |
| 17 | F17 | Zákazník | 3 | 6,814 |
| 18 | F18 | Zákazník | 3 | 6,213 |
| 20 | G20 | Zákazník | 3 | 4,332 |
| 21 | G21 | Zákazník | 3 | 5,576 |

Tabulka 11 Shluková analýza



Obrázek 4 Shluková analýza

Pro interpretaci výsledků shlukové analýzy byla použita tabulka nazvaná „Tabulka 40 Přřazení případů spolupráce s externími poradci a identifikovaných shluků“ uvedená v příloze.

Nejzajímavější je shluk označený číslem „2“. Obsahuje totiž všechny případy dvou respondentů, respondenta „C“ a „D“ plus po jednom případě od respondenta „E“ a „G“. Zajímavé je, že respondent „C“ je externím poradcem, zatímco respondent „D“ patří do skupiny zákazníků. Vodítkem by mohl být popis příkladů. Ačkoliv z hrubého popisu jednotlivých případů to nemusí být zřejmé, vzhledem k osobní znalosti respondentů usuzují na silnou technologickou orientaci těchto dvou respondentů. Respondent „C“ se zabývá výhradně poradenstvím v oblasti technologických projektů v oboru informačních technologií. Společnou charakteristikou je i hodnocení výsledku popisovaných případů (s výjimkou dvou) jako „splnilo cíle“, tedy středním hodnocením úspěšnosti. Shluk „2“ proto nazvu „technologické poradenství“.

Shluk „3“ sice obsahuje také projekty svázané s technologií, ale u jednotlivých respondentů lze nalézt i případy, spadající do jiných oblastí. Popis jednotlivých případů

spolupráce s externími poradci nebyl kategorizován, šlo tedy zcela o otevřenou otázku. Nelze proto vyloučit, že i v případě uváděné spolupráce v technologické oblasti se poradci zabývali spíše řízením projektů než technologickými detaily. Nazval bych tento shluk „obecné poradenství“.

Shluk „1“ obsahuje jediný případ, pravděpodobně specifický co do zaměření i průmyslu. Nazval bych tedy tento shluk jako „specifické poradenství“.

Detailní údaje ze shlukové analýzy jsou uvedeny v příloze.

4.4 výsledky výzkumu v kontextu sociologie organizace

Jednotlivé důvody najímání externích poradců ve větší či menší míře, přímo či nepřímo, souvisí s přístupy a teoriemi které prostupují sociologii organizace od klasického období až do současnosti. Lze je vnímat jak z klasického Weberova pojetí byrokratické, odlidštěné organizace kde jednotliví zaměstnanci plní se strojovou přesností své úkoly, tak například z pohledu přístupu „human relations“.

V obou hlavních směrech sociologie organizace, jak klasickém tak technickém, můžeme nalézt prvky ke kterým je možné vztáhnout jak záměr tak výsledky výzkumu. Na výsledky výzkumu můžeme pohlížet z pohledu interpretativního přístupu, který usiluje o poznání subjektivního smyslu sociálního jednání posuzovaného v konkrétních okolnostech a souvislostech. Možný je i přístup z východisek teorie konfliktu, kdy procesy v organizaci vysvětlujeme jako výsledek soupeření jednotlivců i skupin o zdroje v organizaci .

První přístup je založen na dialektice člověka jako tvůrce a současně produktu sociální reality. Snaží se o poznání subjektivního smyslu jednání individua. Interpretativní teorie se soustředí na tvůrčí schopnosti člověka. Předpokládá, že sociální skutečnost je neustále interpretována individuálními aktéry. Lidé jsou vnímáni jako originální autoři svého sociálního světa. Ve vzájemných interakcích neustále konstruují a opětně rekonstruují pro sebe co nejpříjemnější svět a jsou pouze omezeně determinováni.

Formální struktura i způsob fungování konkrétní organizace je důsledkem interakcí mezi jednotlivými aktéry v minulosti i současnosti. Aktéři různými způsoby a s využitím různých prostředků přesvědčí nebo přinutí jiné aktéry akceptovat jejich zájmy a požadavky. To se promítne do uspořádání a fungování organizace. Každý stav je ale přechodný, protože proces vzájemných interakcí v organizaci neustále probíhá. Vzájemně na sebe působí individuální aktéři, formální i neformální skupiny i různé úrovně organizační hierarchie. Kromě vnitřních procesů působí na organizaci i její okolí. Stabilita i vývoj organizace v čase je výsledkem vzájemného působení všech těchto vlivů.

Konsensuální teorie vychází ze sociální podmíněnosti lidského jednání. Zajímají ji společenské tlaky, které působí na jedince a skupiny.

Druhý ze základních přístupů zkoumá motivaci lidí ke společné akci. Uplatňuje se zde teorie konfliktu. Podle teorie konfliktu tvoří organizaci jednotlivci a skupiny ve vzájemných konfrontacích ve kterých prosazují své zájmy. Organizace může být vnímána jako soustava vztahů a vlivů ve které se uplatňují různé mechanismy, jakými se jednotlivci snaží na úkor druhých naplnit své vlastní cíle a potřeby. Protože distribuce a přístup ke zdrojům v organizaci je nerovnoměrný, a protože vedle formální struktury zajišťující přístup ke zdrojům může existovat i neformální distribuce, jsou jednotlivci i skupiny vzájemně v různém postavení, disponují různými zdroji. Zdrojem může být formální pravomoc, možnost uplatňovat sankce, ale i přístup k informacím, nebo členství v zájmových skupinách. Zásadní roli v moderní organizaci hraje přístup k informacím. Čím více jedinci nebo skupiny mají pod kontrolou informace v organizaci a jejich distribuci, tím mají větší možnost ovládat ostatní jedince a skupiny. V pohledu teorie konfliktu by kontrola informací mohla znamenat dosažení mocenského postavení. Soupeření o moc se v tomto smyslu stává bojem o přístup a kontrolu nad informacemi. Některé organizace využívají konflikty s ostatními organizacemi k upevnění své vnitřní jednoty. Konflikt s ostatními organizacemi a skupinami zvyšuje pocit soudržnosti a loajality uvnitř vlastní organizace. Cizí organizace představuje společného rivala, někdy i nepřítele, vůči kterému se může jak organizace tak její členové vymezit. Pro organizaci může být takový společný nepřítel i důvodem pro legitimizaci její existence. Pokud konfliktní zájmy neexistují, mohou být i uměle vytvořeny. Pro členy organizace je takový postoj možností získat nebo zvýšit pocit sounáležitosti a zvýšení statusu a prestiže mezi ostatními členy organizace a to bez individuálního rizika. Příkladem organizací, které tento princip využívají mohou být ozbrojené sbory, armády, policie, ale i

politické strany, církve náboženská hnutí, různé extrémistická a rasistická hnutí a skupiny. Stejný princip použili i nacisté v Německu před druhou světovou válkou.

Soudržnost základních stavebních prvků organizace, jednotlivců a skupin, je zajištěna systémem sankcí a motivací. Příkladem je hrozba a odměna v materiální i nemateriální formě, nebo obhajoba určitých idejí. Jedním z nejzávažnějších porušení pravidel v organizaci je zpochybnění legitimačních ceremoniálů, protože útočí přímo na odůvodnění existence organizace. Podle zastánců teorie konfliktu, například Collinse, je třeba rozlišovat formální organizační strukturu jako síť sankcionovaných vztahů moci od konkrétních projevů různých skupin. Sociální aktéři nemají důvody nevyužít možností disponovat nástroji, pravidly a zdroji organizace pro dosažení svých osobních případně skupinových cílů a to i tehdy, když působí proti dosažení oficiálních cílů organizace.

Podle práce Goffmana se lidé ve vzájemných interakcích idealizují aby získali, udrželi a zvýšili svojí autoritu. V moderní společnosti je autorita jednotlivců mimo jiné založena na moci organizace, které jsou členy, případně ji reprezentují. Tento mechanismus se uplatňuje i opačným směrem. Organizace mohou zaměstnávat bývalé politiky, vrcholové manažery nebo například umělce proto, aby jejich prestiž a autorita vzrostla. Zájem organizace i jednotlivce, který je členem je tedy v tomto případě v souladu, větší autorita a moc organizace přináší v každodenních interakcích i vyšší autoritu jednotlivce, který je jejím členem a naopak.

V různých teoretických přístupech se vždy určitým způsobem mohou uplatnit důvody najímání externích poradců a to buď jako příčina, nebo důsledek určitých procesů a jednání individuálních aktérů i organizace jako celku. V procesech interakcí a konstruování, které v organizacích probíhají, se střetávají různé zájmy a vlivy. To se může promítat i do důvodů vedoucích k najímání externích poradců. Hierarchie uspořádání organizace, rozložení moci, vztahy nadřízených a podřízených ale i snaha zajistit pro sebe nebo pro skupinu výhradní přístup k informacím nebo o zlepšení pracovních podmínek či norem jednání se mohou promítnout do důvodů zkoumaných v této práci vzhledem k najímání externích poradců.

V následující části textu uvedu detailněji jednotlivé zkoumané důvody najímání externích poradců v souvislosti s různými přístupy k organizaci.

Průběh četností odpovědí respondentů je uveden v popisu jednotlivých důvodů v kapitole nazvané „Důvody najímání externích poradců“ v následujícím textu, základní charakteristiky v kapitole nazvané „Polaritní profily“ v textu předchozím.

4.4.1 vyhodnocení hypotézy

Pro jednotlivé důvody najímání externích poradců byly ve výzkumu použity sedmibodové škály. Odpovědím byla přiřazena hodnota 1-7. Při vyhodnocení získaných dat je třeba zohlednit skutečnost, že navržené důvody nejsou zcela nezávislé. Kromě charakteru jednotlivých důvodů najímání externích poradců může jejich vzájemnou závislost způsobit i metoda získání příkladů spolupráce s externími poradci. Každý ze sedmi respondentů popisoval tři konkrétní příklady spolupráce s externími poradci ze své kariéry. Tímto způsobem bylo získáno 21 případů. Vždy tři příklady jsou tedy spojeny alespoň osobou respondenta, který může neúmyslně popisované příklady určitým způsobem zkreslovat.

Ze získaných polaritních profilů a výsledků faktorové analýzy nelze žádný z navržených důvodů najímání externích poradců vyloučit. Na základě získaných výsledků lze rozhodování o najímání externích poradců považovat za multikriteriální rozhodování. Formulovanou hypotézu H_0 tedy nelze zamítnout.

Pro vyhodnocení relativního významu jednotlivých důvodů najímání externích poradců bylo využito pořadí podle průměrů škálových hodnot jednotlivých důvodů. Vzhledem k tomu, že v dotazníku byly bipolární škály některých důvodů orientovány s cílem zabránit rutinnímu vyplňování, byly pro vyhodnocení pořadí transformovány. Bodová hodnocení obsahují rozsah 1 – 7, orientace škály je uvedena ve druhém sloupci zleva tabulky nazvané „Tabulka 12 Pořadí“. Levý pól škály v tomto sloupci má v bodovém ohodnocení vždy hodnotu „1“. Při vyhodnocení pořadí průměrných skóre jednotlivých důvodů byly považovány za nejvíce pozitivní, tedy nejvýznamnější důvody s nejnižším průměrem.

| Důvod najímání externích poradců | Orientace škály pro vyhodnocení průměrů | Průměrný celkový polaritní profil | Název faktoru FA |
|---|---|-----------------------------------|------------------|
| (Ne)mají přístup k údajům z jiných firem a projektů | mají - nemají | 2,10 | Politika |
| Mají vysoké/nízké komunikační schopnosti | vysoké - nízké | 2,19 | Vliv |
| Velmi (ne)efektivně využívají svůj čas | efektivně - neefektivně | 2,24 | Cena/výkon |
| Disponují /nemají unikátní(mi) znalostmi(i) | mají - nemají | 2,29 | Politika |
| (Ne)jsou vysoce specializovaní v typu projektů | jsou - nejsou | 2,38 | Profesionalita |
| Snáze řeší / nejsou schopni řešit „tabu“ oblasti | snáze - nejsou schopni | 2,81 | Politika |
| Jejich doporučení (ne)slouží jako alibi | slouží - neslouží | 2,90 | Politika |
| (Ne)mění svoji kapacitu podle potřeb | mění - nemění | 2,90 | Kapacita |
| Finanční nároky (ne)jsou úměrné přínosům | úměrné - neúměrné | 3,00 | Profesionalita |
| (Ne)jsou emočně vázáni k najímající organizaci | nejsou - jsou | 3,00 | Podmínky |
| (Ne)jsou rychle k dispozici | jsou - nejsou | 3,10 | Kapacita |
| (Ne)jsou objektivní | jsou - nejsou | 3,24 | Profesionalita |
| Lehce/těžko prosazují nepopulární opatření | lehce - těžko | 3,29 | Vliv |
| (Ne)mohou „přeskočit“ úroveň hierarchické organizační struktury | mohou - nemohou | 3,43 | Vliv |
| (Ne)mají výborné technické vybavení | mají - nemají | 3,57 | Profesionalita |
| (Ne)řeší detaily | řeší - neřeší | 3,95 | Profesionalita |
| (Ne)potřebují pracovní místo u najímatele | nepotřebují - potřebují | 5,33 | Podmínky |
| Finančně (ne)nároční | nenároční-nároční | 5,48 | Cena/výkon |

Tabulka 12 Pořadí

Při vyhodnocení výše uvedené tabulky je třeba vnímat, že pořadí je sestaveno na základě průměrných hodnot. Nejnížší průměrné skóre získal důvod nazvaný „přístup k údajům z jiných firem a projektů“. Druhé nejnížší a tedy nejvýznamnější skóre získal důvod „komunikační schopnosti“ následován důvodem „využití času“. Nejvyšší a tedy nejméně významné průměrné skóre vykazuje důvod nazvaný „emočně vázáni k najímající organizaci“. Druhé nejvyšší skóre patří důvodu „řešení detailů“ a třetí důvodu „přeskočení úrovní organizační struktury“. Pokud vezmeme v úvahu faktory zjištěné faktorovou analýzou, umístily se všechny čtyři důvody najímání externích poradců sytící faktor číslo 3 „Politika“ v polovině pořadí s nevýznamnějším průměrem. To by mohlo napovídat, že tento faktor hraje při rozhodování o spolupráci s externími poradci významnou roli.

Podle rozložení četností bych upozornil na důvody uvedené v následujícím textu této kapitoly.

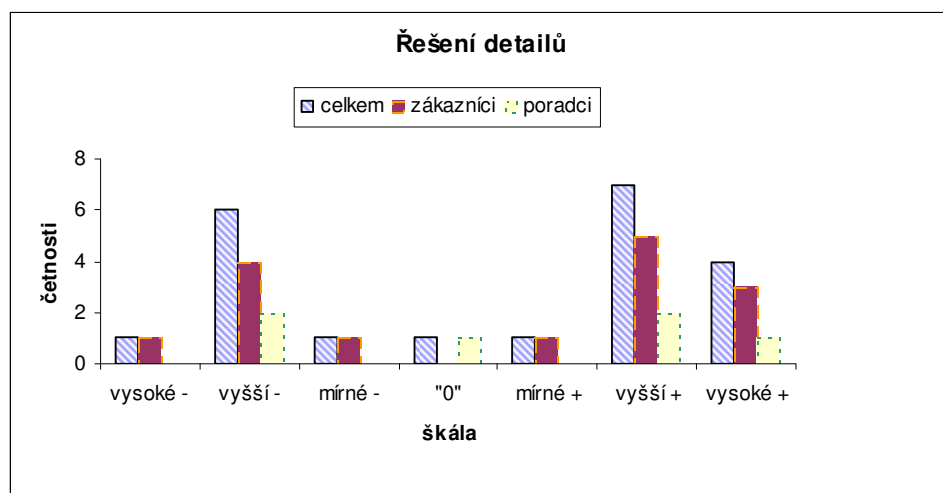
U důvodu nazvaného „mají/nemají výborné technické vybavení“ je modus, tedy nejčastěji se vyskytující hodnota, v bodu „4“ škály, tedy neutrální. To může naznačovat, že

pro respondenty bylo obtížné k němu zaujmout stanovisko. Důvod tedy nemusí být vhodně formulován, případně nemusí být vhodným vzhledem k tématu výzkumu. Z pohledu pořadí průměrů získal tento důvod patnácté pořadí z celkových 18 pořadí. Je tedy podle pořadí čtvrtým nejméně významným.

