

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Magisterské prezenční studium

2008–2011

Helena Václová

**Teorie řízení lidí a jejich využití ve firemní praxi**

Management Theories and their Using in Practice

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Praha 2010

**Vedoucí práce.....** PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

P r o h l a š u j i,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

## Obsah

	Summary .....	4
0	ÚVOD .....	5
1	TEORETICKÁ ČÁST .....	7
1.1	Řízení lidí ve firmě .....	7
1.2	Motivační teorie .....	20
1.3	Kritické a klíčové faktory úspěchu .....	30
1.4	Řízení podle cílů .....	37
1.5	Znalostní management .....	42
2	EMPIRICKÁ ČÁST .....	54
2.1	Firma Partners – příklad z praxe .....	54
2.2	Řízení lidí ve firmě .....	57
2.3	Motivační teorie .....	61
2.4	Kritické a klíčové faktory úspěchu .....	66
2.5	Řízení podle cílů .....	69
2.6	Znalostní management .....	71
3	ZÁVĚR .....	73
4	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ....	75
5	BIBLIOGRAFIE.....	79

## **Summary**

In my diploma thesis I have described several management theories and concepts used in practice and illustrated them with examples from the practice. The theory does not always coincide fully with the praxis, there are rather some common points. Both the company I write about and its management system are very specific, therefore it is a very interesting example, but not generally predicative. I would be glad if this thesis could also serve as a well-arranged material for the people in our company.

In the theoretical part I have treated the management theory first in general and then several particular theories or concepts which I examined more deeply. These are the manager theory, the motivation theory, critical success factors, management by objectives, knowledge management. The empirical part concerns the practical use of these theories the company of my interest.

The whole thesis is thematically wide, but the extent is limited here. Therefore it does not contain whole descriptions of the theories, but rather insights and some chosen elements. Also the empirical part does not fully examine the function system of the company and the work in it, but chooses the elements corresponding with the theoretical concepts described instead.

## 0 ÚVOD

Ve své diplomové práci jsem si dala za úkol kriticky porovnat, jak vybrané teorie řízení lidí fungují v praxi konkrétní firmy, ve které pracuji, v porovnání s tím, jak jsou popsány v odborné literatuře.

Vybrala jsem ty teorie, které se u nás ve firmě skutečně používají. Vzhledem k tomu, že se jedná o dynamickou, na trhu rostoucí, mladou firmu, řízenou zkušeným managementem, snaží se její vedení využívat to nejefektivnější a nejfunkčnější, co může současná teorie i praxe managementu nabídnout. Rozsah práce mi nedovoluje popsat všechny koncepty, které se ve firmě skutečně používají, proto jde pouze o úzký výběr.

Zvolila jsem následující postup: Nejprve popíšu, co o daných teoriích či konceptech řízení píše odborná literatura. Zabývat se budu jen následujícími koncepty: teorií a koncepty managementu, kritickými a klíčovými faktory úspěchu, řízením podle cílů, znalostním managementem a teorií motivace. Někde se pokusím použít k popisu i praktické poznatky popsané v literatuře, kterou již není možno považovat za zcela vědeckou teorii. V našem oboru se teorie s praxí slévá skutečně neoddělitelně a vědeckých prací v pravém slova smyslu je jen velmi málo. A ani u toho mála se mnohde odborníci neshodnou co do podloženosti a serióznosti pramene. Poté, v empirické části této práce, uvedu, jak konkrétně se využívá těchto poznatků v praxi firmy, ve které působím. A následně se pokusím kriticky zhodnotit rozdíly i styčné body teorie a praxe a vysvětlit stávající stav věcí.

Základem práce je teoretická část – přehled vybraných konceptů řízení a jejich popis. Následné ukotvení do praxe má spíše ilustrační záměr a snahu vyvolat diskusi.

Jsem si vědoma, že jakákoli jiná firma funguje jinak a ve své praxi využívá jiné prvky. Nebo i tytéž, jen jiným způsobem. Navíc firma, o které píšu, se vymyká ze standardní praxe tím, že se nejedná o zaměstnaneckou firmu, ale organizaci navzájem se podporujících podnikatelů sdružených pod stejnou značkou a standardy a ve stejném systému, ale na vlastní zodpovědnost a vlastním jménem podnikajících za účelem vlastního zisku. I proto lze tvrdit, že známé teorie řízení u nás sice fungují, ale z podstaty věci odlišně, než v „běžných“ zaměstnaneckých firmách. Tvzení, že lépe, se podle mého názoru dá hodnotit jen velmi opatrně, v jednotlivých konkrétních situacích a v porovnání s jinými konkrétními společnostmi. Pokud vím, takto zatím své tvrzení nikdo nepodložil. A ani já se nebudu pouštět do porovnávání za účelem hodnocení lepšího nebo horšího fungování. K tomu se necítím kompetentní zejména co do množství zkušeností. Ani to není náplní této práce.

Budu spokojená, podaří-li se mi splnit ještě jeden cíl: dát reflexi své firmě a pomoci jejímu vedení, jehož součástí se připravuji stát, aby skutečně našlo to pro sebe nejvhodnější a nejfunkčnější, co může současná teorie managementu nabídnout.

Děkuji vedoucí této práce PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za její laskavou a trpělivou pomoc.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1 Řízení lidí ve firmě

Svou práci začnu vymezením těch nejzákladnějších pojmů a nastíním směry diskuse, která se nad nimi vede. Jde o pojmy management, manažer a o pojem teorie.

Veber (2000, s. 17) definuje pojem *management* a *manažer* a nabízí jednoduchý, nejčastěji využívaný pojem *řízení*. Management je souhrn všech činností k zabezpečení funkce organizace. Manažer je profese. Je jmenován, pověřen, ustanoven nebo zmocněn k tomu, aby na základě svých kompetencí aktivně realizoval řídicí činnosti. Management má tři úrovně. Nejvyšší, vrcholová úroveň řízení (top management) vykonává řízení podle specifikace statutárních dokumentů organizace. Střední úroveň (middle management) řízení má na starosti štábní a nižší liniové útvary. Základní úroveň řízení (lower management) řídí v první linii – přímo výkonné pracovníky.

Podle Tureckiové (2004, s. 27) se pojem management nepřekládá. Nejen do češtiny, ale svou anglickou podobu si zachoval i v jiných jazycích. Užívá se od počátku 20. století a je odvozován od latinského pojmu *manus*, což znamená ruka. Překlad pojmu pak znamená nejčastěji řízení lidí ve smyslu podnikového řízení.

Tureckiová (2004, s. 28) dále popisuje některé souvislosti, ve kterých se pojem management používá. Označují se jím specifické funkce, které vykonávají řídicí pracovníci podniků. Tento výklad odvozuje od Fayolova popisu funkcí organizace resp. správy. Pojem management se také používá pro označení vedoucích pracovníků, kteří

tyto funkce vykonávají. Tento pojem se dále užívá pro označení předmětu nebo oboru studia, který připravuje budoucí manažery na výkon jejich profese a má za úkol je vybavit všemi důležitými kompetencemi, připravit na jejich profesní role a rozšířit jejich obzor o adekvátní znalosti (např. informatiku, ekonomii, teorie řízení apod.). Management se také říká způsobu práce s lidmi, tedy tomu, jak vedoucí pracovník ovlivňuje své podřízené k aktivnímu plnění úkolů a efektivnímu dosahování cílů. V tomto smyslu se také používá spojení *people management*.

Dnes je nauka o managementu dílčí samostatnou oblastí nauky o podniku. Původně byla její součástí. Zkoumá řízení podniku (Lang, 2007, s. 8).

Slovo „teorie“ má řecko-latinský původ. *Théa* znamená pohled a *horáein* dívat se, a také to, na co se dívá. *Theásthai* je pozorovat, prohlížet, hledět. *Theoria* značí dívání se, vědecké pozorování. Přídavné jméno *theoretikós* lze přeložit jako vnitřní duševní proces, jehož cílem je něco myšlenkově obsáhnout. Všechna tato slova označují to, co dělá teoretik. Podle Langa (2007, s. 3) se teorie původně zabývá pozorováním pravdy na úrovni čistého myšlení, nezávisle na realizaci. Čistá teorie pak označuje snahu o poznatky samy o sobě. Důležitým znakem teorie je bezúčelnost. A také to, že není prakticky zaměřena. Vymezuje se vůči praxi. Často je pojem teorie používán zcela jako protiklad praxe.

Hledáním teorie se označuje přechod k teorii od tezí. Za výsledky teorie označuje Lang (2007, s. 4) důsledky, zákony, zákonitosti a prognózy. Ty umožňují srovnávat teorii s praxí, s realitou, kterou tato teorie popisuje. Na základě pozorování se pak posuzuje, jak je teorie využitelná pro praxi. Lang na základě tohoto



kritéria rozděluje teorie na tři skupiny: všeobecně platné, omezeně využitelné a chybné.

Dále cituje Lang (2007, s. 4) Poppera, který klade důraz na objektivitu zkoumání oproštěnou o předsudky. Vznikající teorie podle něho musejí být slučitelné se staršími teoriemi, které už prošly zkouškami praxe a ukázaly se jako pravdivé a funkční. Tuto „sít teorií“, jak to Popper metaforicky nazývá, pak nová teorie obohatí a tím síť zhoustne a zachytí více pravdy světa.

Popper poukazuje na nemožnost principiálně dokázat, že teorie je v empirickém světě pravdivá. I kdyby byla dosud všemi pozorováními a přezkoušenými potvrzována, mohou budoucí pozorování a přezkušování vést k výsledkům, které s danou teorií v souladu nejsou. Kromě toho i důsledné prokázání teorie v současnosti by vyžadovalo postřehnout všechny současné prvky populace, což je prakticky nemožné. Podobně problematické je i prokazování chybnosti teorie. Ta může být správná nebo chybná jen v určitém čase nebo v kontextu. Musí se vzít v úvahu proměnné, které se mohou měnit. Některé z nich vyjasňují koncept, jiné jsou rušivé (Lang, 2007, s. 6).

Tedy na samotnou teorii je kladeno nemalé množství nároků, aby vůbec mohla vzniknout a obohatit naše poznání, které věda nazývá seriózním. Manažerské teorie se v tomto kontextu nacházejí v zajímavé, ale nezáviděníhodné pozici.

Zde už je potřeba určité opatrnosti v pojmech. Management je oblast velmi dynamická, která jednoduše nemá čas čekat, až se ten či onen předpoklad prověří dříve, než vstoupí do praxe. Proto se klade důraz daleko více na okamžitou praktickou využitelnost než na

vědeckou ověřitelnost toho, co se obecně označuje jako teorie řízení nebo manažerské teorie (ale o čem Lang píše spíše jako o metodách managementu). Je mnoho různých názorů, náhledů, návodů, konceptů a manuálů, jak řídit lidi tak, aby byl podnik úspěšný, a vzájemně se doplňují. A mnoho jich pochází přímo od podnikových lídrů, konzultantů poradenských firem a jiných lidí z praxe, ale další i od teoretiků z vysokých škol a vědeckých pracovišť. Neznamená to, že jsou ty první nepravdivé nebo méně hodnotné. Jen se k nim musí přistupovat s očekáváními, pro která vznikly: dokázaly již vyřešit ve své době konkrétní situace. Ale to neznamená, že se osvědčí vždycky všude a každému a že budou použitelné i za několik let, až se doba zase změní. Je jich, a vždycky bude, hodně a bude záležet na rozhodnutí konkrétních lidí v dané společnosti, který koncept řízení zavedou a kterou metodu použijí. A vždy si ji budou muset individuálně adaptovat na svou situaci (Lang, 2007, s. 6–16).

Lang (2007, s. 9) v této souvislosti cituje Druckera, který zastával názor, že management je daleko více intuice a umění, než věda. A podle toho se má také učit a aplikovat. Tím však jistě neměl na mysli, že by věda o managementu neměla smysl. (Ostatně například věd o umění také není málo, studující umělci se dozvídají jejich poznatky a v jejich tvorbě jim to velice pomáhá.)

Zajímavým a podobným příkladem přístupu k teorii ve vědě je obor andragogiky. Dočekal (2009, s. 5–11) v časopise *Andragogická revue* v článku „Současný andragogický diskurz“ popisuje situaci této mladé vědy a zdůvodňuje, proč andragogika vlastní teorii nejenže nemá, ale snad ani mít nemusí. Místo teorie v andragogice zaujal diskurz. Tedy způsob uspořádání kurikula andragogiky. Ten se stal nástrojem legitimizace andragogiky jako vědy. V tomto smyslu

odkazuje Dočekal na Jamesona a jeho koncept vzniku pravdy. Ten, zjednodušeně nahlíženo, popisuje proces, kdy se stará pravda obohacuje o novou zkušenost, čímž se změní, a nová zkušenost je nejprve interpretována v kontextu staré pravdy. Vzniká tak koloběh (nebo spirála) obohacování starých pravd novými zkušenostmi a zastarávání pravd ve světle nových zkušeností. Což je přesně to, co se v andragogice (i v teorii řízení) děje. Dále poukazuje Dočekal (2009, s. 5–11) na Habermana a jeho definici sociální vědy. Ta obsahuje pět důležitých prvků: reflexi, systematiku, intersubjektivitu, empirii a využitelnost pro život. Této definici andragogika odpovídá. Nebudu se pouštět do podrobností, které Dočekal popisuje, jak který koncept andragogiku ovlivňuje a jak na sebe vzájemně působí. Tento příklad má sloužit k ilustraci toho, že, podle některých názorů, je teorie ve vědě sice účelná, ale ne definitivní a už snad ani nezbytně nutná. A měla by především sloužit praxi.

Lang (2007, s. 15–16) jmenuje několik konceptů managementu, které mají v angličtině shodné vyjádření „*management by...*“ Některé z nich kladou důraz na konkrétní složku řízení nebo na určitý pohled a na základě zkušenosti přináší i metody řízení. Velice populární byl *management by objectives* – řízení podle cílů (které rozeberu v samostatné kapitole na straně 37). Těmto koncepcím je vytýkáno především to, že se podrobnými praktickými návody snaží zakrýt chybějící teorii. V podstatě jde jen o dobře prodejně obaly bez seriózně podloženého obsahu.

Proti novým konceptům o managementu můžeme najít celou řadu významných námitek a je jim odepírán charakter teorie. Jde totiž spíše jen o doporučení, nijak významně ověřené návody, jak v praxi jednat. Nikoli tedy o ucelené teorie. Navazují sice někdy na předchozí

pojetí, ale příliš s nimi nepolemizují. Soustředí se na rychlé užití v praxi. Mnohdy upřednostňují jednu zájmovou skupinu. Ulehčují si vydávání postupů označených jako vědecké poznatky. Nejsou však fundovanými teoriemi.

To ale neznamená, že obor řízení lidí žádnou teorii nemá nebo se o ni nesnaží. Nemálo seriózních vědců věnovalo velkou část svého života tvorbě a ověřování vědeckých teorií v této oblasti. Tato kapitola má jen upozornit na fakt, že kromě nich se v tomto oboru pohybuje větší množství expertů, kteří si tu práci nedali, a přesto své výstupy prezentují jako univerzální a ověřené teorie. Což ovšem, na druhou stranu, zase neznamená, že jejich koncepty jsou bezcenné a zcela neplatné.

