

ŘÍZENÍ V LESNÍM HOSPODÁŘSTVÍ II (vybrané kapitoly)

Prof. Ing. Luděk Šišák, CSc.

1 Kontrola a její význam v řídicím procesu

Kontrola je součástí každého procesu, v němž probíhá řízení. Kontrola je v takovém systému reprezentována zpětnou vazbou.

Řídicí subjekt nemůže poznatky o stavu plnění rozhodnutí přijímat pasivně, lhostejně, ale cílevědomě, pod zorným úhlem svých zájmů. Příjem poznatků nemůže být živelný, nemůže podléhat nahodilostem, ale musí být plánovitý, protože řízený objekt nemůže též jednat živelně, ale určitě v souladu s přijatým rozhodnutím. Proto je objektivně nutné, aby byly všechny procesy kontrolovány. Poznávací funkci kontroly plnění rozhodnutí je odstraňování neurčitosti o jednání řízeného objektu. Kontrola prováděná řídicím subjektem zkoumá a ovlivňuje návrh původního rozhodnutí ještě dříve než je přijato a soustavně dotváří původní rozhodnutí. Zkušenosti z kontroly plnění dřívějších rozhodnutí jsou podkladem pro přijetí nových rozhodnutí.

Základní poslání kontroly není možné chápat výhradně jako odhalování chyb a nedostatků, ale i jako prostředek k zabránění jejich dalšího růstu nebo výskytu vůbec. Proto je kontrola nutná i na těch úsecích, kde se uložené úkoly plní bez závad a kde je tudíž i méně pravděpodobný výskyt chyb a nedostatků. Kontrola se nemůže zaměřit jen na kvantitativní stránku plnění hospodářských úkolů, ale musí se týkat celé hospodářské činnosti podniku. Jedním ze základních úkolů kontroly musí být sledování realizace stálého růstu objemu výroby, hospodárnosti, produktivity práce, zvýšení využití disponibilních zdrojů a dodržování všech stanovených norem.

1.1 Pojetí kontroly ze systémového hlediska

Jestliže subjekt řízení ovlivňuje pomocí rozhodnutí chování objektu řízení, pak funkci kontroly řídicího procesu zabezpečuje zpětná vazba. Tato zpětná vazba podává informace o probíhajícím procesu nebo o minulé činnosti a zajišťuje odchylky od požadovaného stavu pro následnou regulaci.

Kontrolou zabezpečuje subjekt řízení dynamickou rovnováhu mezi skutečným stavem konkrétního jevu a stavem jaký má být podle rozhodnutí.

Kontrolní proces má dvě základní stránky:

- poznávací, která souvisí s informacemi,
- ovlivňovací, která souvisí s vůlí a mocenskými prostředky při dalším řízení.

Určený stav jevu je pro subjekt kontroly vždy kladnou hodnotou. Skutečný stav jevu může pro subjekt kontroly nabývat kladných i záporných hodnot. Vztah poznávací a ovlivňovací funkce kontrolování lze charakterizovat takto:

- Poznání je podmínkou účinného uplatnění ovlivňovací stránky, ovlivňování je podmínkou smyslu kontrolování. Kontrolování by jinak mělo pouze registrační charakter, ale chyběl by aktivní dopad na praxi.
- Poznávací funkce kontroly je jen předpokladem její hlavní funkce, kterou je dosažení rovnováhy mezi určeným a skutečným stavem. Obecná funkce kontrolního procesu spočívá v působení ve směru dosažení rovnováhy mezi určeným a skutečným stavem tím, že subjekt řízení odstraňuje odchylky, které mezi nimi vznikají a pokud přesahují toleranční meze.

Lze tedy říci, že řídicí subjekt při kontrole zjišťuje skutečný stav objektu a následně zajišťuje rovnováhu skutečného stavu objektu se stavem určeným. Skutečnost, že nový stav je pro subjekt žádoucí, ovšem neznamená, že má vždy kladnou hodnotu i pro kontrolovaný objekt. Platí to jen tam, kde existuje totožnost zájmů objektu a subjektu.

Rovnováhou v kontrolním procesu rozumíme rovnováhu relativní s únosnou mírou nerovností a nikoliv absolutní. Přitom jde o rovnováhu dynamickou, která osciluje kolem žádoucího stavu, v praxi hovoříme o kontrolovaném, nekontrolovaném a nekontrolovatelném objektu.

Kontrolovaný objekt je takový, který subjekt řízení kriticky hodnotí a ovlivňuje jej tak, aby u něho dosáhl žádoucího stavu. Opírá se přitom o mocenské prostředky, kterými disponuje. Předpokladem kontrolního procesu je existence systému kritérií, schopnost odhalit mezi skutečným a žádoucím stavem.

Nekontrolované či nekontrolovatelné procesy jsou prakticky neřízené. V těch případech u rozhodovacího subjektu jde pouze o iluzi řízení.

Efektivní kontrola je podmínkou efektivního řízení.

1.2 Vývoj pojetí kontrolního procesu

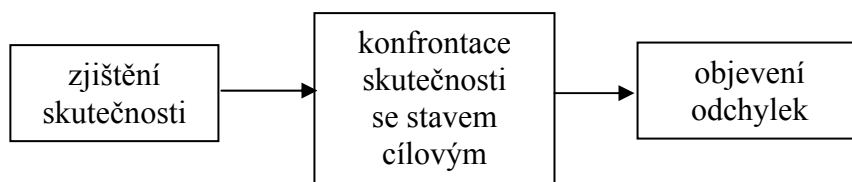
Kontrola byla původně chápána jako činnost spojená se zkoumáním správnosti dokumentů, účetních zápisů, knih apod. Později měla kontrola význam zkoumání, dozoru a dohledu, který se prováděl proto, aby byla nějaká činnost provedena podle stanovených předpokladů.

V Anglii byla kontrola ve středověku chápána jako ovládání, jako výkon moci. Byla spojována s mocí regulovat.

V průběhu historického vývoje vzniklo různé pojetí kontroly, zejména jako konfrontace dvou stavů (informační pojetí) nebo jako protipól normovaného stavu (regulační pojetí), dále jako název instituce (institucionální pojetí) a jako nástroj donucení (represivní pojetí).

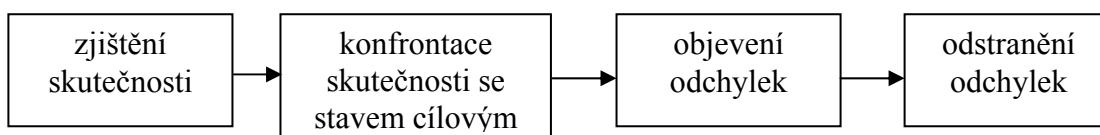
Informační pojetí kontroly

Informační pojetí vycházelo z původního významu slova kontrola a připisovala kontrole poznávací funkci. Kontrola pouze zjišťovala, do jaké míry je skutečný stav kontrolovaného objektu v souladu se stavem cílovým podle schématu:



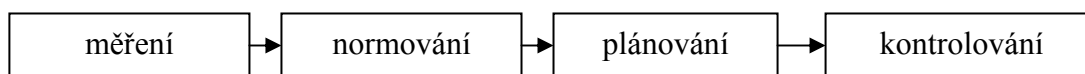
Regulační pojetí kontroly

V teorii řízení bylo nejrozšířenější pojetí kontroly jako atributu normy nebo plánu. Cíl kontroly byl v období průmyslové revoluce zobecňován s poznatky z řízení průmyslové výroby a byl zaměřen na dodržování norem, plnění uložených úkolů a na odstraňování odchylek podle schématu:



F. V. Taylor dokazoval, že velmi záleží na tom, aby všechny výrobní podmínky byly předem stanoveny a kontrolovány a tak se odstranily ztráty, které by vznikaly prací neusměrněnou. Bylo nezbytné ustálení výrobních postupů, kontrolování práce a odměňování dělníků podle kontrolovaného výkonu.

Kontrolu zařadil H. Fayol mezi základní funkce řízení. Měření, normalizování, plánování a kontrolování byly hlavními podmínkami vědeckého řízení. Normalizace měla vytvořit směrnice pro jednání a kontrolování mělo zabezpečit, aby se dbalo na "zákony", které byly vytvořeny v normách podle schématu:



Kontrola byla nástrojem upevňování disciplíny. Vycházelo se z předpokladu, že všechny direktivy jsou promyšlené a správné a vzniklé chyby jsou způsobeny zejména jejich prováděním a nedostatečnou kontrolou při jejich plnění.

Institucionální pojetí

Prohlubující dělba práce vedla ke vzniku funkce kontrolorů, kontrolních útvarů a institucí zabývajících se kontrolou. Se vzrůstajícími nároky na kvalitu výroby vznikaly útvary zaměřené výhradně na její kontrolu. Kontrola byla chápána jako zvláštní systém, specializovaný pouze na kontrolní činnost.

Negační (represivní) pojetí

Negační pojetí vycházelo z představy, že rozhodnutí jsou správná, odchylky od nich jsou nežádoucí, z hlediska vytčených cílů jsou negativní a je nutno je nejen odstranit, ale vyvodit z nich důsledky vůči jejich osobám. Tento přístup zejména posiloval direktivní řízení s vysokým počtem závazných úkolů, s nepatrnou mírou volnosti nebo samostatného rozhodování na nižších stupních řízení. Z této práce vznikla představa zúženého pojetí kontrolní činnosti, které spočívalo v zjišťování chyb, uplatňování sankcí a upevňování formální kázně.

1.3 Objekt kontroly

Předmětem zkoumání řídicího subjektu při kontrole různých objektů mohou být jejich stavy a děje, cíle a výsledky úsilí, jejich struktura, používané prostředky a způsob jejich použití a Činitelé, kteří ovlivňují jejich cíle a výsledky.

Při kontrole soustav neživých, biologických a kombinovaných, materiálových a energetických procesů a věcí, mají být kontrolované skutečnosti posuzovány vždy jako výsledky lidské činnosti.

Kontrola jevů může být prováděna z hlediska jejich obsahu - o jaký jev jde, prostoru - kde vzniká, času - kdy vzniká a jak dlouho trvá nebo v jakých časových intervalech se vyskytuje, množství, kvality, podmínek, výsledků, příčin a následků, odpovědnosti jednotlivců za přípravu, průběh i následky.

Tentýž objekt může být kontrolován z různých aspektů a na různé rozlišovací úrovni.

1.4 Fáze kontrolního procesu

Kontrolní proces probíhá ve třech fázích:

1. fáze - zjištění skutečnosti
2. fáze - její kritické hodnocení
3. fáze - realizace získaných poznatků v praxi.

Fázi 1 a 2 označujeme též fází poznávací a fázi 3 fází ovlivňovací.

Fáze první

V první fázi se má kontrola zaměřit především na skutečnost, kterou musí dohodnutým způsobem identifikovat a popsat. Důsledky nesouladu mezi určeným stavem a realitou přenášejí do dalších fází a v konečném efektu se nazývají omyly v rozhodování řídicího subjektu. Podstatný význam v první fázi má včasný přísun informací a jejich spolehlivost.

Řídicí subjekt musí posoudit, jak bude získávat kontrolní informace a musí dopředu odhadnout, jak asi bude řízený objekt reagovat na rozhodnutí. Analogicky uvažuje i řízený objekt o reakci řídicího subjektu na odeslané kontrolní informace a jak bude kontrolován.

Jestliže jsou zájmy řídicího subjektu a řízeného objektu rozporné, pak jsou reálné důvody pro domněnku o zkreslování kontrolních informací ve dvou směrech tak,

- a) aby byly příznivé pro řízený objekt (v souladu s jeho zájmy),
- b) aby byly příznivé pro řídicí subjekt (v souladu jaké zprávy řídicí subjekt očekává, rád přijímá nebo jaké jsou v daném okamžiku příznivé).

V obou případech jde o úmyslnou deformaci, která způsobuje ovlivňování druhé a třetí fáze kontroly tak, aby výsledné hodnocení vyznělo pro objekt nebo někdy i pro subjekt příznivě a v souladu s jeho zájmy.

Fáze druhá

Řídicí subjekt v této fázi kriticky hodnotí zjištěná fakta, analyzuje je a porovnává. Při porovnání skutečnosti s cílem, může dospět:

- a) ke shodě,
- b) k pozitivnímu výsledku,
- c) k negativnímu výsledku.

Nesprávná představa o kontrole spočívá v tom, že kontrola se zabývá jen zjišťováním nedostatků. Řídící subjekt má za úkol zjistit míru rozdílu mezi skutečností a cílovým stavem, souvislosti a zejména příčiny, které ovlivnily zjištěnou skutečnost a navíc ještě tendenci dalšího vývoje.

Klíčovou otázkou druhé fáze je též úroveň použitých kritérií. Zatímco fakta lze nezvratně prokázat, zjistit, změřit atd., do kritérií se promítá jednak odborná úroveň kontrolujícího, jednak jeho zájem.

Třetí fáze

Třetí fáze rozhoduje o dosažení žádoucího stavu. Řídící subjekt musí vykazovat schopnost přijmout správné závěry a musí mít osobní předpoklady tyto závěry realizovat. V této fázi se kontrolní proces spojuje s rozhodováním a používáním i mocenských prostředků se záměrem dosažení souladu skutečnosti a cílového stavu.

Jestliže má kontrolní proces plnit svoji objektivní funkci u řídicího objektu, musí bezpodmínečně zahrnovat všechny fáze a nesmí se omezit pouze na fázi poznávací.