U důvodu „mají vysoké/nízké komunikační schopnosti“ leží přes 52% odpovědí v bodu 2 škály, tedy ve druhém nejvíce pozitivním. U důvodu „potřebují /nepotřebují pracovní místo u nájimatele“ je modální kategorie „1“. Více jak 52% respondentů ohodnotilo tento důvod v pozitivním pólu škály.

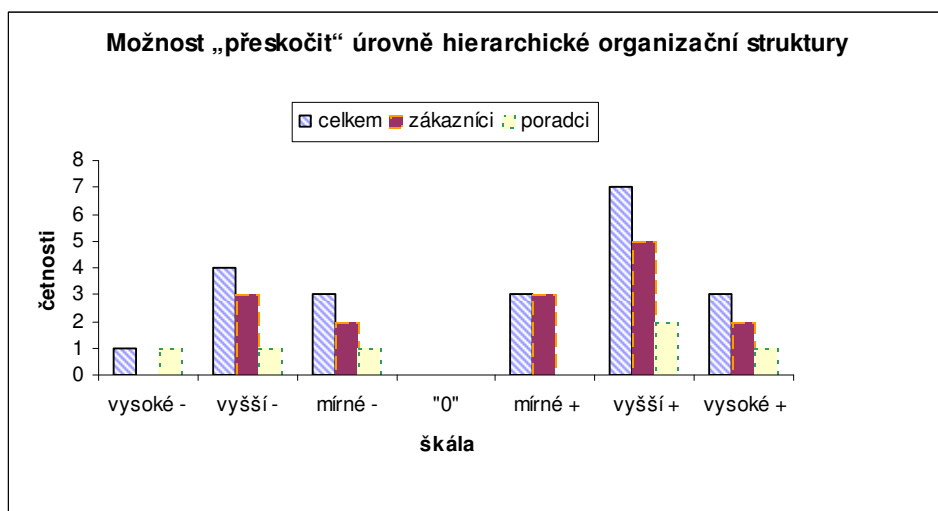
U důvodu „jejich doporučení neslouží/slouží jako alibi“ více jak 52% respondentů odpovědělo v modální kategorii „5“, což vzhledem k orientaci škály znamená, že více jak polovina respondentů přisoudila tomuto důvodu první nejslabší pozitivní umístění na škále. Tento průběh četností by bylo možné interpretovat tak, že poměrně mnoho respondentů s tímto důvodem najímání externích poradců souhlasí, nicméně jej nepovažují za velmi významný. Podle pořadí průměrů má tento důvod sedmé nejvýznamnější pořadí.

Podle průběhu četností byl u dvou důvodů, „řeší/neřeší detaily“ a „nemohou/mohou přeskočit úroveň hierarchické organizační struktury“ zjištěn průběh charakteru bimodálního rozložení. Průběh je uveden na následujících grafech.



Graf 1 Průběh četností – Řešení detailů

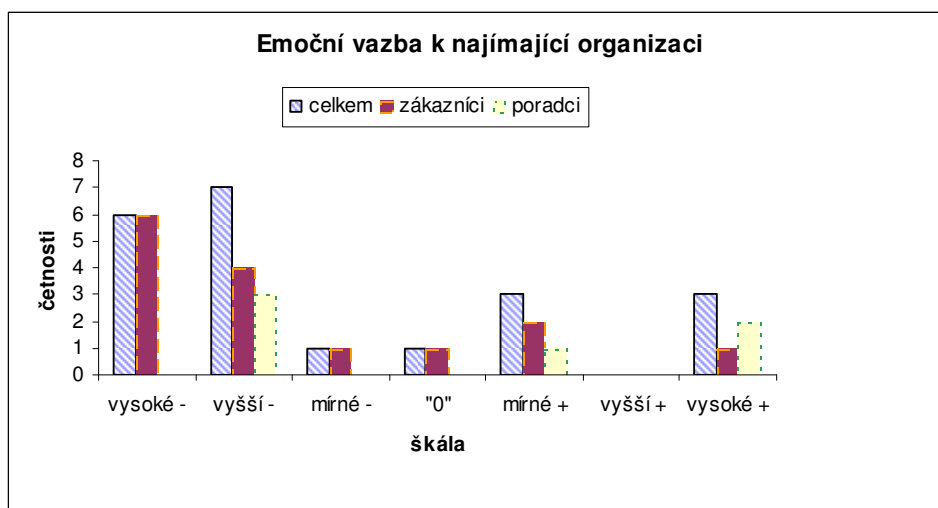
Obdobný charakter má průběh četností důvodu nazvaného „nemohou/mohou přeskocit úroveň hierarchické organizační struktury“.



Graf 2 Průběh četností – Hierarchické úrovně

Oba posledně jmenované důvody s bimodálním průběhem četností jsou podle kriteria pořadí průměrných škálových skóre na druhém a třetím pořadí s nejvyšším skóre, tedy mezi nejméně významnými důvody najímání poradců.

Konečně bych chtěl uvést průběh u důvodu nazvaného „nejsou/jsou emočně vázáni k najímající organizaci“. Tento důvod se v pořadí významnosti umístil jako poslední. Dosažené pořadí naznačuje, že respondenti se mohou přiklánět k výroku „Nejsou emočně vázáni k najímající organizaci“. Průběh četností ale není jednoznačný.



Graf 3 Průběh četností – Emoční vazba

4.4.2 důvody najímání externích poradců

V této kapitole uvedu jednotlivé navržené důvody najímání externích poradců s tabulkou dosažených četností škálových hodnot. Orientace škál u jednotlivých důvodů použitá v dotazníku je znázorněna barevným zvýrazněním. V tabulkách je uvedena četnost škálových hodnot, četnost v procentech, medián, modus a průměr pro daný důvod.

4.4.2.1 faktor číslo 1 Profesionalita

Důvod: specializace v typu projektů

Znění v dotazníku: jsou/nejsou vysoce specializovaní v typu projektů

| specializace v typu projektů | | | |
|------------------------------|-----------|---------------|------|
| | Frequency | Valid Percent | |
| Valid | 1 | 6 | 28,6 |
| | 2 | 7 | 33,3 |
| | 3 | 4 | 19 |
| | 4 | 3 | 14,3 |
| | 5 | 0 | 0 |
| | 6 | 1 | 4,8 |
| | 7 | 0 | 0 |
| | Total | 21 | 100 |
| Medián | | 2 | |
| Modus | | 2 | |
| Průměr | | 2,38 | |

Tabulka 13 Specializace

Specializace v určitém typu projektů znamená konkrétní zkušenosti, například postup, metodiku, rizika a další konkrétní údaje, specifické pro určitý typ projektů. Vedle informací se i zkušenost stává kategorií zboží. Jednotlivec jí uplatňuje na trhu práce, ale i v rámci organizace, jíž je zaměstnancem; organizace potom na trhu při získávání zakázek. Důvod „specializace v typu projektů“ má zohlednit možné zkušenosti externích poradců z určitého typu projektů, například implementace určitého typu programového vybavení, nebo audit informačních technologií, případně audit finančního účetnictví firmy v určitém oboru atd. Taková specializace umožňuje zvýšit efektivnost působení na obdobném projektu u jiného zákazníka. Negativně působí obtížnost přenosu postupu na jednom projektu na projekt obdobného typu v jiné organizaci. Lze přenést obecné zásady a postup, zkušenost může

napomoci vytvořit určitý rámeček a seznam nezbytných kroků, nicméně konkrétní situace u každého zákazníka obvykle vyžaduje jiný přístup. Specializace znamená mimo jiné mít k dispozici informace z určitého typu projektů. Stejně informace mohou různí jednotlivci interpretovat různým způsobem. Informace z různých firem a projektů mohou být vykládány a jejich význam vyhodnocen různě. Pokud pomineme již prvotní zkrácení výkladem toho, kdo informace získal a dává je k dispozici, ať již na komerční nebo nekomerční bázi, další zkrácení následuje při jejich využívání.

S výjimkou jedné hodnoty ve skupině zákazníků leží všechny odpovědi v souhlasné části škály.

Důvod: objektivita externích poradců

Znění v dotazníku: nejsou/**jsou** objektivní

| Objektivita | | | |
|-------------|-------|-----------|---------------|
| | | Frequency | Valid Percent |
| Valid | 1 | 0 | 0 |
| | 2 | 3 | 14,3 |
| | 3 | 2 | 9,5 |
| | 4 | 3 | 14,3 |
| | 5 | 6 | 28,6 |
| | 6 | 3 | 14,3 |
| | 7 | 4 | 19 |
| | Total | 21 | 100 |
| Medián | | 5 | |
| Modus | | 5 | |
| Průměr | | 4,76 | |

Tabulka 14 Objektivita

Důvod „objektivita externích poradců“ vychází z předpokladu, že díky dočasnému působení a žádným emočním vazbám k najímající organizaci mohou externí poradci na rozdíl od interních zaměstnanců být při své činnosti objektivní. Vnímání objektivit je velmi subjektivní. Závisí jak na vlivu okolí jednotlivce i skupiny, tak na způsobu interpretace jednání. Objektivita externích poradců předpokládá výjimečné lidské i profesionální vlastnosti a minimální vazby k najímající organizaci. Vzhledem k tomu, že externí poradci působí v organizaci dočasně a jejich fyzická přítomnost je obvykle nesoustavná, nejsou účastní mocenských ani zájmových soupeření ke kterým v organizaci v rámci interakcí jednotlivců a skupin dochází.

Průběh četností v tomto důvodu není jednoznačný. V obou skupinách respondentů, zákazníků i klientů, se vyskytují jak souhlasné tak nesouhlasné odpovědi.

Důvod: řešení detailů

Znění v dotazníku: neřeší/řeší detaily

| řešení detailů | | | |
|----------------|-------|-----------|---------------|
| | | Frequency | Valid Percent |
| Valid | 1 | 1 | 4,8 |
| | 2 | 6 | 28,6 |
| | 3 | 1 | 4,8 |
| | 4 | 1 | 4,8 |
| | 5 | 1 | 4,8 |
| | 6 | 7 | 33,3 |
| | 7 | 4 | 19 |
| | Total | 21 | 100 |
| Medián | | 6 | |
| Modus | | 2 | |
| Průměr | | 4,52 | |

Tabulka 15 Detaily

Působení externích poradců je dočasné, byť dočasnost může trvat i několik měsíců nebo let. Tento důvod vycházel z předpokladu, že vzhledem k dočasnosti působení se externisté mohou věnovat hlavně oblastem, které považují za klíčové, a nemusí řešit detailní úkoly. Očekávání ze strany zákaznické organizace může být rozporuplné. Může být v zájmu najímající organizace, aby externí poradci detaily řešili, v některých případech to dokonce může být hlavní zadání pro jejich činnost. V jiných případech ale naopak může zákazník upřednostňovat soustředění na hlavní strategické úkoly, a řešení detailů od externích poradců nemusí očekávat. Současně i poradci vyhodnocují, nakolik je řešení konkrétních detailů pro ně rizikové, a jaký přínos jim taková aktivita může přinést. Mohou předpokládat, že detaily následně vyřeší interní zaměstnanci nebo jiní poradci.

V tomto důvodu mírně převažuje názor, že externí poradci musí řešit i detaily, a to zejména ve skupině respondentů externích poradců. Při vyšším počtu respondentů by bylo vhodné porovnat názor mezi skupinou respondentů zákazníků externích poradců a ve skupině externích poradců. Zákazníci mohou dospět k názoru, že externisté skutečně detaily řešit nemusí, nicméně poradci ze svého pohledu mohou mít subjektivní pocit, že se detaily řešených problémů zabývat musí. Svoji roli by mohla hrát i přesnější definice pojmu detail,

protože jeho vnímání se může lišit nejenom ve skupině zákazníků a externistů, ale i podle postavení a zastávané role jednotlivého respondenta v organizaci.

Důvod: výkonnost externistů

Znění v dotazníku: finanční nároky jsou/nejsou úměrné přínosům

| finanční nároky úměrné přínosu | | | |
|--------------------------------|-----------|---------------|------|
| | Frequency | Valid Percent | |
| Valid | 1 | 0 | 0 |
| | 2 | 6 | 28,6 |
| | 3 | 9 | 42,9 |
| | 4 | 6 | 28,6 |
| | 5 | 0 | 0 |
| | 6 | 0 | 0 |
| | 7 | 0 | 0 |
| | Total | 21 | 100 |
| Medián | 3 | | |
| Modus | 3 | | |
| Průměr | 3,00 | | |

Tabulka 16 Úměrnost

Důvod nazvaný „výkonnost externistů“ vychází z předpokladu, že případné relativně vyšší finanční nároky mohou být vyváženy vyššími přínosy. Jednotlivci a skupiny v organizaci, kteří jsou úspěšní v soupeření o přístup k finančním prostředkům, mohou více využívat služeb externích poradců a zvýšit tak míru prosazení svých zájmů. Současně jedinci a skupiny s vysokým podílem na moci v organizaci mohou ovlivnit i způsob vyhodnocení přínosů činnosti externích poradců.

Jak ve skupině respondentů zákazníků tak poradců převládá názor, že finanční nároky jsou adekvátní přínosům, byť v kategorii zákazníků se vyskytují na sedmistupňové škále i názory, naznačující mírný nesouhlas s tímto předpokladem.

Důvod: lepší technické vybavení

Znění v dotazníku: mají/nemají výborné technické vybavení

| technické vybavení | | | |
|--------------------|-------|-----------|---------------|
| | | Frequency | Valid Percent |
| Valid | 1 | 2 | 9,5 |
| | 2 | 2 | 9,5 |
| | 3 | 5 | 23,8 |
| | 4 | 8 | 38,1 |
| | 5 | 3 | 14,3 |
| | 6 | 0 | 0 |
| | 7 | 1 | 4,8 |
| | Total | 21 | 100 |
| Medián | | 4 | |
| Modus | | 4 | |
| Průměr | | 3,57 | |

Tabulka 17 Vybavení

Externí poradci nejsou vázáni životním cyklem a pravidly obnov technického vybavení v najímajících organizacích. Obnova technického vybavení interních zaměstnanců obvykle probíhá z ekonomických důvodů až v okamžiku, kdy je to skutečně nezbytné. Vzhledem ke způsobu práce poradců, kteří jsou závislí na mobilitě a přístupu k informacím jsem předpokládal, že jsou při své práci vybaveni lepším technickým vybavením, například počítači nebo telefony. Technické vybavení může v některých případech usnadnit a zefektivnit výkon pracovní činnosti. Zejména u technicky orientovaných projektů, které vyžadují použití speciálního programového vybavení, například databází, programů pro vyhodnocování vazeb mezi daty, monitorování počítačových sítí a podobně, je velmi dobré technické vybavení nezbytné. Současně se výborné vybavení může stát i znakem statusu, pozice v organizaci. Tomu napomáhají v některých organizacích i pravidla pro jeho přidělování. Hlavním měřítkem nemusí být požadavky vyvolané vlastní pracovní činností, ale pozice jednotlivce v organizační hierarchii. Automaticky se předpokládá, že řídicí pracovníci potřebují ke své činnosti technické vybavení s lepšími parametry. Pokud disponují externí poradci výborným, respektive výrazně lepším technickým než interní zaměstnanci, vzbuzují u nich vyšší respekt a budí zdání vyšší kompetentnosti v řešené oblasti.

Modus leží v bodě „4“, který představuje neutrální odpověď. To může naznačovat, že důvod není relevantní, případně že byl v provedeném výzkumu nevhodně formulován. Na základě získaných výsledků bych tento důvod formuloval relativně, například bych se

respondentů ptal, zda podle jejich názoru mají externí poradci lepší technické vybavení než interní zaměstnanci, zda jim případně lepší vybavení pomáhá dosáhnout vyšší efektivity než interním zaměstnancům apod.