Důležitou součástí konceptů řízení je zaměření na proces neustálých změn. Toto pojetí vychází ze samé podstaty dnešní situace na trhu. Nutnost neustále inovovat je v dnešním podnikatelském prostředí nikoli už jen faktorem úspěchu firmy, ale podmínkou přežití. Zde nachází uplatnění *change management*. Jmenujme zde Dopplera a Lauterburga (2002), kteří mají na této teorii, která se objevila v roce 1994, podíl. Všechno se neustále mění a změny jsou součástí všech oblastí života. A to i života podniků. Jsou naprosto nezbytné, žádoucí a beze změn prostě nepřežije nic. Proto by měly být prováděny včas, efektivně a co nejrychleji. Nejedná se o žádné mimořádné události. Je nutné je akceptovat, přizpůsobit se a využít jich. Přesto jsou změny zdrojem konfliktů a problémů.

Zkoumáme-li v pramenech, proč dnešní řízení lidí má podobu takovou, jakou má, pak najdeme pokaždé velice podobný seznam několika faktorů, které působí na dnešní hospodářství, podniky a

společnost vůbec. Zásadní (a svým způsobem sjednocující) je pojem globalizace, proto se tu o ní krátce zmíním.

*Globalizace* je stále probíhající proces, který má své příčiny a důsledky ve všech oblastech života: hospodářské, sociální, politické, ekologické, technologické i kulturní. Důsledkem „zmenšujícího se světa“ je i obrovská mezinárodní konkurence na většině trhů, která nechá přežít a prosperovat nikoli lokálně nejlepší podniky jako dříve, ale jen celosvětové špičky perfektně připravené na všechny požadavky trhu. I pracovní síla je daleko diferencovanější než dříve, na manažery i jejich podřízené jsou kladeny naprosto odlišné nároky: řízení v multikulturním prostředí, napříč národy a zvyklostmi, v různém kulturním, politickém a právním prostředí. Také nastávají jiné poměry mezi náklady na mzdy a na dopravu, které způsobují, že výroba se dnes již stěhuje za svými trhy, což opět mění strukturu globálního světa oproti dřívějšímu (Drucker, 2003, s. 24–31).

V manažerské teorii, a především v praxi, nelze opominout důležitý komponent řízení: vedoucí musí umět především zorganizovat a řídit sám sebe, než je kompetentní převzít zodpovědnost za další pracovníky. Nejedná se jen o samozřejmé „jít příkladem“, které je sice důležitou složkou manažerské práce, ale nikoli jedinou. Manažer má přirozeně jinou náplň práce než jeho podřízené (na čemž často ztroskotávají za zásluhy povýšení nejlepší pracovníci, hvězdy ve své práci, avšak bez vůdcovských schopností a dovedností), přesto (nebo právě proto) musí mít sám na sebe uzpůsobený systém plánování, kontroly, hodnocení, organizování své vlastní práce. Znamé i méně známé techniky v tomto směru poskytuje *time management*, který si osvojují manažeři na všech úrovních zejména sami pro sebe a pro svou práci. Způsobů a návodů, jak

zorganizovat svůj čas a rozložit síly pro práci, je v literatuře popsáno mnoho. Zajímavé pojetí předkládá například David Allen (2008). Jeho metoda má za cíl pomoci (nejen manažerům) zorganizovat si život tak, aby jim spolehlivý systém přinesl klid mysli pro soustředění se na práci.

Poslední dobou se změny na trhu i ve společnosti projevují v managementu tak, že na vedoucí pracovníky jsou kladeny stále větší nároky na zodpovědnost i soběstačnost, kreativitu a iniciativu. Čím méně je prostředí nepředvídatelné, tím hůře fungují příkazy a konkrétní instrukce. Sebeřízení neboli *self management* je způsob, jak se s těmito nároky vyrovnat. Náplň tohoto konceptu dělí Veber (2000, s. 270) do tří oblastí. Začíná *sebepoznáním* (selfconcept), pokračuje *seberozvojem* (selfdevelopment) a *sebehodnocení* (selfevaluation) kruh uzavírá.

Na hranici manažerských technik jsou i takové, které pomáhají růstu osobnosti. Dnešní vedoucí si (naštěstí čím dál častěji) uvědomují, že jejich život nezačíná a nekončí mezi zdmi podniku, ale jako lidé hrají více rolí, které potřebují jejich čas a energii. Konflikt nebo frustrace v jakékoli oblasti života osobnosti se automaticky promítá i do těch ostatních. Proto je nejen užitečné, ale i nezbytné zamýšlet se nad tím, kdo jsem, kde jsem, jak na tom jsem v té které oblasti a co mám se sebou za úmysly (Allen, 2008, s. 13).

Konkrétní podoba managementu v konkrétním podniku je dána především osobností manažera (resp. manažerů) a jeho (resp. jejich) přístupem. Ten by měl být co nejefektivnější vzhledem ke konkrétní situaci, také by měl brát v potaz osobnosti řízených pracovníků. V literatuře lze nalézt popisy různých *stylů řízení* (Schein, 1965, s. 61–92).

Souček (2005, s. 8) uvádí některé známější. Například *autoritativní styl*, který se vyznačuje neoddiskutovatelnou autoritou vedoucího a přísnou kontrolou podřízených. *Konsenzuální styl* naopak vychází z cíle, který vedoucí stanovil jen rámcově. Teprve spolupráce celého týmu pracovníků tvoří rozhodnutí. *Kooperativní styl* nechává i formulaci cílů na týmu spolupracovníků. Ti svou práci dokonce i sami hodnotí. Styly řízení v top managementu jsou například soutěživý, formalistický, kolegiální. Známý je i styl odměny a trestu, který se popisuje jako styl cukru a biče. Nebo uvádí i asertivní styl založený na asertivních technikách přesvědčování. Zajímavý a lákavý je styl založený na společně sdílených vizích a hodnotách. Závisí na schopnosti manažerů zobrazit pracovníkům budoucnost firmy a motivovat je tuto vizi společně realizovat.

Souček (2005, s. 8) dále vzpomíná Brauchlina, který takto klasifikuje styly řízení: autoritativní, patriarchální, informující, poradní, kooperativní, delegující, autonomní. Dodává také, že žádný styl není jednoznačně nejúspěšnější a žádný také není typově čistý, spíše se vzájemně prolínají a přizpůsobují se situaci, lidem a jiným faktorům. Dá se však vysledovat tendence prosazovat spíše tzv. měkké styly řízení založené spíše na autonomii podřízených a důvěře k nim než na příkazování a kontrolování.

V souvislosti se styly vedení se standardně uvádí tzv. *manažerská mřížka*. Specifika manažerského stylu vytváří poměr mezi orientací na výrobu, úkoly a cíle a orientací na lidi. Vzniká tak pět popsaných typů. Při jejich popisu vycházím z Řezáče (2009, s. 368–369). Podobně také Cejthamr a Dědina (2010, s. 68).

Pokud je orientace na lidi i výrobu nízká, jedná se o tzv. „ochuzený management“. Ten vzniká, když manažeři věnují svůj čas a úsilí jen svým vlastním zájmům.

Na opačném pólu leží „týmový manažer“, který dokáže propojit efektivně požadavky výroby i lidí.

Styl, který se výstižně označuje jako „vedoucí spolku zahrádkářů“, je zaměřen maximálně na lidi a minimálně na výrobu. Cílem je především přátelské, uvolněné prostředí.

Opačný extrém tvoří „manažer technokrat“, který zdůrazňuje výrobu a výkon a na lidi příliš nehledí.

Zcela uprostřed manažerské mřížky se nachází manažerský styl, jehož uplatňovatel má průměrné všestranné zájmy – o lidi i o výrobu.

Řezáč (2009, s. 369) podotýká, že tři faktory ovlivňují nejvíce styl manažerské práce: okamžitá situace, postoje podřízených a osobnost manažera.

Zajímavým tématem v managementu je sama *osobnost manažera*. Na tu lze v literatuře najít různé pohledy. Nejzajímavější je asi neutichající diskuse, zda se člověk lídrem rodí nebo stává. V této souvislosti stojí za to uvést názor Coveyho (2005, s. 50–51), který píše, že mezi podnětem a odezvou vždycky existuje prostor pro svobodu volby a tedy naše situace je výsledkem našich rozhodnutí. Nejsme tedy ani pouze vrozeným talentem, ani pouze vychovaným, společností determinovaným tvorem. A tedy i lídrem se může stát každý, kdo se pro to rozhodne. Což ale neznamená, že to pro každého bude stejně snadné nebo obtížné.



Drucker (1993, s. 88–91) formuloval, jaké vlastnosti by měl mít nejvyšší vrcholový vedoucí pracovník – nejvyšší manažer ve firmě. Zejména kladl důraz na široký rozhled, který umožňuje vnímat věci v souvislostech. Dále má vliv na lidi, na skupiny i jednotlivce. A v neposlední řadě je jeho vliv znatelný i na organizaci jako celku (Edersheim, 2008, s. 207). Nestačí, aby znal svůj podnik. Musí být obeznámen i s jeho širším okolím, s trhem, na kterém se pohybuje, se zákazníky stávajícími i potenciálními.

Peter Drucker také kladl důraz na praxi, teorii samotnou považoval pro oblast managementu za nedostatečnou. Teorie má podle něj cenu opravdu jen v praxi. Jeho pohled byl zaměřen na celek, nejen na jednotlivosti, k čemuž mají někteří manažeři sklon. Podstatu práce manažera vidí v neustálém zjišťování co je hlavní činností podniku, co by jí mělo být a co by jí být nemělo. V hledání odpovědi na otázku co je třeba udělat. Součástí tohoto procesu je také hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí organizace, do kterých se promítají výsledky činnosti. Přehodnocování a zpochybňování vlastních předpokladů je neustálou samozřejmostí. Důsledkem toho jsou neustálé inovace (Edersheim, 2008, s. 208).

Drucker sám píše (2008, s. 9) o základních předpokladech efektivity každého vedoucího pracovníka. A jak je jeho zvykem, formuluje je částečně pomocí otázek, které si efektivní vedoucí klade. Zejména co je třeba udělat a co je dobré pro organizaci. Dále vedoucí vypracovává plány aktivního jednání, přebírá odpovědnost za rozhodnutí a za komunikaci, soustřeďuje se spíše na příležitosti než na problémy, produktivně řídí porady, přemýšlí a vyjadřuje se spíše „my“ než „já“.

Drucker považoval lidi za nejdůležitější. Firemní struktury stavěl tak, aby sloužily lidem, ne naopak, jak se často děje. Nabádal manažery, aby ke svým pracovníkům přistupovali tak jako vedoucí ke svým spolupracovníkům v neziskových organizacích (Edersheim, 2008, s. 218).

Také se soustředil na to, aby nebyli lidé formováni podle pracovního místa, jak se často děje, ale aby raději bylo pracovní místo přizpůsobeno člověku podle jeho silných stránek, které se tak mohou plně rozvinout a využít (Drucker, 2008, s. 97–114).

Drucker se zaměřuje na přijímání příležitostí, výzev, místo na řešení problémů. Sílu organizace soustředí na budoucnost. Proto taky za manažery považuje ty, kteří mají výsledky, a ne jen ty, kteří mají podřízené (Edersheim, 2008, s. 221–222).

V teorii managementu jsou čím dál ostřeji oddělované dříve splývající pojmy *managementship* a *leadership* (česky zjednodušeně: řízení a vedení lidí). Podle toho se pak popisují manažeři (vedoucí) a vůdci. Pokusím se od sebe v několika bodech tyto pojmy oddělit a vůči sobě vymezit.

*Management*, řízení lidí, je původní pojetí práce vedoucího, dodnes velice rozšířené, funkčnější v rovině každodenního rozhodování. Inklinuje k direktivnímu stylu řízení lidí a k maximální efektivitě v plnění zadávaných úkolů. Jasně jsou definovány funkce, pravomoci i zodpovědnost jednotlivých účastníků procesu řízení. Důležitá je kontrolní funkce. Podřízení plní úkoly zadané někým jiným. Ač firmy proklamují snahu tento způsob řízení lidí opustit, ten stále mnohde zarytě přetrvává, zřejmě podpořen hlubokým kulturním a edukačním podmíněním. Efektivní však je jen v centrálně řízených

firmách s mnoha úrovněmi hierarchie. Jde tedy o systém, který se očividně v minulosti sice osvědčil, ale požadavkům současnosti a budoucnosti spíše nevyhovuje.

Na rozdíl od lidí řízených manažerem, který „dělá věci správně“, lidé vedení lídrem k „dělání správných věcí“ mají na svou práci poněkud jiný pohled. A stejně tak jejich vedoucí. Změna je ve spolupráci, v nastavení zodpovědností a samotné tvorbě úkolů, na které pracovníci participují. Jsou obeznámeni s firemní vizí a pomáhají ji spoluutvářet a naplňovat. Podílí se na tvorbě strategie a jsou tím motivováni a více „vtaženi do děje“. Toto vedení je zaměřeno do budoucnosti a na budoucnost – na rozvoj konkurenceschopnosti prostřednictvím lidí (Tureckiová, 2004, s. 73–75).

Dle Tureckiové (2004, s. 75) dělá lídra jeho vize, charisma, vysoká potřeba moci a odvaha a jeho následovníci.

Drucker (2008, s. 9) píše, že na osobnostním profilu příliš nezáleží, ale důležitý je právě přístup formulovaný výše.

Na dnešní manažery jsou kladeny vysoké nároky: zvládat všechny možné styly řízení a dle situace je uplatňovat a zároveň umět vést. To znamená vytvářet vize a získávat pro ně ostatní (na strategické úrovni) a direktivně zasahovat, když je zapotřebí (na taktické úrovni). Vedení je tedy před řízením a zároveň řízení obsahuje (Tureckiová, 2004, s. 75). Podobně tyto pojmy vymezuje i Plamínek (2008, s. 32).

Tolik tedy ve stručnosti k některým ze základních pojmů teorie, managementu a souvislostem mezi nimi. V dalších kapitolách se již zaměřím na jednotlivé konkrétní vybrané koncepty vedení lidí.

## **1.2 Motivační teorie**

Dostávám se k jednomu ze základních kamenů, na kterém stojí efektivní práce s lidmi. Tohoto tématu se již chopilo mnoho teoretiků. Zpočátku vyšli z psychologie. Motivace je daleko obecnější, každodenní záležitost každého z nás, než aby se dala najít jen v teorii řízení.

Na první pohled není problematika motivace příliš transparentní. V organizaci je potřeba, aby lidé plnili konkrétní úkoly a dosahovaly konkrétních cílů. Ale každý člověk je jiný. Proto je zcela normální, že někdo dělá tu samou činnost ze zcela jiného důvodu než někdo jiný. A důvod, proč někdo něco dělá dobře a rád, může být pro jiného důvodem, proč to neudělat vůbec. Motivování je manažerskou funkcí, která vyžaduje mnoho znalostí o lidech i o způsobech, jak lidi k práci přimět (Tureckiová, 2004, s. 55). Podobně též Plamínek (2007, s. 14-15).

Arnold popsal tři složky motivace – směr, úsilí a vytrvalost. (Armstrong, 2002, s. 159).

*Proces motivace* začíná potřebou, na základě které se stanoví cíl. K cíli podnikne člověk kroky, které vedou k dosažení cíle. Na něj navazuje další potřeba, čímž se celý kruh uzavírá. (Armstrong, 2002, s. 160).

Podle Nakonečného (1999, s. 177) je potřeba výchozí stav motivace. Je spojená s pohnutkou k chování, které je zaměřeno na uspokojení potřeby. Toto chování má určitou míru energie a trvá,

dokud není dosaženo cílového objektu a nedojde k dovršující reakci, která vede k uspokojení potřeby.