1.5 Druhy kontrol řízeného objektu podle metod a forem

Druhy kontrol můžeme třídit podle nejrůznějších hledisek. Nejčastějším hlediskem to je:

Rozsah kontroly

Podle vztahu celkové činnosti řízeného objektu rozlišujeme kontrolu komplexní a dílčí.

Podle rozsahu agregace kontrolovatelných stejných jevů je to kontrola globální /např. kontrola celého souboru dat/ nebo kontrola individuální /kontrola dílčího souboru dat nebo jedné operace/. Kontrolu globální provádí zpravidla řídicí pracovník, kontrolu individuální provádí každý pracovník sám. Kontrolu individuální lze provádět jako kontrolu soubornou, namátkovou nebo výběrovou.

Kontrola souborná se provádí chronologicky tak, aby obsáhla jednotlivé operace svého druhu v řízeném procesu. Jestliže výběr kontrolovaných operací je nahodilý, pak to je kontrola námtková.

U výběrové kontroly se při volbě počtu a místě operací vychází z přijatého pravidla pro výběr. Velikost výběru musí být stanovena početně dopředu tak, aby se na základě vybraného počtu jevů s dostatečnou mírou přesnosti mohlo usuzovat o vlastnostech souboru operací.

Místo provádění kontroly

Dle místa provádění kontrolu rozlišujeme přímou, kdy jsou skutečnosti předmětu kontroly zjišťovány přímo na místě a kontrolu nepřímou, kdy se používají data zaznamenaná na nějakém přenosovém médiu. Poměr přímé a nepřímé kontroly vyplývá ze stupně centralizace a decentralizace.

U nepřímé kontroly vzniká možnost desinformace subjektu kontroly, protože se jedná o pozorování zprostředkované. Proto je výhodnější, kombinují-li se vhodně obě formy kontroly.

Časové hledisko

Kontrolnímu procesu se přiznává poznávací stránka z hlediska přítomnosti a minulosti nebo někdy jen z minulosti, což omezuje podstatně funkci kontrolního procesu. Podle vztahu k fázím činnosti řízeného objektu se rozlišuje kontrola:

preventivní, která se vztahuje k budoucnosti řízeného objektu, týká se kontroly kvality navrhovaných rozhodnutí, souvisí s posouzením budoucích možností řízeného objektu a probíhá před zahájením realizace,

průběžná, která se týká současného stavu řízeného objektu a podmínek, za nichž realizace probíhá. Má být včasná a pohotová, neboť je nástrojem operativního řízení,

následná, která se týká vždy minulosti. Zkoumá splnění vytčených cílů, jejich úroveň, vývojové tendence, které se v průběhu realizace vyskytly. zobecnění kladných a záporných jevů a pod.

Rozdíl mezi kontrolou preventivní, průběžnou a následnou je dán úrovní kritérií, dosahem jejich vlivu na řízené procesy a možností jejich aplikace na jednotlivých stupních řízení.

U preventivní kontroly je otázka správných kritérií složitá a obtížná, neboť je nutné zkoumat též i správnost hypotéz. Skýtá však největší možnost ovlivnění koncepčního řešení. Preventivní kontrola má zabránit nebo omezit vznik problémů v průběhu realizace.

U kontroly průběžné je možnost ovlivnění koncepčního řešení obtížnější, někdy i nemožné a často velmi nákladné. (Např. změna programu, dlouhodobého záměru, změna konstrukce, technologie výroby) .

U následné kontroly se zvažuje vliv minulosti na přítomnost nebo na budoucnost a to na tak dlouhé období, pro které se bude připravované rozhodnutí realizovat.

V praxi se často řadí kontrolní proces jako poslední fáze rozhodovacího procesu. Toto pojetí zužuje kontrolu pouze na kontrolu následnou a neodpovídá požadavkům, které se kladou na funkci kontrolního procesu. Rozhodující význam pro účinné řízení má kontrola preventivní.

Z hlediska času rozlišujeme kontrolu soustavnou, kterou řídící subjekt může zabezpečovat zcela výjimečně, neboť jednomu objektu se nemůže věnovat trvale bez přerušení a kontrolu ob- časnou. Její provádění závisí na stupni řízení, na dislokaci řízených objektů, na stylu řídicí práce a na schopnosti uplatňovat kontrolní proces, na stylu řídicí práce a na schopnosti uplatňovat kontrolní proces v konkrétních podmínkách.

Mezi formy občasné a přímé kontroly periodické i příležitostné patří u vedoucího pracovníka:

- informativní pochůzka, jejímž cílem je ověření současného stavu podřízených pracovišť přímo na místě,
- průzkum, který je nárazové informativní zajištění současného stavu a vývoje, jehož cílem je získat orientaci pro přijetí rozhodnutí,
- prověrka (inspekce), která se zabývá současným i minulým stavem plnění úkolů z hlediska vydaných příkazů, přijatých usnesení, směrnic, obecně platných právních předpisů apod.,
- inventarizace hospodářských prostředků jako forma kontroly ochrany vlastnictví. Při inventarizaci se zjišťuje fyzickou inventurou současný stav hospodářských prostředků z hlediska jejich uložení, množství a ceny a porovnává se se stavem v operativně technické evidenci. Inventarizace se provádějí v pravidelných časových intervalech nebo vždy při změně hmotné odpovědných pracovníků.

Revize hospodaření zjišťuje, zda výsledky, dosažené v revidovaném období jsou správné a jakými cestami jich bylo dosaženo. Rozlišují se revize všeobecné, kdy se zkoumá veškerá hospodářská činnost v daném období a revize dílčí, kdy se zkoumá pouze vybraný okruh problémů (např. revize daňové).

Dále se rozlišují revize periodické, které se provádějí každý rok před schválením výsledku hospodaření a revize mimo- řádné, které se provádějí vždy při změně podnikového vedení, při zjišťování majetkových deliktů apod.

K formám nepřímé periodické kontroly řadíme ještě rozbor a porady. Rozbor je po obsahové stránce řešen jako rozbor technicko-ekonomický a ekonomický. Podle délky jsou rozbor dlouhodobé /roční a víceleté/, rozbor krátkodobé (měsíční) a rozbor operativní /denních nebo týdenních výsledků/.

Podle zaměření rozlišujeme rozbor komplexní, zahrnující celkovou činnost systému a rozbor dílčí, někdy zvané tematické. Tematické rozbor nemívají zpravidla pravidelnou periodicitu.

U porady řídící subjekt kontroluje plnění úkolů na základě hlášení účastníků. Přejímá údaje, aniž by si jejich úplnost a věrohodnost ověřil.

Způsob měření kontrolovaných jevů

Podle způsobu měření kontrolovaných jevů provádíme kontrolu verbální tam, kde kritérium je vyjádřeno jako soubor vlastností, které lze vyjádřit jen slovně /personální řízení, řízení kultury/. Naturální kontrola se opírá o kritéria, vyjádřená fyzikálními jednotkami a kontrola hodnotová je prováděna tam, kde měřítkem výsledku je jejich hodnotové vyjádření (např. u vlastních nákladů, pohledávek, dluhů a úvěrů, zisku, daní apod.).

Směr ovlivňování zájmu

Rozlišují se dva druhy. První je kontrola příkazovací, která je uplatňována zejména tam, kde dochází k ukládání úkolů nadřízenými. Příkazovací kontrola usiluje zejména o dodržování disciplíny. Někdy je prováděna jednostranně, aniž by v praxi byla zkoumána i správnost samotných direktiv. Vede k projevům byrokratizmu. Nedostatečně přihlíží k iniciativě kontrolovaných, vyvolává u nich averzi a pasivitu.

Protipólem je kontrola podněcovací, která vychází z menšího počtu direktivně uložených úkolů. Na rozdíl od kontroly příkazovací, která je založena na donucení, podněcovací kontrola působí na vytvoření většího souladu kontrolujícího a kontrolovaného. Významné místo zaujímají ekonomické podněty /někdy se nesprávně tato kontrola nazývá ekonomická/. Kromě ekonomických podnětů se používá ještě podnětů morálních a jiných.

Vztah ke konkrétnímu systému

Kontrola může existovat jednak uvnitř relativně samostatného systému ve vztazích řídicí složky a řízených složek, jednak ve vztazích dvou nebo více relativně izolovaných systémů.

Jestliže je kontrola vykonávána uvnitř organizace, je to v podstatě analogie sebekontroly jednotlivce.

Vnější kontrolu provádějí orgány, které nevykonávají v kontrolované organizaci řídicí funkci a mají právo a povinnost nebo zájem z určitého hlediska kontrolovat činnost této organizace. V lesním hospodářství to může být Okresní úřad, Ministerstvo životního prostředí České republiky, Lesy České republiky, Oblastní inspektorát a jiné.

1.6 Problematika kontrolní činnosti v lesním hospodářství

Metody, pomocí nichž lze získat kontrolní informace, závisí na objektu kontroly, jakož i na druhu kontroly, její formě a hloubce.

V lesním hospodářství existují specifické problémy kontroly, jejich příčiny spočívají ve velké plošné rozptýlenosti lesních porostů, které mají rozdílné výrobní podmínky. Dále les, ve své obecné formě, ve spojení s určitým územím ztěžuje hospodářský dozor, který se musí systematicky provádět a to i tam, kde se neprovádějí v běžném roce žádné práce.

Plošná rozptýlenost lesních porostů zapříčiňuje decentralizaci pracovišť a nebo decentralizace prováděných činností.

Výše uvedené faktory ztěžují kontrolní činnost, neboť ovlivňují celkovou dobu trvání kontrolního procesu velkým podílem „ztrátových“ časů vynaložených na přecházení.

Dlouhodobost výrobního procesu znemožňuje kontrolu vlivu porostu na celkový lesní majetek a jeho vývoj.

Při zabezpečení kontroly nejdůležitějších činností hospodaření v lesích pracovníky Lesů České republiky se podílí revírník, lesní správce i oblastní inspektorát. Revírník musí pro- vést kontrolu u všech přejímaných prací, zatím co lesní správce a oblastní inspektorát provádí kontrolu namátkově. Rozhodujícími momenty kontroly je kvalita prací umělé obnovy lesa, dále ošetřování a ochrana kultur až do stadia jejich zajištění, dále všechny činnosti až do první prořezávky, výchova porostu až do poslední prořezávky, výchova porostu probírkami do 50 let věku, výchova porostů nad 50 roků a poslední výchovné zásahy, které končí obnovní těžbou.

Samostatná kontrolní činnost se dotýká ochrany lesa, údržby lesní dopravní sítě, stavu provozních budov atp.

Stav lesa je posuzován podle kvality plnění úkolů lesních hospodářských plánů. Tyto проверки se provádějí vždy dvakrát za □ecennia□ platnosti lesního hospodářského plánu.

S rozvojem tržního hospodářství a výraznou diverzifikací podnikatelských subjektů a vlastníků lesa bude nezbytné zhodnotit úroveň dodržování ustanovení lesního zákona a z něho vycházejících vyhlášek, zejména vyhlášku o hospodářské úpravě lesa. Narušování ustanovení lesního zákona a doprovodných vyhlášek s cílem získání krátkodobých výhod musí být přísně postihováno.

2 Analýza podnikatelského potenciálu

2.1 Specifické metody zkoumání ekonomických jevů

Ke specifickým metodám zkoumání ekonomických jevů řadíme analýzu, syntézu, porovnávání a přepočty.

Analýza

Analýza představuje postup od všeobecného ke zvláštnímu, od celku k jednotlivým částem. Jestliže chceme dokonale poznat objekt našeho zkoumání, musíme všechny jevy a procesy, které jsou ve svém celku mnohotvárné a složité, navíc v neustálém vývoji rozložit na jednodušší části, případně na kratší časová období, která vykazují relativně větší stálost. To umožňuje poznat jejich vnitřní strukturu, vzájemné vazby mezi prvky, příčinné působení jednotlivých prvků navzájem, včetně působení těchto prvků na celek. Tak můžeme syntetické ekonomické ukazatele, charakterizující z ekonomického hlediska daný objekt, postupně rozložit na ukazatele dílčí, které ho charakterizují v konkrétních podmínkách blíže. Zároveň můžeme přistoupit k rozboru těch faktorů, které daný výsledek bezprostředně ovlivňují. Při analýze uskutečňujeme rozklad z těchto hledisek:

- a) z hlediska věcného, kdy se zajímáme např. o strukturu sortimentní skladby dodávek surového dříví a její vztah k výši tržeb, členění vlastních nákladů podle nákladových druhů nebo podle kalkulačního /účelového/ členění,
- b) z hlediska místního, které je ovlivněno organizační strukturou podnikatelského subjektu,
- c) z hlediska časového, kdy sledujeme např. náklady na různé druhy činností za rok, pololetí, čtvrtletí a měsíc.