4.4.2.2 faktor číslo 2 Politika

Důvod: doporučení externích poradců slouží jako alibi

Znění v dotazníku: jejich doporučení neslouží/slouží jako alibi

| alibi | | | |
|--------|-------|-----------|---------------|
| | | Frequency | Valid Percent |
| Valid | 1 | 0 | 0 |
| | 2 | 1 | 4,8 |
| | 3 | 1 | 4,8 |
| | 4 | 2 | 9,5 |
| | 5 | 11 | 52,4 |
| | 6 | 4 | 19 |
| | 7 | 2 | 9,5 |
| | Total | 21 | 100 |
| Medián | | 5 | |
| Modus | | 5 | |
| Průměr | | 5,10 | |

Tabulka 18 Alibi

Do faktoru „Politika“ jsem zařadil i předpoklad, že jedním z důvodů pro najímání externích poradců může být snaha získat alibi, argumenty pro prosazení určitého rozhodnutí či řešení. Jak bylo v různých částech této práce popsáno, v organizacích probíhá více nebo méně vyhocené soupeření jednotlivců i skupin, které sledují vedle cílů organizace i své vlastní zájmy. Pokud disponují přístupem k finančním zdrojům, případně dostatečnou mocí v organizaci, mohou k prosazení svých zájmů využít, nebo dokonce přímo účelově zadat vypracování takového doporučení poradců, které potřebují jako zdůvodnění svých požadavků nebo plánů. Tento důvod popisuje situaci, kdy opora či argumenty pro podporu určitého rozhodnutí nebo řešení nejsou dostatečně razantní nebo průkazné. V takovém případě nelze vyloučit, že externí poradci dostávají od zákazníka přímo nebo nepřímo zadání potvrdit určité rozhodnutí nebo výběr konkrétního řešení. Velkou roli hraje v takovém případě prestiž poradenské firmy. Jako alibi obvykle slouží doporučení zejména velkých mezinárodních poradenských firem zvučných jmen a velké prestiže. Takové společnosti často využívají jako své zaměstnance bývalé politiky nebo vrcholové manažery. Jejich bývalé postavení a

kontakty, sociální kapitál, zvyšují prestiž organizace, kterou reprezentují. Autorita jedince je určována i autoritou organizace. Jelikož na práci u zákazníka se vždy podílí jednotliví konzultanti, autorita poradenské organizace, kterou zastupují se přenáší i na konkrétní poradce a na jejich doporučení. Ačkoliv takové uvažování nemusí mít racionální základ, najímající zaměstnanec obvykle používá argumentaci typu „když toto řešení doporučila známá poradenská společnost, nemůže být nesprávné“. Bohužel, tato argumentace nemusí vždy vést z pohledu najímající organizace k optimálnímu nebo alespoň akceptovatelnému řešení. Poradenská firma jako organizace hájí především své zájmy, a to mimo jiné i dosažení obchodního úspěchu. Může proto být ochotna potvrdit ne zcela optimální řešení, pokud je to výhodné. Identifikace správného řešení konkrétní situace často bývá nejednoznačná, kriterií, která mohou výběr určitého řešení podpořit, může být více. Nelze jednoznačně vybrat jedno optimální řešení. Riziko pro poradenskou firmu se tak snižuje.

Poradenské společnosti i jednotliví poradci dávají doporučení, radu, ale rozhodnutí o její akceptaci a následné realizaci provádí zaměstnanci najímající organizace. Externí poradci snad s výjimkou možnosti dalšího obchodu s daným zákazníkem prakticky nenesou za svá doporučení žádnou přímou odpovědnost. Ačkoliv v uzavíraných smlouvách je zodpovědnost obvykle ošetřena, kromě obtížně prokazatelného zavinění jsou smlouvy poradenských firem velmi dovedně formulovány. Popsaný mechanismus může sloužit i jako příklad přesunu manifestních a latentních cílů jak o něm mluví Merton. Zatímco manifestním cílem externí poradenské společnosti je pomoci zákazníkovi vyřešit jeho problém, latentním cílem je získat obchodní úspěch a to i za cenu nesprávných doporučení. I v situaci, kdy většina zaměstnanců externí poradenské společnosti věří v manifestní cíl, nelze existenci latentního cíle vyloučit. V teoretické rovině nelze vyloučit ani situaci, kdy externí poradenská firma úmyslně nedoporučuje zákazníkovi to neoptimálnější řešení proto, aby měla zaručeno pokračování svého působení například dodávkou dalších analýz.

Rozložení četností se v obou skupinách respondentů soustředí se dvěma výjimkami do pozitivní oblasti.

Důvod: řešení tabu oblasti

Znění v dotazníku: snáze řeší „tabu“ oblasti/ nejsou schopni řešit "tabu" oblasti

| řešení tabu | | | |
|-------------|-------|-----------|---------------|
| | | Frequency | Valid Percent |
| Valid | 1 | 6 | 28,6 |
| | 2 | 5 | 23,8 |
| | 3 | 4 | 19 |
| | 4 | 1 | 4,8 |
| | 5 | 3 | 14,3 |
| | 6 | 2 | 9,5 |
| | 7 | 0 | 0 |
| | Total | 21 | 100 |
| Medián | | 2 | |
| Modus | | 1 | |
| Průměr | | 2,81 | |

Tabulka 19 Tabu

Důvod „řešení tabu oblastí“ předpokládá, že externí poradci mohou snáze řešit takzvané tabu oblasti. Tímto pojmem jsou obvykle označovány oblasti, které z různých důvodů nejsou ochotni otevřít interní zaměstnanci. Zejména se jedná o případy, kdy členové organizace předpokládají, že by mohly mít pro ně osobně případně jejich skupinu nepříznivé dopady. Může dojít i k situaci, že jedinci a skupiny úmyslně neřeší nebo nekomunikují tyto oblasti, protože očekávají, že dopady postihnou konkurenční jednotlivce nebo skupiny, a tedy jim umožní dosáhnout jejich cílů s minimem vynaloženého úsilí. Příkladem může být situace, kdy zaměstnanec ví o nebezpečí, které hrozí negativním dopadem na organizaci, ale úmyslně tuto situaci zatajuje, protože doufá, že po odvolání jednotlivce, kterému bude daná situace dána za vinu, zaujme jeho místo v hierarchii.

Příčinou tabu oblastí v zákaznické organizaci může být i působení tlaků a pnutí jak mezi organizací a jejím okolím (např. tlak na naplnění původně deklarovaných cílů organizace) i tlaky vnějšího okolí jednotlivých skupin, které uvnitř organizace vznikly (důsledek soupeření skupin v organizaci).

Pokud je rozložení moci v organizaci takové, že žádná ze soupeřících skupin nemá dostatečnou převahu k vítězství nad ostatními, může vzniknout patová situace. Nikdo není schopen získat pro sebe rozhodující vliv. Tato skutečnost je známa, jednotlivé soupeřící skupiny se vzájemně hlídají, a nikdo není schopen patovou situaci změnit. Tím může

vzniknout nepokrytý prostor, nevyřešená oblast, o které nikdo nemluví a všichni se tváří, jako by neexistovala, je tabu.

Většina četností zejména ve skupině zákazníků se pohybuje v pozitivní oblasti, nicméně jak ve skupině zákazníků tak poradců se vyskytují i nesouhlasné odpovědi.

Důvod: unikátní znalosti

Znění v dotazníku: disponují unikátními znalostmi/ nemají unikátní znalosti

| unikátní znalosti | | | |
|-------------------|-------|-----------|---------------|
| | | Frequency | Valid Percent |
| Valid | 1 | 5 | 23,8 |
| | 2 | 8 | 38,1 |
| | 3 | 6 | 28,6 |
| | 4 | 1 | 4,8 |
| | 5 | 1 | 4,8 |
| | 6 | 0 | 0 |
| | 7 | 0 | 0 |
| | Total | 21 | 100 |
| Medián | | 2 | |
| Modus | | 2 | |
| Průměr | | 2,29 | |

Tabulka 20 Znalosti

Informace a znalosti jsou v moderních organizacích velmi důležitým zdrojem. Přístup ke zdrojům v organizaci je nerovnoměrný, to vyplývá i z účelu organizací, tedy koordinace úsilí většího počtu lidí k dosažení určitých cílů. Pokud by všichni zaměstnanci měli přístup a zároveň získávali všechny informace, nebyla by taková organizace efektivní a rozdíl v její účinnosti v porovnání s nekoordinovaným a cíleně neorganizovaným úsilím většího počtu individuálních aktérů by pravděpodobně nebyl velký. Zároveň se na nerovnoměrné distribuci informací a znalostí podílí i případná existence neformálního mechanismu jejich distribuce. Vyšší úroveň dostupných znalostí a kontroly nad nimi znamená pro jednotlivce i skupiny, že disponují větší mocí nad ostatními, mohou je lépe ovládat.

Obdobný princip je uplatňován i v moderní společnosti jako celku. Řada informací a znalostí je dostupná pouze odborníkům, kteří tak získávají moc a schopnost manipulovat s ostatními lidmi. Současně získávají i úctu a respekt ostatních lidí. V této souvislosti bývá zmiňována například věda. Obecně ale tento princip platí u specialistů v každém oboru. Lékaři vědí, jak člověka léčit; právníci se vyznají v zákonech, ve kterých se ostatní lidé

nevyznají; odborníci na informační technologie rozumí výpočetní technice, které ostatní lidé nerozumí.

Vzhledem ke specializaci externích poradců i poradenských firem lze předpokládat, že mají k dispozici unikátní znalosti a informace. Mohou je získat ze své vlastní činnosti nebo z jiných zdrojů, například specializovaných firem na průzkum trhu nebo průmyslového odvětví. Takové informace jsou dostupné, ale jsou velmi finančně náročné, takže pro najímající organizace není efektivní do nich investovat. U poradenských firem může tato schopnost do značné míry záviset na kompetentnosti konkrétní firmy. Ačkoliv poradenské firmy jsou specializované v poradenství, zejména u oblastí, kde jsou nezbytné konkrétní znalosti z určitého vysoce specializovaného oboru, jako je účetnictví, daně nebo některé technologické oblasti, může být úroveň znalostí poradců překvapivě nízká. Příčinu je třeba hledat v efektivnosti zejména velkých poradenských firem. Tlak na efektivitu je vede k využití zaměstnanců bez významného zřetele na specializaci, vzniká tzv. koncept univerzálního poradce. Vysoké investice do úzce specializovaných odborníků nejsou efektivní, protože firmy nejsou schopny pro ně zajistit dostatečné množství vysoce kvalifikované odborné činnosti. Potom může nastat i situace, kdy odborné znalosti interních zaměstnanců jsou výrazně vyšší než znalosti poradců. To vede k obtížím při vzájemné komunikaci, snižuje to ochotu interních zaměstnanců spolupracovat, a významným způsobem může ovlivnit rozdílné názory na řešení konkrétní situace.

Najímající organizace obvykle očekává, že externí poradci disponují znalostmi a zkušenostmi, které vůbec nebo nikoliv v dostatečné míře mají interní zaměstnanci. Poradci zároveň interpretují očekávání a slabá místa v najímající organizaci a snaží se vyvolat dojem, že disponují unikátními znalostmi, které jsou od nich očekávány. Takové zdání se poradci snaží vytvořit i v případě, že ve skutečnosti očekávané znalosti nemají.

Jak je detailněji zmíněno v kapitole nazvané „Další důvody zjištěné při výzkumu“ této práce, jeden z respondentů uvedl jako doplňující důvody vedoucí k najímání externích poradců i dva související se schopností externistů získat informace, které interní zaměstnanci nejsou schopni nebo ochotni poskytnout.

Rozložení četností se blíží jednostrannému s vrcholem v pozitivní části škály.

Důvod: přístup ke srovnávacím údajům z jiných firem a projektů

Znění v dotazníku: mají/nemají přístup k údajům z jiných firem a projektů

| údaje z jiných firem a projektů | | | |
|---------------------------------|-----------|---------------|------|
| | Frequency | Valid Percent | |
| Valid | 1 | 7 | 33,3 |
| | 2 | 8 | 38,1 |
| | 3 | 4 | 19 |
| | 4 | 1 | 4,8 |
| | 5 | 1 | 4,8 |
| | 6 | 0 | 0 |
| | 7 | 0 | 0 |
| | Total | 21 | 100 |
| Medián | | 2 | |
| Modus | | 2 | |
| Průměr | | 2,10 | |

Tabulka 21 Jiné firmy a projekty

Protože externí poradci působí na velkém počtu projektů u různých zákazníků, lze předpokládat, že mají k dispozici srovnávací údaje z jiných firem a různých projektů. Tyto údaje obvykle bývají neveřejné a poradenské firmy tyto znalosti chrání. Informace jsou střeženy, případně jsou předmětem obchodu s vysokými cenami. Pokud jsou údaje zveřejněny, bývají v takové formě, aby postrádaly referenční záchytné body. Zveřejňují se pouze vzájemné relace mezi kategoriemi dat bez absolutních hodnot případně chybí popis vzájemných vazeb. Ten, kdo takovými informacemi disponuje, má komerční konkurenční výhodu. Z uvedených důvodů je pro interní zaměstnance velmi obtížné, případně finančně náročné, takové srovnávací údaje získat.

Při vyhodnocení tohoto důvodu je třeba vzít v úvahu konkrétní případ. Jak je zmíněno v textu u důvodu „unikátní znalosti“, především velké mezinárodní poradenské firmy do značné míry pracují způsobem univerzálních konzultantů, u kterých míra specializace nemusí být příliš velká. Poradenské firmy, které jsou technologicky orientovány, obvykle organizační složky vedoucích technologických firem zejména v oboru informačních technologií naopak odbornou specializaci obvykle dodržují a disponují experty v různých oblastech. I u těchto firem ale může být obtížné takového specialistu získat, protože v lokálních podmínkách obvykle nejsou k dispozici špičkoví specialisté v určitém oboru nebo problematice. Bohužel podle mé osobní zkušenosti ani vyžádání specialisty ze zahraničí nemusí vést

k požadovanému výsledku. Velký význam při najímání externích poradců hraje osobní zkušenost případně reference.

4.4.2.3 faktor číslo 3 Podmínky

Důvod: emoční vazba k najímající organizaci

Znění v dotazníku: nejsou/jsou emočně vázáni k najímající organizaci

| emoční vazba k najímající organizaci | | | |
|--------------------------------------|-------|-----------|---------------|
| | | Frequency | Valid Percent |
| Valid | 1 | 6 | 28,6 |
| | 2 | 7 | 33,3 |
| | 3 | 1 | 4,8 |
| | 4 | 1 | 4,8 |
| | 5 | 3 | 14,3 |
| | 6 | 0 | 0 |
| | 7 | 3 | 14,3 |
| | Total | 21 | 100 |
| Medián | | 2 | |
| Modus | | 2 | |
| Průměr | | 3 | |

Tabulka 22 Emoce

Vzhledem k tomu, že externí poradci pracují v najímající organizaci dočasně, a nejsou součástí standardních organizačních struktur najímající organizace, často ani neznají osobně zaměstnance najímající organizace, předpokládám, že nejsou k najímající organizaci vázáni emočními vazbami. Existence, neexistence, případně míra emočních vazeb poradců k najímající organizaci je dána formou, intenzitou a orientací vztahů se zaměstnanci najímající organizace i způsobem řízení externí poradenské organizace. Pokud existují silné pozitivní vazby, může být poradce emočně vázán k zákaznické organizaci. Tato vazba může být i negativní, pokud zaměstnanci najímající organizace mají ke svému zaměstnavateli negativní vztah, ale poradce má k zaměstnancům vztah pozitivní. Pokud je způsob řízení poradenské a najímající organizace rozdílný, tzn. jedna je řízena striktně byrokraticky a druhá využívá spíše metod „human relations“, výsledkem může být silná emoční vazba, a to pozitivní i negativní.

Většina odpovědí leží v souhlasné části škály, ale určitá část odpovědí leží i v nesouhlasné oblasti.