*Motivace* je tedy proces, který určuje zaměření, sílu a trvání chování. *Motiv* je obsah uspokojení a psychologický důvod chování. Proces *motivování* vyvolává motivaci aktivací nějakého motivu vnějším podnětem, *motivátorem*. Tím může být například odměna, kariérní postup... Motivací může být kromě akutně vystupujících potřeb i očekávání uspokojení v budoucnu (Nakonečný, 1999, s. 177–178).

V našem tématu hraje roli především sociální motivace, která by se dala uvést Argyleho úvahou o tom, proč lidé vyhledávají sociální vztahy a jaké k tomu mají důvody. Nakonečný (1999, s. 182) uvádí více zdrojů motivace personálního chování. Od nesociálních popudů, jako je potřeba jídla, peněz, spolupráce, přes závislosti, ochranu, pomoc, fyzickou blízkost, dominanci, tělesný kontakt, agresi až po sebeocení a souhlas a obdiv od druhých lidí. Mnoho z těchto motivů se objevuje i v organizacích.

Teorií motivací je vícero a podle svého zaměření se dají rozdělit na tři skupiny:

*Teorie instrumentality*, které jsou založené na principu odměny a trestu.

*Teorie zaměřené na obsah motivace*. Sem patří teorie potřeb A. Maslowa a Herzbergova dvoufaktorová teorie, která dělí potřeby na motivátory a satisfaktory podle toho, zda se jedná o faktory, které zvyšují motivaci, nebo jen předcházejí jejímu snižování. Dále podle Herzberga existují dva typy motivace: *vnější* motivace (od ostatních, od okolí) a *vnitřní* motivace (kterou si lidé vytváří sami).

A třetí skupinou jsou *teorie zaměřené na proces*. Ty popisují psychologické procesy motivace. Například Vroomova expektační teorie nebo Adamsova teorie spravedlnosti. (Armstrong, 2002, s. 161)

Teorií o tom, jak a proč fungují motivační procesy člověka, je tedy celá řada. Zde zmíním jen některé z nich a začnu tou, která je asi úplně nejznámější: pyramidou potřeb Abrahama Maslowa. Maslow zkoumal lidské potřeby a snažil se je roztřídit a systematizovat. Vytvořil jednoduchý, ale přehledný systém, který je díky svému grafickému znázornění znám jako pyramida potřeb. Znázorňuje jistou hierarchii potřeb podle důležitosti pro člověka. Nezabýval se tedy přímo procesy, ale spíš strukturou lidské motivace. Maslow vycházel nejprve z toho, že i pořadí potřeb tak, jak ho určil, je univerzální a dané pro každého stejně. Nakonec ale svůj postoj přehodnotil a na takto striktně vymezené hierarchii přestal trvat. Tento koncept si získal svou oblibu hlavně pro svou jednoduchost a přehlednost (Armstrong, 2002, s. 162-163; Tureckiová, 2004 s. 59-61; Owen, 2008, s. 85-86).

Velice často užívaným konceptem je Herzbergova dvoufaktorová teorie. Zkoumá, zda je člověk s prací spokojen nebo ne. Pokud ano, pokud pracuje rád, mívá lepší výsledky a méně problémů přiděluje sobě i svým vedoucím. Pokud však spokojen není, práce ho nebaví nebo je mu nepříjemná, klesá i touha práci odvádět nebo ji odvádět dobře. Některé faktory, které práci ovlivňují a které nazývá Herzberg *motivátory*, vedou k tomu, že je člověk v práci spokojen. Jiné, zvané *hygienické faktory* (nebo dissatisfactory) přímo ke spokojenosti nevedou. Ale brání tomu, aby byl člověk v práci vysloveně nespokojen. Fungují-li hygienické faktory, nemá člověk důvod být nespokojen. Působí-li navíc motivátory, člověk může být

v práci spokojen. Hygienické faktory souvisí především s pracovním prostředím. Motivátory motivují jedince k vyššímu úsilí a výkonu (Koubek, 2007, s. 59; Armstrong, 2005, s. 166).

Na práci A. Maslowa navázal Clayton Alderfer. O lidském chování bylo zjištěno již více. Místo pěti úrovní potřeb uvádí pouze tři, které ale, při bližším zkoumání, zahrnují všech Maslowových pět. *Existenční potřeby* jsou všechny potřeby materiální a fyziologické. *Potřeby vztahové* jsou uspokojovány všemi vztahy k lidem. Pouze pokud je člověk zcela izolován a emocionálně opomíjen, není tato potřeba uspokojena. Třetí úroveň obsahuje *růstové potřeby*. Ty zahrnují smysluplnou práci, rozvoj sebe a přispění svému okolí. Alderfer ještě poopravil Maslowův předpoklad, že pokud je potřeba uspokojena, ztrácí význam. To platí u nižších potřeb: existenčních a vztahových. Růstové potřeby fungují opačně: čím víc jsou uspokojovány, tím důležitějšími se pro člověka stávají (Bělohlávek, 2008, s. 42).

S motivací souvisí důležitý pojem a tím je *frustrace*. Frustrace nastává, když člověk chce uspokojit svou potřebu, snaží se o to, ale z nějakého důvodu mu to není umožněno. Například když se po odvedené práci těší na vysoké prémie, které nedostane. Když dlouho pracuje na něčem, co se nakonec pokazí. Když nemůže odjet na dovolenou, kam se těšil apod. Na frustraci mohou lidé reagovat různě. Agresí, únikem, energizací, sublimací, racionalizací, regresí... (Bělohlávek, 2008, s. 43).

Právě *frustrační regrese* je zajímavý fenomén, který Bělohlávek (2008, s. 44–45) dále popisuje. Obyčejně po uspokojení nižších potřeb nastupují potřeby vyšší. Pokud ale nejsou některé z nižších potřeb

uspokojeny, nastává někdy opačný případ a člověk se vrací k uspokojování nižších potřeb.

McGregor, ve snaze popsat schopnosti manažerů, které jim pomáhají efektivně řídit lidi, uvádí dva postoje, které může vedoucí zaujmout vůči svým podřízeným. Tyto postoje vychází z určitých předpokladů o lidské povaze a dále ovlivňují chování lidí. Tento koncept se rozšířil jako teorie X a teorie Y (Cejthamr, 2010, s. 65).

Teorie X se přirovnává k metodě cukru a biče. Vládne v tradičních organizacích, v prostředí, kde převládá manuální práce. Manažer typu X předpokládá, že lidé jsou od přírody líní a k práci mají odpor, tedy že mají být k práci nuceni, má na ně být dohlíženo, řízení mají být hrozbou trestu. Takový člověk se vyhýbá zodpovědnosti a vyhledává jistotu, nemá velkou ctižádost. Motivování takových lidí probíhá na úrovni jistoty a fyziologických potřeb. Řízení lidí podle teorie X funguje v centralizované organizaci za užití autoritativního nebo někdy až vykořisťovatelského stylu. Někdy má však místo i v organizacích, kde jinak vládnu vedoucí typu Y. Třeba v krizových situacích, kdy jde o čas.

Vedení lidí podle teorie Y naopak předpokládá, že cíle individuální budou strategicky propojeny s cíli celé organizace. Práce je lidem přirozená a slouží k dosažení cílů, což je samo odměnou. Pracuje-li člověk v příznivých podmínkách, přijímá a dokonce vyhledává odpovědnost a problémy řeší tvořivě. Člověk je motivován i na úrovni vážnosti a sebeaktualizace. Členové organizace spolupracují a management vytváří podmínky pro plnění cílů.

Na McGregorovu teorii X a Y navázal Ouchi teorií Z, kterou vymezil japonský styl vedení vůči americkému. Ten se tradičně liší



v těchto bodech: V Japonsku je tradicí strávit celý pracovní život u jedné firmy. S tím souvisí specifické dovednosti pro danou práci a společnost. Proces hodnocení a podpory je pomalý. Kontrolní mechanismy jsou spíše neformální, stejně jako vztahy mezi lidmi, ale jsou podpořené formálními opatřeními. Rozhodování je konsenzuální a kolektivní, ale odpovědnost individuální (Ouchi, 1981).

Z jiného úhlu na problematiku lidské motivace pohlíží Schein (1969, s. 66–89). Předkládá typologii lidí dle zaměření. První typ je člověk *racionálně ekonomický*, kterého lze řídit dle teorie X a na svou práci nahlíží čistě z ekonomického hlediska, jak je i na něj nahlíženo. Takto vnímali pracovníky teoretikové klasického období teorií řízení. Člověk *sociální*, druhý typ, byl popsán v období školy lidských vztahů. Pro něj je v práci stěžejní naplnění sociálních potřeb. Třetí typ – *sebeaktualizující se člověk* pracuje, aby se projevil, rozvinul. Je zodpovědný a samostatný a lze ho vést podle teorie Z. Čtvrtý typ člověka je *komplexní*. Zde není na první pohled zřejmé, jak jej vést. Teprve prozkoumání kontextu a souvislostí, situace a prostředí nám napoví, který přístup zvolit a uplatňovat.

Další zajímavý náhled na vztah člověka k organizaci, který značně ovlivňuje kvalitu jeho práce, je Scheinem (1969, s. 19–20) popsaná *psychologická smlouva*. Pokud pracovník dostává od organizace to, co od ní očekává a dává jí to, co organizace očekává od něj, pak uznává autoritu organizace a k ní je loajální. Pracuje daleko lépe, než kdyby tomu tak nebylo.

Nakonečný (1999, s. 189–191) popisuje teorii spravedlnosti tak, jak ji publikoval Adams a rozvinul Walster: Pracovní výkon přizpůsobuje pracovník odměně. Svou odměnu srovnává s odměnami spolupracovníků a zároveň sleduje, jak pracovali, aby mohl posoudit

oprávněnost jejich a své odměny v závislosti na vykonané práci. Pokud usoudí, že je odměna nespravedlivá, začne se snažit nastolit rovnováhu. Pokud soudí, že dostal více, než měl, začne více pracovat. Pokud však zjistí, že dostal méně, sníží svůj výkon nebo se bude jinak snažit nastolit spravedlivou rovnováhu. Nespravedlnost totiž vyvolává pocity nejistoty. Tato teze však byla zpochybněna resp. zpřesněna: Spravedlnost jako taková není primárním cílem. Spíše většinou jen prostředkem pro dosažení jiného cíle, např. prostředkem obrany vlastního sebehodnocení.

Tato teorie spravedlnosti funguje i ve skupinách, které se, stejně jako jednotlivci, snaží maximalizovat své zisky. Pak vytvářejí spravedlivé systémy pro jejich rozdělování a snaží se je udržet: odměňují spravedlivě jednající členy a trestají nespravedlivě jednající. Snaží se o subjektivně vyvážené vztahy (Nakonečný, 1999, s. 191–192).

Skupina nebo jedinec má dvě možnosti, jak ovlivnit spravedlivou rovnováhu v odměňování: iluzivně kognitivní strategie mu pomůže přehodnotit situaci, například ospravedlnit si své nebo cizí jednání. Naproti tomu realistická strategie zahrnuje už konkrétní chování jako pracovat méně nebo méně důkladně, chodit do práce později a odcházet dříve, marodit apod.

Tureckiová (2004, s. 71) uvádí řadu faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci. Vycházejí z výše uvedených teorií a i z firemní praxe. Jako první uvádí náplň práce a její obohacování a rozšiřování. S tím souvisí i podíl pracovníka na tvorbě vlastních výkonových cílů. Pokud se pracovníci mohou zapojovat i do rozhodování o firemních cílech, nebo alespoň týmových, motivaci to opět zvyšuje. A to nejen při tvorbě, ale i při hodnocení dosahování cílů a jejich odměňování.

Tím se na pracovníky přenáší (deleguje) odpovědnost za vlastní výkon resp. za výkon týmu. Základním faktorem, který se podílí na motivaci nebo na frustraci pracovníka, podle toho jak funguje nebo ne, je komunikace mezi ním a jeho nadřízeným a zpětná vazba v této komunikaci. Dále možnost sdílet informace o firmě a její situaci a vztahu firmy k nim pomáhá pracovníkům cítit se v bezpečí a být pro firmu užiteční. Firemní kultura s dobrými vztahy mezi lidmi i uvnitř pracovních skupin a týmů je dalším motivátorem. Pokud firma umožňuje pracovníkovi kariérně a profesně růst, má pracovník svůj osobní cíl v souladu s firemním a o to usilovněji má důvod pracovat. Odměňování je také podstatnou motivační složkou. Nejefektivněji funguje, je-li průhledné a spravedlivé. Pokud jsou součástí politiky podniku sociální programy a zvláštní bonusy pro klíčové zaměstnance, zvyšuje se opět loajalita k firmě a tím i pracovní nasazení. V neposlední řadě také motivace pracovníků závisí na stylu, jakým jsou manažerem vedeni.

Dnes se mění i názor pracovníků na lákavost motivátorů. Původní tendence, kdy nejsilnějším motivačním nástrojem byly co možná nejdříve získané peníze, za které si pracovník zvyšoval svou životní úroveň, byla dnes vystřídaná poněkud odlišným přístupem mladší generace, konkrétně skupiny s vyšším vzděláním. Ta si více než více peněz cení svého volného času a časové svobody. Také práce, kterou jsou ochotni vykonávat, musí být nejen dobře hodnocená, ale raději zajímavá, a musí umožňovat svobodnější rozhodování pracovníka. Souček (2005, s. 145–146) uvádí některé tendence, které se v současné době objevují na pracovním trhu v Evropské unii. Mzda, která dříve obsahovala především pevnou složku a jejíž pohyblivá část byla jen malým zlomkem nebo chyběla úplně, dnes

vykazuje poněkud jiné složení. Vedení firem objevilo sílu pohyblivé složky mzdy k motivaci zaměstnanců a využívá ji daleko více. Tradiční pouhé zvyšování platů se totiž prokázalo jako motivační pouze po dobu tří měsíců. Odměňuje se na základě výkonnosti jednotlivce nebo skupiny (Performance Related Pay). Roční odměna na principu celkového odměňování (Total Compensation) se skládá z pevného platu a bonusu, jednak za individuální výkon, a pak za výsledek celé firmy. Mzdy se sjednávají více individuálně. Při mzdovém jednání se ustupuje od celostátních nebo celoodvětvových dohod.

V této souvislosti uvádí Souček studii Pay Well 2004, kterou provedla PriceWaterhouseCoopers u firem s největší přidanou hodnotou a ziskem na jednoho pracovníka. Tyto firmy vykazují některé společné znaky. Především vynakládají více peněz na mzdy a zaměstnanecké benefity v porovnání s ostatními firmami. Volné pozice častěji obsazují z interních zdrojů. Pravidelně sledují, jak jsou jejich zaměstnanci spokojeni. U všech zaměstnanců, včetně vrcholových manažerů, využívají jasně definovaná mzdová pásma. Cílí na výkon, zdaleka ne tolik na administrativu jako jiné firmy. Jejich personální procesy jsou jasně definované a propracované, což umožňuje soustředit energii na strategii a koncepční úkoly namísto věnování se rutině a administrativě (Souček, 2005, s. 145–146).