Při analýze vystupuje zvlášť do popředí vztah celku a části, vztah příčiny a následku, což se promítá do praktického provádění analýzy takto:

- a) Postupem od celku k jednotlivým částem, který nám umožňuje získání orientace ve zkoumaném procesu nebo jevu, usnadňuje nalezení hlavního článku vývoje a zároveň umožňuje nalezení základního směru vývoje. Míru podobnosti zkoumání ovlivňuje předmět a cíl průzkumu. Analýzu vždy zahajujeme celkovým hodnocením dosaženého plnění plánovaných ukazatelů, od něhož postupně přecházíme k dílčím částem, které ve svém úhrnu tvoří dosažený výsledek.
- b) Postupem od výsledku k příčinám, který nezbytně vyžaduje určení pouze vybraných jevů, které dále podrobujeme všestranné analýze. Cílem je zjištění příčin, které ovlivňují dosažený výsledek a jejich další třídění, zda to jsou příčiny hlavní nebo vedlejší, objektivní nebo subjektivní, pozitivní nebo negativní apod., určení míry působení příčin a průzkum podmínek jejich působení.

Každý ekonomický jev můžeme z tohoto hlediska rozložit na více elementárních prvků. Tyto prvky podmiňují vytváření jevu jako celku, přičemž některé prvky se mohou projevovat stimulačně, jiné retardačně. Často se setkáváme s případy, kdy se analyzovaný jev vyvíjí v podstatě příznivě, přičemž se však nemusí muset na tomto vývoji podílet všechny prvky stejnou měrou. Podstatnou úlohu analýzy je třídění všech prvků alespoň do dvou skupin, na prvky s působením negativním a s působením pozitivním. Při tom se snažíme negativně působící prvky eliminovat nebo alespoň omezit míru jejich negativního působení.

Syntéza

Na rozdíl od analýzy, představuje syntéza postup od části celku a od příčiny k účinku. To umožňuje poznat zkoumaný jev ve vzájemné souvislosti všech jeho stránek a prvků. Cílem je odhalení struktury, objasnění jednoty s vnějšími formami projevu a určení postavení zkoumaného k celku, jehož je součástí. Významným prvkem syntézy je aspekt vzájemných souvislostí mezi prvky a mezi faktory, které ovlivňují dosažený výsledek. Úkolem syntézy je zejména prohloubení pohledu na vztahy jednotlivých faktorů mezi sebou a jejich vztahu

k celku a pohledu na faktory, které podstatně ovlivňují chování celého systému. Přitom je nezbytná orientace zejména na ty faktory, které jsou pro cílové chování analyzovaného jevu nebo objektu rozhodující.

Význam spočívá:

- a) v hlubším poznání a hodnocení vztahů a faktorů ovlivňujících zkoumaný jev včetně poznání faktorů rozhodujících a podmínek, za kterých působí,
- b) v možnosti poznání vzájemných vztahů mezi jednotlivými faktory zjištěnými analýzou včetně jejich vzájemné souvislosti a podmíněnosti a tím i možnosti určení hlavních článků, které jsou pro daný vývoj rozhodující,
- c) v hledání a spojování prvků do takové struktury, která zajistí co nejúčelnější splnění formulovaných cílů. Z tohoto hlediska je syntéza nejen mechanickou činností, ale činností, která směřuje k nalezení nejvhodnější varianty řešení.

Porovnávání

Libovolný jev můžeme hodnotit absolutně. Proto je nezbytné porovnávání s jevy stejnými nebo podobnými. Přitom je podmínkou, aby porovnávané jevy byly z formálního hlediska porovnatelné. Kromě požadavku formální porovnatelnosti existuje ještě požadavek logické porovnatelnosti, tj., aby nejen konstrukce ukazatelů, ale i jejich kvantitativní vyjádření bylo shodné.

V ekonomické oblasti můžeme srovnávat:

- dosaženou skutečnost s plánovanou výší,
- dosaženou skutečnost ve sledovaném roce s výsledky minulého roku nebo minulých let,
- výsledky dosažené u konkrétního jevu s výsledky průměrnými v rámci souboru jednotek.

2.2 Ostatní metody zkoumání ekonomických jevů

Z metod převzatých z jiných vědních disciplin používáme nejčastěji ty metody, pomocí nichž můžeme zkoumané jevy a procesy kvantifikovat. Jsou to postupy převzaté převážně z oblasti matematické statistiky a metody grafického znázorňování. Tyto metody lze chápat jako nezbytný nástroj, který se používá adekvátním způsobem jak v analýze, tak i v syntéze a v porovnávání. Z této oblasti se používají nejvíce střední hodnoty, míry variability, korelační a regresní analýza, poměrná čísla, indexy a časové řady.

Dalším, velmi účinným nástrojem diagnostické analýzy hospodářských jednotek mohou být expertní systémy.

Cílem této diagnostiky je charakteristika ekonomické situace /a vývoje této situace/ hospodářské jednotky z hlediska jednotlivých oblastí /např. produktivity, rentability, nákladovosti a likvidity/ a specifikace předností i nedostatků diagnostikování hospodářské jednotky. Analýza hospodářských jednotek je současně vysoce kvalifikovanou činností, kterou je schopen provádět pouze expert z dané oblasti, vybavený dostatečnými znalostmi /především vypovídacích schopností ukazatelů a jejich soustav a zkušenostmi/.

Základním informačním vstupem pro diagnostiku hospodářských jednotek jsou zpravidla vypočtené soustavy ukazatelů, resp. Jejich časové řady, charakterizující vývoj těchto jednotek z různých aspektů. Náplní práce experta při diagnostice hospodářské

jednotky je pak obvykle zpracování vysvětlujícího komentáře k vypočtené soustavě ukazatelů, který verbální formou charakterizuje ekonomickou situaci dané hospodářské jednotky či vývoj této situace.

Cílem expertního systému tohoto typu je automatizované zpracování hodnotícího komentáře pro analyzovanou hospodářskou jednotku. Informačním základem tohoto systému tvoří rozšířená soustava 90 podílových ukazatelů, které vycházejí ze 22 ukazatelů prvotních. Báze znalostí systému zobrazuje ty expertní znalosti vztahující se k dané soustavě ukazatelů a jejich vypovídací schopnosti, pomocí nichž vysoce kvalifikovaný specialista dospívá k hodnotícím závěrům o situaci hospodářské jednotky a jejím vývoji. Báze znalostí obsahuje asi 1000 produkčních pravidel.

Jiný expertní systém byl vytvořen pro analýzu ztrát a zisků z podkladů ročních uzávěrek, další pro analýzu hospodářské situace podniku na základě údajů z podnikových bilancí a expertní systém pro hodnocení finanční situace podniku.

2.11 Změna přístupu k analýze a hodnocení ekonomických jevů

Zvýšený ekonomický tlak bude nutit k vypracování takových analýz a hodnocení ekonomických jevů a jejich příčin, aby přinesly kvalifikované, věcně správně a vyčerpávající výpovědi na řadu otázek, zejména však:

- jak se jev projevuje v hospodářských výsledcích podniku /např. jako rychlejší růst zásob, nákladů na zajištění základních funkcí, na růst výkonů nebo finálního efektu apod./;
- jaká je ekonomická podstata jevu a jaké jsou jeho parametry /trvale se zvyšující přírůstek zásob. Nadměrné zvyšování zaplaceného penále a pokut, opožděné plnění hospodářských smluv apod./;
- jaká je bezpečnostní příčina sledovaného jevu;
- co tuto příčinu vyvolává a jaký je řetězec příčin a následků vyplývajících z prvotní příčiny /nedostatečný průzkum potřeb. Opožděná příprava nových výrobků. Výroba ve velkých dávkách na sklad. Růst rozpracované výroby, klesající objem odbytu. Růst zásob hotových výrobků, růst výrobních zásob, narůstající platební neschopnost, potřeba úvěru za horších podmínek, vysoké náklady na sledování a udržování zásob, snižující se míra zisku. .../;
- jaké jsou vlastnosti daného jevu /mimořádný jev, nahodilý, kolísající s mírně narůstajícím trendem. .../;
- jaká je intenzita působení daného jevu /míra vlivu růstu zásob, působení nákladů odbytu a zásobování na plnění ekonomických záměrů podniku .../;

- jaká je míra ovlivnitelnosti negativního působení jevu, a jaké řídicí úrovně a jakým útvarem /částečně ovlivnitelné, z hlediska podniku neovlivnitelné, ovlivnitelné jen zásadní měrou, např. organizační, inovacemi vyššího řádu. ../;
- kdo je původcem prvotní příčiny a navazujících jevů /který útvar podniku, kdo cizí/, které řídicí aktivity je vyvolávají /plánovací, prognostické, strategicko-rozhodovací, operativně řídicí. ../;
- jaký je rozsah výsledků, jak současných, tak i budoucích, prvotních. Druhotných /v nákladech, zisku a jeho rozdělení, v potřebách pracovních sil, strojních výrobních kapacit a jejich využití, v kvalitě výrobků a odbytových trendech. ../;
- variantní návrhy na opatření a způsob jejich realizace /opatření krátkodobá, výhledová, investiční, neinvestiční atd./, propočet ekonomických důsledků a volba optimální varianty.

Nutno poznamenat, že tyto otázky jsou formulovány v obecné poloze. Mohou se týkat jak dílčího, zcela konkrétního problému, tak též i opakovaných, trvale se projevujících problémů s vážnými ekonomickými důsledky.

2.4 Komplexní analýza podnikatelského potenciálu a její význam

2.4.1 Ekonomická analýza jako nástroj poznání v ekonomické řídicí činnosti

Řízení je speciální druh společenské činnosti, která je zaměřena na koordinaci a usměrňování všech činností v reprodukčním procesu.

Stanovení správného cíle řízeného objektu včetně adekvátních prostředků k jeho dosažení je podmíněno mimo jiné též hloubkou poznání řídicího subjektu. K řízení musí subjekt přisuzovat se znalostí společenského vývoje a se znalostmi odbornými. Vědeckost řízení spočívá v tom, že člověk může na základě hlubokých znalostí zákonitostí vývoje, podmínek vývoje a současného stavu vytyčovat reálné cíle.

Míra vědeckosti a účinnosti řízení je závislá na:

- úrovni poznání objektivních zákonitostí a širokých ekonomických souvislostí,
- úrovni využívání poznatků při rozhodování a jednání.

Proces řízení tvoří jednotu poznání a jednání. Z postavení ekonomické analýzy v řídicí činnosti vyplývá, že rozbor hospodaření, jako jedna ze součástí ekonomické analýzy, představuje hlavní část poznání s cílem využití v řízení výroby, tj. v procesu jednání. Nedokonalé nebo špatné poznání vede k chybnému vytyčení cílu a z nich vyplývajících úkolů.

2.4.2 Ekonomická analýza jako socializovaná funkce řízení

Celý průběh řízení je možné rozdělit do některých dílčích činností:

- poznání současného stavu řídicího procesu,

- vytyčení úloh a určení podmínek pro jejich realizaci, -koordinace činností směřujících k realizaci,
- kontrola plnění úloh a poznávání nových skutečností.

Plynulost průběhu řízení je podmíněna dokonalým průběhem všech jeho etap. Vyskytnou-li se u kterékoliv etapy závady, dochází ke snížení účinnosti řízení. Jednotlivé dílčí činnosti v řízení – etapy řízení – souvisejí s funkcí řízení a jsou jimi zajišťovány. Stoupající složitost reprodukčního procesu si vynutila i na tomto poli dělbu práce. Tím se stala ekonomická analýza specializovanou funkcí řízení, která vznikla v procesu rozvíjení dělby práce ve sféře samotného řízení.

Uplatnění ekonomické analýzy jako samostatné funkce řízení si vynutilo vytvoření specifických metodických postupů a specializaci některých pracovníků na tuto činnost. Je zřejmé, že tato specializace je modifikována podle jednotlivých stupňů řízení. Na nejvyšším stupni řízení je vyčlenění této specializované funkce řízení, včetně vytvoření samostatných útvarů, běžným jevem.

2.4.3 Funkce a úloha ekonomické analýzy

Elementární úlohou ekonomické analýzy je účast na řízení podniků nebo závodů. Pomocí ekonomických analýz můžeme doplňovat, prohlubovat a upřesňovat informace, o které se opíráme při řízení, zejména při rozhodování o opatřeních v hospodářské činnosti. Analýza hospodářské činnosti se stává nepostradatelným pomocníkem při řízení. Svoji úlohu je schopna plnit však pouze tehdy, je-li řídicí subjekt ochoten a schopen tvořivě využít všechny informace, které jsou mu touto formou poskytovány.

V rámci svého poslání plní ekonomická analýza tyto základní funkce:

- a) Funkce poznávací, jejíž podstata tkví v hlubším poznání jevů a hospodářských procesech. Přitom se nespokojujeme jen s takovým druhem poznání, které nám poskytuje pouze vnější pozorování nebo globální pohled, ale snažíme se o poznání vnitřní struktury, o poznání vývoje, vzájemných souvislostí mezi jevy včetně poznání vztahu mezi jejich vnitřními prvky a vazbami. Poznávací funkce je nejobsáhlejší výchozí funkcí ekonomické analýzy, z níž se odvíjejí další významné funkce.
- b) Funkce podkladová plní úlohu získávání, ověřování a zobecňování informací s společenských a ekonomických jevech s cílem jejich využití v řízení hospodářské činnosti. Muže se jednat o získání podkladu pro rozhodování jak pro komplexní rozhodování o činnosti podniku nebo závodu, tak i pro konkrétní rozhodnutí ve specifické činnosti, která je zpravidla velmi úzce vymezená. Například sestavení technicko-ekonomického plánu má předcházet příslušný rozbor činnosti podniku včetně ekonomické analýzy. Tato analýza by měla podchycovat současnou situaci s poukazem na potenciální rezervy včetně naznačení reálných hranic splnitelnosti plánovaných úloh.
- c) Funkce kontrolní. Analýza hospodářské činnosti je účinným nástrojem kontroly, neboť kontrola je nezbytnou součástí řízení. Kontrola bez předcházející analýzy by byla povrchní, protože by se omezovala jen na jednoduché konstatování nedostatku. Kontrola hospodářské činnosti, již předchází ekonomická analýza, má kvalitativně vyšší úroveň, protože umožňuje odhalené nedostatky v hospodářské činnosti objasňovat, přesněji určovat příčiny včetně určení jak subjektivních, tak i objektivních vlivů.