Důvod: potřeba fyzického pracovního místa u najímatele

Znění v dotazníku: potřebují /nepotřebují pracovní místo u najímatele

| pracovní místo | | Frequency | Valid Percent |
|----------------|-------|-----------|---------------|
| Valid | 1 | 11 | 52,4 |
| | 2 | 1 | 4,8 |
| | 3 | 4 | 19 |
| | 4 | 0 | 0 |
| | 5 | 1 | 4,8 |
| | 6 | 2 | 9,5 |
| | 7 | 2 | 9,5 |
| | Total | 21 | 100 |
| Medián | | 1 | |
| Modus | | 1 | |
| Průměr | | 2,67 | |

Tabulka 23 Pracovní místo

Vzhledem k tomu, že poradci obvykle působí u více zákazníků současně, a u klienta se fyzicky účastní zejména na pracovních jednáních, nemusí být vybaveni fyzickým pracovním místem u najímající organizace. Tím může vzniknout ekonomická úspora. Důvod spadá do kategorie nazvané „Podmínky“. Zdálnivě nemá z pohledu sociologie organizace vazbu. Lze ale identifikovat nepřímé dopady, které s existencí pracovního místa u najímající organizace mohou souviset. Pokud externista fyzické místo u najímající organizace nemá, může se tak snižovat jeho efektivita, protože rostou časy strávené na cestách. Fyzická přítomnost poradce na místě u zákazníka může zvýšit intenzitu a množství kontaktů s pracovníky najímající organizace. Poradce tak získává výhodu v oblasti lidských vztahů a motivace i ochota zaměstnanců najímající organizace s nimi spolupracovat. Získává výhodnější podmínky pro svoji činnost. Fyzická přítomnost poradců v najímající organizaci může současně zvýšit lidské neformální vazby k zaměstnancům zákaznické organizace. To může zvýšit jeho přístup k informacím z najímající organizace ke kterým by při jiném uspořádání přístup neměl. V negativním smyslu se taková situace může projevit ve zvýšené vazbě poradce k jednotlivcům i najímající organizaci, což může ovlivnit jeho objektivitu a nezávislost. Poradenské firmy používají koncept tzv. virtuálních pracovišť. Záměrně vytváří ve svých sídlech nižší počet pracovních míst než je počet jejich zaměstnanců. Snižují tak své náklady, přenáší je na své zákazníky. Důležitá je i forma a uspořádání pracovního místa poradců. Pokud pracuje u zákazníka více poradců, je pro ně výhodné, když jsou jejich pracovní místa v jednom fyzicky vymezeném prostoru. Z hlediska vztahů se zaměstnanci najímající

organizace ale může být výhodnější, když každý poradce nebo skupina poradců sdílí fyzický prostor s těmi zaměstnanci zákazníka, se kterými nejintenzivněji spolupracuje, případně kteří jsou pro jejich práci nejdůležitější. Problematika ale není jednoznačná, protože umístění poradců může vyvolat naopak i nelibost a nepřátelství, například jako důsledek omezení prostoru, který vnímají zaměstnanci zákaznické organizace jako svůj dedikovaný pracovní prostor.

Většina odpovědí leží v souhlasné oblasti, ale vyskytují se i odpovědi nesouhlasné.

4.4.2.4 faktor číslo 4 Vliv

Důvod: možnost přeskočit úroveň hierarchické organizační struktury

Znění v dotazníku: nemohou/mohou „přeskočit“ úroveň hierarchické organizační struktury

| přeskočit hierar strukturu | | | |
|----------------------------|-------|-----------|---------------|
| | | Frequency | Valid Percent |
| Valid | 1 | 1 | 4,8 |
| | 2 | 4 | 19 |
| | 3 | 3 | 14,3 |
| | 4 | 0 | 0 |
| | 5 | 3 | 14,3 |
| | 6 | 7 | 33,3 |
| | 7 | 3 | 14,3 |
| | Total | 21 | 100 |
| Medián | | 5 | |
| Modus | | 6 | |
| Průměr | | 4,57 | |

Tabulka 24 Hierarchická struktura

Při formulaci tohoto důvodu jsem vycházel z předpokladu, že externí poradci nejsou vázáni hierarchií organizační struktury. Pokud zjistí na některé úrovni sníženou úroveň komunikace nebo ochoty ke spolupráci, snadno získají informace z nadřazené úrovně. Vzhledem k tomu, že obvykle mají přístup na vyšší úrovně řízení, jsou jejich požadavky zaměstnanci najímající organizace vnímány jako závazné. Tak, jako autorita jednotlivce je navenek organizace dána i autoritou organizace, kterou zastupuje, je i autorita a vliv externích poradců určován postavením zástupce najímající organizace, který o spolupráci s nimi rozhodl, případně za ní zodpovídá. Tento stav dává, přinejmenším do úrovně hierarchie v organizaci odpovídající postavení toho, kdo externisty najal, možnost přeskočit v jednání a

komunikaci nižší úrovně organizační hierarchie. Interní zaměstnanci disponují takovou možností velmi výjimečně.

Popsaný stav může být ale kontraproduktivní, protože jako reakci v jednání jednotlivých aktérů i skupin může vyvolávat atmosféru nucené spolupráce, kdy sice zaměstnanci najímající organizace s externisty spolupracují, zaujímají ale spíše pasivní postoj a jejich iniciativa v této spolupráci není vysoká. Akceptují pouze konkrétní příkazy a úkoly a to takovým způsobem, aby nemohli být obviněni z jejich neplnění. Významným vlivem může být i priorita, kterou obvykle požadavky externích poradců mají. Poradci mají zajištěnu podporu nadřízených v najímající organizaci. V některých případech nadřízení řeší pomocí externistů nedostatky zdrojů. Aktivita, na které již nejsou k dispozici interní zdroje, případně se nepodaří motivovat dostatečně zaměstnance k nadstandardní aktivitě v rámci jejich povinností a pracovní doby, zajišťují externí poradci. Vzhledem k prioritě jejich požadavků si je podřízení zaměstnanci v najímající organizaci nedovolí odmítnout, nicméně k jejich vytížení standardní pracovní náplní musí potom běžnou pracovní aktivitu provádět v soukromém volnu, případně odvádí standardní činnosti nižší kvalitě a rozsahu.

V průběhu rozhovorů jeden ze dvou poradců vyslovil komentář, že tento faktor se uplatňuje pouze v omezeném rozsahu. Potvrdil, že externí poradci mohou přeskočit úroveň hierarchické organizační struktury, ale nejvýše do úrovně, ze které byly najati. Tento komentář lze považovat za závažný, z praxe mohu potvrdit i případy, kdy na jedné aktivitě pracovalo současně více externích firem či poradců. Potom vedle mocenského soutěžení v rámci organizace probíhalo i soutěžení mezi poradenskými firmami. Logickým důsledkem je snaha všech externích firem získat podporu a přístup do nejvyšších úrovní hierarchie v najímající organizaci.

Ve skupině zákazníků je v tomto důvodu průběh četností přibližně vyrovnaný jak v souhlasné tak nesouhlasné oblasti. U poradců mírně převládá souhlas s tímto předpokladem.

Důvod: nepopulární opatření

Znění v dotazníku: lehce/těžko prosazují nepopulární opatření

| prosazování nepopulárních opatření | | | |
|------------------------------------|-----------|---------------|------|
| | Frequency | Valid Percent | |
| Valid | 1 | 2 | 9,5 |
| | 2 | 5 | 23,8 |
| | 3 | 6 | 28,6 |
| | 4 | 4 | 19 |
| | 5 | 2 | 9,5 |
| | 6 | 1 | 4,8 |
| | 7 | 1 | 4,8 |
| | Total | 21 | 100 |
| Medián | | 3 | |
| Modus | | 3 | |
| Průměr | | 3,29 | |

Tabulka 25 Nepopulární opatření

V tomto důvodu byl ověřován předpoklad, že externí poradci mohou snáze prosazovat nepopulární opatření. Nepopulárním opatřením je míněna situace, kdy lze předem očekávat buď obtíže při realizaci, nebo přímo odpor. Příkladem jsou zejména změny, které mají dopady v oblasti lidských zdrojů. Důsledkem může být propuštění zaměstnanců, přeřazení na nižší funkci nebo snížení prestiže, statusu vyplývajícího z pracovního zařazení; snížení mzdy nebo zaměstnaneckých výhod, ale i zvýšení nároků a množství práce za stejnou mzdu, úprava pracovní doby, změna místa práce nebo v krajním případě zrušení celé části organizace případně přesun činnosti organizace do jiného geografického umístění. Uvedené příklady mají přímý a vážný, v krajním případě až existenční dopad na členy organizace. Lze ale nalézt i nepopulární opatření s méně razantními důsledky, která mohou mít dopad na motivaci zaměstnanců a atmosféru v organizaci. Může jít například o prosazení řešení konkrétního pracovního problému, se kterým většina zaměstnanců nesouhlasí, nebo ho z různých důvodů nepovažuje za vhodné. Může jít o větší důraz na dodržování stanovených pravidel, například v oblasti pracovní kázně (dodržování pracovní doby, zákaz požívání alkoholu, dodržování bezpečnostních předpisů). Prosazování opatření v těchto oblastech je pro nadřízené obvykle lidsky nepřijemné, snižuje jejich autoritu v očích podřízených, pokud však nepostupují razantně a nekompromisně, snižuje se jejich kompetentnost i pro jejich nadřízené. V pojetí organizace z pohledu teorie konfliktu je uváděn princip společného nepřítel vne organizace, který stmeluje interní zaměstnance. Pokud nadřízený přenesení nepopulární opatření na externí poradce, v ideálním případě včetně návrhu a zdůvodnění tohoto opatření, stávají se externí poradci do jisté míry společným nepřitelem. Nadřízený získává alibi, protože nepopulární

opatření navrhli externí poradci, nikoliv on, podřízení získávají objekt, vůči kterému mohou frustraci z dopadů alespoň částečně obrátit.

Obdobnou situaci popisuje v provedeném rozhovoru respondent označený „A“ ve třetím případě spolupráce s externími poradci. Následuje citace z přepisu rozhovoru:

„...“

Tazatel:

Jaký byl cíl projektu?

Respondent:

Cílem bylo zmapovat stávající procesy v jednotlivých lokalitách v rámci Evropy, rozdělit, co zůstane v lokalitách a co půjde do sdíleného centra služeb, vytvořit plán včetně realizace pilotu.

Tazatel:

Byla to tedy hodně analytická práce....

Respondent:

Ve finále to byla i realizace, od listopadu do února byl projekt v zásadě tajný, pouze úzký okruh lidí věděl, že se akce připravuje, dokonce i projektový tým byl umístěn mimo závody, potom koncem února se to oznámilo a začalo se to implementovat

.....

Respondent:

Byly tam problémy ohledně ochoty lidí k přechodu, jestliže se v zahraničí rušila pracovní místa, tak motivovat lidi ke spolupráci bylo docela problematické. Zároveň si klient vybral pro umístění centra problematičtější lokalitu, nebylo to žádné z těch velkých měst typu metropolí.

...“

Vliv při prosazování ale i definici nepopulárních opatření může mít i vnější tlak a očekávání, ať již vně organizace, tedy z jejího okolí, ale i uvnitř organizace mezi různými skupinami. Tento mechanismus se může uplatnit i v rámci hierarchie organizace, určité vrstvy, například vedení může mít určité očekávání, výkonní zaměstnanci potom odlišné. Uplatnit se může i vliv organizační kultury.

Četnosti jsou rozloženy v celém rozsahu škály, což může naznačovat nevyhraněné názory na tento důvod.

Důvod: komunikační schopnosti

Znění v dotazníku: mají vysoké/nízké komunikační schopnosti

| komunikační schopnosti | | | |
|------------------------|-----------|---------------|------|
| | Frequency | Valid Percent | |
| Valid | 1 | 4 | 19 |
| | 2 | 11 | 52,4 |
| | 3 | 4 | 19 |
| | 4 | 2 | 9,5 |
| | 5 | 0 | 0 |
| | 6 | 0 | 0 |
| | 7 | 0 | 0 |
| | Total | 21 | 100 |
| Medián | | 2 | |
| Modus | | 2 | |
| Průměr | | 2,19 | |

Tabulka 26 Komunikace

Do faktoru číslo 4 „Vliv“ jsem zařadil i důvod nazvaný komunikační schopnosti. Vychází z předpokladu, že vzhledem k velkým praktickým zkušenostem z komunikace s klienty na různých projektech a u různých zákazníků a s ohledem na intenzivní školení mohou externí poradci disponovat vysokými komunikačními schopnostmi. Tento důvod vypovídá o úrovni zkušeností externistů v komunikaci s různými jedinci jak lidských, tak profesních vlastností. Vzhledem k charakteru své činnosti mají poradci mnohem větší zkušenosti z této oblasti než interní zaměstnanci, i kdy nelze vyloučit ani existenci výjimečně schopných interních zaměstnanců. Komunikační schopnosti poradců mohou ovlivnit způsob, jakým jednotlivci i skupiny vykládají sociální realitu v organizaci i mimo ni a jak na základě tohoto výkladu jednají. Jinými slovy, vysoké komunikační schopnosti poradců mohou být nástrojem manipulace se zaměstnanci najímající organizace.

Podle rozložení četností je zajímavý modus ve škálové hodnotě „2“, tedy druhé nejvíce pozitivní. 52,4% respondentů označilo tento důvod na škále souhlasným hodnocením „2“. Průběh může naznačovat, že velká část respondentů s tímto důvodem souhlasí. Podle pořadí průměrů se tento důvod umístil jako druhý nejvýznamnější.

4.4.2.5 faktor číslo 5 Kapacita

Důvod: rychlá dostupnost poradců

Znění v dotazníku: jsou/nejsou rychle k dispozici

| jsou rychle k dispozici | | | |
|-------------------------|-----------|---------------|------|
| | Frequency | Valid Percent | |
| Valid | 1 | 4 | 19 |
| | 2 | 4 | 19 |
| | 3 | 5 | 23,8 |
| | 4 | 5 | 23,8 |
| | 5 | 0 | 0 |
| | 6 | 3 | 14,3 |
| | 7 | 0 | 0 |
| | Total | 21 | 100 |
| Medián | | 3 | |
| Modus | | 4 | |
| Průměr | | 3,10 | |

Tabulka 27 Dostupnost

Externí poradci pracují zpravidla současně na více projektech u více zákazníků. Zejména velké mezinárodní poradenské firmy mohou přesouvat poradce různých specializací mezi zákazníky a projekty. Tato schopnost by měla přinést zákazníkům rychlou dostupnost poradců v požadovaném složení specializací i rolí. Schopnost rychle dodat kvalifikované poradce je předmětem konkurenčního boje poradenských společností, soupeření o zakázky. Rychlou dostupnost externích poradců je podle mého názoru třeba posuzovat obezřetně. Nelze vyloučit, že firma v zájmu získání zakázky skutečně rychle poradce dodá, ale v nevyhovující kvalifikaci a zkušenostech. Poradenské společnosti obvykle nemají problém rychle dodat požadovaný počet externistů, často ale může jít o generalisty. Pokud ale zákazník potřebuje opravdové specialisty v určité oblasti nebo typu projektu, mají i velké poradenské společnosti problémy je zajistit. Často zdůrazňovaná schopnost mezinárodních firem přesunout specialisty ze zahraničí ve výsledku nemusí znamenat očekávaný přínos. Vede k tomu řada důvodů, kromě kulturní odlišnosti i jazykové znalosti, nebo rozdílná úroveň zejména technických znalostí daná mimo jiné vzdělávacím systémem v různých zemích, Zahraniční pobočky mezinárodních firem nejsou obvykle ochotny uvolnit pro práci v jiné zemi své nejlepší a nejkvalitnější zaměstnance, z čehož pramení i kolísavá kvalita takto získaných poradců.

Přestože odpovědi respondentů z skupiny poradců se pohybují výhradně v souhlasné části škály, ve skupině respondentů zákazníků je poměrně vysoká četnost odpovědí (tři) v nesouhlasné oblasti a to u předposlední nejvyšší nesouhlasné hodnoty škály. Uvedený průběh četností může poukazovat na poměrně vysoké sebevědomí poradců v tomto důvodu, ale odlišné vnímání ve skupině zákazníků.