Lang (2007, s. 104) popisuje to, co Reinhard Sprenger nazývá *mýtem motivace*. *Motivaci* zaměstnanec považuje za stav, kdy je zaměstnanec sám ochoten k jednání ve vlastním zájmu a pod vlastním řízením. *Motivování* je naproti tomu činnost nadřízeného, který se snaží ke stavu motivace pracovníka dovést nebo jeho ochotu k jednání ještě zvýšit. Může mít tedy rysy manipulativního jednání, protože se

zakládá na ovlivňování člověka zvnějšku. Sprenger vychází z předpokladu, že všichni lidé jsou ochotni pracovat. Motivování má tedy být ze strany vedoucího spíše ve formě výzev orientovaných na výkon, jen rozvíjením motivace pracovníka. To je důležitější než systém odměňování a trestání.

### **1.3 Kritické a klíčové faktory úspěchu**

V systému, který je provázán na všech úrovních s mnoha dalšími okolními systémy, existuje velké množství faktorů, které jej ovlivňují v jeho působení a fungování. Organizace je systém, který už dnes nikdo nepovažuje za uzavřený, naopak. Dokonce lze říci, že od určité velikosti fungují i v rámci tohoto systému další, menší systémy, které obsahuje, nebo které ho prostupují a ovlivňují (Tureckiová, 2004, s. 20). Organizace má svou strategii, svůj cíl a postupuje směrem k němu. Pokud ho dosáhne, je úspěšná. Mnoho věcí ale na její postup působí a jen část toho lze manažerskou prací ovlivnit. Něco jen nepřímo a něco vůbec. Co konkrétně a jak dalece ovlivnit lze, na to se snaží odpovědět teoretici i praktici managementu.

Předkládaný model se nazývá kritické, případně klíčové faktory úspěchu firmy (zkráceně CSF). Tento koncept vychází z předpokladu, že firma je otevřený systém. Nejenže si bere ze svého okolí vstupy a produkuje výstupy. Faktorů, kterými na sebe organizace a její okolí působí, je mnoho a výsledné efekty jejich působení jsou mnohdy neodhadnutelné. Také nelze určit, jakým způsobem se jednotlivé faktory ovlivňují navzájem a celkový výsledek je často překvapivý (Tureckiová, 2004, s. 20).

CSF se soustředí právě na ty faktory fungování organizace, které jsou významné. Na ty, které ovlivňují procesy ve zkoumaných jednotkách, jako jsou organizace. Tyto faktory ovlivňují procesy a jejich výsledky. Výstupy, ukazatele činností organizace, jsou např. prosperita, stabilita, konkurenční postavení apod. (Vodáčkovi, 2009, s. 63).

Koncepce klíčových a kritických faktorů, které ovlivňují úspěch firmy, vychází z historicky předcházejících pojetí manažerských funkcí. Zmíním alespoň některé teoretiky, kteří definovali manažerské funkce nebo se alespoň pokusili pojmenovat manažerské činnosti (a vzájemně se doplňovali): Fayol, Urwick, Gulick, Drucker. Pro příklad Knootz a Weihrich jmenovali základních manažerských funkcí pět: plánování, organizování, výběr a rozmisťování pracovníků, vedení lidí a kontrola (Tureckiová, 2004, s. 16).

Pojetí manažerských funkcí kritizoval Mintzberg ve svém článku „Manažerská práce: folklór a fakta“. Manažerské funkce nahradil pojetím rolí, které rozdělil do tří skupin: *interpersonální*, *informační*, *rozhodovací* role. Ty pak doplnil Chung ještě o *administrativní* role. Následně Kottler uplatnil pohled z jiného úhlu a role rozdělil na role manažerů a role lídrů. Tolik k bezprostřední historii, na kterou pak navázala poradenská firma McKinsey počátkem 80. let se svým modelem 7S, který už je reprezentantem právě pojetí klíčových/kritických faktorů úspěchu firmy. Zahrnuje strategii, strukturu, spolupracovníky, systémy řízení, sdílené hodnoty (podnikovou kulturu), styl manažerské práce, schopnosti. Cílem funkčního modelu má v praxi být *synergický efekt*. Synergický efekt je výsledkem interakčního působení. Značí stav, kdy výsledek procesu nějakým způsobem přesahuje prostý součet vlivů působících faktorů. Může se však vztahovat i k samotnému procesu působení, být pozorovatelný nejen ve výsledku, ale už na cestě k němu. Působí zde vzájemné působení, ovlivňování se, podsystémů. Těchto vazeb může být mnoho druhů: energetické, komunikační, technologické, organizační, mocenské apod. Jednotlivé systémy jsou interní nebo

externí, ale všechny jsou součástí jednoho systémového prostředí (Vodáčkovi, 2009, s. 40).

Vodáčkovi (2009, s. 87) poukazují na zvláštní roli znalostních pracovníků v tomto prostředí. Pokud se vzájemně obohacují znalosti, nastává synergie s *efekty emergentního typu*. Efekty v synergii, kdy se pouze přenáší data, jsou *efekty integračního typu*. Faktor znalostního zázemí působí s ostatními faktory podle toho, jak jsou koncipovány a realizovány lidmi – znalostními pracovníky.

Obecná pojetí kritických a klíčových faktorů donutila firmy přemýšlet, ale nikoli je nekriticky přijmout. Dnešní doba vyžaduje hledání individuálních koncepcí pro každou jednotlivou firmu a její specifika. Obecně však stále platí, že nezvládnutý klíčový faktor se stává potenciálně kritickým. A zvládnutý kritický může pomoci k růstu a k úspěchu. Nelze je však vnímat odděleně. Jde o vzájemné ovlivňování všech všemi, které je sledovatelné a ovlivnitelné z větší části pouze nepřímo (Vodáčkovi, 2009, s. 43).

Lang (2007, s. 143) odkazuje na pojetí Dopplera a Lauterburga, kteří vidí smysl dlouhodobých strategických koncepcí v jejich schopnosti definovat klíčové činnosti, které vedou k úspěchu, a tudíž bychom se na ně měli zaměřit. Podnikové strategie se nyní hodně mění právě směrem k určování pole činnosti podniku a jeho silných stránek. K ovládnutí trhu podnikem vedou často fúze a aliance. V tomto smyslu se vyjadřuje Hofenbeck o „systematických dezinvestičních opatřeních“, která se týkají okrajových aktivit. Jednoduše doporučuje zúžit zájem pouze na *klíčové* výrobky, činnosti, aktivity, kompetence.



Souček (2005, s. 95) považuje za naprosto rozhodující faktor nejen pro úspěch, ale dokonce pro přežití firmy její specifické přednosti, kterými se firma liší od ostatních firem na trhu, od konkurence. Tyto vlastnosti musí umět firma prodat, resp. prodat se díky nim. Tyto specifické přednosti firmy se od konkurenční výhody, která může být objektivně dána (např. zeměpisná poloha) liší tím, že by měly být výsledkem aktivní činnosti firmy. Objektivní podmínky samy o sobě nezaručí trvalou prosperitu.

Vodáčkovi (2009, s. 95) uvádějí řadu faktorů, které ovlivňují prostředí organizace. Jeden ze zajímavých je ten, který nazývají *inovační zázemí*. Účastníci činností, pracovníci i manažeři, interagují mezi sebou a harmonizují své činnosti, vznikají jakési sítě, které slouží i jako spojení s vnějším prostředím organizace. Na vznik a funkci těchto sítí má vliv myšlení a jednání jednotlivců i skupin pracovníků. Díky těmto sítím, tomuto zázemí, fungují v organizaci inovační procesy. Účelná inovační politika se realizuje, pokud funguje inovační zázemí za podpory lídrů, projektantů, realizátorů inovací. Důležitá je včasnost inovace, předstih a překvapení konkurence. Zvládnutí úspěšné inovační politiky, tvorba a realizace inovačního zázemí, jsou náročné na schopnosti lídrů i pracovníků i na zdroje. Tento proces je vždy rizikový a často i ztrátový. Za živnou půdu inovací označují Vodáčkovi *chaos* vnějšího podnikatelského prostředí. V dnešním turbulentním prostředí je zdrojem podnikatelských příležitostí a cestou k úspěchu organizací.

*Podniková kultura* je dalším, často rozebíraným faktorem, který spíše vytváří, než že by pouze ovlivňoval prostředí a činnosti organizace. Vodáčkovi (2009, s. 84) popisují faktor *kulturní zázemí*, který ovlivňuje motivaci, iniciativu, podnikavost a výsledky práce lidí.

A také výrazně ovlivňuje ostatní faktory. Ve firmě fungují nepsané zákony, podle kterých se lidé chovají. Firemní kulturou je dáno, co je a co není vhodné a žádoucí. Tato kultura působí na vedoucí pracovníky i na jejich podřízené a určuje i podobu manažerských a jiných procesů. Tím se vytvářejí různé synergické efekty, které jsou více nebo méně sledovatelné a měřitelné. Působení některých z nich lze jen odhadovat. Společenské a hodnotové zázemí organizace v tomto smyslu obsahuje nejen tato obecně přijímaná, nepsaná pravidla chování, ale i sdílené hodnoty pracovníků organizace jako jsou tradice, poslání, dlouhodobé cíle apod. Některé tyto prvky samozřejmě působí i mimo organizaci, např. v jednání se zákazníky.

Lang (2007, s. 105) popisuje čtyři funkce podnikové kultury. *Pořádková funkce* je působením hodnot na chování zaměstnanců. *Stabilizační funkce* dodává pocit jistoty podniku tím, že se v čase příliš nemění. Kultura také zprostředkovává cíle podnikání tím, že předkládá *normy a hodnoty*. Tedy jim pracovníci lépe rozumí a jsou více motivováni k práci a identifikováni s firmou. A čtvrtá, *racionalizační funkce*, urychluje procesy rozhodování a učení.

Furnham a Gunter popisují kulturu jako tmel společnosti a poukazují na pocit sounáležitosti, který vyvolává společné sdílení významů. Usnadňuje porozumění. Pokud tuto funkci kultura neplní, stává se pro organizaci významným oslabujícím faktorem (Armstrong, 2002, s. 200).

Kultura se tvoří a formuje čtyřmi způsoby (Armstrong, 2002, s. 201): Jednak ji formují *organizační vůdci*, které ostatní napodobují. Dále *kritické případy* – významné události, z nichž se lidé učí žádoucímu chování. Kultura se vytváří i z nutnosti udržovat efektivní

*pracovní vztahy*. A v neposlední řadě kulturu formuje i *prostředí organizace*.

Schein uvádí dva způsoby, jak se lidé v průběhu času kultuře učí (Armstrong, 2002, s. 201). *Traumatický mechanismus* tvoří kulturu jako obranu proti hrozbě. Model *pozitivního upevňování vědomí* postupně zakořeňuje funkční chování. Protože se kultura tvoří a upevňuje v čase, je velice těžké ji měnit. Přesto se však, pomalu ale přece, mění a přetváří průběžně sama působením vnitřních i vnějších tlaků.

Přestože každá organizace má svou specifickou, osobitou kulturu, která je jedinečná, lze najít určité společné prvky, které mohou vést ke klasifikaci kultur a jejich rozdělení na jednotlivé typy. Jednotliví teoretikové k tomu přistupují různě, zaměřují se však na to, na co se daná kultura soustředí nebo orientuje. Schein popisuje čtyři typy kultury: *Kultura orientovaná na moc* se opírá o několik málo lidí a je velmi podnikavá. *Kultura role* dělí moc mezi vůdce a byrokracii, a to velmi stabilně. Jasně definuje pravidla. *Kultura úspěchu* oceňuje u jednotlivce motivaci, oddanost a aktivitu. *Kultura podpory* vytváří vztahy vzájemnosti a důvěry (Armstrong, 2002, s. 204).

Williams a kol. navázal na Harrisona a Handyho a předefinoval jejich čtyři kategorie kultury. První je orientovaná na moc a snaží se udržet absolutní kontrolu. Druhá se orientuje na roli legitimacy a odpovědnost odvozuje od postavení v hierarchii. Třetí je zaměřena na splnění úkolu a autoritu staví na schopnostech a znalostech. Čtvrtá se orientuje na lidi a jejich potřeby a předpokládá vzájemné ovlivňování se příkladem a užitečností (Armstrong, 2002, s. 204).

Lukášová a Nový (2004, s. 13–14) poukazují na dva přístupy k vymezení organizační kultury: *interpretativní* přístup vychází z kulturní antropologie a popisuje něco, čím organizace je. Je nahlížena jako stroj nebo biologický organismus, kde každá částička má svou roli a funkci. Lidi spojuje sdílený systém významů: vizí, názorů, hodnot, postojů, norem...

*Objektivistický* přístup je spíše pohled na kulturu jako na něco, co organizace má, aspekt nebo subsystém organizace. Ovlivňuje její fungování a může být i změněna.

Klíčových a kritických faktorů úspěchu firmy působí samozřejmě větší množství, zde jsem zmínila jen některé.

## 1.4 Řízení podle cílů

V naší společnosti je velmi znatelný zvyk úkolovat a kontrolovat lidi. A to nejen v podnicích. Jde o tradiční výchovu. Tento styl je však teoretiky i praktiky v řízení lidí považován za překonaný. Daleko více je kladen důraz na měkčí styly vedení. Proto je naší nemalou výzvou toto své nastavení překonat a změnit, což se děje jen velmi pomalu. Prvním krokem bývá, zvětšení pravomoci pracovníků určovat nebo spoluurčovat, co budou dělat a jak. Jinak řečeno je jim umožněno spolupodílet se na tvorbě úkolů a spoluurčování způsobu jejich provedení.

*Řízení podle cílů* (management by objectives) patří k nejstarším koncepcím tohoto typu. Manažer pracovníkům nezadává přímo *úkoly*, ale spolupracuje s nimi na tvorbě *cílů*, kterých má být dosaženo. To samozřejmě i od pracovníků samotných vyžaduje vyšší kompetence. Měli by rozumět podnikové strategii a postupům, znát cíle celé organizace, aby s nimi byli v souladu. Také by si měli být vědomi i vazeb na ostatní spolupracovníky a týmy spolupracovníků, kteří jejich práci ovlivňují nebo jsou jí ovlivňováni, jak funguje komunikace mezi nimi. Dále musí být jasně dáno, podle čeho a jak bude hodnoceno a odměňováno dosažení cíle. Zjednodušeně řečeno – co a jak se bude na výkonu pracovníka měřit (Kocianová, 2010, s. 150).

V procesu přechodu organizace na řízení podle cílů hraje velmi významnou roli podniková kultura a dosavadní převažující řídicí styl. Vedoucí pracovníci jsou ti, kteří mohou jako první změnit přístup ke svým podřízeným a tím i celý styl vedení. Pokud však byli dlouho zvyklí jen úkolovat, není tato velká změna vždy vítaná nebo hned

uskutečnitelná. Jako všechny velké a důležité změny v podniku, i zavádění řízení podle cílů vyžaduje trpělivost a neustálou diplomatickou komunikaci. A to nejen s vedoucími pracovníky, ale i s jejich podřízenými. Ti totiž za svou slibovanou větší svobodou a kompetentností vidí i větší zodpovědnost, které se často obávají. A pro nejednoho podřízeného je příjemnější a pohodlnější zůstat úkolovaným a bez zodpovědnosti. A i samotné plánování cílů pokládá za jakousi práci navíc. Proto se někdy stává, že tento koncept začne fungovat v organizaci jen formálně nebo na papíře a ve skutečnosti se vedoucí i jejich podřízení vrátí k zakořeněnému úkolování. Komunikace o cílech, diskuse o možnostech, jak jich dosahovat, zapojování pracovníků do procesu formulace cílů a podpora iniciativy pracovníků jsou cesty, jak se postupně stát kompetentními a jak začíná být řízení podle cílů pro pracovníky i jejich vedoucí přirozené (Kotler, Keller, 2007, s. 92)

Koncept řízení podle cílů (*Management by Objectives*) zavedl Peter Drucker. Popsal ho v knize *The Practice of Management*, která vyšla v roce 1954. Původně však koncept vznikl dříve v General Electric, kde pomáhal v hierarchické struktuře řídit organizační jednotky decentralizovaně. Jde o velice funkční koncept, ale je nutné splnit některé předpoklady, aby mohl být úspěšně zaveden a užíván. Především je nutné mít již v organizaci zaveden proces strategického plánování. S tím ruku v ruce jde požadavek na znalost svých cílů. Koncept MBO sám o sobě nedá odpověď na otázku, co vlastně chceme docílit. Dokonce ani nepomůže najít odpověď. Užitečný je pouze pro organizace, které v tomto mají již jasno (Vodáčkoví, 2001, s. 87).