2.4.4 Analýza podnikatelského potenciálu

V lit. (18) uvádí Schröder metodu analýzy potenciálu pro zhodnocení možností podniku. Systematické řízení podniku z hlediska trhu předpokládá, máme-li býti úspěšní, že využijeme veškeré kapacitní možnosti podniku. Pomocí této metody zjistíme nejdůležitější kritéria a silné stránky jednotlivých funkčních úseku. V podstatě je to metoda vícekritériálního posuzování“ se zavedením vah pro vyjádření rozdílné významnosti použitých kritérií.

Autor navrhuje dvacet kritérií

- postavení na trhu,
- atraktivita prodejního programu,
- struktura odběratelů,
- činnost na úseku marketinku,
- organizace odbytu,
- zpracování a koordinace vyřizování zakázek,
- komunikace a spolupráce s pracovníky,
- informace o trhu,
- systém plánování,
- kontrola nákladu,
- průzkum nákupního trhu,
- politika na úseku zásob,
- systematická volba dodavatelů, posouzení dodavatelů, -koordinovaná logistika,
- využití pokrokových organizačních prostředků,
- metody ke zjišťování výroby, jež se mají vyrábět včetně ekonomických propočtů,
- používání hodnotové analýzy,
- technika výroby a pružnost při změnách strojového vybavení,
- vytiženosť kapacity.

(Pozn. : Logistika je integrace výroby, distribuce a trhu s rozsáhlým využíváním moderních technických prostředků).

Každé kritérium je hodnoceno číselnou pětibodovou stupnicí, přičemž má každý stupeň jasně slovně definovanou charakteristiku.. Podle velikosti celkového hodnocení (součet součinů bodů a procenta určujícího významnost kritéria) posoudíme stav. Je-li tato hodnota nižší než 80%, pak je nezbytné stanovit opatření vedoucí ke zlepšení daného stavu, zejména u těch kritérií, která mají nízké bodové hodnocení a vysokou váhu.

Neustálé změny vstupních parametrů do výrobního procesu a změny na trhu s výrobky vytvářejí vždy nové podmínky, se kterými se musí podnik vyrovnat. Proto nelze analýzu potenciálů zavést jako jednorázové opatření. Je nutné ji permanentně opakovat.

Kromě komplexní analýzy hospodářského potenciálu se provádí rozbor a posuzování dílčích ukazatelů a jevů. Je to:

2.5 Rozbor likvidity

Likvidita je schopnost podniku splnit k určitému termínu splatné platební povinnosti. K tomuto termínu musí být přebytek příjmů včetně rezerv platebních prostředků nejméně tak veliký, jako výše platebních povinností.

Do této problémové skupiny řadíme metody zaměřené na stavy, metody zaměřené na toky a kombinované metody.

Metody orientované na stavy posuzují možnost splnění platebních povinností v termínu na podkladě konfrontace aktivních a pasivních položek.

Metody orientované na toky prognózují budoucí rozbor likvidity. Ve srovnání s metodikou zaměřenou na stavy se nedělají závěry z rezervy platebních prostředků, případně dluhů minulosti na platební neschopnost a platební povinnosti v budoucnosti, ale s použitím analogie mezi platebními toky v minulosti a platebními toky v budoucnosti. U metody zaměřené na toky se rozlišují dvě dílčí metody, z nichž jedna vychází z požadavku, že disponibilní platební prostředky musí být zajištěny z obrátu příjmů /resp. Z tržeb/ a druhá metoda konfrontuje pomocí údajů z bilancí a částečně z výsledovek původ platebních prostředků s použitím platebních prostředků.

Kombinované metody spojují faktory zaměřené na stavy s faktory zaměřenými na toky. Do šetření jsou současně zapojeny jak dispoziční likvidita /tj. likvidita v užším pojetí/, tak i strukturální likvidita /likvidnost/. K tomuto účelu byl vyvinut systém ukazatelů, který objasňuje strukturu a vývoj ukazatele „celková likvidita“ a ukazatel „likvidita elastická“, pomocí něhož se identifikují nejdůležitější faktory pro likvidní prognózy.

2.6 Rozbor výsledku hospodářských aktivit

Cílem rozboru je schopnost podniku docilovat v budoucnu zisk a tím zabezpečit odčerpávání zisku v požadované výši, stanovené určitým kritériem. Pro posouzení rozboru bilance, orientovaného na výsledek, musí to být výsledek definovaný z podniku hospodářského hlediska, nikoliv kritérií daňových zákonů apod. Zisk z podnikohospodářského hlediska je peněžní částka, kterou je možno podniku v hospodářském roce odejmout při neměnění se výnosovosti. Podniku musí zůstat peněžní částka v takové výši, která by umožňovala náhradu spotřebovaných výrobních faktorů. Výše zisku přímo závisí na definici výnosové hodnoty. Výnosová hodnota je nominální výše kapitálu použitého v podniku. Zisk hospodářského roku je rozdíl mezi čistým majetkem na počátku a na konci roku. Z metodického hlediska se rozlišují dva postupy. První spočívá ve zjištění trvale dosažitelného podnikohospodářsky správného výsledku. Druhý postup spočívá v rozboru zdrojů výsledků, který se snaží souhrnně postihnout jednotlivé položky nákladů a výnosů. Celkový roční výsledek se člení na výsledek provozní a neprovozní a na výsledek řádný a mimořádný.

2.7 Rozbor majetku podniku

Pomocí rozboru majetku se sleduje sdělení o struktuře majetku, jak je uváděna v aktivech bilance, sdělení o struktuře kapitálu /pasiva/ a o financování a investicích prostřednictvím horizontálního rozboru struktury majetku a kapitálu. Rozbor struktury podává přehled o schopnosti možného použití pro zajištění likvidity.

2.8 Rozbor růstu podniku

Pojem růstu podniku úzce souvisí s majetkem. Zatím co majetek představuje stav k určitému dni označuje růst změnu majetku v rámci určitého časového úseku. Rozbor růstu je rozbohem růstu v dlouhodobém časovém porovnání. Používá se metod zaměřených na výnos, kde je významný ukazatel cash flow. V cash flow jsou zahrnuty příjmy z dřívějších investic. K udržení výrobní síly podniku jsou nutné především obnovovací investice. Jejich rozsah může být odhadnut podle výše odpisů za hospodářský rok. Pomocí cash flow je možné posoudit, zda může podnik financovat obnovovací investice z vlastních příjmů, nebo

jestli jsou kromě toho k dispozici ještě prostředky, jež umožňují ještě racionalizaci a vývojové investice.

Metody zaměřené na majetek předpokládají souvislost mezi vývojem majetku a vývojem výnosu.

Pro praktický rozbor růstu je nutné využít ukazatele, kteří vykazují jak jednoduchost, tak i vysokou vypovídací schopnost. Požadavek nemůže splnit pouze jeden ukazatel, neboť zohledňuje příliš málo ovlivňujících faktorů. K tomu se jeví jako zvlášť vhodný kombinovaný rozbor růstu, který posuzuje vyhlídky růstu, ukazatele růstu a závislost růstu.

2.9 Rozbor schopnosti efektivního využití a navracení úvěru

Rozbor sleduje velikost nebezpečí ztráty poskytnutého úvěru. Jde o prognózu schopnosti splatit úvěr včetně úroku a zahrnuje dosud uvedené ukazatele – likviditu, výsledky hospodářských aktivit, majetek a růst podniku. Nejčastěji prověření schopnosti návratnosti úvěru provádějí banky dotazníkem, který obsahuje tři hlavní okruhy: právní formu, hospodářské poměry a možnosti zajištění úvěru.

Významnou oblastí uplatnění expertních systémů v bankovníctví je stanovení míry rizika spojeného s poskytováním úvěru. Expertní systémy zde slouží jako nástroje k ohodnocení bonity a úvěrové důvěryhodnosti uchazečů o úvěr.

Základ báze znalostí tvoří určitý procesní model poskytování úvěru, který rozkládá ohodnocování uchazečů o úvěr do několika následných kroků /např. zjištění celkového dojmu prezentování žádosti o úvěr, stanovení celkového dojmu žadatele o úvěr, stanovení účelu úvěru, ujištění podnikatelských vyhlídek, finanční analýza/. V každém kroku se posuzuje žádost o úvěr z hlediska určitých kritérií /zobrazených v bázi znalostí/, přičemž nesplnění některého z nich může být důvodem k odmítnutí úvěru. /Vzhledem k tomu, že jednou ze základních příčin podnikatelského neúspěchu jsou nedostatky v řízení, tvoří speciální část báze znalostí systému skupina pravidel pro ohodnocování kvality řízení, vztahující se např. k manažerské zkušenosti, potenciálu úspěšnosti, motivaci, předvídatosti aj. Ohodnocení kvality řízení tvoří pak významnou součást celkového ohodnocení žádosti o úvěr/. Systém obsahuje několik set produkčních pravidel.

2.10 Rozbor personální politiky

Nejdůležitějším kritériem je sociální jistota, která specifikuje podíl práce na finančním výkonu podniku. Základním předpokladem dalšího zkoumání je odhad budoucí existence podniku. Tu můžeme zkoumat pomocí dílčích rozborů, uvedených výše. Pokud podnik má naději na svoji existenci v budoucnu, pak se analyzuje možnost a ochota podniku své pracovníky přiměřeně odměňovat. Možnost přiměřeného odměňování je závislá na schopnosti podniku dosáhnout určitého hospodářského výsledku. Ukazatelem této možnosti je průměrná mzda.

Sociální jistota zahrnuje též období přechodné pracovní neschopnosti a poslední ukončení pracovního poměru.

Do této části rozboru zařazujeme též možnosti podnikového studia a dalšího vzdělávání, podnikové klima, které je reprezentováno množinou vlivů existujících v podniku a působících na spokojenost jednotlivých pracovníků. Jedním z měřítek podnikového klimatu je stupeň fluktuace pracovníků a do jisté míry i stav nemocnosti.

Důkazem pozitivní politiky v oblasti personální práce je naděje na postup v pracovním zařazení.

2.11 Rozbor plnění ustanovení lesního hospodářského plánu

Hospodářskoupravnické plánování a jeho spjatost s řídicí sférou, krátkodobým plánováním pro realizaci cílevědomého hospodaření v lesích je podrobně popsána v kapitole o plánování. Zde je nezbytné se zmínit o roční kontrole plnění ustanovení lesního hospodářského plánu, kterou by měl z vlastního zájmu provádět každý podnikatelský subjekt. Provádění odpočtu provedených prací podrobného plánování a bilance zůstatku úkolu do konce □ecennia je samozřejmostí.

Dosavadní členění ukazatelů a údajů lesních hospodářských plánů na závazné, směrné a orientační bude revidováno novým lesním zákonem a vyhláškou o hospodářské úpravě lesa. V současné době jsou obě normy ve stadiu přípravného řízení.

2.12 Rozbor ochrany životního prostředí

S rostoucím rozvojem průmyslové výroby a se zvyšováním se sebeuvědomováním významu kvality životního prostředí pro celou společnost, dochází též k posuzování podniku jak přispěl nebo jak narušil životní prostředí. Požadavky a nároky společnosti na chování podniku vůči životnímu prostředí se stává jedním z cílů podniku.

Kvalita životního prostředí není sama o sobě měřitelná jed- ním ukazatelem, neboť se skládá z mnoha rozdílných, často protichůdně působících faktorů. Tyto faktory se stávají měřítkem nároků na chování podniků a tím i měřítkem pro analýzu chování podniku v daném prostředí.

I když na jedné straně je zřejmá nutnost sledovat a hodnotit chování podniku, na druhé straně vyvstávají závažné problémy metodického charakteru.

Jednoduché modely měření kvality životního prostředí obsahují čtyři ukazatele, jiné modely obsahují 19 ukazatelů z pěti oblastí lidského života a spolužití apod.

Z metodického hlediska jsou spory o minimální počtu faktorů, které by danou problematiku komplexně a objektivně postihovaly a druhým problémem je vytvoření modelu se zřetelem na vzájemné závislosti jednotlivých faktorů. Přistupuje k tomu ještě závažný informační problém, neboť pomocí publikovaných informací nelze uspokojivě analyzovat všechny faktory. Vliv podniku na ostatní faktory se nedá přímo změřit a jsou k dispozici jen informace nepřímé.

Další problém spočívá v rozlišení všeobecného a zvláštního. Všeobecným ukazatelem pro všechny druhy podnikatelské činnosti může být čistota odpadních vod, množství vypuštěných zplodin do ovzduší, objem tzv. ekologických investic nebo objem nákladů věnovaný na výzkum s cílem ochrany životního prostředí. Zvláštním jevem vyskytujícím se v zemědělství a lesním hospodářství je např. zamezení vzniku erozních rýh jako důsledek hospodářské činnosti nebo vliv změny ekologické stability porostu změnou druhové skladby jeho obnově.