Důvod: možnost rychle měnit alokovanou kapacitu

Znění v dotazníku: mění / nemění kapacitu podle potřeb

| mění kapacitu | | | |
|---------------|-----------|---------------|------|
| | Frequency | Valid Percent | |
| Valid | 1 | 5 | 23,8 |
| | 2 | 7 | 33,3 |
| | 3 | 4 | 19 |
| | 4 | 0 | 0 |
| | 5 | 1 | 4,8 |
| | 6 | 3 | 14,3 |
| | 7 | 1 | 4,8 |
| | Total | 21 | 100 |
| Medián | 2 | | |
| Modus | 2 | | |
| Průměr | 2,90 | | |

Tabulka 28 Kapacita

Důvod “možnost rychle měnit alokovanou kapacitu“ předpokládá, že externí poradci mohou pružně a rychle reagovat na měnící se požadavky na množství a strukturu lidských zdrojů vyplývajících ze situace na jednotlivých projektech. Protože poradci obvykle působí současně na více projektech, které jsou v různých stadiích u různých zákazníků, mohou přesunovat své kapacity co do množství i kapacity mezi projekty a najímajícími organizacemi. Působení tohoto důvodu bylo do značné míry popsáno u důvodu nazvaného „(ne)jsou rychle k dispozici“. Schopnost měnit kapacitu podle potřeb zahrnuje kromě zvýšení nebo dodání nové kapacity poradců i její snížení. Firmy bývají schopny kapacitu rychle snížit, nečiní tak ale příliš ochotně. Raději vyhledávají další, často z pohledu zákazníka nadbytečné činnosti a aktivity, než by dobrovolně svoji kapacitu snížily. Obvykle je ke snížení kapacity přivede až snížení plateb od zákazníka.

Průběh četností odpovědí není jednoznačný. V kategorii zákazníků jsou odpovědi rozloženy jak v souhlasné, tak nesouhlasné části škály. Odpovědi mohou být zkráceny konkrétní špatnou zkušeností respondentů ze skupiny zákazníků. Ve skupině poradců jsou

odpovědi rozloženy výhradně v souhlasné oblasti, což může svědčit o vysokém sebevědomí externistů v této oblasti, které ovšem nemusí korespondovat s vnímáním zákazníků.

4.4.2.6 faktor číslo 6 Cena/výkon

Důvod: finanční náročnost

Znění v dotazníku: jsou finančně nároční/nenároční

| finančně nároční | | | |
|------------------|-------|-----------|---------------|
| | | Frequency | Valid Percent |
| Valid | 1 | 2 | 9,5 |
| | 2 | 10 | 47,6 |
| | 3 | 5 | 23,8 |
| | 4 | 4 | 19 |
| | 5 | 0 | 0 |
| | 6 | 0 | 0 |
| | 7 | 0 | 0 |
| | Total | 21 | 100 |
| Medián | | 2 | |
| Modus | | 2 | |
| Průměr | | 2,52 | |

Tabulka 29 Finanční náročnost

Cílem diplomové práce je identifikovat důvody, vedoucí firmu k najímání externích poradců. Pokud by se potvrdilo, že externí poradci jsou finančně nenároční, mohl by to být důvod pro jejich využití. Subjektivní hodnocení finanční náročnosti najímání externích poradců je dáno mnoha vlivy. Roli hrají například konkrétní zkušenosti a informace respondenta z různých případů spolupráce s externími poradci, znalost finančních poměrů na trhu, ale i znalost odměňování zaměstnanců v najímající organizaci. Přístup k takovým informacím je obvykle v organizaci velmi střežen, prakticky ho mají pouze vrcholová řídicí zaměstnanci. Omezená distribuce těchto citlivých informací je mimo jiné důsledkem soupeření jednotlivců i skupin v organizaci o kontrolu nad informacemi.

Průběh četností naznačuje, že externí poradci jsou vnímáni jako finančně nároční ve skupině respondentů zákazníků i poradců, což je zdánlivě důvod proti najímání externích poradců. Na tomto místě bych chtěl zdůraznit, že provedený výzkum zkoumal subjektivní názory na faktory, které mohou vést k najímání externích poradců. Bez podrobné finanční

analýzy veškerých složek nákladů na externí poradce nelze alespoň v kontextu této diplomové práce jednoznačně potvrdit nebo vyvrátit finanční náročnost externích poradců.

Důvod: efektivita využití času

Znění v dotazníku: velmi efektivně/neefektivně využívají svůj čas

| efektivni vyuziti casu | | | |
|------------------------|--------|-----------|---------------|
| | | Frequency | Valid Percent |
| Valid | 1 | 3 | 14,3 |
| | 2 | 12 | 57,1 |
| | 3 | 4 | 19 |
| | 4 | 2 | 9,5 |
| | 5 | 0 | 0 |
| | 6 | 0 | 0 |
| | 7 | 0 | 0 |
| | Total | 21 | 100 |
| | Medián | | 2 |
| | Modus | | 2 |
| | Průměr | | 2,24 |

Tabulka 30 Využití času

V tomto důvodu byl zkoumán předpoklad, že firmy volí využití externích poradců z důvodu efektivnějšího využití jejich času, a tím získané vyšší výkonnosti externích poradců.

Základní funkcí organizace je dosahování cílů. Aby bylo možné vyhodnocovat míru dosažení stanovených cílů je třeba jí měřit a sledovat. Současně hraje významnou roli rozdělování a kontrola zdrojů v organizaci, dělba práce, moci a zodpovědnosti. Interní zaměstnanci organizace pravděpodobně vykazují různou míru své motivace k naplňování cílů organizace. Tato míra se bude lišit podle typu organizace, oboru jejího působení i osobnostních vlastností jednotlivých zaměstnanců. Obecně lze předpokládat, že efektivnost externích poradců je vyšší oproti interním zaměstnancům, protože nejsou účastníky soutěžení o zdroje, moc a pozice v najímající organizaci, a tedy se mohou soustředit na dosažení cílů, které jim byly v rámci působení v najímající organizace stanoveny. Tento předpoklad ale nemusí vždy odpovídat skutečnému stavu. Externí poradci, pokud nereprezentují sami sebe, tedy nejsou samostatnými osobami výdělečně činnými, jsou součástí obdobných procesů v dodávající organizaci, což jejich výkonnost snižuje. Na jednu stranu jsou tedy ve výhodě vůči interním zaměstnancům najímající organizace, na straně druhé ale poměr výkonnosti interních a externích pracovníků bude záležet na rozdílnosti obou organizací. Obvykle se předpokládá, že specializovaná poradenská společnost díky cílenému působení v poradenství

používá propracovanější metody práce a řízení, její zaměstnanci jsou silně motivováni a tedy vykazují vysokou efektivitu. Nicméně vysoce organizovaná firma se blíží Weberovu typu byrokratické organizace se všemi důsledky, které takové uspořádání přináší (odosobnění, atmosféra strohé racionality). Z osobní zkušenosti v profesionální poradenské společnosti mohu potvrdit, že tomu tak skutečně může být. Hodnocení efektivit z východisek teorie „human relations“ a z východisek klasického byrokratického uspořádání organizace se tedy může zásadně lišit. Zatímco podle přístupu „human relations“ může být například část pracovní doby strávená s kolegy u kávy efektivně vynaloženým časem, protože může přinést rozvoj neformálních vztahů a zvýšení motivace zaměstnanců, z pohledu byrokraticky řízené organizace jde o nedodržení interních pravidel, porušení pracovní kázně a plýtvání pracovní dobou.

Všechny odpovědi respondentů leží v neutrální a pozitivní části škály. Pro přesnější závěr by ale bylo třeba objektivně porovnat efektivitu využití času externistů a interních zaměstnanců.

4.4.3 další důvody zjištěné při výzkumu

Dva respondenti, oba ze skupiny zákazníků externích poradců, uvedli v průběhu vyplňování dotazníku další důvody, které mohou mít vliv na najímání externích poradců. U prvního respondenta byl doplněn důvod „módní trend ve společnosti“ a „nepodložené očekávání ekonomické výhodnosti“. Podle ústního upřesnění je prvním důvodem myšlena možná situace, kdy vzhledem k velkému množství případů využívání externích poradců se stává takové řešení jakýmsi etalonem, módou bez ohledu na skutečné přínosy nebo nevýhody. Tento důvod podle mého názoru v důvodech použitých ve výzkumu zahrnut nebyl. Druhým doplňujícím důvodem je „nepodložené očekávání ekonomické výhodnosti“. Tento důvod má podle respondenta zohlednit možnou situaci, kdy při najímání externích poradců je očekáváno, že jejich využití přinese ekonomické výhody, ale skutečnost taková být nemusí. Jedním z problémů je čas a metoda. Při rozhodování o využití externích poradců není podle mé zkušenosti obvykle dostatek času, lidských ani finančních zdrojů na vyhodnocení finanční výhodnosti nebo nevýhodnosti takové spolupráce. Významná je i volba metody, kterou je možné pro vyhodnocení finanční výhodnosti použít. Množství vlivů, které vyhodnocení ovlivňují, může být veliké, od systému zdanění přes finanční toky hotovostních financí až

například po způsob vyplácení úroků na bankovních účtech. Současně může být problematická dostupnost potřebných dat, takže buď nejsou pro výpočet dostupná vůbec, nebo je nutné vycházet z odhadů. Příkladem může být například vyčíslení nákladů vzniklých při vystavení faktur externímu dodavateli. Obvykle je velmi obtížné přesně vyčíslit tyto náklady právě v souvislosti s jedním konkrétním případem fakturace jednomu externímu dodavateli. Tento důvod je podle mého názoru zahrnut v důvodu „výkonnost externistů“, znění v dotazníku „finanční nároky jsou/nejsou úměrné přínosům“.

Další respondent uvedl také dva doplňující důvody, oba souvisí se schopností externistů získat informace z najímající organizace. Jde o „schopnost získat informace, které interní zaměstnanci nejsou schopni poskytnout“ a dále „schopnost získat informace, které interní lidé nejsou ochotni poskytnout“. Důvod „schopnost získat informace, které interní zaměstnanci nejsou schopni poskytnout“ popisuje možnou situaci, kdy vzhledem k omezenému záběru a dostupnosti informací nejsou interní zaměstnanci schopni některé informace poskytnout vůbec, případně nejsou ze své úrovně znalostí schopni dostupné informace správně vyhodnotit a poskytnout je externistům jako odpověď na jejich otázky či požadavky. Externisté díky své zkušenosti z různých projektů a komunikačním dovednostem mohou být schopni klást otázky a požadavky takovým způsobem, že buď přímo tyto informace oproti interním zaměstnancům zjistí, nebo je vyhodnotí nepřímo na základě ostatních informací, které získají z najímající organizace. Pokud jde o druhý navrhovaný doplňující důvod, „schopnost získat informace, které interní lidé nejsou ochotni poskytnout“, situace je obdobná předchozímu důvodu. Externisté díky dostupným informacím z jiných firem a projektů a jejich zkušenosti z obdobných projektů mohou takové informace předpokládat, a díky své komunikační dovednosti je i nepřímo potvrdit.

Oba posledně uvedené důvody jsou podle mého názoru nepřímo zahrnuty v důvodech použitých ve výzkumu, a to v důvodu „přístup ke srovnávacím údajům z jiných firem a projektů“, „specializace v typu projektů“, „komunikační schopnosti“ a důvodu nazvaném „unikátní znalosti“.

Ze čtyř navržených dalších důvodů nebyl tedy v důvodech použitých ve výzkumu ani nepřímo obsažen jeden důvod nazvaný „módní trend ve společnosti“.

5 Závěr

V diplomové práci byl uveden stručný přehled vývoje sociologie organizace. Byl popsán vývoj poradenství a hlavní oblasti této profese, zejména základní dělení poradenských subjektů, požadavky na poradce, očekávání na straně klientů i poradců a základní důvody najímání externích poradců. V části práce věnované výzkumu byly navrženy možné důvody najímání externích poradců a následně proveden výzkum ke zjištění názorů respondentů na tyto navržené důvody. K výzkumu byla zvolena metoda polostandardizovaného rozhovoru a dotazníku s bipolárními škálami.

Podle výsledků výzkumu nelze vyloučit žádný z navržených důvodů, rozhodování najímání externích poradců je multikriteriálním rozhodováním.

Ze získaných dat byly sestaveny průměrné polaritní profily a dále sestaveno pořadí podle průměrů škálových hodnot dosažených pro jednotlivé důvody najímání poradců.

Za nejvýznamnější důvody pro najímání externích poradců podle průměrů byly označeny následující důvody (první tři nejvýznamnější důvody):

- mají přístup k údajům z jiných firem a projektů
- mají vysoké komunikační schopnosti
- velmi efektivně využívají svůj čas

Jako nejméně významné byly identifikovány následující důvody (tři nejméně významné důvody):

- neřeší detaily
- potřebují pracovní místo u najímatele
- jsou finančně nároční

Nad daty byla provedena faktorová analýza pro identifikaci faktorů sycených navrženými důvody najímání poradců. Faktorovou analýzou byly identifikovány následující faktory sycené původními navrženými důvody:

- faktor číslo 1 - Profesionalita
- faktor číslo 2 - Politika
- faktor číslo 3 - Podmínky
- faktor číslo 4 - Vliv
- faktor číslo 5 - Kapacita
- faktor číslo 6 – Cena/výkon

Pro orientační identifikaci možných typů respondentů byla provedena rychlá shluková analýza. Jako výsledek shlukové analýzy byly identifikovány tři shluky uvedené v následujícím výčtu:

- shluk 1 - specifické poradenství
- shluk 2 - technologické poradenství
- shluk 3 obecné poradenství

Detailní údaje ze shlukové analýzy jsou uvedeny v příloze.

Respondenti navrhli čtyři další možné důvody najímání poradců, z nichž jeden považují za nový, tři jsou nepřímo obsaženy v důvodech použitých při výzkumu. Jako obsažené v navržených důvodech považují následující důvody:

- nepodložené očekávání ekonomické výhodnosti
- schopnost získat informace, které interní zaměstnanci nejsou schopni poskytnout
- schopnost získat informace, které interní lidé nejsou ochotni poskytnout

Za nový považují následující důvod:

- módní trend ve společnosti

Jako další možný směr výzkumu se jeví srovnání oficiálních a neoficiálních důvodů najímání externích poradců, srovnání zjevných, manifestních a skrytých, latentních důvodů a jejich významu. Při větším počtu dostupných dat by bylo možné srovnat skupinu respondentů poradců a respondentů zákazníků podle druhu a velikosti poradenské organizace, případně podle různých typů poradenských projektů a průmyslových odvětví.

Základním předpokladem pro další výzkum je zajištění dostupnosti dat a respondentů ochotných se výzkumu zúčastnit. Kromě přístupu k oficiálním dokumentům, například uzavřeným smlouvám s poradci, nebo informacím v nich obsažených je nezbytné získat důvěru respondentů se výzkumu zúčastnit.

6 Seznam použité literatury:

ADMINISTRACE@ARDEUS.CZ. *Zásady poradenství v podnikání, řízení a marketingu. Poskytujete nebo přijímáte služby odborných poradců? Co byste měli vědět... Seriál 11-12/2005. Část IV. Poradenské přístupy* [online]. c1997-2009,[cit. 2009-24-06]. <<http://www.ardeus.cz/ARDEUSNEWS/Marketing-Podnikani-Rizeni-IV.html>>.

BLOCK, Peter. *Staňte se špičkovým poradcem : Jak dosáhnout toho, aby druzí využili vašich zkušeností*. Praha : Grada Publishing, 2007. 352 s. ISBN 978-80-247-1750-0

De HAAN, Erik. *Fearless consulting : Temptations, risks and limits of the profession*. Cichester : John Wiley & Sons, 2006. 203 s. ISBN 0-470-02695-2

KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha : Slon, 1997. 191 s. ISBN 80-85850-15-X

KERLINGER, F. N. *Základy výzkumu chování*. 1. vyd. Praha : Academia, 1972. 705 s.