Celý proces práce s cíli je cyklický:

Plánování cílů organizace

Definování cílů zaměstnanců

Sledování procesu

Hodnocení procesu

Tím se cyklus otočí a na základě výsledků a zkušeností a v souladu s celkovou strategií se znovu definují nové cíle, které se pak „rozdrobí“ na jednotlivá oddělení a pak jednotlivé pracovníky, kteří se také účastní procesu formulování cílů. Proces je sledován a při plnění cílů je dáвана průběžná zpětná vazba. Na závěr se opět zhodnotí a na základě zhodnocení výsledků opět následuje odměňování (Vodáčkoví, 2001, s. 88).

Diskuse o strategii by měla být co nejotevřenější a mělo by se jí účastnit co nejvíce pracovníků. Samotná strategie by pak měla být dostatečně zveřejněna a známa, aby každý věděl, kam jdeme a čeho chceme dosáhnout. Stejně jako na tvorbě strategie, tak i na tvorbě celkových cílů, by mělo participovat celé vedení, co nejvíce lidí. A každý pracovník se spoluúčastní na tvorbě a plánování svého vlastního cíle. Žádné direktivní nařízení. Jedině tak bude totiž dostatečně motivován a zaujat, bude-li cíl jeho (Drucker, 2007, 105-118).

Velice důležitá je první fáze cyklu – *plánování*. Zde je popsáno několik pravidel, která musí být dodržena, aby byl celý cyklus úspěšný (a v případě, že jde o první cyklus v dané firmě, aby se vůbec podařilo koncept zavést, protože není horší překážka zavádění inovace než počáteční neúspěch).

K cíli nevede zpravidla jen jedna cesta. Záleží na povaze práce i člověka a na přístupu společnosti, ale i o postupech by si měl pracovník rozhodovat sám. Stoprocentně to platí, jde-li o znalostního pracovníka, odborníka, specialistu. Jdeme-li všichni stejným směrem k jedinému společnému cíli, je nasnadě, že si můžeme vzájemně velice pomoci. Proto právě vzájemná komunikace a pomoc by se měla ve firmě zavádějící MBO podporovat všemi prostředky.

Ne každý cíl je zcela přesně měřitelný tvrdými hodnotami, ale měřitelný, resp. hodnotitelný by být měl (viz níže). A právě i tato kritéria hodnocení by si (alespoň zčásti) měl určit pracovník, ve spolupráci s nadřízeným.

Kromě měřitelnosti se na cíl, který se definuje zásadně písemně, kladou další čtyři nároky, podle poučky SMART: specifický, dosažitelný, reálný, termínovaný (Drucker, 2007, s. 105-118).

Podle Kotlera a Kellera (2007, s. 92) by měla být při formulaci cíle dodržena konkrétní pravidla. Cíle by měly být uspořádané hierarchicky. Nejen od nejdůležitějšího k nejméně důležitému, ale i od širokých firemních cílů ke specifickým cílům pro oddělení, tým a jednotlivce. Jak jen je to možné, mají být formulovány kvantitativně. Realistické mají být v tom smyslu, že vycházejí z analýzy příležitostí a silných stránek organizace, resp. jednotlivce, nejen z jejich přání. A rozhodně musejí být konzistentní, aby byly splnitelné, nesmějí se vylučovat nebo si svou podstatou odporovat.

Cejthamr a Dědina (2010, s. 75) popisují základ systému MBO těmito třemi prvky: určování cílů a plánů, účast jednotlivých manažerů na schvalování cílů, kritérií výkonu jednotlivých jednotek a průběžné posuzování a vyhodnocování výsledků.



Odkazují na definici Oidorna, který hovoří o ztotožnění s hromadnými cíli organizace a zároveň individuální odpovědnosti jednotlivce za výsledek. A dále na Humbla, který poukazuje na důležitou analýzu klíčových výsledků (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 75).

Cyklus MBO popisují jako navzájem propojené aktivity, které začínají jasnou a jednouchou formulací organizačních cílů a jejich komunikací pracovníkům. Následuje posouzení, zda organizační struktura celý proces podpoří. Pak se do procesu tvorby a podpory cílů a úkolů zapojí i podřízení. Jejich dohoda na plánech obsahuje jak vlastní uspokojení zájmů, tak zlepšení výkonu organizace. Zavede se kontrolní a monitorovací systém, který pak usnadní i hodnocení. Na základě zpětné vazby se dají úkoly korigovat nebo více specifikovat. Proces se uzavírá kontrolou, zda organizace dosáhla stanovených cílů. Na výsledky pak naváže nový cyklus formulací nových cílů (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 76).

Systém MBO má své výhody i slabiny a také požadavky resp. podmínky, za kterých může být úspěšně aplikován. Ty zde dopodrobna rozebírat nebudu, odkazují proto na Cejthamra a Dědina (2010, s. 76–79) a další tematickou literaturu. Stojí však za zmínku jedno konkrétní omezení, které uvádějí (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 79): Vzhledem k tomu, že se posuzuje výsledek a nikoli postup, může se v manažerském vedení stát, že nastane situace, kdy ne zrovna schopný manažer dosáhne díky svému týmu výborného výsledku a bude za něj ohodnocen, nebo naopak výkonný a schopný manažer nedosáhne cíle z důvodů, které jsou mimo jeho vliv, a bude hodnocen nízko.

Další slabinu MBO uvádí Wagnerová (2010, s. 73). MBO je poměrně náročný systém, ale sám o sobě prakticky nefunkční.

Doporučuje se ho doplnit například o řízení jakosti (TQM) nebo jinými systémy, které jeho nedostatky eliminují.

Vodáčkovi (2001, s. 89) zase uvádějí, že obtíže vznikají i při snaze zavést obecnou metodiku MBO bez ohledu na konkrétní prostředí organizace.

## **1.5 Znalostní management**

Téměř každý člověk potřebuje ke své práci více a více informací, dat, znalostí, které rychleji zastarávají. Firma, která organizuje lidi, se neobejde bez stejně důkladného organizování informací a znalostí tak, aby byly včas k dispozici těm, kteří je dokážou zhodnotit ve prospěch firmy. A s organizací znalostí je neoddělitelně spjat i proces jejich rozšiřování – učení.

Začnu vymezením pojmu *znalost*. Existuje mnoho definic znalostí a také mnoho jejich klasifikací z různých hledisek. Uvedu zde některé z nich podle Bureše (2007, s. 28-31).

V roce 1966 rozdělil Polanyi znalosti na *explicitní* a *tacitní* podle toho, zda jsou převedené do nějaké předatelné struktury, nebo jsou pouze v hlavě člověka. Pak k nim přibyl další typ, *implicitní* znalosti, které sice jsou v hlavě, ale dají se předat, strukturovat (Bureš, 2007, s. 29). Podobně také Truneček (2004, s. 17).

V roce 1997 klasifikoval znalosti Collins podle jejich dostupnosti na symbolické, vtělené, myšlené a získané z kultury společnosti (Bureš, 2007, s. 30).

Podle konceptuální úrovně dělil znalosti Brooking na idealistické, systematické, pragmatické a automatické (Bureš, 2007, s. 30).

Truneček (2004, s. 13) uvádí znalostní řetězec *Data – Informace – Znalosti*. *Data* se dají strukturovat, například do databází, a pak s nimi pracovat. Nebo může jít o nestrukturovaný, a tím o něco hůře uchopitelný, tok dat. *Informace* už jsou data, která mají nějaký účel.

Pro konkrétního člověka mohou nebo nemusí být užitečné. Jde třeba o odpovědi na otázky kdo, co, kdy kde, jak... *Poznatky* se dají zařadit někam mezi data a informace (poznatek může být datem nebo informací.) *Vědomosti* jsou odpověďmi na otázku jak. *Znalosti* nám říkají proč. A nejvyšším stupněm poznání je *moudrost*. To už je postoj, komplexní poznání světa.

Mužik (2007, s. 7) tyto pojmy uvádí do souvislosti se vzděláváním, zejména v podnicích, a považuje je za výstupy vzdělávacího procesu. Z tohoto hlediska definuje *informace* jako relevantní fakta pro danou práci, *znalosti* jako teoretické vědomosti spolu s praktickými zkušenostmi, *vědomosti* jako osvojené informace, které pomáhají člověku nebo podniku, *dovednosti* jako nástroje nebo dispozice k aplikaci informací nebo vědomostí, a *návyky* jako dovednosti, které už se automatizovaly a upevňují chování lidí.

Tichá (2005, s. 9–10) vymezuje v tomto konceptu několik základních pojmů a vztahů. Prvním z nich jsou *znalostní aktiva*. Ta vznikají v procesu učení. Tento proces se odehrává v informačním prostředí, které ho může podporovat dvojnásobem, často obojnásobem zároveň. Znalostní aktiva mohou být sdílena nebo akumulována. Tichá zde uvádí do souvislosti přístup k informacím a znalostem, k práci s nimi a s firemní kulturou. Právě ta určuje, jak tyto procesy probíhají nebo budou probíhat. A rozdíly mohou být obrovské. Zatímco jedna kultura vyžaduje znalosti a informace strukturované, přehledné a jasné, jinde tomu může být docela jinak. Nejednoznačnost a vágnost šířených informací totiž komplikuje jejich sdílení s lidmi mimo kulturu a informace se tak stávají nástrojem, který propůjčuje moc tomu, kdo s nimi disponuje.

Proces udržování a sdílení znalostí nazývá *Tichá řízení (management) znalostí* a vymezuje ho vůči pojmu *organizační učení*. Řízení znalostí je součástí organizačního učení. Je zaměřeno do minulosti, zatímco organizační učení je zaměřeno na budoucnost. Podnik se z chyb učí, adaptuje se na změny a udržuje znalosti pro budoucnost, aby mohl konkurovat ostatním.

Model SECI Nonaky a Takeuchiho popisuje proces konverze a vytváření nových znalostí, tzv. znalostní spirálu:

*Socializací*, sdílením, se ze staré tacitní znalosti tvoří nová tacitní znalost. Příkladem může být učňovství v řemesle.

*Externalizací*, artikulací se ze staré tacitní znalosti tvoří nová explicitní znalost. Například při vyprávění příběhů.

*Kombinací*, spojováním, se stará explicitní znalost mění v novou explicitní znalost, například při osobních setkáních, telefonátech apod.

Ze staré explicitní znalosti lze vytvořit novou tacitní znalost *internalizací*, osvojením si jí. Takto vznikají například mentální modely a subjektivní vlastnosti (Truneček, 2004, s. 20–21).

Souček (2005, s. 131) používá pojem *mechanismus znalostního managementu*. Znalosti jsou to, díky čemu člověk může plnit úkoly. Jde o kombinaci dat z externích zdrojů a vlastních informací a zkušeností a přístupů. Top management pak právě znalostním managementem umožňuje tyto znalosti prohlubovat a rozšiřovat. V této souvislosti uvádí Souček jako hlavní výhodu pro firmu její konkurenceschopnost a možnost díky znalostem a práci s informacemi předejít nejen ostatní firmy na trhu, ale i samotnou poptávku

zákazníků. Předkládá vizi *centra sdílených znalostí firmy*. To by mělo fungovat na principu spolupráce celé firmy a všech jejích dílčích složek, mezi kterými postupně přestanou existovat hranice a informace budou volně proudit, budou k dispozici efektivně všem, budou sdílené a bude podporována tvorba dalších znalostí. K tomu samozřejmě slouží vhodně využití informační technologie.

Truneček (2004, s. 25) popisuje dvojí pojetí znalostního managementu. První je tvrdý přístup, který využívá informací, znalostní technologie, umělé inteligence, matematických metod, formální lingvistiky a podobných metod pro práci s informacemi. Druhý, měkký přístup, preferuje tvorbu a využití tacitních znalostí. Ty jsou formálními postupy hůře uchopitelné a zpracovatelné, ale pokud jsou dobře zvládnuté, mají velikou hodnotu. Vyžadují práci s lidmi, od kterých jsou tacitní znalosti neoddělitelné. Nástrojem může být například skupinové řešení problémů, řízení znalostních pracovníků tak, aby si informace předávali, společně je rozvíjeli a tvořili. Lze sem zařadit například koncept učící se organizace, o kterém pojednám níže.

V organizacích je čím dál více docenován efektivní proces vzdělávání. Tím více, čím větší a jasnější roli hrají v úspěchu a konkurenceschopnosti firmy právě znalosti. Ty však zároveň čím dál rychleji zastarávají a mizí. Podle Součka (2005, s. 131) probíhá hodnocení procesu vzdělávání v pěti úrovních, které se přirozeně vzájemně prolínají. Hodnotí se reakce účastníků, růst znalostí, individuální pracovní výkonnost, dopad na výkonnost firmy a změny v kultuře firmy.

*Procesem učení* se zabývá Tichá (2005, s. 16–17), uvádí na pravou míru některé zažité představy o učení, které se na základě

výzkumů prokázaly jako chybné nebo nepřesné. Například rozšířené učení v učebnách je méně efektivní než to, které probíhá přímo na pracovišti. Efektivnější je také aktivní činnost ve skupině než individuální pasivní učení. Lépe se učí na základě nepsaných pravidel, intuice, selského rozumu a podobných každodenních nestrukturovaných zvyků, než jsou-li pravidla explicitně dána a procesy předepsané. A konkrétně v případě dospělých je proces učení nutně propojen s vlastními zkušenostmi. Dochází k transferu znalostí a jejich rozšiřování. Tento proces získávání zkušeností je cyklický. V praxi získané zkušenosti se snažíme porozumět a tento svůj úsudek zobecníme, takto získanou koncepci v praxi dále ověřujeme, testujeme a získané zkušenosti reflektujeme, čímž se koncepce rozšiřují a zpřesňují. Tento proces se neustále opakuje. Je známý jako *Kolbův cyklus*.

Tichá (2005, s. 19) vychází z Kima i při popisu koncepce *mentálních modelů*. To je v teorii učení důležitý koncept. Mentální model je vlastně pohled člověka na svět, resp. způsob, jakým dotyčný svět vnímá a v jakých souvislostech ho chápe. Mentální modely tvoří kontexty. Pokud vnímáme nebo se učíme něco nového, přistupujeme k tomu, alespoň zpočátku, v rámci daného kontextu, stávajícího mentálního modelu. (Jsou přirovnatelné i k počítači, konkrétně ke zdrojovému kódu. Ale i k programátorovi, který ví, jak naprogramovat různé kódy, a vybere kód vhodný pro danou situaci.) Právě dalším a hlubším poznáváním se mohou individuální mentální modely měnit a člověk pak vnímá svět v širších a hlubších souvislostech.