Problematická je kvantifikace některých jevů a stanovení měřítka pro jejich srovnávání, pomocí nichž budou aktivity hodnoceny. Nelze ani přibližně odhadnout, jaká opatření na ochranu životního prostředí, jakého druhu a v jakém rozsahu máme od podniku požadovat. Není totiž dostatečně známo, jak velký škodlivý vliv má konkrétní podnik na zhoršení životního prostředí.

2.13 Rozbor dosažení podnikového cíle

Vedení každého podniku by mělo před začátkem každého hospodářského roku stanovit hlavní cíl podniku, strukturu dílčích cílů a stanovit stupeň dosažení těchto cílů. Po uplynutí hospodářského roku je nutné provést interní kontrolu jednotlivých stupňů dosažených cílů, případně struktury celého systému.

S kvantitativním, předem stanoveným vývojem, se po uplynutí hospodářského roku porovnává vývoj skutečný. Při negativních odchylkách se zjišťuje, zda dosavadní cíl podniku byl nebo nebyl dosažen. Další krok hodnocení spočívá v posouzení kvality hospodářského vedení, kde se zjišťují důvody pozitivního nebo negativního vývoje. Hospodářské vedení nese odpovědnost pouze za takový vývoj, který byl zapříčiněn jeho vlastním rozhodnutím nebo vlastní činností.

3 Personální management

Základní cíl personální práce spočívá v aktivní a cílevědomé podpoře plnění hlavního cíle podniku, kterým je udržení a rozvoj podniku a zvětšování jeho jmění v tržních podmínkách, charakterizovaných neustále se měnícím prostředím /Synek, 1992/.

Člověk jako spolupracovník při podnikání, vytváří s pracovními prostředky základní výrobní potenciál. V pracovním procesu má jeho pracovní síla specifickou kvalitu a vykazuje zvláštní množství. Člověk má nejrůznější osobní motivaci a svoji vlastní vůli s nejrozmanitějšími požadavky. Jestliže chápeme podnik jako systém, pak vystupuje člověk v tomto systému samostatně jako prvek nebo jako součást sociální skupiny.

Kvalita lidského potenciálu má rozhodující vliv na dynamický rozvoj organizace. Každý podnik i jednotlivec je v tržním hospodářství součástí trhu pracovních sil.

Získání nových nebo výchova vlastních kvalifikovaných pracovníků je nejen časově náročná, ale je též spojena se značnými finančními náklady. Proto je přirozeným zájmem každého podniku neustále zlepšovat sociální postavení zaměstnanců realizací fundovaného sociálního plánování a tím předejít nežádoucí mobilitě pracovníků.

Personální práce v podniku vychází ze zásad formulovaných v personální strategii podniku, která vymezuje obecné dlouhodobé cíle v oblasti lidského potenciálu organizace a v specifikaci nezbytných zdrojů pro zabezpečení všech potřeb.

Vlastní personální práce je v podniku zabezpečována řadou činností, které zajišťuje personální útvar. /U menších organizací mohou být činnosti dle potřeby jinak organizačně strukturovány/.

Jde o tyto činnosti:

- a/ plánování pracovníků, které zahrnuje plánování potřeby pracovníků s konkrétním vyčíslením počtu, profesí a kvalifikační struktury v členění podle pracovních míst a dále agregovaných do vyšších celků podle organizační struktury,
- b/ získávání a výběr pracovníků, tj. určení forem získávání a zabezpečení výběru pracovníků a to jak z externích, tak i interních zdrojů,
- c/ rozmísťování pracovníků, které zahrnuje všechny úkony spojené s jejich přijetím, různým přerazováním až po ukončení pracovního poměru,
- d/ hodnocení pracovníků, které spočívá v zabezpečení metodických postupů hodnocení, jejich aplikaci při hodnocení a použití výsledků pro momentální potřeby a plánování personálního a osobního rozvoje pracovníků,
- e/ shromažďování a vyhodnocování podkladů pro hodnocení práce a pro popis pracovních míst jako prostředek pro objektivní plánování pracovníků,

- f/ vytváření nástrojů pro motivaci včetně jejich promítnutí do podnikových mzdových systémů,
- g/ plánování, příprava a organizování soustavy podnikového vzdělávání,
- h/ kolektivní vyjednávání,
- i/ organizace komplexní sociální péče, tj. organizace sociálních služeb, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, dodržování a zlepšování pracovních podmínek, zabezpečení různých druhů zájmové činnosti, sportu, kulturních akcí apod.,
- j/ vybudování a trvalé udržování personálního informačního systému.

3.1 Plánování počtu pracovníků

Stanovení potřebného počtu pracovníků vychází z informací z oblasti marketinku a z oblasti výroby. Plánování potřebného počtu pracovníků má aspekt:

- kvantitativní – jak je velký počet,
- kvalitativní - jaké kvalifikační struktury,
- časový - kdy, ve kterém časovém období,
- místní - kde, na kterých pracovištích.

Základem je kvalifikovaný marketinkový průzkum a prognóza budoucího vývoje požadavků na trhu. Z toho se odvíjí předpokládaný výrobní program, používané technologické postupy ve výrobě, technické zabezpečení technologických postupů a personálního zabezpečení. Ke kvalifikaci počtu dělníků vycházíme z objemu výroby a technického vybavení výrobního procesu. U jednotlivých výrobních zařízení zjišťujeme normu výkonu a normu početního stavu obsluhy. V závislosti na výrobním zařízení stanovujeme počet pracovníků pomocných a obslužných procesů. Podle charakteru výroby /kusová, malosériová, velkosériová/ stanovíme počet pracovníků bezprostředně řídících výrobní proces a v závislosti na jejich počtu, dislokaci, a poskytovaných službách stanovíme počet řídících, technických a administrativních pracovníků.

Pro odpovědné určení kvality -tj. kvalifikační struktury musíme provést podrobnou analýzu práce. Nejvýhodnější je využití tzv. požadavkových listů s určenými kategoriemi pracovníků. Pro kvantifikaci specifické kvalifikace se vychází z popisu pracovního místa /Haupt, 1990/. Pracovní místo je popsáno z hlediska instančního, kde je uveden název pracovního místa, číselný kód, název oddělení, v němž je zařazeno a vyšší organizační jednotka, dále popis příkazů, které dostává a které vydává, počet podřízených nebo spolupracovníků, kompetence, příjem a poskytování informací a spolupráce s ostatními pracovišti. Druhé hledisko zabezpečovaných úloh obsahuje popis činnosti, použité pracovní prostředky, používané směrnice a předpisy. Poslední hledisko je popis požadavků k zabezpečení výkonu, tj. znalosti, dovednosti, zkušenosti, pracovní charakteristiky jako je např. přesnost, pečlivost.. požadavek na komunikaci s ostatními, chování jako požadavek na řízení podřízených, nutnost se prosadit a kvantitativní a kvalitativní podmínky činnosti, např. podmínkové klima a celkový obrat.

Časový aspekt je významný zejména při zabezpečení přípravy kvalifikovaných pracovníků, zejména vedoucích pracovníků s nejvyšší kvalifikací, kde se jedná o dlouhodobější proces. Při plánování zabezpečení potřeby můžeme využít vnějších zdrojů získáním nových pracovníků, nebo vnitřních zdrojů, kdy používáme vlastních pracovníků, případně u nich zvyšujeme kvalifikaci nebo je podle potřeby rekvalifikujeme. Při realizaci je nezbytná součinnost všech složek podniku, od personalisty až po vedoucí jednotlivých

odborných útvarů. Souběžně je nutné sledovat s procesem vytvoření plánované struktury pracovníků též potřebné náklady /nábor, rekvalifikační a kvalifikační kurzy, atd./.

3.2 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků rozdělujeme na dvě části. První je nábor pracovníků a druhá část je výběr.

Nábor pracovníků na volná pracovní místa může být řešen z vnitřních zdrojů organizace nebo z vnějších zdrojů pracovních sil. K vnitřním zdrojům řadíme pracovníky, kteří byli uvolněni v důsledku změny organizační struktury, technického rozvoje, nebo ti pracovníci, kteří chtějí vykonávat náročnější práci. K externím zdrojům řadíme nové absolventy škol, pracovníky, kteří z nejrůznějších důvodů hledají nové zaměstnavatele, soukromé podnikatele a momentálně nezaměstnané.

Prostředkem kontaktu je inzerce ve sdělovacích prostředcích. Uplatňuje se v televizi, rozhlase, denících, periodickém tisku, samostatnými náborovými letáky apod. Pro zajištění maximálního efektu je nezbytné zvážit druh sdělovacího prostředku, období, kdy má být inzerát publikován, velikost a tvar inzerátu a vlastní text.

Získávání pracovníků nemá nikde žádnou normou předepsaný standardizovaný postup.

3.2.1 Nabídka

Hledisko organizace

Nabídka pracovního místa, která vyplynula z analýzy stavu a určení potřeby, musí vykazovat specifické náležitosti. Jsou to zejména: název organizace, název pracovního místa, popis pracovní činnosti, počet podřízených pracovníků, požadovaná kvalifikace, zkušenosti, dovednosti, schopnosti, možnosti osobního a profesního vývoje, věk, pohlaví, možnost celkového úhrnu měsíčních příjmů a další podrobnější údaje, např. vymezení regionu činnosti, bližší specifikace pracovní činnosti apod.

Hledisko uchazeče

Nabídka organizace je zpravidla z ekonomického hlediska velmi stručná. Většina informací, které se dozvíte o volném pracovním místě od ostatních, je zpravidla subjektivně podbarvena. Proto, máte-li zájem, navažte kontakt telefonicky, osobní návštěvou nebo písemně.

Písemná žádost /Vodehnal, 1991/ by měla být stručná, ale měla by zároveň vyjadřovat váš zájem i tím, že jste se o organizaci již něco dozvěděli. Žádost by měla obsahovat:

- úplný a správný název organizace, adresu a případně jméno pracovníka, který je v nabídce uveden jako zástupce organizace,
- přesný název pracovního místa, o něž se ucházíte,
- nabídku vaší pracovní činnosti, případně též návrh na osobní jednání,
- adresu a telefonní číslo, na němž jste k. dosažení.

Nepište žádné podrobnosti o svém životě, nezmiňujte se o platu, nesnažte se v této fázi získat sympatie a přehánět pocit vděčnosti, budete-li přijat.

Dotazník. životopis

Jestliže organizace projeví o vaši nabídku zájem, zašle vám požadavek o životopis a o vyplnění dotazníku včetně připojení příloh.

Hledisko organizace

Mezi těmi, kdo přijímající dotazníky sestavují a těmi, kteří je používají, by mělo docházet k rozsáhlé výměně informací. Zvláště autoři dotazníků by se měli systematicky zpětně dovídat, které části dotazníku poskytují uživatelům významné informace, které informace v dotazníku chybí a které by bylo možné vynechat.

Dobře koncipované přijímací dotazníky mohou o uchazeči dodat mnohem více informací, než běžné standardní tiskopisy.

Dotazník /Stýblo, 1993/ se dělí zpravidla na pět částí s tímto obsahem:

První část dotazníku /identifikační údaje/:

jméno příjmení, akademické tituly, datum a místo narození, adresa bydliště, telefon, sdělení adres, na něž si uchazeč nepřeje, aby se dostala informace o jeho záměru měnit místo.

Druhá část dotazníku:

státní příslušnost, změny a důvody změn, rodinný stav, počet a věk dětí, údaje o manželce - manželovi, povolání, jména a tituly rodičů, jejich poslední pracovní zařazení, výkon vojenské služby, vlastnictví řidičského průkazu, vlastnictví osobního vozu, počet km ujetých ročně, vedlejší pracovní poměr, úrazy, operace za posledních pět let, okolnosti, které by mohly bránit výkonu povolání.

Třetí část /vzdělání, znalosti a dovednosti/:

vzdělání, rok ukončení, odborné zaměření - zákl. škola, odborné školy, střední škola, vysokoškolské vzdělání, jazyková kvalifikace - místo nabytí kvalifikace a uplatnění podle jednotlivých jazyků, ovládání psaní na stroji a stenografování, ovládání počítače - znalost operačního systému, programového jazyka, textového procesoru aj., osobní záliby, ochota ke změně místa, jména a adresy osob, které mohou o uchazeči podat reference, vyjádření k ochotě nechat se vyšetřit dalšími výběrovými metodami /testy/.

Čtvrtá část /odměňování/:

současný příjem v posledním měsíci, roce, další příjmy za rok, celkový roční příjem, představa o budoucím příjmu při nástupu, po zapracování, další požitky - služební vůz, služební byt, příspěvek na ošacení, prémiové odměňování, další připojištění, kdy může uchazeč nastoupit, důvody, které vedly ke změně místa, jaké činnosti a jaké cíle má uchazeč na nejbližších pět let.

Pátá část /předchozí zaměstnání/:

současné pracoviště, funkce, pracovní náplň, zařazení v organizační struktuře organizace, pravomoci a odpovědnost, zvláštní funkční zmocnění, nejbližší nadřízený, nejbližší podřízený a jejich počet, spolupracovníci na stejné řídicí úrovni. Všechna předchozí zaměstnání a jejich průběh.

Hledisko uchazeče

Příložený dotazník vyplňte vždy ve všech částech.

Nic nevynechávejte a nic nezatajujte.