KUBR, M. *Poradenství pro podnikatele a managery : Zásady a zkušenosti*. I. díl. Praha : CAPA, 1991a. 365 s. ISBN 80-7064-036-7

KUBR, M. *Poradenstvo pre podnikateľov a manažérov : Zásady a skúsenosti*. II. diel. Praha : CAPA, 1991b. 365 s. ISBN 80-7064-036-7

KUBR, M. *Jak si vybrat poradce : Praktická příručka*. Praha : Management Press, 1994. 248 s. ISBN 80-85603-46-2

UNCTAD. *Management Consulting : A Survey of the Industry and its Largest Firms*. New York : United Nations publication, 1993. 94 s. ISBN 92-1-104419-7

NOVOTNÁ, Eliška. *Sociologie organizace*. Praha : Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2428-7

OSGOOD, Charles. E., SUCI, George. J., TANNENBAUM, Percy. H. *The Measurement Of Meaning*. Urbana (USA) : University Of Illinois Press, 1957. 342 s.

PERROW, Charles. *Complex Organizations : A Critical Essay*. Third Edition. Yale : McGraw-Hill , 1986. 307 s. ISBN0-07-554788-6

RITZER, Georgie. *Mcdonaldizace společnosti : Výzkum měnící se povahy soudobého společenského života*. Praha : ACADEMIA, 1996. 176 s. ISBN 80-200-0571-4

7 Přílohy

7.1 tabulka zjištěných hodnot

V následující tabulce jsou uvedena bodová ohodnocení jednotlivých odpovědí na škálách jednotlivých důvodů najímání externích poradců. Bodová hodnocení obsahují rozsah 1-7, orientace škály je uvedena ve druhém sloupci zleva tabulky. Například ve druhém řádku seshora, důvod „prosazování nepopulárních opatření“ uvedl respondent „A“ v 1. případě odpověď „těžko prosazují nepopulární opatření“, tedy negativní krajní bod škály. Ve třetím řádku tabulky seshora, důvod „řešení detailů“ uvedl respondent „A“ ve 3. případě odpověď „řeší detaily“, tedy pozitivní krajní bod škály

| Důvod | Respondent | A | A | A | B | B | B | C | C | C | D | D | D | E | E | E | F | F | F | G | G | G |
|--|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | Případ respondenta | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| | Případ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| využití času | efektivně - neefektivně | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| prosazování nepopulárních opatření | lehce - těžko | 7 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 2 |
| řešení detailů | neřeší - řeší | 2 | 6 | 7 | 2 | 6 | 6 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 3 | 7 | 6 | 5 | 2 |
| pracovní místo u najímatele | potřebují - nepotřebují | 1 | 1 | 7 | 3 | 6 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 | 7 | 1 | 1 | 3 | 3 |
| finanční nároky vs přínos | úměrné - neúměrné | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| objektivní | nejsou - jsou | 2 | 5 | 7 | 3 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 6 | 2 | 7 | 7 | 7 | 5 | 4 | 6 | 6 | 5 |
| řešení "tabu" | snáze - nejsou schopni | 6 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 6 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| "přeskočení" úrovní organizační struktury | nemohou - mohou | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 5 | 3 | 1 | 6 | 3 | 5 | 2 | 2 | 6 | 7 | 2 | 2 | 3 | 6 | 5 | 6 |
| unikátní znalosti | mají - nemají | 5 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| komunikační schopnosti | vysoké - nízké | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 |
| kapacitu podle potřeb | mění - nemění | 7 | 5 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 6 | 6 | 6 | 2 | 3 | 2 |
| jejich doporučení jako alibi | neslouží - slouží | 2 | 6 | 5 | 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 6 | 6 | 5 | 7 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 3 | 4 |
| specializovaní v typu projektů | jsou - nejsou | 6 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| výborné technické vybavení | mají - nemají | 7 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 |
| rychle k dispozici | jsou - nejsou | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 6 | 6 | 6 | 2 | 3 | 3 |
| přístup k údajům z jiných firem a projektů | mají - nemají | 5 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 |
| finančně | nároční - nenároční | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| emočně vázání k najímající organizaci | nejsou - jsou | 1 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 5 | 7 | 7 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 7 | 2 | 1 |

Tabulka 31 Zjištěné hodnoty z dotazníků

Vzhledem k opačné orientaci některých škál v dotazníku pro eliminaci rutinního vyplňování byla tabulka transformována. Bodová hodnocení obsahují rozsah 1-7, orientace škály je uvedena ve druhém sloupci zleva tabulky. Levý pól škály v tomto sloupci má v bodovém ohodnocení vždy hodnotu „1“. Transformované hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce.

| Důvod | Respondent | A | A | A | B | B | B | C | C | C | D | D | D | E | E | E | F | F | F | G | G | G |
|--|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | Případ respondenta | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| | Případ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| využití času | efektivně - neefektivně | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| prosazování nepopulárních opatření | lehce - těžko | 7 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 | 5 | 2 |
| řešení detailů | řeší - neřeší | 6 | 2 | 1 | 6 | 2 | 2 | 6 | 4 | 6 | 7 | 6 | 2 | 2 | 7 | 6 | 1 | 5 | 1 | 2 | 3 | 6 |
| pracovní místo u najímatele | nepotřebují - potřebují | 7 | 7 | 1 | 5 | 2 | 3 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 2 | 1 | 7 | 7 | 5 | 5 |
| finanční nároky vs přínos | úměrné - neúměrné | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| objektivní | jsou - nejsou | 6 | 3 | 1 | 5 | 3 | 3 | 4 | 6 | 3 | 5 | 4 | 2 | 6 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| řešení "tabu" | snáze - nejsou schopni | 6 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 6 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| "přeskočení" úrovní organizační struktury | mohou - nemohou | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 5 | 7 | 2 | 5 | 3 | 6 | 6 | 2 | 1 | 6 | 6 | 5 | 2 | 3 | 2 |
| unikátní znalosti | mají - nemají | 5 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| komunikační schopnosti | vysoké - nízké | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 |
| kapacitu podle potřeb | mění - nemění | 7 | 5 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 6 | 6 | 6 | 2 | 3 | 2 |
| jejich doporučení jako alibi | slouží - neslouží | 6 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 |
| specializovaní v typu projektů | jsou - nejsou | 6 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| výborné technické vybavení | mají - nemají | 7 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 |
| rychle k dispozici | jsou - nejsou | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 6 | 6 | 6 | 2 | 3 | 3 |
| přístup k údajům z jiných firem a projektů | mají - nemají | 5 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 |
| finančně | nenároční-nároční | 7 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 4 | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 5 | 4 | 4 |
| emočně vázáni k najímající organizaci | nejsou - jsou | 1 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 5 | 7 | 7 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 7 | 2 | 1 |

Tabulka 32 Zjištěné hodnoty-transformace

7.2 profily respondentů

| Respondent | Role | | Délka profesionální praxe | | | | Nejvyšší dosažené vzdělání | | | Nejvyšší pozice zastávaná v profesionální kariéře | | | | | | Nejvyšší celkový počet všech podřízených v profesionální kariéře | | |
|------------|----------------------------|-----------------|---------------------------|----------|-----------|-----------------|----------------------------|----|---------------|---|--------------|---------------------------------|-----------------------|---------|---------------|--|---------|-------------|
| | zákazník externích poradců | externí poradce | do 5 let | 6-10 let | 11-20 let | více než 20 let | SŠ | VŠ | postgraduální | specialista | vedoucí týmu | manažer bez přímých podřízených | manažer s podřízenými | ředitel | majitel firmy | do 10 | 11 - 50 | více než 50 |
| A | X | 0 | 0 | 0 | 0 | X | 0 | X | 0 | 0 | 0 | 0 | X | 0 | 0 | 0 | X | 0 |
| B | X | 0 | 0 | 0 | X | 0 | 0 | X | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | X | 0 | 0 | 0 | X |
| C | 0 | X | 0 | 0 | X | 0 | 0 | X | 0 | 0 | 0 | 0 | X | 0 | 0 | 0 | X | 0 |
| D | X | 0 | 0 | 0 | X | 0 | 0 | X | 0 | 0 | 0 | 0 | X | 0 | 0 | 0 | X | 0 |
| E | 0 | X | 0 | 0 | X | 0 | 0 | X | 0 | 0 | 0 | 0 | X | 0 | 0 | 0 | X | 0 |
| F | X | 0 | 0 | 0 | X | 0 | 0 | X | 0 | 0 | X | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | X | 0 |
| G | X | 0 | 0 | 0 | 0 | X | 0 | X | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | X | 0 | 0 | 0 | X |
| H | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Tabulka 33 Profily respondentů

7.3 faktorová analýza- rotované řešení

V této části přílohy uvádím doplnění tabulek pro rotované řešení faktorové analýzy.

| Component Transformation Matrix | | | | | | |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Component | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | 0,673 | 0,599 | 0,296 | 0,295 | 0,113 | 0,036 |
| 2 | -0,355 | 0,084 | -0,132 | 0,508 | 0,748 | -0,178 |
| 3 | 0,380 | 0,000 | -0,671 | -0,387 | 0,399 | 0,312 |
| 4 | 0,059 | -0,433 | 0,341 | 0,251 | 0,152 | 0,779 |
| 5 | 0,493 | -0,610 | -0,211 | 0,414 | -0,110 | -0,396 |
| 6 | 0,173 | -0,274 | 0,534 | -0,520 | 0,483 | -0,326 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Quartimax with Kaiser Normalization.

Tabulka 34 Faktorová analýza 6 faktorů „Component Transformation Matrix“

| Component Score Coefficient Matrix | | | | | | |
|--------------------------------------|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Component | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| efektivni vyuziti casu | 0,11 | -0,052 | -0,018 | 0,116 | 0,091 | -0,408 |
| prosazovani nepopularnich opatreni | -0,102 | 0,251 | -0,169 | 0,336 | -0,107 | 0,111 |
| reseni detailu | 0,282 | -0,072 | -0,13 | -0,047 | -0,135 | -0,069 |
| pracovni místo | 0,163 | -0,145 | 0,228 | 0,008 | -0,128 | -0,085 |
| financni naroky umerne prinosu | 0,232 | 0,059 | -0,173 | -0,138 | -0,021 | -0,183 |
| objektivita | 0,274 | -0,208 | 0,082 | 0,088 | 0,137 | -0,042 |
| reseni tabu | 0,005 | 0,228 | -0,047 | 0,129 | -0,129 | -0,106 |
| preskocit hierar strukturu | 0,007 | -0,12 | -0,087 | 0,461 | 0,016 | -0,04 |
| unikatni znalosti | 0,135 | 0,16 | 0,046 | -0,142 | 0,068 | -0,026 |
| komunikacni schopnosti | -0,11 | 0,119 | 0,141 | 0,279 | -0,105 | 0,053 |
| meni kapacitu | -0,024 | 0,023 | 0,048 | -0,069 | 0,44 | 0,012 |
| alibi | -0,104 | 0,381 | -0,116 | -0,088 | 0,028 | -0,036 |
| specializace v typu projektu | 0,218 | 0,011 | -0,034 | 0,003 | 0,032 | 0,192 |
| technicke vybaveni | 0,139 | -0,012 | 0,172 | 0,029 | 0,021 | 0,177 |
| jsou rychle k dispozici | 0,029 | -0,071 | 0,04 | -0,051 | 0,46 | -0,086 |
| udaje z jinych firem a projektu | -0,062 | 0,208 | 0,297 | -0,186 | 0,083 | 0,109 |
| financne narocni | 0,071 | -0,046 | -0,152 | 0,109 | -0,001 | 0,427 |
| emocni vazba k najimajici organizaci | -0,032 | -0,09 | 0,477 | -0,101 | 0,064 | -0,143 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabulka 35 Faktorová analýza 6 faktorů „Komponent Score Coefficient Matrix“

| Component Score Covariance Matrix | | | | | | |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---|
| Component | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | 1 | 1,47E-16 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 1,47E-16 | 1 | 0 | 0 | 1,17E-16 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 1 | -1,3E-16 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | -1,3E-16 | 1 | 0 | 0 |
| 5 | 0 | 1,17E-16 | 0 | 0 | 1 | 0 |

Tabulka 36 Faktorová analýza 6 faktorů „Component Score Covariance Matrix“

7.4 shluková analýza

Metoda: K-means

Počet clusterů: 3

Proměnná: Důvody najímání externích poradců

| Final Cluster Centers | | | |
|--------------------------------------|---------|---|---|
| | Cluster | | |
| | 1 | 2 | 3 |
| efektivni vyuziti casu | 2 | 2 | 2 |
| prosazovani nepopularnich opatreni | 7 | 3 | 3 |
| reseni detailu | 6 | 4 | 4 |
| pracovni misto | 7 | 7 | 4 |
| financni naroky umerne prinosu | 4 | 3 | 3 |
| objektivita | 6 | 4 | 3 |
| reseni tabu | 6 | 3 | 2 |
| preskocit hierar strukturu | 2 | 5 | 3 |
| unikatni znalosti | 5 | 3 | 2 |
| komunikacni schopnosti | 3 | 3 | 2 |
| meni kapacitu | 7 | 2 | 3 |
| alibi | 6 | 3 | 3 |
| specializace v typu projektu | 6 | 3 | 2 |
| technicke vybaveni | 7 | 4 | 3 |
| jsou rychle k dispozici | 4 | 2 | 4 |
| udaje z jinych firem a projektu | 5 | 2 | 2 |
| financne narocni | 7 | 6 | 5 |
| emocni vazba k najimajici organizaci | 1 | 4 | 2 |

Tabulka 37 Shluková analýza „Final Cluster Centers“

| Distances between Final Cluster Centers | | | |
|---|-------|-------|-------|
| Cluster | 1 | 2 | 3 |
| 1 | 0 | 10,98 | 12,05 |
| 2 | 10,98 | 0 | 5,34 |
| 3 | 12,05 | 5,34 | 0 |

Tabulka 38 Shluková analýza „Distance between Final Cluster Centers“

| ANOVA | | | | | | |
|--------------------------------------|-------------|----|-------------|----|-------|------|
| | Cluster | | Error | | F | Sig. |
| | Mean Square | df | Mean Square | df | | |
| efektivni vyuziti casu | 0,13 | 2 | 0,75 | 18 | 0,18 | 0,84 |
| prosazovani nepopularnich opatreni | 7,75 | 2 | 1,82 | 18 | 4,25 | 0,03 |
| reseni detailu | 4,04 | 2 | 5,05 | 18 | 0,80 | 0,47 |
| pracovni misto | 16,46 | 2 | 3,54 | 18 | 4,65 | 0,02 |
| financni naroky umerne prinosu | 0,54 | 2 | 0,61 | 18 | 0,89 | 0,43 |
| objektivita | 9,41 | 2 | 2,06 | 18 | 4,58 | 0,03 |
| reseni tabu | 8,85 | 2 | 2,31 | 18 | 3,83 | 0,04 |
| preskocit hierar strukturu | 7,74 | 2 | 3,54 | 18 | 2,19 | 0,14 |
| unikatni znalosti | 4,69 | 2 | 0,72 | 18 | 6,53 | 0,01 |
| komunikacni schopnosti | 2,74 | 2 | 0,54 | 18 | 5,07 | 0,02 |
| meni kapacitu | 14,82 | 2 | 2,45 | 18 | 6,04 | 0,01 |
| alibi | 5,45 | 2 | 0,94 | 18 | 5,80 | 0,01 |
| specializace v typu projektu | 9,91 | 2 | 0,84 | 18 | 11,80 | 0,00 |
| technicke vybaveni | 12,51 | 2 | 0,79 | 18 | 15,94 | 0,00 |
| jsou rychle k dispozici | 4,70 | 2 | 2,36 | 18 | 1,99 | 0,17 |
| udaje z jinych firem a projektu | 5,63 | 2 | 0,70 | 18 | 8,09 | 0,00 |
| financne narocni | 1,29 | 2 | 0,82 | 18 | 1,58 | 0,23 |
| emocni vazba k najimajici organizaci | 12,94 | 2 | 3,67 | 18 | 3,52 | 0,05 |

The F tests should be used only for descriptive purposes because the clusters have been chosen to maximize the differences among cases in different clusters. The observed significance levels are not corrected for this and thus cannot be interpreted as tests of the hypothesis that the cluster means are equal.