V kapitole o znalostním managementu a procesu učení v organizaci nesmí chybět popis konceptu, který je v současnosti považován za jakýsi vrchol, cílový bod, v této oblasti – *koncepce učící*

*se organizace*. Představitelem této koncepce je Peter M. Senge. Učícími se organizacemi jsou označovány „organizace, v nichž lidé nepřetržitě rozšiřují své schopnosti dosahovat výsledků, po nichž skutečně touží, kde se věnuje péče novým a objevným způsobům myšlení a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit“ (Vodáčková, 2009, s. 89).

Základem tohoto konceptu je pět disciplín. Systémové myšlení, uváděné na prvním místě, je právě onou pátou disciplínou, po které Senge svou knihu pojmenoval. Považuje ho za nejdůležitější, protože integruje všechny ostatní čtyři a dává jim smysl (Senge, 2007, s. 29).

*Systémové myšlení* umožňuje rozpoznat vztahy mezi jednotlivými prvky systému. Kdo pochopí, jak systém funguje a jak se jeho komponenty vzájemně ovlivňují, může pak systém ovlivňovat a měnit, zlepšovat a řešit slabá místa.

*Osobní mistrovství* je postaveno na neustálém učení se a jasném vnímání aktuální situace. Na posuzování rozdílu mezi vlastní vizí a realitou, který vyvolává kreativní rozpor a vede k učení.

*Utváření společně sdílené vize* a společný postup vedou k realizaci společných představ. Rozdílnost postojů vede ke kreativním zlepšovatelským snahám.

*Mentální modely* jsou způsoby, jak člověk vnímá realitu a její prvky. Právě změna těchto modelů je to, co obohacuje jeho zkušenost.

*Týmové učení* je samo o sobě efektivnější než individuální učení, zejména u dospělých. Dialog a diskuze pomohou rozebrat daný jev, hledají se varianty a nachází nejlepší alternativa (Senge, 2007, s. 23–30).



Senge (2007, s. 36–43) definuje i sedm nejčastějších „poruch učení“ firem a jednotlivců, které blokují jejich rozvoj a omezují jejich chápání. První z nich je přesvědčení, že jsem to, co dělám. Druhé, že nepřítel je někde mimo nás. Za reaktivitu špatně maskovaná proaktivita se projevuje iluzí převzetí iniciativy. Další porucha je fixace na události (tedy opět nikoli hledání podstaty věci). Další problém ilustruje notoricky známé podobenství o uvařené žábě (nevnímání procesů, které představují hrozby). Za klamnou také Senge považuje představu o učení se ze zkušeností (následků svého počínání se nemusíme vždy dočkat nebo se mohou dít mimo nás). Mýtus týmu vedení se vztahuje na lidi zběhlé ve vyhýbání se učení.

Vodáčkovi (2009, s. 87) uvádějí mezi klíčovými faktory úspěchu firmy i *znalostí zázemí*. Považují jej za nezbytnou podmínku plnění poslání organizace. Toto zázemí rozšiřuje možnosti efektivnějšího využití i dalších zdrojů a tím pro budoucí prosperitu firmy.

Dále pak propojují Sengeho koncept učící se organizace a znalostního zázemí, které oba fungují na pěti vzájemně propojených faktorech (component technologies): systémovém myšlení (systems thinking), osobní dokonalosti (personal mastery), myšlenkových modelech (mental models), vytváření sdílené vize (building shared vision), skupinovém učení (team learning) (Vodáčkovi, 2009, s. 90).

Při tvorbě učící se organizace je jasným výchozím předpokladem rezignace manažerů na tradiční moc a kontrolu, na kterou byli zvyklí. Jejich úlohou se pak stává tvorba a podpora prostředí pro učení. To pak tvoří základ firemní kultury. V tomto prostředí je prostor pro experimenty a tedy i chyby a případná selhání. Znalosti vznikají na všech úrovních: jedince, týmů, skupin, oddělení i

celé organizace. Úkolem manažerů je tvorbu těchto znalostí podporovat, komunikovat je, podporovat kreativitu a synergické efekty. Podpora těchto procesů pomáhá znalosti řádně zhodnotit. Je nasnadě, že tento systém práce s lidmi musí být podpořen odpovídající informační technologií, kterou má mít organizace k dispozici, a lidé umí využít jejího potenciálu.

Budování podnikové kultury směrem ke znalostní podnikové kultuře popisuje Truneček (2004, s. 48). Tato kultura je velmi závislá na stylu řízení lidí, proto je formulována spíše jako doporučení manažerům. Základem je důvěra v lidi, že chtějí své znalosti sdílet. K tomu by je měl manažer vést nejlépe vlastním příkladem. Může se spolehnout na sílu kapitalismu a demokracie v tom smyslu, že odpovědnost za znalosti nechá na lidech. Měly by se intenzivně rozvíjet a podporovat vztahy a spolupráce. Nezbytná je i permanentní snaha vštěpovat všem pracovníkům odpovědnost za tvoření a sdílení znalostí. V neposlední řadě je důležité kolektivní pochopení cíle konání.

V této souvislosti uvedu několik myšlenek Petera Druckera, který se opět, jako vždy a ve všech souvislostech, i v této obrací zejména k lidem v organizaci. Za největší investici firmy považuje investici do lidí, jejichž schopnosti a vlohy tvoří základní bohatství organizace. Lidé jsou ti, kteří vytváří vztahy. A organizace je závislá na svých lidech více, než oni na ní. Úkolem managementu je poskytovat podporu a pomoc lidem, aby mohli plně využívat svého potenciálu a efektivně tím přispívat k výkonu organizace. Znalostním pracovníkům, kteří řídí sami sebe, je zbytečné přikazovat a pak je kontrolovat. Potřebují důvěru a podporu. Úspěšné týmy se nemusí hned po ukončení projektu rozpadnout. Měly by vznikat znovu a

znovu a využívat svých znalostí a zkušeností. Dlouhodobě úspěšné řízení znalostních pracovníků pokládá Drucker za velkou výzvu jednadvacátého století (Edersheim, 2008, s. 179–180).

Truneček (2004, s. 87) naznačuje základní pravidla pro řízení a rozvoj talentovaných pracovníků. Jde o znalostní pracovníky. Ti by měli mít jasnou představu o zaměření a účelu podniku a měli by dobře znát podnikovou kulturu, a stejně tak jejich nadřízení. Samotná organizační struktura může práci se znalostmi a znalostními pracovníky podporovat nebo brzdit. Požadavky na znalostní pracovníky se v čase mění. Tento vývoj by měl management pokud možno předvídat a vytvářet odpovídající strategii výběru, nábory a vzdělávání znalostních pracovníků. V první řadě je nejdůležitější vůbec rozeznat jejich potenciál a talentované jedince si udržet. Přestože to není tak jednoduché jako u tradičních pracovníků, i znalostní pracovníci by si měli ve spolupráci s vedoucím stanovovat jasné cíle a systém kontroly jejich plnění. Práci vedoucích je motivovat a rozvíjet talenty a spolu s nimi sledovat a hodnotit jejich výsledky.

Bureš (2007, s. 15) hovoří o znalostním managementu na organizační úrovni. Vymezuje jej oproti pojmu *management znalostí*, který vnímá na nižší úrovni a který s manažerskou prací jako takovou mnoho co do činění nemá. Nad těmito dvěma úrovněmi jmenuje ještě dvě další: národní a nadnárodní úroveň znalostí.

Na nejnižší úrovni se pak jedná o *management znalostí*, tedy o řízení znalostí a práci s nimi. Zde jsou ve hře spíše ICT, nejde už o manažerskou disciplínu. Ale i s těmito procesy a prostředky, které je usnadňují, by měli být manažeři obeznámeni alespoň na základní úrovni, aby je dovedli ve své práci využít (Bureš, 2007, s. 21).

Na nadnárodní úrovni se setkáváme s pojmy jako *znalostní ekonomika*, který vymezil Nonaka v roce 1993, *na znalostech založená společnost*, o které hovořil Drucker a *znalostní společnost*, což je pojem, který používají některé mezinárodní organizace ve svých dokumentech. Ale i jejich pojetí se výrazně liší. Nebudu zabíhat do podrobností, ale jen pro ilustraci připomenu Lisabonskou strategii z roku 2000, která popisuje cíl Evropské unie stát se do roku 2010 nejkonkurenceschopnější na znalostech založenou ekonomikou světa. UNSCO vydalo v roce 2005 *Towards Knowledge Societies*, kde je popsána cesta od informační ke znalostní společnosti. A OECD v roce 1996 přispělo s *The Knowledge-Based Economy*. EU nadále podporuje výměnu informací, a to zejména mezioborovou a mezinárodní pomocí různých výzkumných projektů (Bureš, 2007, s. 16).

Přístup ke znalostem na národní úrovni ilustruje také několik klíčových dokumentů. Z roku 2003 Strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR. O rok později pak strategie vlády ČR v rámci EU. V roce 2005 Strategie hospodářského růstu ČR. A abychom nezůstávali jen u státních dokumentů, Sdružení pro informační společnost SPIS vydalo v roce 2004 Manifest znalostní společnosti, kde kladou důraz zejména na vytváření hodnot tvůrčím a individualizovaným způsobem (Bureš, 2007, s. 20).

Na organizační úrovni může fungovat *znalostní management*, který právě spočívá v manažerské práci směrem k tvorbě prostředí, které bude podporovat proudění informací a znalostí mezi lidmi a jejich vzájemné obohacování. Nejlépe to asi vystihuje český překlad znalostní řízení podniků (Bureš, 2007, s. 20). V této souvislosti

vzpomíná Bureš Sveibyho, který tvrdí, že znalost jako takovou řídit nelze, jen prostředí, ve kterém znalosti jsou (Bureš, 2007, s. 27–28).

Další pojem, který Bureš (2007, s. 22) zmiňuje, je *intelektuální kapitál*. Ten tvoří značnou část hodnoty organizace. Tu část, která zbude, když se odečte hodnota ostatního kapitálu. V případě některých firem je to naprostá většina tržní hodnoty. Například ve firmě Coca-Cola jde až o 96 % tržní hodnoty, kterou tvoří intelektuální kapitál.

Řezáč (2009, s. 80) definuje intelektuální kapitál jako znalosti, které jsou organizaci k dispozici pro její praktické využití. Uvádí v této souvislosti pojem *trh znalostí*, kde probíhá výměna znalostí v organizaci i mimo ni.

Řezáč (2009, s. 80) poukazuje na transdisciplinaritu managementu v tom smyslu, že poznatky, metody a doporučení systémových přístupů řízení a informatiky pomáhají manažerům dosahovat jejich cílů tím, že podporují informační procesy manažerského myšlení a jednání. A naopak využití informačních systémů vede ke změnám v manažerské práci.

## **2 EMPIRICKÁ ČÁST**

### **2.1 Firma Partners – příklad z praxe**

Společnost Partners For Life Planning a.s. (dále jen Partners, firma nebo společnost), která v této práci slouží jako ilustrace i výchozí bod pro výběr konkrétních témat, sdružuje nezávislé finanční poradce. Poskytuje jim služby finančních analytiků, zprostředkovává styk a spolupráci s institucemi na finančním trhu, propůjčuje své jméno a značku a v souvislosti s tím i zavazuje k dodržování pravidel a zásad. Spolupráce mezi finančními poradci a jejich manažery, jakožto samostatnými podnikateli, a centrálou společnosti, poskytovatelem služeb, funguje na základě mandátní smlouvy.

Společnost Partners je poskytovatelem služby nezávislého finančního poradenství a zprostředkovatelem finančních produktů na území České republiky. A to od června roku 2007, kdy přišla s dlouhodobou vizí kultivovat finanční trh a zlepšovat podmínky pro dlouhodobou a kvalitní spolupráci poradců s klienty. Toho dosahuje pečlivým výběrem spolupracovníků, důrazem na jejich vzdělávání a rozvoj a na kvalitu informací, které mají poradci k dispozici. Dlouhodobé vztahy pěstuje nejen s klienty, ale i s partnery na finančním trhu.

Společnost usiluje o dlouhodobý růst a vedoucí postavení na trhu, kterého dosahuje nejen růstem počtu svých klientů, kteří se k poradcům zatím dostávají především přes osobní doporučení. Dává o sobě vědět i prostřednictvím rostoucího počtu klientských center. Posouvá hranice finančního poradenství a plánování i do oblasti bankovních služeb, což je světová rarita. Vydává časopis,

spolupracuje s vysokými školami a do povědomí veřejnosti dostala svou službu i prostřednictvím České televize, se kterou spolupracuje na tematickém seriálu Krotitelé dluhů.

Jako stabilní lídr na trhu společnost expanduje i do dalších zemí, nejen v Evropě. Nyní má pobočky i v Číně.

Základem spolupráce poradců i manažerů ve společnosti je propracovaný, jasně definovaný kariérový plán, který mísí manažerské zkušenosti s podnikatelským záměrem. Naprosto jasně je definováno, co člověk musí splnit pro tu kterou pozici. A pokud to splní, je povýšen. Jasně daná jsou i kritéria pro udržení se na pozici a i pro to, aby člověk mohl se společností spolupracovat. Takto si, jako podnikatel, rozhoduje o své kariéře každý sám. A zároveň mu nejvíce pomůže, pomůže-li v profesním růstu svým spolupracovníkům. Jasně a jednoduše je také daná výše výdělků, dle jednoznačných kritérií. A vzhledem k oboru, v jakém se pohybuje, a k potenciálu, který tento trh má, jde o výdělky nadstandardní.

Důležitým prvkem fungování společnosti je systém vzdělávání. Důraz se klade na ucelenost, systematickosti, propojováním teorie s praxí, využití nejlepších zkušeností a možností, které jsou k dispozici. Firemní systém a know-how se rozvíjí a funguje především díky důrazu kladenému na jeho předatelnost. Od začátku se nováček, a po vstupní zkoušce následně spolupracovník, vzdělává systematicky v oblasti financí, obchodu, podnikání, i ve vedení lidí. Zároveň s tím získává možnost osobnostně se rozvíjet v prostředí, které tento růst podporuje, a setkávat se s lidmi, kteří již dosáhli toho, za čím jde i on sám. I s těmi, kteří k podobným cílům míří.

Ve firmě je velmi znatelná snaha obohatit všechny činnosti o teoretické poznatky a tím je zefektivnit. Jde o snahu jistě chvályhodnou. Při bližším zkoumání však nelze přehlédnout spíše laický přístup, který prostě neodlišuje, není schopen rozpoznat, vědeckou práci od populárně naučného návodu. Nicméně, ať už fundovaná teorie nebo populární návod, v praxi firmy pracuje mnoho lidí ochotných zkoumat neustále nové postupy a možnosti a zkoušet cesty, jak svou práci zkvalitnit.