Životopis by měl být stručný, jasný a po obsahové stránce zaměřený především na kvalifikaci a předcházející pracovní činnost. Uveďte především:

- osobní data: plné jméno se všemi tituly, adresu, telefonní číslo,
- vzdělání a kvalifikaci: název a místo školy, studijní roky, získané diplomy, vysvědčení, výuční listy, bližší zaměření studia /např. specializace/, totéž o účasti na různých kurzech a stážích, které vaše základní studium specializují,
- inovují nebo rekvalifikují,
- průběh zaměstnání: název a sídlo organizace, data zaměstnání, funkce v zaměstnání, pracovní náplň a odpovědnost. Nebuďte skromní a uveďte též své úspěchy a je-li to možné, tak je též kvantifikujte,
- členství a funkce v profesijních a jiných organizacích, publikační činnost,

3.2.2 Testy

Použití psychologických testů je nejdiskutovanější problém při výběru manažerů. Ti, kteří je odmítají, patří do skupiny pragmatiků managementu, jejichž řídicí práce má intuitivní charakter, spoléhají především na sebe a na své dlouholeté zkušenosti. Výsledkem sporu je široce praktikovaný kompromis, při němž se uplatňuje při přijímání nových pracovníků jak testování, tak i osobní pohovor.

Personální management musí zcela jasně formulovat požadavek na testy, jako prostředek k zjištění významných informací o uchazeči. Zpravidla to jsou testy:

- inteligence,
- výkonnosti a schopnosti,
- osobnosti,
- chování.

Výhody použití testů spočívají v

- objektivitě,
- porovnatelnosti,
- měřitelnosti,
- časové úspore,
- mnohostrannosti výpovědi /poskytuje komplexní obraz o uchazeči/.

Nevýhody použití testů jsou:

- neosobnost,
- úzká cílová zaměřenost vyvolávající u uchazeče pocit zkoušky,
- navození umělé situace,
- ovlivnění výsledku momentálním psychickým stavem testovaného.

Testování se doporučuje používat jako podpůrný prostředek při rozhodování o přijetí uchazeče do zaměstnání s tím, že výsledky testů by měly zaujímat 10 -15% celkové váhy rozhodnutí.

3.2.2.1 Testy osobnosti

Ve vztahu k výkonu funkce manažera se v testu osobnosti zjišťuje:

- schopnost adaptace,
- předpoklady a schopnost týmové práce,
- schopnost navázání kontaktů,
- iniciativa,
- připravenost k výkonu a vysokému pracovnímu nasazení, -otevřenost,

- schopnost a ochota se učit.

3.2.2.2 Testy inteligence

Testy inteligence jsou též účelově zaměřeny na výkon příslušné profese a zjišťují u inteligence účastníka:

- řečovou složku,
- teoreticko-analytickou složku /tj. invence, smysl pro zobecnění, konstruktivní myšlení apod./, -prakticko-analytickou složku /např. orientace při řešení problémových situací/,
- organizační a dispoziční složku /např. analýza komplikovaných situací, řešení organizačních problémů apod./,
- prostorovou představivost.

3.2.2.3 Testy výkonnosti

Testy výkonnosti zjišťují:

- rychlost provádění myšlenkových výkonů,
- vytrvalost,
- koncentraci /jak soustředění na problémy, tak vytrvání při jejich řešení/.

Př. :

rychlý a nepřesný

a/ Člověk může být

důkladný, ale pomalý

b/ Ideální typ: vysoká schopnost koncentrace při rozhodování složitých problémů
vznik zátěžové situace —————> odolnost.

3.2.2.4 Testy chování

Testy chování registrují:

- reakci na různé podněty,
- vliv změn okolí na jednání,
- schopnost adaptace,
- schopnost navazování kontaktů s partnery a spolupracovníky, -jednání v konfliktní situaci a při napětí.

Tvorba psychologických testů i jejich vyhodnocování vyžaduje vysokou odbornou kvalifikaci. Dnes se řeší zpravidla prostřednictvím externích psychologických laboratoří. Proto jsou většinou známy jen cíle testů a hodnocení účastníků ve formě souhrnného přehledu a nikoliv jednotlivé otázky nebo úkoly konkrétního testu včetně metodického postupu jejich vyhodnocení.

3.2.3 Přijímací rozhovor

Přijímacímu rozhovoru je přisuzována vysoká hodnota /až 50% váha/. Smyslem rozhovoru je ověření předpokladů uchazeče o zaměstnání.

Přednosti rozhovoru jsou:

- bezprostřední projev zájemce,
- pružná možnost volby tématu v závislosti na průběh rozhovoru,
- přímá výměna informací,
- bezprostřední představa o dojmu člověka,
- získání základní představy o chování při netypické situaci,
- poznání vyjadřovacích schopností,
- ověření a průzkum nejasností plynoucí ze životopisu a dotazníku, ověření sporných otázek.

Nedostatky rozhovoru mohou být:

- halo efekt,
- nebezpečí momentální indispozice,
- možný vznik sympatie nebo antipatie vůči partnerovi rozhovoru,
- snaha po vytvoření lepšího dojmu, než jakým uchazeč je ve skutečnosti.

Základním cílem rozhovoru /Stýblo, 1993/ je osobní poznání uchazeče a odpovězení dotazů. Dobře připravený rozhovor je asi z jedné poloviny připraven předem a z jedné poloviny volně improvizován.

Hledisko organizace

Jestliže má být rozhovor efektivní, je nezbytné:

- pečlivě si prostudovat všechny dostupné informace /dotazník, životopis, vysvědčení, reference, ostatní přílohy atd./, zhodnotit písemné odpovědi na otázky k přijímacímu rozhovoru, zhodnotit výsledky všech testů a vzít v úvahu závěrečnou zprávu odborníků, kteří zabezpečovali testy, připravit se na dotazy uchazeče, které by dále zpřesňovaly a odstraňovaly do- sud existující bílá místa a zároveň si připravili odpovědi na případné dotazy ze strany uchazeče. V úvahu může přicházet např. bližší informace o organizaci, o její výrobě, o bližší specifikaci pracovního místa,
- vytvořit vhodnou atmosféru, tj. přivítání a představování všech přítomných, nabídnutí přiměřeného občerstvení,
- zabezpečit nerušené místo, vyloučit telefonování nebo odvolávání účastníků rozhovoru,
- plánovat dostatečný čas pro rozhovor /30 -40 minut/, vyloučit nervozitu, která by vznikla neustálým sledováním času nebo dokonce limitováním délky rozhovoru ještě před jeho zahájením. Pracovník, který vede tento rozhovor musí na druhé straně rozhovor skutečně řídit, tj. uchazeče vhodně usměrňovat, sám méně mluvit a více naslouchat, nevynášet své soudy a kritická stanoviska, ale raději se dotazovat a projevit u uchazeče pocit, že organizace má o jeho práci zájem.
- zajistit, aby rozhovor vedl člověk, schopný komunikace, jednoznačně a přesně se vyjadřující, vykazující ukázněné myšlení, mající schopnost pružné reakce na poskytované informace a schopnost přizpůsobení se rozmanitým komunikačním situacím. Předpokladem je analytická schopnost myšlení, znalost o sociální a psychologické problematice komunikace, schopnost odhadu na určité podněty a schopnost objektivizovat.
- zabezpečení osvědčeného procedurálního průběhu:
 - úvod -rekapitulace účelu návštěvy,
 - uznání a ocenění zájmu uchazeče,
 - informace o podniku, výrobním programu a historii,
 - sdělení uchazeče o sobě a dotazy k němu,
 - podrobnější informace o pracovním místě,

- shrnutí a předběžný závěr, tj. u nevhodného uchazeče mu ihned ohlásit výsledek, u nadějného pak naznačení dalšího rozhovoru.

V praxi má první rozhovor informativní charakter, jehož cílem je posouzení užšího výběru uchazečů. Druhý rozhovor je zaměřen na zjištění zájmů a sklonů uchazeče, zde se již hovoří o finančních požitcích podrobněji, o majetkovém zázemí uchazeče a o odborné činnosti související s pracovním místem.

Hledisko uchazeče

K přijímacímu rozhovoru je nezbytné si shromáždit co nejvíce informací o organizaci. Všimnout si a vnímat atmosféru organizace, tj. vzájemné chování zaměstnanců, jejich oblečení, oslovování, úprava pracovního prostředí, čistota a její údržba, označení oddělení pracovišť a jména pracovníků na dveřích, vybavení kanceláří, vnější uspořádanost kteréhokoliv pracoviště /např. slohy spisového materiálu na stolech, odkládacích plochách, skříních, v koutech na zemi apod./ stav chodeb a jejich osvětlení, komunikační označení, skladiště nepoužívaného kancelářského nábytku na chodbách, úprava bezprostředního okolí budovy a vstupního prostoru, čistota a vybavenost záchodů a další.

Pro přijímací rozhovor nevolit výstřední oblečení, připravit si souhrnný výčet své dosažené kvalifikace a přehled dosavadní praxe, vysvětlení důvodů, které vedou k ucházení se o místo.

Z předchozích zaměstnání nikdy nikoho nekritizovat, i kdyby byly důvodem odchodu z předchozího pracoviště nepřekonatelné konflikty s kýmkoliv. Odchod je potřebné vysvětlit, aniž by bylo nutné obviňovat sebe. Je podezřelá předběžná chvála organizace uchazeče, ať se týká čehokoliv.

O tom, že mají být odpovědi jasné, přímé a nevykonstruované, že mají vykazovat náležitou kulturu vyjadřování, tj. bez slangových výrazů nebo výrazů "odborné hantýrky", bez gramatických chyb, není snad nezbytné zdůrazňovat, neboť se považují za samozřejmé.

Stejně tak nevhodná upjatá stísněnost, jako strojená žoviálnost, nevhodná gestikulace, poškrábávání se na různých částech těla, okusování nehtů, podepírání brady nebo hlavy, prohrabávání plnovousu, upřený pohled do jednoho místa z obavy střetu pohledu svého s ostatními účastníky, pohrávání si s používanou tužkou nebo papírem a další.

3.2.4 Konkurzní řízení

Pro obsazování vybraných pracovních míst v podniku, případně vědeckovýzkumných pracovních míst na výzkumných ústavech nebo učitelských a vědeckovýzkumných míst na vysokých školách se používá konkurzní řízení.

U organizací, kde probíhá výběr pracovníků na volná pracovní místa konkurzním řízením, musí být konkurzní řád též součástí základních organizačních norem.

Konkurzní řád obsahuje úvodní preambuli, výčet pracovních míst obsazovaných konkurzem, vlastní průběh konkurzního řízení, složení konkurzní komise, práva a povinnosti konkurzní komise, způsob a formy součinnosti personálního oddělení. Vyhlášovatelem konkurzního řízení je vždy vedoucí příslušné organizační složky, kterému je svěřena pravomoc v oblasti pracovně-právních vztahů.

Vyhlášení konkurzu se publikuje zpravidla v denním nebo odborném tisku regionálním nebo celostátním. Vyhlášení konkurzu obsahuje:

- název a sídlo organizace,
- označení volného místa,
- kvalifikační předpoklady pro jeho obsazení a požadovanou délku praxe,

- datum předpokládaného nástupu,
- lhůtu pro podání přihlášky,
- adresu podání přihlášky,
- seznam požadovaných dokladů /0 dosažení požadované kvalifikace, o dosavadní odborné praxi, o formách rozšíření nebo inovace základní kvalifikace a krátký životopis/.

Konkurzní komise prostuduje předložené doklady, stanoví např. provedení testů, zpracování písemného elaborátu dle zadaných otázek, organizuje přijímací rozhovor a vyhodnocuje všechny účastníky konkurzního řízení a stanovuje návrh pořadí. Veškerou potřebnou administrativu zabezpečuje personální oddělení. O jednání komise a výsledku jednání se pořizuje zápis, který podepisují všichni členové komise.

O sestavení výsledného pořadí uchazečů rozhoduje konkurzní komise. O přijetí nebo nepřijetí do pracovního poměru nebo o nedostatečnosti výběru v konkurzním řízení rozhoduje s konečnou platností vyhlášovatel. Jestliže vyhlášovatel rozhodne o přijetí uchazeče do pracovního poměru, tvoří jeho rozhodnutí právní předpoklad k nástupu pracovníka na místo obsazované konkurzem.

3.3 Přijetí

Přijetí uchazeče je výslednicí postupu při obsazení volného místa. Spočívá v sepsání pracovní smlouvy, seznámení s pracovní náplní, s pracovními podmínkami, s podřízenými a představenými pracovníky a spolupracovníky, s vlastním pracovištěm, s podmínkami ochrany a bezpečnosti práce, s provozním řádem pracoviště nebo organizace, s požárním řádem, s bezpečnostními předpisy a systémem jejich zabezpečování, s historií a současností organizace, její organizační strukturou, se sociálními tradicemi a další. Všechny podmínky každého pracovního místa lze vyjádřit obecně podmínkami:

- technickými,
- organizačními,
- řídicími,
- sociálními,
- právními.

Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně a musí obsahovat:

- druh práce, pro který je pracovník přijímán,
- místo výkonu práce /obec a organizační jednotku nebo jinak určené místo/,
- den nástupu do práce, další podmínky dle vzájemné dohody /např. zkušební doba, trvání pracovního poměru apod./.

Stanovení mzdy musí být součástí pracovní smlouvy. Její výše bývá obvykle určena formou samostatného platového výměru nebo dodatku ke smlouvě.