Tabulka 39 Shluková analýza „ANOVA“

| Cluster | Respondent | Typ respondenta, Y=yákayník, P=poradce | Případ | Popis případu | Délka spolupráce | | | Doba od spolupráce | | | Vliv na rozhodnutí o spolupráci s poradci | Typ poradce | Hodnocení spolupráce respondentem | Význam důvodů | | | | | | |
|---------|------------|--|--------|--|------------------|--------------------|-------------------|--------------------|----------|-----------|---|-------------|-----------------------------------|-----------------|-------------------------------|---------------|------------|-------------|---------------------------------|------------------------------------|
| | | | | | do 14 dnů | 14 dnů až 6 měsíců | více než půl roku | více jak 10 let | 6-10 let | 3 - 5 let | | | | méně než 3 roky | Rozhodující vliv, sám rozhodl | Významný vliv | Žádný vliv | Jednotlivec | Malá a střední poradenská firma | Mezinárodní velká poradenská firma |
| 1 | A | Z | 1 | analýza prodejních možností v oblasti farmacie | | | x | x | | | | x | x | | x | | | 2 | 1 | 3 |
| 2 | C | P | 7 | audit zajištění tiskových služeb | | x | | | | x | | | | | x | | | 3 | 1 | 2 |
| 2 | C | P | 8 | řízení technologického projektu | | | x | | | | x | | | | x | | | 1 | 3 | 2 |
| 2 | C | P | 9 | řízení projektu v oblasti testování SW | | | x | | | | x | | | | x | | | 3 | 2 | 1 |
| 2 | D | Z | 10 | implementace metodického rámce v IT | | | x | x | | | | x | x | | x | | | 3 | 2 | 1 |
| 2 | D | Z | 11 | poradenství při vytváření centra testování SW | | | x | | x | | | x | | | x | | | 2 | 1 | 3 |
| 2 | D | Z | 12 | externí dodávka služeb testování SW | | | x | | | | | x | | | x | | | 1 | 3 | 2 |
| 2 | E | P | 13 | přechod na Euro v SW aplikaci financí | | | x | | | | | x | | x | | | | 2 | 3 | 1 |
| 2 | G | Z | 19 | technologický projekt v oblasti databází | | x | | | | | | x | | x | | | | 2 | 3 | 1 |
| 3 | A | Z | 2 | firemní kultura | | | x | x | | | | x | | | x | | | 2 | 1 | 3 |

| Cluster | Respondent | Typ respondenta, Y=yákayník, P=poradce | Případ | Popis případu | Délka spolupráce | | | Doba od spolupráce | | | Vliv na rozhodnutí o spolupráci s poradci | Typ poradce | Hodnocení spolupráce respondentem | | | Význam důvodů | | | | | |
|---------|------------|--|--------|---|------------------|--------------------|-------------------|--------------------|----------|-----------|---|-------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------|---------------|-------------|---------------------------------|------------------------------------|---------------|--------------|
| | | | | | do 14 dnů | 14 dnů až 6 měsíců | více než půl roku | více jak 10 let | 6-10 let | 3 - 5 let | | | méně než 3 roky | Rozhodující vliv, sám rozhodl | Významný vliv | Žádný vliv | Jednotlivec | Malá a střední poradenská firma | Mezinárodní velká poradenská firma | Velmi úspěšná | Splnila cíle |
| 3 | A | Z | 3 | projektové řízení technologického projektu | | | x | x | | | | | x | | x | | | | 2 | 3 | 1 |
| 3 | B | Z | 4 | personální audit-snížení nákladů | | x | | | | | | | x | | | x | | | 1 | 3 | 2 |
| 3 | B | Z | 5 | dodávka specifických služeb IT | | | x | | | | | | x | | | x | | | 3 | 2 | 1 |
| 3 | B | Z | 6 | audit provozu IT-úspora nákladů | | | x | | | | | | x | | x | | | | 2 | 3 | 1 |
| 3 | E | P | 4 | technický upgrade SW | | | x | | | | | | x | | x | | | | 2 | 3 | 1 |
| 3 | E | P | 5 | centralizace finančních služeb v mezinárodním měřítku | | | x | | | | | | x | | | x | | | 3 | 1 | 2 |
| 3 | F | Z | 6 | výběr externího dodavatele služeb | | x | | x | | | | | x | | | x | | | 3 | 1 | 2 |
| 3 | F | Z | 7 | projektové řízení technologického projektu | | x | | | | | | | x | | | x | | | 2 | 3 | 1 |
| 3 | F | Z | 8 | projektové řízení projektu testování SW | | | x | | | | | | x | | | | x | | 1 | 3 | 2 |
| 3 | G | Z | 0 | technologický projekt-konsolidace úložišť dat | | | x | | | | | | x | | | x | | | 1 | 2 | 3 |
| 3 | G | Z | 1 | technologický projekt-vytvoření HW integrační platformy | | x | | x | | | | | x | | | x | | | 3 | 2 | 1 |

Tabulka 40 Přřazení případů spolupráce s externími poradci a identifikovaných shluků

7.5 příručka tazatele

Příručka tazatele pro výzkum v rámci diplomové práce na téma Důvody najímání externích poradců. duben – červen 2009

1, Stručný úvod –téma výzkumu

Jde o výzkum pro diplomovou práci na téma Důvody najímání externích poradců v rámci kombinovaného (dálkového) studia sociologie na Katedře sociologie Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze. Cílem je zamyslet se nad skutečnými důvody, které vedou společnosti k najímání poradců. Tyto důvody mohou, ale také nemusí být totožné s důvody oficiálně uváděnými.

Způsob práce se získanými daty

Vzhledem k účelu výzkumu a možnosti dalšího zpracování je bohužel třeba, aby byl zaznamenáván. Veškeré získané informace, a zejména data, která by mohla vést k identifikaci respondenta, budou zpracovávána s maximální obezřetností. Vlastní identifikace respondentů nebude součástí diplomové práce, ale musí být vzhledem k věrohodnosti diplomové práce k dispozici. Pokud respondent požaduje, je možné získat potvrzení z katedry o nakládání s těmito údaji.

Plánovaná délka

Max délka 1 hodina, úvod asi 5 minut máme za sebou, 3 témata asi po 15 minutách, závěr 5 minut. Čas není limitujícím faktorem jakoukoliv část lze prakticky neomezeně prodloužit.

2, Organizace rozhovoru

V následující přibližně jedné hodině se budeme věnovat třem Vaším zkušenostem spolupráce s externě najímanými poradci. Může jít o jednotlivé poradce nebo poradenské firmy, a to jak menší, tuzemské, tak velké firmy mezinárodní věhlasných jmen. Pro každou ze tří zkušeností spolu stručně projdeme Váš názor na tuto spolupráci a její důvody. Nejde tedy o

získání oficiálních, formálních informací, ale o zjištění osobního subjektivního názoru , postoje, pocitu respondenta, neboli Vás z uskutečněné spolupráce s externími poradci. Čas není limitujícím faktorem, libovolnou část lze přizpůsobit. Na závěr Vás poprosím o vyplnění krátkého dotazníku sumarizujícího některé informace. Tato činnost by neměla trvat déle než 15 minut.

Za chvíli Vás poprosím, abyste se zamysleli nad Vaší dosavadní profesionální praxí a v duchu identifikovali tři případy spolupráce s externími poradci.

Jak již bylo avizováno, cílem dnešního setkání je zmapovat názor na spolupráci s poradci, se kterými jste se v průběhu Vaší profesionální kariéry setkal. Rozumíte tomuto vysvětlení?

Předpokládám, že jste ochoten tomuto tématu věnovat asi 1 hodinu času, a velmi za to děkuji, je to tak?

3, Definice případů

Prosím, zamyslete se krátce a pokuste se v duchu vydefinovat 3 skutečné případy, situace, kdy jste spolupracoval s externími poradci (jste byl v roli externího poradce). Mohlo jít o spolupráci v rámci projektů, v rámci Vašeho organizačního útvaru, mohl jste sám rozhodovat či najímat poradce nebo s nimi spolupracovat v rámci Vašich pracovních aktivit. Mohly se uskutečnit v libovolném období Vaší profesionální kariéry a nemusí nijak profesionálně ani jinak navzájem souviset. Mohlo jít o jednoho poradce, několik poradců nebo jejich týmy, mohli poskytovat služby jako jednotlivci , nebo jako tuzemské či zahraniční firmy. Pokud nenajdete všechny tři případy spolupráce s externími poradci, je možné pracovat i s nižším počtem, ale tři by byly vzhledem k rozsahu výzkumu ideální. Pro snazší zapamatování definice můžete použít papír a tužku, tyto písemné poznámky si odnesete s sebou a nebudou při zpracování výzkumu žádným způsobem zaznamenány ani použity .

4, První situace

Jste připraven přejít k první zkušenosti?

Zastavme se nad Vaší první zkušeností s externími poradci, kterou jste ochoten mi sdělit. Zamyslete se, prosím, nad okolnostmi a důvody, které ke spolupráci vedly, pokuste si

vybavit konkrétní osoby a další okolnosti této spolupráce. Zásadní informací, o kterou bych Vás chtěl požádat, je jednak oficiální, jednak reálné, skutečné zdůvodnění najmutí externích poradců pro tuto konkrétní akci tak, jak jste ho vnímal Vy.

Pokud souhlasíte, začneme se stručným popisem této první konkrétní akce. Při jaké příležitosti k ní došlo, jak dlouho spolupráce v tomto případě trvala, kolik externích poradců a z jakého typu poradenské společnosti na ní spolupracovalo, jaké byly jejich úkoly, jaká byla Vaše pozice apod.

Můžete, prosím, upřesnit délku spolupráce s externími poradci v tomto případě?

Délka spolupráce s externími poradci na tomto případě

- Do 14 dnů
- Mezi 14 dny a 6 měsíci
- více než půl roku

Vzpomněl byste si alespoň přibližně na dobu, která uplynula od konce spolupráce s externími poradci v tomto uvažovaném případě

Doba která uplynula od konce spolupráce s externími poradci v tomto uvažovaném případě

- více jak 10 let
- 6-10 let
- 3-5 let
- Méně než 3 roky

Pokud rozumím správně, Váš vliv na rozhodnutí, zda využít externího poradce nebo zvolit jinou variantu řešení byl :

Vliv respondenta na rozhodnutí, zda využít externího poradce, popř. vliv externího poradce na jeho umístění na projektu:

- Rozhodující vliv, Vy jste sám rozhodl
- Významný vliv
- Žádný vliv

Průmyslové odvětví

Volná odpověď

Z toho, co bylo řečeno vyplývá, že šlo o externího poradce typu.....

Typ poradce

- Jednotlivec
- Malá a střední poradenská firma
- Mezinárodní velká poradenská firma

Jak byste na závěr zhodnotil úspěšnost spolupráce v tomto případě Vaším pohledem ?

- Velmi úspěšná
- Splnila cíle
- Neúspěšná

Představte si, že za situace, obdobné tomuto případu byste najímal externí poradce, případně byl najímán jako externí poradce. V jakém pořadí byste seřadil faktory, které podle Vašeho názoru rozhodují o případném najmutí externích poradců od nejvýznamnějšího po nejméně významný? Pro zjednodušení faktory rozdělme do kategorií ekonomické, politické, odborné.

Faktory vedoucí k najímaní externích poradců

- Ekonomické
- Politické
- Odborné

5. Druhá situace

Pojďme se nyní přesunout k Vaší druhé zkušenosti spolupráce s externími poradci. Projdeme přibližně stejný soubor informací. Začneme okolnostmi, za kterých tento případ spolupráce s externími poradci nastal.

Text příručky tazatele v této části je totožný s textem u prvního případu spolupráce s externími poradci, proto byl pro uvedení v příloze diplomové práce vypuštěn.

6. Třetí situace

Děkuji za dosavadní průběh rozhovoru, nyní se dostáváme do finále, ke třetímu případu spolupráce s externími poradci. Struktura informací, o kterých bych rád hovořil je již zřejmá, proto přejdeme, prosím, přímo k této konkrétní zkušenosti.

Text příručky tazatele v této části je totožný s textem u prvního případu spolupráce s externími poradci, proto byl pro uvedení v příloze diplomové práce vypuštěn.

7. Dotazník

Dostáváme se téměř k závěru našeho setkání. V této chvíli bych vás chtěl požádat o stručné vyhodnocení konkrétnějších důvodů, které mohou stát za využitím externích poradců. Hodnocení proběhne pro 3 uvažované případy spolupráce, každý případ na jednom listě dotazníku. Hodnotí se vždy na škále kde střední zvýrazněný sloupec znamená neutrální hodnotu zaškrtnutím příslušného pole škály křížkem. Na krajích škály stojí opačné významy. Ke každému případu (listu dotazníku) škále je možné doplnit až 3 případné další faktory, které považujete za významné. Kromě těchto 3 částí je dotazník doplněn o anonymní údaje ohledně zkušeností a charakteristik respondenta.

8. Závěr

Závěrem bych chtěl velmi poděkovat za Vaši účast ve výzkumu a ochotu se podělit o informace. Chtěl bych Vás ujisti, že z mé strany učiním maximum, aby s těmito daty bylo zacházeno s maximální opatrností. Pokud máte zájem, mohu Vám poskytnout shrnutí výsledků výzkumu, samozřejmě bez identifikace konkrétních respondentů.

7.6 dotazník

| 1. případ | vysoké | vyšší | mírné | 0 | mírné | vyšší | vysoké | Respondent: Datum rozhovoru: Čas rozhovoru: |
|---|--------|-------|-------|---|-------|-------|--------|---|
| Vzor vyplnění: | | X | | | | | | |
| Externí poradci (jsou): | | | | | | | | |
| velmi efektivně využívají svůj čas | | | | | | | | velmi neefektivně využívají svůj čas |
| lehce prosazují nepopulární opatření | | | | | | | | těžko prosazují nepopulární opatření |
| neřeší detaily | | | | | | | | řeší detaily |
| potřebují pracovní místo u nájimatele | | | | | | | | nepotřebují pracovní místo u nájimatele |
| finanční nároky jsou úměrné přínosu | | | | | | | | finanční nároky nejsou úměrné přínosu |
| nejsou objektivní | | | | | | | | jsou objektivní |
| snáze řeší „tabu“ oblasti | | | | | | | | nejsou schopni řešit "tabu" oblasti |
| nemohou „přeskočit“ úroveň hierarchické organizační struktury | | | | | | | | mohou „přeskočit“ úroveň hierarchické organizační struktury |
| disponují unikátními znalostmi | | | | | | | | nemají unikátní znalosti |
| mají vysoké komunikační schopnosti | | | | | | | | mají nízké komunikační schopnosti |
| mění kapacitu podle potřeb | | | | | | | | nemění svoji kapacitu podle potřeb |
| jejich doporučení neslouží jako alibi | | | | | | | | jejich doporučení slouží jako alibi |
| jsou vysoce specializovaní v typu projektů | | | | | | | | nejsou vysoce specializovaní v typu projektů |
| mají výborné technické vybavení | | | | | | | | nemají výborné technické vybavení |

| | vysoké | vyšší | mírné | 0 | mírné | vyšší | vysoké | Respondent: Datum rozhovoru: Čas rozhovoru: |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| 1. případ | | | | | | | | |
| jsou rychle k dispozici | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | nejsou rychle k dispozici |
| mají přístup k údajům z jiných firem a projektů | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | nemají přístup k údajům z jiných firem a projektů |
| finančně nároční | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | finančně nenároční |
| nejsou emočně vázáni k najímající organizaci | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | jsou emočně vázáni k najímající organizaci |

Tabulka 41 Dotazník použitý při výzkumu

Text dotazníku pro druhý a třetí příklad je totožný s textem u prvního případu spolupráce s externími poradci, proto byl pro uvedení v příloze diplomové práce vypuštěn.