## **2.2 Řízení lidí ve firmě**

Jako i jinde, i ve firmě Partners fungují tři úrovně managementu a každý z nich má jinou úlohu a náplň práce. Nižší manažeři jsou ti, kteří se teprve učí vést a řídit tým. Pomáhají jim s tím jejich vedoucí, od kterých se učí. Zároveň však ještě pracují s klienty a tím jdou příkladem i lidem, které vedou. Postupně, když se jejich tým rozrůstá a jejich schopnosti, dovednosti a zkušenosti se zlepšují, stávají se oni těmi, kteří učí své lidi vést jejich lidi. Při tom už jim práce s klienty ubývá a většinu času tráví právě se svými lidmi na poradách, školeních i individuálních rozhovorech. Nejvyšší management, lidé v ředitelských pozicích už neuvažují v horizontu rozvoje jednoho člověka nebo jednoho týmu. Vedou již schopné manažery, kteří už mají každý svůj velký tým, a spíše uvažují o směřování celé firmy. Vědí, že jejich nápady a rozhodnutí neosloví několik lidí nebo několik desítek klientů, ale mají vliv na to, jak bude na trhu vnímána celá firma. Protože si prošli celým procesem, jsou z nich velké osobnosti. Z manažerů se stali lídři, kteří chtějí a mohou prosadit nové nápady a změny, kam a jak se vyvíjet dál. Třebaže není díky nastavení kariérního plánu struktura firmy nijak plochá, většinou spíše naopak, jsme stále dost flexibilní na to, abychom byli nejrychleji rostoucí firmou na trhu. Je kam růst. Jen v České republice je trh pro tuto službu obsazen ani ne z desetiny. Tolik, kolik je dnes konzultantů, bude do budoucna potřeba vyšších manažerů. Dokud firma poroste, bude tato strategie žádoucí. Jisté ale je, že to nebude trvat věčně, a jakmile bude trh obsazen, bude zapotřebí strategii změnit a přizpůsobit novým podmínkám. V neposlední řadě se chce firma rozrůstat i do dalších zemí. Naše dnešní pobočky v Číně vypadají na první pohled

spíše jako rarita, ale plánovaná je expanze nejprve na východ, kde je pro lidi služba finančního poradenství ještě zcela neznámá nebo nedostupná, a poté na západ, kde už má sice svého finančního poradce téměř každý, ale firma Partners vždy chce nabízet nové služby na vysoké úrovni. Tolik k vizi firmy.

Ve firmě se klade obrovský důraz na rozvoj a vzdělávání manažerů už od počátku, od nástupu do firmy. To proto, že se firma rozšiřuje, a tudíž potřebuje mnoho lidí, kteří v blízké budoucnosti budou schopni řídit pobočky a klientská centra, vést vlastní týmy, vychovávat další vůdčí osobnosti. Praxe ukázala, že efektivně zvládne jeden vedoucí přímo vést a učit pouze pět až sedm lidí, zároveň (na téže úrovni) jen dva až tři. Proto se od začátku učí, kromě jiných důležitých dovedností, také předávat know-how dál. Naučit se být manažerem a být zodpovědný za celý tým je práce minimálně na rok, pokud už člověk předtím podobnou praxi někde nezískal. Nejde jen o získání znalostí a dovedností, ale také o osobnostní růst. Důvěra ve vlastní schopnosti je nezbytný postoj, který se však neobjeví ze dne na den.

Vzdělávací systém je postavený jako Baťovo kolečko: kdo si neprošel celý proces od začátku a neuspěl na konzultantské pozici, těžko může učit a vést další konzultanty a manažery a mít autoritu. Nikdo také nedostane ze dne na den na starost velkou skupinu lidí. Napřed se seznámí se základy práce s lidmi, bez kterých se manažer neobejde, a pak si svůj tým postupně postaví sám. Lze říci, že ke všem dovednostem, které se u nás po lidech požadují, je k dispozici neustálé školení a vedení. Nebo to jde postavit opačně: ke všem znalostem, které ze školícího a vzdělávacího systému člověk načerpá, může snadno, rychle a bezprostředně získat vlastní zkušenosti.

Nelze říci, že by byl preferován jednotný manažerský styl vedení. Ideální případ je autoritativní styl použit na začátku, k vedení člověka, který teprve začíná, je v novém prostředí a nemá dostatek zkušeností ani informací, aby se rozhodoval sám. Naopak si musí vypěstovat důvěru v systém a svého vedoucího. Pak se, se vzrůstajícími zkušenostmi, znalostmi i úspěchy, postupně předává i zodpovědnost. Nastupuje spíše kooperativní manažerský styl. Časem si člověk uvědomí, že už je opravdu „dospělý podnikatel“, který koná na vlastní riziko. Tou dobou už se naučil používat nejednu techniku sebeřízení a postupně se učí učit a vést další. Celou dobu je mu k dispozici jeho vedoucí, služebně starší a zkušenější, který ho koučuje a mentoruje, a kterého předtím sledoval, aby se jeho práci naučil i pozorováním.

Některým lidem vyhovuje spíše soutěživý styl. To jsou ti, kteří sledují statistiky a srovnávají se s ostatními a svou práci si zpestřují třeba sázkami, že dosáhnou určitého výkonového cíle. Díky tomu, že si vzájemně nejsme na trhu konkurencí, se paralelně rozvíjí i kolegiální styl, který umožňuje kdykoliv si od kohokoliv nechat poradit či pomoci, a který mnohým lidem také vyhovuje. V praxi se tyto dva přístupy klidně střídají nebo kombinují v závislosti na lidech a situaci.

Dostávám se výše, k lídrům celé organizace. Těm nelze upřít, že svou práci dělají zodpovědně směrem ke klientům vnitřním i vnějším. Všichni od začátku, od příchodu do firmy znají vizi, poslání, strategii celé organizace a všichni chtějí být a jsou součástí celého postupu. Všichni mají příležitost nejen se podílet na dosahování cílů organizace, ale také tyto cíle aktivně vytvářet. Stát se majitelem firmy je pro každého z nás možné. A člověk sám, kolik úsilí, času a práce

tomu věnuje a zda se mu to vyplatí. Pravidla jsou od začátku dána. Od nástupu do firmy člověk velmi přesně ví, co má udělat proto, aby se dostal tam, kam míří. A také to, kdo a jak mu v tom může pomoci. Velkou inspirací jsou i společná školení, na kterých se nejčastěji nejvíce lidí dozvídá o nových plánech a možnostech, které se nabízejí. Některá školení jsou celofiremní s kapacitou stovek lidí. Součástí práce jsou však i setkání v rámci malých týmů, které slouží k předání informací a zkušeností dál a ke společnému řešení problémů a plánování a hodnocení menších cílů, jakými jsou nejen měsíční výkony, ale i třeba otevření nové pobočky nebo rozšíření vzdělávacího systému o další užitečné prvky. Společně strávený čas usnadňuje i individuální práci a dává jí řád a energii. Ať už se jedná o povzbuzení od kolegů nebo o splnění osobních nebo týmových závazků.

### **2.3 Motivační teorie**

Ve firmě se pyramida potřeb využívá nejvíce při pohovorech a předpohovorech s uchazeči. Zejména jako nástroj, jak udělat ze skeptika opravdového uchazeče. Firma funguje jiným způsobem, než na jaký jsou lidé běžně v zaměstnaneckých firmách zvyklí, což vyvolává často pochybnosti a předsudky. Navíc má zájem opravdu o kvalitní uchazeče s potenciálem k vedení lidí, což jsou lidé, kteří často znají svou cenu na trhu práce a vědí, jaké mají možnosti. Nejčastěji je nelze motivovat jen penězi. Pohovor s takovým člověkem pak vypadá tak, že nejenže se musí umět prodat uchazeč, ale i firma pro něj musí mít lákavé možnosti.

Systematicky vzato mají lidé tedy všichni dost podobné potřeby a liší se spíše mírou jejich uspokojení. A v tom je právě umění oboustranně úspěšného pohovoru. Pokud se uchazeč vedoucímu líbí a chtěl bych s ním spolupracovat, pak hledá potřebu, kterou uchazeč cítí jako neuspokojenou a s tou pak pracovat. Se znalostí konkrétních potřeb člověka mu nabídne, jak je může ve spolupráci s firmou uspokojit. Například pro člověka, kterému jeho pracovní kolektiv, šéf nebo zkrátka lidé, se kterými musí spolupracovat, z nějakého důvodu vadí nebo nevyhovují (neuspokojené sociální potřeby), může být velice zajímavá možnost sám si vybírat své klienty a spolupracovníky. Jakmile se tímto způsobem naučí člověk Maslowovu pyramidu používat, může mu sloužit i k identifikaci vlastních potřeb a záměrů a v neposlední řadě i v práci s klienty a s lidmi, které vede.

S modelem Scheinovy typologie se ve firmě dostáváme opět především k výběrovému pohovoru. A slouží i k uvědomění si vlastní

motivace na počátku práce nebo v jednotlivých, třeba krizových, obdobích. Na základě preference pak lze upravit systém a zaměření práce tak, aby vyhovovala a uspokojovala.

Nyní rozeberu postupně a jednotlivě některé motivační faktory, které kvalitu práce ovlivňují:

*Náplň práce* se postupně vyvíjí. Po počátečním proškolení od přísně kontrolované a jasně strukturované konzultantské práce, přes sebeřízení, vybírání spolupracovníků, jejich trénování a zaškolování, přes manažerskou práci se skupinou, až k ředitelské strategické činnosti a ovlivňování chodu firmy. Stejně jako finanční ohodnocení je i postup, změna pozice a s tím i náplň práce jasně daná podle výkonových standardů v kariérovém plánu. Všichni si musí projít od začátku celé „baťovské kolečko“, aby porozuměli práci na jednotlivých úrovních a naučili se ji naučit další.

*Participace pracovníků na rozhodování* od malých cílů až po chod firmy je také postupně dávkovaná: od nováčka, který je řízen víceméně direktivně, postupně zjišťuje, jak věci fungují, přes konzultanta, který řídí své cíle i čas, přes manažera, který řídí skupinu a pomáhá dosahovat cílů i svým lidem (a svých cílů dosahuje díky nim), až po ředitelské pozice, které tvoří cíle celé firmy a udávají směr. S tím úměrně souvisí a roste i odpovědnost.

*Efektivní komunikace* je nastavena a udržována nejen mezi vedoucím a jeho skupinou i jednotlivci, ale prakticky mezi všemi úrovněmi, napříč i podél, horizontálně i vertikálně je podporována formální i méně formální komunikace a předávání informací, znalostí, zkušeností. Největší výhodou formálních komunikačních kanálů je

jejich jednoduchost. Práci usnadňuje i propracovaný systém, který umožňuje navazovat a využívat kontakty ve firmě i mimo ni.

Každý pracovník je *hodnocen podle svého výkonu*, který je měřitelný, a kritéria jsou dána. Každý, kdo chce růst a rozvíjet se, potřebuje statistiky a systém zpětné vazby, který se většinou nastaví už zpočátku a pak dle potřeby upravuje. Vývoj pak lze sledovat podle jednoznačných kritérií.

*Přístup k informacím* je otevřen a jejich využívání podporováno. Existují jen omezení v závislosti na pozici. Ale celkově jsou informace především snadno dostupné a sdílené.

*Firemní kultura* má na jednu stranu svá přísná pravidla, která úzce souvisí s oborem podnikání a s důrazem na image, na druhou stranu jsou široce podporovány vzájemné vztahy a styky, které upevňují firemní hodnoty a umožňují předávání zkušeností a inovací.

*Systém odměňování a hodnocení* je nastaven zcela pro všechny stejně v závislosti na pozici, podle jednotných kritérií. Je jasný a srozumitelný a je popsán v kariérovém plánu, přehledném grafu s jednostránkovými vysvětlivkami. (Já osobně jsem ho pochopila už na přijímacím pohovoru a stal se jedním z důležitých důvodů, proč jsem se rozhodla pro spolupráci s touto firmou.) O svém kariéřním postupu si rozhoduje v rámci pravidel jen dotyčný sám.

*Sociální politika* podniku funguje v hranicích určených faktem, že jde o podnikatele. Spíše ji lze popsat jako systém nikoli plošných benefitů, ale motivačních odměn pro ty, kteří jsou podle kritérií nejlepší. Takoví pak jezdí například na firemní dovolené a dostanou se i na firmou placená školení, za která by jinak zaplatili astronomické cifry.

*Způsob chování a styl vedení* je jedna z věcí, která od sebe manažery odlišuje. Třebaže existuje všeobecné povědomí o tom, jak by se mělo zacházet s lidmi, aby byli úspěšní, většina vedoucích se od tohoto standardu do různých směrů odchyluje a mnohdy zcela vědomě. Od manažerů s přísnými pravidly a tvrdou morálkou, až po manažery přespříliš vlídné a tolerantní, jejichž lidem projde opravdu leccos. Většina vedoucích se však pohybuje mezi těmito extrémy.

Ve firmě se pevná složka mzdy nepoužívá, plat je takový, jaký si člověk skutečně vydělá. (Spíše se dá říci, že si firmu platí podnikatelé za služby, které pro ně zajišťuje, než naopak). Ale pokud člověk překročí určitou výkonovou hranici, je odměněn trochu více (jednoduše - je mu ten daný měsíc zvýšen plat). Ačkoli je snaha spíše o spolupráci než o rivalitu, určitá soutěživost je pro mnohé výkonově orientované obchodnické typy silnou motivací. Proto se pořádají výkonnostní soutěže o dovolenou či jinou odměnu. Zirma nám zajišťuje i benefity, o kterých si nejsem jista, zda je nezařadit do sociální politiky firmy: Od určité nepřilíš vysoké pozice má každý nárok na slevy v partnerských obchodech: při koupi oblečení, aut, vizitek, a samozřejmě i firemní telefonní paušál.

Při náročné každodenní práci s lidmi je normální, že se někdy nedaří a člověk ztrácí energii a je frustrován. Zpočátku funguje povzbuzení kolegů a vedoucího, a optimistický přístup, to však platí jen do určité míry. Pokud má člověk svou práci se všemi krizemi zvládnout, musí vědět, proč ji dělá, co je jeho cílem. Co je to, co chce. Ten zásadní motiv nebo motivy se v čase někdy mění. U většiny lidí je sledovatelná tendence přeorientovat se od hmotných motivů (např. touha po novém autě, po dovolené v Tichomoří, po větším domě...) k motivům vnitřnějším, jako je seberozvoj, uznání společnosti,



možnost trochu zlepšit svět. Rozvíjet se a dělat to, co sám chce bez omezení, dosáhnout časové a finanční svobody... Tyto své motivy je důležité znát. A užitečné je, aby je znal u svých lidí i vedoucí a čas od času jim je připomenul, když je ztrácejí ze zřetele. A také si o nich s nimi občas promluvil, aby mohl reflektovat případné změny. V této firmě je možné opravdu si časem splnit leccos. Ale nikdy zadarmo. Každý, kdo nováčkům hned na začátku neslíbí kromě splněných snů i tvrdou práci, zatajuje pravdu. Propracovat se k finanční a časové nezávislosti znamená obětovat několik let života permanentní práci s nejnáročnějším materiálem – lidmi. A to nezvládne každý, což je důležité vědět hned zpočátku. Pokud se to člověk nedozví nebo není ochoten si to připustit, pak může být velmi zklamán.