Je výhodné na každého pracovníka založit tzv. „osobní spis“ - složku, do níž se ukládají veškeré doklady pro vznik pracovního poměru a další nezbytné doklady, např. pro srážku zálohy daně z příjmu, pro placení pojištění, pro zabezpečení placení různých dávek pod. Nejdůležitější z dokladů jsou: zápočtový list a tiskopis o potvrzení o základu daně z příjmů a funkčních požitků a sražených daňových zálohách, doklady o kvalifikaci, osobní dotazník, od předchozího zaměstnavatele pracovní posudek, pracovní smlouva, platový výměr, tiskopis prohlášení k dani z příjmu ze závislé činnosti a funkčních požitků, kopie přihlášky nároku na přídatky na dítě, doklady pro srážku výživného apod., mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení, přihlášku ke zdravotnímu pojištění, přihlášku

pracovníka k sociálnímu pojištění, doklad, že pracovník byl poučen o bezpečnosti práce a pravidlech požární ochrany, dohodu o hmotné odpovědnosti a jiné. Uvedené doklady jsou u velkých organizací ukládány podle účelového členění, tj. v osobním oddělení, v účtárně apod., nebo centralizovaně na jednom místě v organizaci nebo decentralizovaně na nižších organizačních jednotkách nebo kombinovaně.

3.4 Motivace

Jedna z definic organizace říká, že „organizace je systém záměrně koordinovaných činností“. V této definici je nejdůležitějším slovem „koordinovaných“. Zúčastnění jednotlivci došli k přesvědčení o nutnosti potlačit své individuální cíle a dát prioritu cílům a záměrům organizace. Jakmile tak činí všichni zaměstnanci a ztotožní se společným cílem, který realizují, pak lze říci, že je jejich činnost koordinována.

Motivace je nástrojem, jímž jsou jednotlivci vedeni k tomu, aby preferovali cíle organizace před cíli vlastními a aby je s větší či menší energií realizovali.

Schopnost a umění manažerů je motivovat své spolupracovníky. U běžných a normálních lidí nelze většinou předpokládat, že jakákoliv práce pro organizaci by byla jejich vášní. Aby organizace dosáhla splnění vytčeného cíle, může tak učinit několika způsoby:

- a) Organizace si může vynutit, aby její cíl byl přijat. V případě odmítnutí by následoval určitý trest. Jde o druh motivace, kterému říkáme donucení.
- b) Přijetí společného cíle lze koupit. Zatímco organizace slibuje pracovníkovi peníze, aby ho získala, pracovník nabízí svoji pracovní sílu. To je podstata motivace peněží.
- c) Jednotlivci dojdou k závěru, že cíl organizace je vyšší, než jejich vlastní cíl. K takovému stanovisku nedochází na základě donucení, a ani nelze říci, že bylo koupeno. Zároveň je nezbytné podotknout, že odměna není v rozporu s cílem skupiny. Tento motivační vliv se nazývá identifikaci.
- d) Jednotlivec může sloužit cílům organizace ne proto, že považuje její cíle za vyšší, než své vlastní, nýbrž proto, že očekává, že bude schopen cíle organizace uvést do souladu se svými osobními cíli. Tento druh motivace se nazývá adaptace.

Donucení, peněžní odměny, identifikace a adaptace mohou motivovat jednotlivé pracovníky buď individuálně, nebo společně. Jestliže působí společně, pak jde o systém motivace. Síla motivace nebo motivační systém se měří podle toho, jak dovede zapojit pracovníky do cílů celé organizace. Systém motivace se mění podle toho, jak silné jsou dílčí prvky motivace. Je zřejmé, že některé prvky motivace se střetávají, jeden neutralizuje druhý, jiné se jen pasivně kombinují a další se vzájemně posilují. Efektivní organizace je taková organizace, v níž funguje motivační systém, který ji vnitřně posiluje.

3.4.1 Donucování a peněžní odměna

Donucování a peněžní odměna mohou být spolu rozličně spjaty. Pracovníci, kteří přijímají cíle organizace ze strachu nebo z obavy před trestem, nalézají určitý pozitivní prvek, který je spojen s peněžní odměnou spojenou s přijetím těchto cílů.

Donucování není vůbec slučitelné s identifikací. Jestliže je jednotlivec donucen přijmout cíl organizace, nelze očekávat, že potud, dokud donucování trvá, přijme cíle organizace tak, aby je považoval za cíle vyšší, než jsou jeho osobní. Předmětem volby a

vlastního rozhodování nemůže nikdy být to, co je předmětem donucení. Při použití donucení je výsledkem odcizení, nikoliv identifikace.

Donucování nelze uvést v soulad ani s adaptací. Jestliže jednatel je nucen přijmout cíle organizace, nepřijímá je v naději, že se podaří je přizpůsobit svým osobním cílům. Jestliže přijetí těchto cílů bylo na něm vynuceno, uvědomí si, že se musí podřít, protože neměl dost sil se proti vnucovaným cílům vzepít. Osoby v takovém postavení, jsou-li pod nátlakem, dělají to, co se po nich žádá jedině proto, že se chtějí vyhnout trestu.

Peněžní motivace může být ve větší nebo menší míře spojena s donucováním. Bude to záviset na výši odměny a na alternativních možnostech jednotlivce. Jestliže donucování je velmi vysoké, nedá se peněžní odměna uvést v soulad ani s identifikací nebo s adaptací. Pokud je donucování poměrně nízké, lze všechny tyto složky poměrně snadno uvést do vzájemného souladu.

3.4.2 Identifikace a adaptace

Obdobně jak se vzájemně různě prolíná donucení a peněžní odměna, tak existuje analogie u identifikace a adaptace. Jakmile se jednatel stane členem určité organizace, lze očekávat, že přijme cíle organizace místo svých vlastních jen tehdy, jestliže má naději, že se mu podaří změnit ty cíle, které považuje za neuspokojivé. Když se však plně ztotožní s cíli organizace, bude stále více puzen k tomu, aby tyto cíle zlepšoval a pozměňoval /tj. adaptoval/ natolik, aby neuspokojivé cíle organizace byly uvedeny v soulad s jeho cíli osobními.

Vztah mezi identifikací a adaptací je do značné míry též otázkou temperamentu. Někteří jednotlivci vstupují do určité organizace s tím, že přijmou její cíle /že se s nimi ztotožní = identifikují/ tak, že se vynasnaží je zlepšit /adaptovat/.

Adaptace je spjata též s postavením, které zaujímá jednatel ve struktuře řídicích pracovníků. Je přirozené, že adaptace více motivuje generálního ředitele než vrátného.

Peněžní motivaci není možné kombinovat s identifikací nebo adaptací, jestliže prvek donucení je velmi silný. Naopak peněžní motivaci lze sloučit s identifikací a adaptací, jestliže donucení nehraje vůbec žádnou roli.

Není pochyb o tom, že donucování spojené s nízkou mzdou, dělníka od zaměstnavatele odcizuje. Za tohoto stavu se zaměstnavatel ani nesnaží u svých pracovníků o loajalitu a nesnaží se ani dosáhnout toho, aby dělník ztotožnil své cíle s cíli firmy. Za takové situace probíhá chování dělníka i zaměstnavatele ve velmi napjaté atmosféře. V bohatších zemích a v dobře prosperujících podnicích nátlak a donucování ustupuje do pozadí, odcizení není tak značné. Zaměstnavatel se snaží dosáhnout toho, aby se dělníci ztotožnili s cíli organizace. Motivační systém na obou stranách umožňuje a odměňuje takové chování, které probíhá v příjemném ovzduší.

3.4.3 Paradox peněžní motivace

V podstatě peněžní motivace tkví zvláštní paradox, neboť čím větší je částka odměn, tím menší je její význam ve vztahu k jiným prvkům motivace. Není to důsledkem toho, že se snižuje mezní užitná hodnota peněz, ale proto, že při vyšším příjmu je v převážné většině případů závislost na konkrétním zaměstnávání menší, tzn. je tu menší nátlak na donucování a jsou dány možnosti identifikace a adaptace. Tato tendence zesiluje a může i převýšit peněžní odměny v jejich původním motivačním významu.

Úroveň příjmů řídicích pracovníků by měla umožnit jejich identifikaci a adaptaci, protože jen ty vytvářejí účinnou motivaci. Jen na ně se mohou vedoucí pracovníci odvolávat, neboť je nepřijatelné, aby vedoucí pracovník mohl jen pomyslet na to, že jeho zaujetí pro cíle podniku není úplné, nebo že je motivován pouze svým platem. Kdyby tomu tak bylo, pak by se dalo úspěšně pochybovat o jeho výši.

O hospodářském úspěchu rozhodují odborné znalosti a jejich vhodná koordinace při použití. To vyžaduje, aby lidé pracovali ve skupinách a aby tyto skupiny získávaly mocenské vlivy. Jejich členové jsou dobře odměňováni a jen málokdo a jen ojedinele považuje peněžní odměnu za lhostejnou záležitost. Jestliže se jednotlivec stane příslušníkem skupiny, je jejími cíli přitahován nebo donucován. Příslušník skupiny přijme cíle skupiny za své vlastní. Brzy postřehne výhodu spočívající v možnosti vyměnit vlastní vliv za mnohem větší moc, kterou jednotlivci, jako svému příslušníku, propůjčuje velká organizace. To znamená, že z organizace samé vyvěrá další motivační síla, která se ovšem zařazuje mezi ostatní motivační vlivy. Peněžní odměna má pro motivaci vyspělé společnosti mnohem menší význam.

Jakmile odměna překročí určitou hranici, nastává situace, kdy se peníze stávají jen druhořadou motivační silou. /Výjimky nelze vyloučit/. Zvýšení nebo snížení odměny nad tuto hranici neovlivňuje vynakládané pracovní úsilí.

I když se na jedné straně neustále udržuje přesvědčení, že lidé jsou motivováni především penězi, na druhé straně se ukazuje, že takový názor je jednou z nejžárlivěji stržených simplifikací kultury současného člověka.

3.4.4 Motivace a její vztah k organizaci

V rozsáhlé a složité organizaci, v níž se jednotliví pracovníci ztotožňují s cíli organizace na základě různých motivů, je motivační systém značně rozdílný v porovnání s tradiční a konkurenční organizační strukturou. Tradiční schéma hierarchie, v níž pravomoc vychází shora a směřuje dolů, nahrazuje série soustředných kružnic. Plocha každého mezikruží představuje skupinu pracovníků s odlišnými prvky motivace. V plochách mezikruží, která jsou více vzdálena od středu, je vždy více pracovníků. Takový je obecný motivační systém, k němuž jsou zcela volně připoutáni. Ve středu těchto mezikruží je nejvyšší vedení, u něhož je motivační zaujetí nejvyšší.

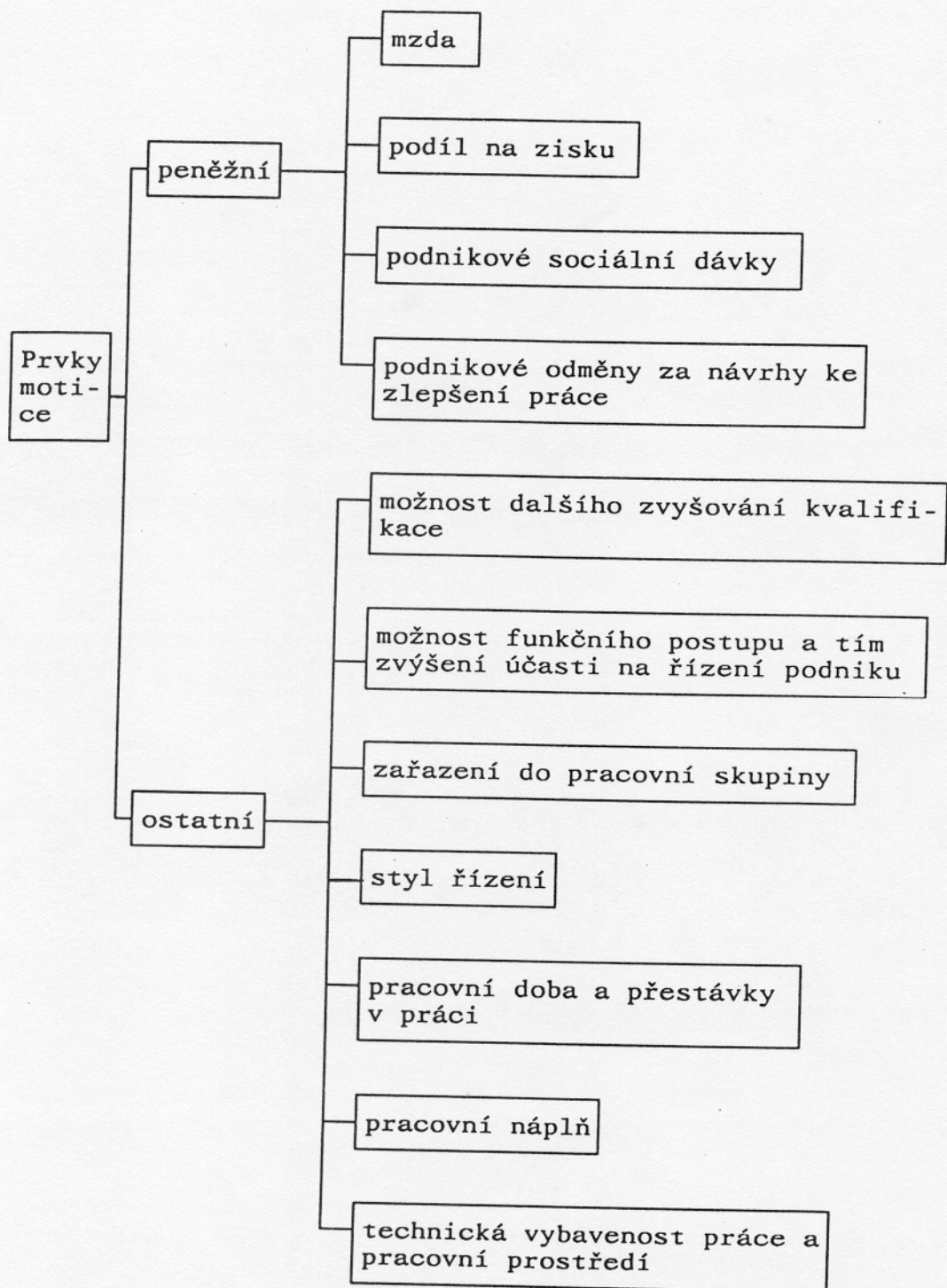
3.4.5 Kategorie lidských potřeb a prvky motivace

Abraham M. Maslow /1977/, který považoval člověka jako psychologický organizmus, stanovil základní třídění lidských potřeb do pěti stupňů /Obr. 4/. Potřeby fyziologické se též nazývají potřebami primárními, neboť jsou nezbytné pro vlastní existenci, zatímco ostatní čtyři jsou označeny potřebami sekundárními. Chování člověka je určeno chybějícími potřebami, tj. neuspokojené potřeby vystupují ve funkci motivátoru lidského chování. Motivátor je vliv, jímž se aktivuje zájem a úsilí pracovníka o zlepšení vykonávaných činností.