7.7 příklad přepisu rozhovoru

| | |
|----------------------|-------------------|
| Respondent | E |
| Čas konání rozhovoru | 30.4.2009 |
| Délka rozhovoru | 1 hodina 5 minut |
| Místo | Zasedací místnost |

Tabulka 42 Záhloví přepisu rozhovoru

Tazatel:

Píši diplomku na citlivé téma - skutečné důvody proč si firmy najímají externí poradce a konzultanty. Samozřejmě ten pohled by nebyl úplný bez pohledu někoho, kdo se zabývá poradenstvím, čili pokud budeš tak laskav, tak bychom zhruba hodinu a půl strávili tím, že bych tě poprosil, aby ses zamyslel nad svojí profesionální poradenskou dráhou, vytipoval si tři konkrétní případy, které mohou být u libovolného zákazníka, v libovolném průmyslu, libovolné praxi atd., v kterémkoliv čase, v kterémkoliv firmě a o těch třech příkladech bychom se pobavili blíže v tom smyslu, že bych tě poprosil, abys pohovořil o okolnostech z tvého pohledu, resp. mě zajímají zcela subjektivní názory jak to ten člověk vidí, proč z tvého pohledu se ta akce uskutečnila, proč se ten zákazník rozhodl najmout externí poradce, co mu to přineslo nebo nepřineslo. Já k tomu mám nějaké upřesňující dotazy, které se průběžně budu ptát a ve finále na závěr poprosil, protože pokud bych se měl ptát na konkrétní důvody byl by to tak trochu výslech, čili na ty opravdu konkrétní důvody proč si myslíš, že ta spolupráce opravdu nastala potom poprosím pro každý ten případ vyplnit jednostránkový dotazník, kde je škála a řeší se, které důvody byly relevantní nebo nebyly atd.

Respondent:

Jediné o co tě poprosím na začátek, ty zákazníci zůstanou v tajnosti?

Tazatel:

Ano, a nemusíš je jmenovat, vůbec nezajímá mě to, ani firmu pro kterou jsi pracoval, žádné podobné detaily mě nezajímají, což vlastně na to plynule navazuje, má to nevýhodu, ta nevýhoda spočívá v tom, že vzhledem k tomu, že je to diplomka musím mít pro katedru seznam respondentů, abych mohl dokázat, že jsem si to nevymyslel, na druhou stranu co mohu a chci slíbit, že nehodlám ani v tom dotazníku to není uvádět nějaká konkrétní firmy

jména pozice atd. Protože to samozřejmě do toho ranku nespadá, navíc je tato oblast je citlivá, čili nehodlám jakkoliv zapříčinit neukaž únik informací. Na druhou stranu nediplomaticky řečeno vzhledem k tomu, že musím být schopen dokázat, že jsem si to nevymyslel, tak celý hovor nahrávám. Nevím, jestli z něj budu dělat přepis nebo jestli ho budu předávat formou nahrávky každopádně jak jsem říkal nezajímají mě jména zákazníků, lidí, místa, jediné se budu ptát jak je to dlouho od té spolupráce atd.

Respondent:

Jasně

Tazatel:

Pokud souhlasíš přešli bychom k tomu prvnímu případu, chceš chvílku na to abys sis rozmyslel ty tři konkrétní případy?

Respondent:

Myslím, že to můžeme vzít historicky.

Tazatel:

Můžeme to vzít historicky, čili něco co bychom si pracovníě označili jako první případ, kdy jsi byl angažován nebo byl součástí nějakého externího týmu, u zákazníka, hned na úvod se tedy zeptám jak je to dlouho od tohoto konkrétního případu?

Respondent:

Od konce je to asi měsíc a začátek byl někdy v prosinci 2007.

Tazatel:

Dá se tedy říci že je to méně než 3 roky a trvání akce déle než půl roku?

Respondent:

Hmm

Tazatel:

V jakém průmyslu, odvětví to bylo?

Respondent:

Plynárenství

Tazatel:

Čili energetika, utility. Jaké byly okolnosti, o co tam šlo?

Respondent:

Cílem toho projektu bylo zkonvertovat, zajistit přechod na euro, jednalo se o SAP ERP.

Tazatel:

Takže technologický projekt.

Respondent:

Ano, technologický projekt.

Tazatel:

V informačních technologiích?

Respondent:

Ano

Tazatel:

Takže cílem bylo připravit firmu nebo její systém, který používala na konverzi měny?

Respondent:

Přesně tak.

Tazatel:

Měl jsi nějaký vliv nebo z hlediska toho, že jsi se na projektu účastnil, rozhodoval jsi o tom, že tam budeš nebo jsi měl významný vliv nebo vůbec žádný vliv?

Respondent:

Řekněme minimální, v podstatě vůbec žádný vliv.

Tazatel:

Čili v podstatě jsi tam byl přiřazen, nenominován?

Respondent:

Bylo to dáno historicky

Tazatel:

Ty poradci to byl jednatel, malá a střední poradenská firma nebo velká mezinárodní poradenská firma?

Respondent:

Velká mezinárodní poradenská firma.

Tazatel:

Projekt trval poměrně dlouhou dobu, teď to nespočítám ale říkali jsme, že to bylo více než půl roku, velká mezinárodní firma, poměrně ambiciózní a důležitý cíl pro zákazníka. Jaké okolnosti si myslíš vedly k tomu, aby si firma najala externisty? Proč si to nezrealizovala interně, protože o přechodu na euro se vědělo dopředu, čili tam byl čas.

Respondent:

V zásadě zákazník má strategii, že nemá dostatek zdrojů na projekty, funguje převážně na údržbě, čili drobné změny, drobné úpravy, veškeré projekty většího rozsahu není schopen interně zrealizovat.

Tazatel:

Ke konkrétním důvodům se dostaneme v dotazníku, ale když bychom rozdělili ty skutečné, nikoliv formální důvody deklarované třeba v různých objednávkách a nabídkách, které mě zajímají a které vedly v tomto konkrétním případě k najmutí externích poradců a konzultantů, když bych je zhruba rozdělil na ekonomické, politické a odborné, jak bys je rozdělil v tomto případě v pořadí od nejvýznamnějšího k nejméně významnému.

Respondent:

Politické bude v tomto případě určité na konci i když dá se to zvážit tak, že pokud je strategie firmy nedržet si interní kapacity na projekty tak je to mimochodem také politika, co se týče ekonomických a odborných je otázka co z toho převažuje, jednak ten zákazník nemá aby byl schopen projekt realizovat, byť ti lidé mají znalosti z údržby, ale většina interních projektů končí se zpožděním a rozbřednutých, ekonomicky toho se zase dá vyjít pokud by chtěli kvalitnější lidi ani ne tak z hlediska znalostí jako odborné ani ne tak na znalostech systému jako na „soft skills“ tak je musí zaplatit, interně si myslím že platí docela slušně, takže by se realizovat dalo,

Tazatel:

V tomto případě bych z toho, co jsi říkal to viděl možná jako nejvýznamnější odbornost, protože šlo o to že nemají odborné zdroje na konverzi, ta ekonomika to je spíš dlouhodobá strategie ze chtějí ušetřit tím, že lidi si najímají jednorázově

Respondent:

Asi ano.

Tazatel:

Viděl bych to tedy na pořadí odborné, ekonomické a nejméně v tomto případě politika. Z hlediska tvého vnímání cíle akce, hodnotil bys ji jako velmi úspěšnou, splnila cíle nebo byla neúspěšná?

Respondent:

Já bych to hodnotil velmi úspěšně, prakticky ten projekt byl zrealizován bez velkých problémů, to znamená přešli na euro prakticky bezbolestně, čili z tohoto hlediska to bylo velmi úspěšné,

Tazatel:

Perfektní, díky moc, takže pokud souhlasíš a máš to rozmyšlené naskýtá se druhá situace, zase stručně poprosím o nějaký úvod, jaké byly okolnosti, cíle, jaká to byla akce atd. Potom bychom zase prošli body, o kterých jsme již mluvili.

Respondent:

Takže ta druhá akce byla řádově od května 2007 do prosince až února 2008, podle toho jak budeme vnímat podporu, ta hlavní část byla od konce května někdy do konce září,

Tazatel:

Čili v zásadě to trvalo déle než půl roku, a je to v kategorii méně než tři roky

Respondent:

Méně než tři roky určitě. Jednalo se o technický upgrade aplikace SAP u klienta v energetice

Tazatel:

Na přirazení jsi měl nějaký vliv, že ses na tom projektu účastnil?

Respondent:

Tam vůbec žádný.

Tazatel:

A typ firmy - jednotlivec, malá a střední poradenská firma, a velká mezinárodní poradenská firma?

Respondent:

Prakticky všechny tři případy jsou nastejno velká mezinárodní poradenská firma

Tazatel:

Upgrade SAPu je opět poradensko-technický projekt, samozřejmě kriteria jestli to bylo velmi úspěšné, splnilo cíle nebo bylo neúspěšné jsou možná u tohoto typu projektu trochu sporná, nicméně jak to z tvého pohledu dopadlo ta akce,

Respondent:

Z mého pohledu dopadla zase řekl bych že velmi úspěšně , opět ten náběh byl bez problémů kromě jedné drobnosti,

Tazatel:

Zkusím se zeptat jinak, u toho prvního případu jsi zmiňoval, že vnímáš jako velmi úspěšný, vnímali to tak také zákazníci?

Respondent:

Vnímali minimálně na úrovni řízení, co se týče řadových pracovníků, tak tím, že srovnávali s jinými dodavateli, to vnímali také úspěšně.

Tazatel:

Když bychom zase vzali faktory politické, ekonomické, odborné?

Respondent:

Tady bych to přiřazení faktorů trošičku přehodil, ten upgrade jako takový byl převážně politické rozhodnutí, když se zákazník rozhodl s ohledem na blížící se konec předplacené podpory a plánu projektů provést upgrade,

Tazatel:

A kde je v tom ta politika?

Respondent:

Právě v tom.

Tazatel:

Myslíš jako strategické rozhodnutí?

Respondent:

Strategické rozhodnutí že a kdy ten projekt realizovat. Odbornost bych posunul na dvojku a ekonomiku na trojku.

Tazatel:

Já jenom přemýšlím, těmi politickými jsem zamýšlel spíše nějaké záležitosti typu že se hledá nějaké alibi nebo že probíhají nějaké mocenské boje a podobně, z toho co říkáš mně to připadá spíš na ekonomiku, že je to nějaké rozhodnutí, které

Respondent:

Může být

Tazatel:

Nechci to nijak podsouvat, zkus to zvážit.

Respondent:

Může být, končila jim podpora s tím, že za zvýšené ceny mohli touto verzí pokračovat ještě asi dva roky.

Tazatel:

Řeknu to jinak, chtěli využít konec placené podpory na upgrade, aby ho nemuseli platit později.

Respondent:

Je to tak, dodavatel aplikace má změněnou „maintenace“ politiku.

Tazatel:

Co je tedy vedlo k tomu rozhodnutí?

Respondent:

Strategie. Když si vzali bod kde jsou, bod kam se chtějí dostat v nejbližších 3-4 letech , co chtějí realizovat tak jim vyšlo že v rámci strategie je nejlepší nyní udělat upgrade, a potom realizovat další činnosti.

Tazatel:

Čili nešlo v podstatě významně o peníze ani mocenské boje.

Respondent:

Ne

Tazatel:

Šlo spíš o nějaké načasování...

Respondent:

O načasování, strategické načasování, mohlo tam jít částečně i o peníze, ale myslím si, že ta úspora nehrála podstatnou roli.

Tazatel:

Čili nám v podstatě chybí kategorie strategické, pokud bychom předpokládali, že strategie je zařazena v odbornosti, jak bys potom seřadil politické a ekonomické?

Respondent:

Tak by politické bylo na konci, tam nejsou žádné politické boje.

Tazatel:

Rozumím tomu, perfektní, tím jsme v podstatě vyřídili druhý případ, teď už to máš v malíčku vysypeš trojku,

Respondent:

Trojka bude zajímavější, to byl nadnárodní klient který má x poboček po Evropě v zásadě i po světě a pro své Evropské operace se rozhodl že vybuduje finanční centrum sdílených služeb. Projekt jako takový byl řízen ze zahraničí, kde byly vybrán i dodavatel, tím že dodavatel má pobočku i v zemi, kde k realizaci došlo, byl jsem osloven i já.

Tazatel:

Ta firma, která byla dodavatelem byla tou, pro kterou jsi pracoval, nebo si najímala další firmu?

Respondent:

Ne , byla přímo dodavatelem.

Tazatel:

Kdy to bylo, jak je to dlouho?

Respondent:

Celý ten projekt byl od ledna 2006 do řádově květen červen 2007 s tím že prvních 6 měsíců se vybíralo kam centrum umístit?

Tazatel:

Trvalo to více než půl roku, a 2007 to je zase v kategorii méně než tři roky.

Respondent:

Dalo by se to ještě rozlišit dále, to je asi už pod rozlišovací úroveň.

Tazatel:

Měl jsi nějaký vliv na to , že jsi se akce účastnil?

Respondent:

Ne

Tazatel:

Průmysl , průmyslové odvětví?

Respondent:

Strojírenství

Tazatel:

Jaký byl cíl projektu?

Respondent:

Cílem bylo zmapovat stávající procesy v jednotlivých lokalitách v rámci Evropy, rozdělit, co zůstane v lokalitách a co půjde do sdíleného centra služeb, vytvořit plán včetně realizace pilotu.

Tazatel:

Byla to tedy hodně analytická práce....

Respondent:

Ve finále to byla i realizace, od listopadu do února byl projekt v zásadě tajný, pouze úzký okruh lidí věděl, že se akce připravuje, dokonce i projektový tým byl umístěn mimo závody , potom koncem února se to oznámilo a začalo se to implementovat

Tazatel:

Jak jsi zmiňoval byla to velká mezinárodní poradenská firma. Obligátní otázka, jak to z tvého pohledu případně pohledu klienta dopadlo, tento projekt byl velmi úspěšný, splnil cíle, neúspěšný?

Respondent:

Splnil cíle.

Tazatel:

Tady to tedy nebylo úplně ideální, z jakého důvodu ?

Respondent:

Byly tam problémy ohledně ochoty lidí k přechodu, jestliže se v zahraničí rušila pracovní místa, tak motivovat lidi ke spolupráci bylo docela problematické. Zároveň si klient vybral pro umístění centra problematičtější lokalitu, nebylo to žádné z těch velkých měst typu metropolí.

Tazatel:

Co ho k tomu vedlo?

Respondent:

Má takovou strategii, z jeho pohledu to mělo výhodu v menší fluktuaci, když se v tzv. méně rozvinutých regionech jsou lidé rádi že mají práci a nechce se jim odejít.

Tazatel:

Na druhou stranu se to někdy promítá do kvality služeb.

Respondent:

Přesně tak, promítá se to do kvality lidí, tzn. je třeba najít lidi kteří umí cizí jazyky, největší problém byl ve finále najít řídicí pozice.

Tazatel:

To samozřejmě není předmětem výzkumu.

Respondent:

Kromě toho tam docházelo ke zpoždění, kdy klient měl nasmlouvaný vývoj úprav aplikačního software v Indii, mělo zpoždění.

Tazatel:

Takže důvody které vedly k najmutí externistů v tomto případě byly jaké, tady to asi bude zajímavé?

Respondent:

První z mého pohledu byla politika s tím, že to potřebovali utajit, a na druhou stranu oni sami neměli ani odbornost.

Tazatel:

Tím jsme prošli tři případy. Moc děkuji za otevřenost a upřímnost, jak jsem říkal na začátku komparace a pohled jak zákazníků tak člověka který stál jako by na druhé straně může být hodně zajímavá. Teď se dostáváme k část finální, k dotazníku. Dotazník má čtyři stránky, první obsahuje obecné údaje o respondentovi typu délka profesní kariéry, vzdělání apod. Nemělo by to být nic umožňující identifikaci, potom jsou tady tři stránky, podstatou je

sedmistupňová škála s nulou uprostřed, kde se přikláníš buď na jednu nebo na druhou stranu, tři stránky jsou stejné a zaškrťává se kam se přikláníš. Je třeba pozorně číst, není to tak, že by na jedné straně byly jen pozitiva a na druhé straně jen negativa. Znovu připomínám, zajímají mě subjektivní názory na skutečné důvody, které v tom případě ke spolupráci s externisty vedly. Ve finále čtvrtá stránka, pokud tě napadnou nějaké další důvody o kterých se v dotazníku nezmiňuji případně jakékoliv další komentáře je zde možnost je uvést.

7.8 DVD s přepisy rozhovorů s respondenty