## **2.4 Kritické a klíčové faktory úspěchu**

Podniková kultura je ve firmě velkým zdrojem energie a klade se na ni důraz. Má některé zvláštní prvky, které souvisí s oborem podnikání, například konzervativní oblečení. Jiné jsou zase snahou odlišit se od konkurence, například mediální prezentace. Potvrzuje se v ní pravdivost neustále omílaných pravidel, jako je asertivita, upřímnost a otevřenost, bez kterých by práce s lidmi obecně pozbyla efektu i hodnoty. I související image a dobré jméno firmy, jehož udržení je považováno za velikou prioritu, jsou pojátkem, které motivuje lidi učit se od sebe navzájem, rozvíjet se, růst, zlepšovat se, aby dokázali pracovat i působit opravdu maximálně seriózně a profesionálně. Zároveň je vnitřní systém nastaven tak, aby práce byla vykonávána s absolutně čistým svědomím, že pro klienty i pro spolupracovníky dělá každý to nejlepší a má k tomu k dispozici ty nejkvalitnější podmínky a nástroje. Vztahy mezi lidmi sice vykazují prvky určité společenské vzdálenosti (přirozené je například prioritně vykání), ale spíše znamenají vzájemný respekt než odtažitost. Navíc je zcela samozřejmé kdykoli kohokoliv požádat o radu, pomoc, názor, zkušenost a této žádosti od kolegy také vyhovět

Firemní kultura představuje velice vlivný a dynamický prvek. Pro mladou firmu velmi důležitý. Nedá se říci, že se jen mění, spíše stále ještě vzniká. A vzhledem k obrovské členitosti firmy se postupně rozpadá v rozdílné subkultury. Ty se však centrální komunikační systém snaží držet pohromadě a v kontaktu, aby se vzájemně obohacovaly svými přístupy. A také vzájemně kontrolovaly kvalitu své práce, protože dobré jméno je považováno za nejcennější kapitál. Jednotlivé skupiny sjednocují společné hodnoty a normy, třebaže se

někdy, byť třeba jen dočasně, mohou různit pohledy a postoje. Společná setkávání, většinou uskutečňovaná na vzdělávacích akcích, tyto nesrovnalosti poněkud překlenují.

Za důležité sjednocující prvky firemní kultury považují logo, oblečení, komunikační systém, emailový týdeník, firemní časopisy, společné kulturní a vzdělávací akce a přísný a centrálně kontrolovaný hodnotově-normativní systém, který je často při různých příležitostech zmiňován a připomínán. (A samozřejmě je kdykoliv dostupný na intranetu).

Důležité jsou specifické přednosti, které odlišují firmu od konkurence. Dokonce do té míry, že někteří tvrdí, že vlastně žádnou konkurenci nemá, protože v tom, co dělá, je zcela jedinečná. To však platí jen částečně. Služba bezplatného dlouhodobého nezávislého finančního poradenství, kterou poskytuje svým klientům, má přece jen prvky, které nejsou na první pohled viditelné, ale silně tuto práci ovlivňují. Například systém srovnaných provizí, tedy dohoda mezi firmou a jejími partnery na finančním trhu, že za stejný druh sjednaného produktu bude odměna od každého z nich stejná (v reálu jde tedy o poměrně nízkou provizi, která umožňuje finančním společnostem slevit firemním klientům na poplatcích a vytvářet pro ně exkluzivní nízkopoplatkové produkty). To firmě také umožňuje spolupracovat s několika desítkami partnerů na trhu, nejen s těmi nejbohatšími. Díky neustále se zlepšujícímu informačnímu systému má každý spolupracovník výborný přehled o klientech, o které se stará, a jejich finančním portfoliu, které spravuje, což mu umožňuje poskytovat klientům široký a důsledný dlouhodobý servis, se kterým nám navíc nyní výrazně pomáhá i centrála firmy. A spolupráci s klienty se rozšířila i o bankovní služby, což je i ve světovém měřítku

ve finančním poradenství rarita. Firma soustředí svou pozornost i na oblast vzdělávání – od možnosti vysokoškolského vzdělání ve finančních oborech až po osvětovou kampaň pro širokou veřejnost reprezentovanou zejména televizním pořadem Krotitelé dluhů a vydáváním internetového časopisu Finmag.

## **2.5 Řízení podle cílů**

Řízení podle cílů je ve firmě aplikováno dlouhodobě, systematicky a úspěšně. V podstatě je to jediná cesta, jak k cílům dospět, neboť podnikatelé si své cíle formulují sami, jinak by k nim prostě nespěli, protože by neměli důvod. A zároveň pokud by nebyly jasně a atraktivně definovány firemní cíle, málokdo by s touto firmou vůbec spolupracoval. Jsou dány mantinely – smlouva, pravidla a dohody o odměnách. A v jejich rámci už záleží hodně na volbě a iniciativně spolupracovníka, jak k nim přistoupí a jak svou příležitost pojme, co je pro svůj cíl ochoten udělat a jak si s tím nechá pomoci. Manažer je člověk, který pomáhá svým lidem plnit jejich cíle. Přínosem vedoucího je pomoc s definováním cílů podle poučky SMART, objektivní posouzení reálnosti cíle, a kontrola konzistence a toho, aby se jednotlivé cíle vzájemně nevylučovaly.

Zpočátku pro nováčka není snadné odhadnout, co zvládne a za jak dlouho. Nejprve se učí standardní postupy podle manuálů a zjišťuje, co právě jemu nejlépe funguje. Teprve později získá odhad svých možností a i své postupy přizpůsobuje svým zkušenostem a schopnostem víceméně sám. Proto je žádoucí neustále mít přehled a vést si statistiky svých činností a jejich výsledků, aby reálně viděl a znal svou úspěšnost a nepanikařil, když se zrovna nedaří. Součástí hodnocení, které provádí pravidelně se svým vedoucím, je pak zkoumání nejen toho, co se daří a nedaří, ale hlavně kde se co konkrétně nepodařilo a proč. Na to navazuje taktická úvaha, co by se mělo příště udělat lépe a jak.

Výhodou jistě je, že cíle firmy jsou všeobecně známé. I systém rozdělování cílů na menší cíle je s úspěchem využíván. Nejen podle časových horizontů, ale i v rámci skupiny. Ne každý je stejně zdatný a zkušený. Proto se skupinový cíl nerozděluje aritmetickým průměrem podle počtu členů, ale spíše podle schopností a možností jednotlivců. I to funguje lépe než zcela individuální cíle: člověk je zodpovědný i za výsledek skupiny a taky se chce zlepšovat, když se může porovnávat s ostatními.

## **2.6 Znalostní management**

V oboru financí, podobně jako už dnes skoro všude, se firma neobejde bez důkladného systému práce se znalostmi. Zejména firma rostoucí musí dbát na důkladné a zároveň efektivní předávání znalostí a zkušeností mezi jednotlivými pracovníky. A přesně to se děje.

Při velké strukturální roztříštěnosti firmy nelze zachovat úplně jednotný vzdělávací systém, ale sjednocujícím prvkem jsou požadavky například k certifikačním zkouškám. V současné době jsou certifikační zkoušky před centrální komisí povinné pro nově příchozí, než začnou pracovat. V dohledné době se chystá i povinné přezkušování manažerů.

Znalosti se samozřejmě sdílí i mezi jednotlivými strukturami a týmy. Občas jsou sice tendence některých vedoucích zachovat si své know-how pro sebe, ale dlouhodobě se spíše vyplácí znalosti sdílet a zkušenosti a nápady si vyměňovat. Nejlépe to funguje v případech, kdy se například týmy z různých ředitelství dohodnou a vytvoří společný školicí systém.

Jakmile někdo začne vést lidi, velmi záhy zjistí, že informace a zkušenosti, které nedokáže předat, jsou zcela zbytečné. Způsobů předávání je spousta – nejlépe fungují školení, společné porady a setkávání, ale také internetové stránky, kde se shromažďují materiály v písemné podobě, manuály nebo třeba i nahrávky za školení apod. Důležitou součástí práce manažerů je tato osobní i virtuální setkávání podporovat a vytvářet pro ně vhodné prostředí. Dobrým příkladem je například informace pro nováčky, že sobotní večer na víkendovém

školení je příležitostí získat informace i od jiných lidí než těch, které běžně potkává v kanceláři.

E-learning je nástrojem s potenciálně dobrým využitím ve vzdělávání i řízení informací a znalostí. Důraz, který klade firma na vzdělávání, lze ilustrovat i faktem, že školení na všech úrovních bývají zadarmo (externí školitelé jsou placeni firmou) nebo jen za symbolický poplatek (nebo za pokutu za neúčast, pokud byl člověk přihlášen).

Důležitým posláním vzdělávání je nejen předat informace, ale i pozměnit myšlenkové modely lidí. Jen velmi málo spolupracovníků přichází s myšlením podnikatele. Bez tohoto přístupu se však dlouhodobě neobejde. Proto je důležité si co nejdříve uvědomit rozdíl mezi zaměstnancem, živnostníkem a majitelem firmy. Zejména v jejich přístupu k práci a k lidem.



### **3 ZÁVĚR**

Ve své práci jsem popsala několik manažerských teorií a konceptů, které se využívají v konkrétní firemní praxi. Příklady z této praxe jsem je doplnila, ilustrovala. Ne vždy se teorie s praxí setkává v plné šíři. Spíše lze mluvit o styčných bodech. Jde o velice specifickou firmu a systém jejího řízení, proto je sice zajímavým příkladem, ale rozhodně ne obecně vypovídajícím. Budu ráda, poslouží-li tato práce i jako přehledný materiál lidem u nás ve firmě.

V teoretické části jsem pojednala nejprve o teorii managementu obecně a poté o některých jednotlivých teoriích či konceptech, které jsem popsala. Konkrétně tedy teorie motivace, kritické a klíčové faktory úspěchu, řízení podle cílů a znalostní management. Praktická část je popisem toho, co a jak se z teoretických konceptů používá na ilustrativním příkladu konkrétního podnikatelského subjektu.

Celá práce je tematicky poměrně rozsáhlá. Proto se v mém podání nejedná o ucelené popisy teorií, ale spíše o jakési náhledy na některé vybrané prvky. Stejně tak praktická část práce si neklade za cíl přesně popsat systém fungování firmy a práce v ní, ale spíše vybrat ty prvky, které korespondují s popsánými teoretickými koncepty.

Firma je celkově velice otevřená možnostem, které současné teorie i praxe řízení lidí nabízí. A jako většina organizací si je přetváří k obrazu svému tak, aby tyto nástroje byly v daném prostředí co nejfunkčnější. Kritéria výběru jsou zřejmá: vybrat z nabízených možností ty nejdostupnější, nejfunkčnější, ty, které mohou dlouhodobě přinést co nejlepší výsledky, zejména stabilní zisk a růst firmy. Nelze ale říci, že by si každý vedoucí, který manažerské

nástroje používá, byl vždy a všude byl těchto kritérií vždy vědom. Někdy jde spíše o intuitivní převzetí konceptu, který někde jinde funguje dobře, a jeho nekritické zavedení do vlastních podmínek, které mohou být z různých důvodů zcela jiné. Spíše než o hlubokou analýzu společnosti a jejích vlastností, možností a podmínek jde o metodu pokusu a omylu. Koncepty, které zafungují, se aplikují a rozšiřují dál a ty, které selžou, zaniknou.

#### **4 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ**

ALLEN, D. *Aby vše klapalo. Jak hravě zvládat pracovní a životní výzvy*. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing. 2009. 296 s. ISBN 978-80-87270-00-4

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 2002. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*, 5. vyd. Brno: Computer Press. 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8

BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 212 s. ISBN 80-247-1978-9

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*, 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7

COVEY, S. R. *8. Návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*, 1. Vyd. Praha: Management Press. 2005. 371 s. ISBN 80-7261-138-0

DOČEKAL, V. *Současný Andragogický diskurz, Andragogická Revue*, č. 1/2009, ročník I, Universita Jana Amose Komenského Praha, s. 5-11. ISSN 1804-1698

DOPPLER, K., LAUTERBURG, CH. *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. 10. vyd. Frankfurt/Main: Campusverlag. 2002. 530 s. ISBN 3-593-36819-6

DRUCKER, P. F. *Cestou k zítřku. Management pro 21. Století.* 1. vyd. Praha: Management Press. 1993. 136. s. ISBN 80-85603-28-4

DRUCKER, P. F. *The Practice of Management.* 4. vyd. Oxford: Butterworth-Heinemann. 2007. 355 s. ISBN 978-0-7506-8504-7

DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí.* 1. vyd. Praha: Management Press. 2008. 205 s. ISBN 978-80-7261-189-8

DYTRT, Z. a kolektiv. *Etika v podnikatelském prostředí.* 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 196 s. ISBN 80-247-1589-9

EDERSHEIM, E. H., *Management podle Druckera. Odkaz zakladatele moderního managementu.* 1. vyd. Praha: Management Press. 2008. 240 s. ISBN 978-80-7261-181-2

JIRÁSEK, J. *Management budoucnosti.* 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 2008. 204 s. ISBN 978-80-86946-82-5

KOČIANOVÁ R. *Personální řízení – Teoretická východiska a vývoj.* 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia. 2004. 110 s. ISBN 80-86432-97-7

KOČIANOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce,* 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing Management.* 12. Vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 730 s. ISBN 80-247-1359-5

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3

LANG, H. *Management: trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1

LUKÁŠOVÁ, I., NOVÝ, R. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2

MUŽÍK, J. *Didaktické principy, formy a metody vyučování a učení dospělých* [online]. [cit. 1. 12. 2010, 01:00]. Plzeň: Krajské vzdělávací centrum a jazyková škola. 2007. 11 s. Dostupné z URL: <<http://www.uklizeno.cz/docmuzik/materialy.php>>

NAKONEČNÝ, M., *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia. 1999. 287 s. ISBN 80-200-0690-7

OUCHI, W. G. *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. 1. vyd. Massachusetts: Addison-Wesley. 1981. 283 s. ISBN 0201055244

OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-2400-3

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5

ŘEZÁČ, J. *Moderní management. Manažer pro 21. století*, 1. vyd. Praha: Computer Press. 2009. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4

SCHEIN, E. H., *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Orbis. 1969. 164 s. ISBN 99-00-00078-X

SENGE, P. M. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. 1.vyd. Praha: Management Press. 2007. 440 s. ISBN 978-80-7261-162-1

SOUČEK, Z., *Firma 21. století – Předstihněme nejlepší!!!*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 2005. 258 s. ISBN 80-86419-88-6

TICHÁ, I., *Učící se organizace*, 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 141 s. ISBN 80-86851-19-2

TRUNEČEK, J., *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2004. 134 s. ISBN 80-7179-884-3

TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

VEBER, J. a kol., *Management, Základy – prosperita – globalizace*, 1. vyd. Praha: Management Press. 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Synergie v moderním managementu*. 1.vyd. Praha: Management Press. 2009. 170 s. ISBN 978-80-7261-190-4

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management – Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. doplněné a rozšířené vydání. Praha: Management Press. 2008. 316 s. ISBN 80-7261-041-4

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008. 187 s. ISBN 978-80-247-2361-7

## **5 BIBLIOGRAFIE**

BARTÁK, J., *Skryté bohatství firmy*, 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 2006. 183 s. ISBN 80-86851-17-6

CARDA, A. KUNSTOVÁ, R. *Workflow, řízení firemních procesů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2001. 136 s. ISBN 80-247-0200-2

COLE, G. A. *Management: theory and practice*. 6. vyd. London: Thomson Learning. 2003. 481 s. ISBN 978-1-8448-0088-9

DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 2006. 144 s. ISBN 80-86851-45-1

DYTRT, Z., STRÍTELSKÁ, M., *Efektivní inovace – odpovědnost v managementu*, 1. vyd. Brno: Computer Press. 2008. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1

GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., DONNELLY, J., KONOPASKE, R. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 13. vyd. New York: McGraw-Hill. 2008. 576 s. ISBN 978-0-0733-8130-5

Partners [online]. 1. 12. 2010. Dostupné z URL: <<http://www.partners.cz>>, <<http://www.jsmepartners.cz>>