Pět stupňů potřeb je vůči sobě v hierarchickém vztahu. Jestliže má být splněna kterákoliv potřeba /kromě první/, pak musí být splněny všechny předcházející. Thommen /1991/ třídí prvky motivace do dvou základních skupin /Obr. 5/, na skupinu prvků peněžních a skupinu prvků ostatních.

Potřeby	Aspekty
1. fyziologické	základní existenční podmínky: spánek, jídlo, oblečení, ubytování
2. existenční jistoty	ochrana před ohrožením a nebezpečím: zaměstnání, mzda za práci důchodové a zdravotní pojištění
3. sociální	bezpečí lidského soužití: láska, přátelství, sociální podmínky spolupráce a komunikace, formální pracovní vztahy
4. uznání	společenská prestiž, uspokojení z práce, uznání kvality osobního přínosu okolím
5. seberealizace	zadostiučinění z práce, snaha o využití všech možností pro osobní rozvoj

Obr. 4. Pět stupňů potřeb člověka dle Maslowa /1977/



Obr. 5. Prvky motivace dle Thommena /1991/

3.5 Hodnocení pracovníků

V zemích s plně fungující tržní ekonomikou je hodnocení pracovníků nedílnou součástí personálního managementu. K této skutečnosti lze jen podotknout, že výběr, rozmístění a hodnocení pracovníků, zvláště pro řídicí funkce nevycházel vždy z prakticky prokazatelných výsledků. Skutečný měřitelný ekonomický výkon pracovníka nebyl dominantním kritériem. Konkrétní měření ekonomických výsledků adresně a nezvratně ukazují na přínosy nebo přímé ztráty, na pracovníky zodpovědné za tyto výsledky, na jejich kvalifikovanost pro výkon funkce a skýtají možnosti jejich finančního postihu nebo zvýhodnění. Při hodnocení pracovníků je nezbytné uplatnit podnikatelský a výkonový princip. /Výkonový princip je cílově orientované jednání, které při optimální námaze dosahuje nejlepších výsledků/.

3.5.1 Základní funkce hodnocení a hlediska hodnocení

U hodnocení rozlišujeme čtyři základní funkce hodnocení. Je to:

- funkce poznávací, která spočívá v průběžném nebo periodickém sledování výkonu a jednání pracovníka podle stanovených hledisek,
- funkce srovnávací, která porovnává individuální výkon s výkonem jiných pracovníků nebo s výkonem v předcházejícím období,
- funkce regulační, která umožňuje provádění operativních změn na základě výsledků hodnocení, např. přemístění pracovníka, vytváření jiných pracovních seskupení apod.
- funkce stimulační, která zabezpečuje pomocí účinných prvků motivace podněcovat pracovníky k žádoucím výkonům.

Hledisek, podle nichž by mohlo být prováděno hodnocení je bezpochybně celá řada. Mezi základní hlediska řadíme:

- hodnocení plnění pracovních úkolů, kvantitu a kvalitu, jejich plnění, rozvoj inovační aktivity, úroveň odborných znalostí a dovedností, celková adaptabilita, zvládání duševního zatížení a jiné,
- chování v průběhu celé pracovní doby i mimo ni, obětavost, iniciativa, kreativita, absence apod.,
- osobní a charakterové rysy a vlastnosti jako je čestnost, svědomitost, způsob jednání s nadřízenými, spolupracovníky a podřízenými, vystupování na veřejnosti, jednání se zákazníky úroveň motivace k práci a pracovní postoje, smysl pro zodpovědnost a jiné.

3.5.2 Základní aspekty hodnocení pracovníků

Nejvýznamnějším kritériem hodnocení je objektivita. Hodnocení pracovníka probíhá ve formě rozhovoru, které by mělo mít charakter konstruktivní výměny názorů. Hodnocení je vždy reprezentací vztahu mezi představeným a podřízeným, tj. vztahem mezi dvěma lidmi, kde prvky subjektivismu by měly být zcela vyloučeny.

Aby hodnocení proběhlo v celé šíři a s maximálním efektem, je nezbytné zabezpečit řadu významných aktů:

- a) Základem veškerého hodnocení je naprosto vyčerpávající specifikace pracovních úkolů, která je vázána na příslušné pracovní místo. Hodnocení v prvním kroku spočívá v porovnávání toho, co by měl dotýčný pracovník zabezpečit a co skutečně dělá. V druhé fázi by se jednalo o to, jak tyto činnosti vykonává.

- b) Důležité je stanovení metod hodnocení, které budou použity při plnění pracovních úkolů. Mohou to být metody jednoduché, spočívající v kvantifikaci dosažených výsledků nebo metody složitější, postihující tvořivost, iniciativu, schopnost kooperace, dosahování komplexních výsledků úseku, který dotyčný vede apod. Může to být určitá forma sebehodnocení.
- c) Stanovení termínu hodnocení. Může to být po zapracování nového pracovníka, při zjištění snížení výkonnosti pracovníka, při organizačních změnách, na požádání samotného pracovníka, z důvodu motivace pracovníka a jiné. Může to být též pravidelné hodnocení stanovené vrcholovým managementem organizace a to např. dílčí hodnocení měsíční nebo čtvrtletní a rámcové hodnocení roční nebo dvouleté.
- d) Nedílnou součástí je stanovení kritérií hodnocení, která by měla být stálá a diferencovaná pro určité skupiny pracovníků, která vyplývají např. z jejich pozice v hierarchii organizační struktury.
- e) U každého hodnocení by měly být zcela jasně formulovány závěry hodnocení, které mohou vyústit do návrhu zvýšení kvalifikace, přeložení na jiné pracoviště, nebo do návrhu na postup, na odměnu nebo do vytknutí zjištěných nedostatků s termínem, do kterého budou odstraněny.
- f) Řádné vedení dokumentace obsahuje zpravidla závěry hodnocení, popis problémů, které se staly předmětem dalších opatření a řešení, důsledky, nesplní-li přijaté závěry, odměny, pochvaly v případě kladných výsledků apod. Velmi významný je rovněž záznam o kontrole plnění hodnocení. Pokud by nebyly závěry v příslušných termínech kontrolovány, pak celé hodnocení pozbývá smysl a je jen zbytečnou ztrátou času. Písemné záznamy se ukládají na personálních útvarech do osobního spisu každého pracovníka.

3.5.3 Příklad možného průběhu hodnocení

Roční hodnocení se někde provádí tak, že si pracovník a jeho představený /někdy i za účasti představeného bezprostředního představeného/ sednou k pohovoru a v přátelském ovzduší si proberou všechny úspěchy i nedostatky a zaměří se na to, jak by bylo možné v příštím roce práci zdokonalit.

4 Manažerská osobnost a styl práce

4.1 Klíčové faktory ovlivňující organizace

Stýblo /1993/ považuje

- požadavky na práci,
- osobnost manažera,
- klima organizace,
- styl řízení

za klíčové faktory, které ve vzájemné interakci ovlivňují výkon organizace.

Požadavky na práci vycházejí z analýzy práce a vyjadřují návyky, vlastnosti, schopnosti a dovednosti nezbytné pro výkon daného pracovního místa. Čím více se ztotožňuje požadavek na práci a kvalifikaci pracovníka, tím je vyšší výsledný efekt práce.

Osobnost pracovníka představuje souhrn jeho psychických a fyzických předpokladů k zastávání určitého druhu činnosti. Na příklad pro práci manažera jsou zcela jiné požadavky na jeho osobnost než jsou kladeny na jiné funkce výkonné, administrativní apod.

Styl řízení vyjadřuje osobitý způsob vykonávání řídicích činností. Závisí na činitelích:

- subjektivních, vyplývajících z osobnosti vedoucího pracovníka i jeho podřízených,
- objektivních, jako je politická situace, stav podniku, situace na trhu apod.

Styl se váže především na osobnost a na pracovní požadavky. Klima v organizaci představuje vnitřní stránku podnikové kultury. Podnik, v němž vládne tvůrčí styl a v němž se mohou rozvíjet osobnosti pracovníků, bude mít příznivější klima než podnik, kde je podniková kultura na velmi nízké úrovni.

Výše efektivnosti managementu je přímo úměrná shodě mezi uvedenými čtyřmi faktory. Zvládnutí takového procesu předpokládá existenci vysoce kvalifikovaného personálního managementu.

4.2 Styl řízení

Pro volbu efektivního stylu řízení je důležitá klasifikace řídicích typů. Popisy chování vedoucích pracovníků mohou budít dojem velmi zjednodušené situace. Vzniká osm typů řídicích pracovníků jako kombinace tří charakteristických základních znaků, podle nichž lze každého vedoucího pracovníka posuzovat a hodnotit.

Je to:

- zaměření na plnění úkolů, úsilí, aby práce byla vykonána co nejdříve,
- zaměření na vzájemné lidské vztahy,
- úsilí o efektivnost, tj. dosahovat co nejvyšší produktivitu práce.

Podle míry jednotlivých znaků rozlišujeme osm typů vedoucích, které lze charakterizovat takto:

- lhostejný vedoucí nemá vůbec žádný charakteristický znak nebo jen jejich minimální náznak,
- byrokratický typ má smysl pouze pro efektivnost,
- sousedský typ se orientuje pouze na vzájemné lidské vztahy, rozvojář má smysl pro efektivnost i pro vztahy mezi lidmi,
- autokrat se zajímá jen o plnění úkolů,
- benevolentní autokratický vedoucí má smysl pro efektivnost i pro plnění úkolů,
- kompromisní typ je orientován jak na plnění úkolů, tak i na vzájemné lidské vztahy,
- výkonný řídicí typ má v plném rozsahu všechny tři charakteristické znaky: spojuje smysl pro efektivnost s úsilím o plnění úkolů a se zájmem o mezilidské vztahy.

Bližší charakteristika jednotlivých typů

Lhostejný vedoucí pracovník

Lhostejný vedoucí pracovník má někdy pocit, že mu bylo ublíženo, ale nikdy se s tím nedokáže vyrovnat. Může to být člověk, který je předmětem kritiky shora či zdola, nebo je v podniku přehlížen. Je přesvědčen, že se s ním jedná nepřiměřeně, nevhodně a nespravedlivě. Proto se rozhoduje podnik buď ignorovat jak je to možné a zařídit si život bez ohledu na podnik nebo mu dokonce škodit. Často škodí velmi rafinovaným a důmyslným způsobem, který není na první pohled vůbec zřejmý.

Lhostejnost ve své nezastřené podobě je útokem proti zájmům podniku. V rafinované podobě se projevuje odporem k chystaným změnám, změny sice formálně přijímá, ale ve

skutečnosti je sabotuje. Sabotér vyvolává těžkosti na každém kroku, záměrně maří informovanost, snaží se snížit produkci na minimum, brání ostatním pracovníkům ve vývoji. Nesnaží se udržovat vysokou produktivitu práce, aby nebyl důvod k nespokojenosti, a aby nebyl pracovní obtěžován. V ničem se osobně neangažuje, vyhýbá se rozhodování a často odmítá zaujmout stanoviska s odůvodněním, že nemá dostatek informací. Nepospíchá s řešením konkrétních otázek a rád postupuje záležitosti různým komisím s úmyslem oddálit řešení a pak ho definitivně pohřbít.

Byrokratický typ

Byrokrat, stejně jako lhostejný vedoucí, nemá opravdový zájem o úkoly organizace. ani o mezilidské vztahy. Je efektivní v tom smyslu, že dodržuje pravidla hry. budí dojem, že má o věc zájem. ale nezabývá se záměrně problémy příliš do hloubky. protože se v nich vůbec nechce osobně angažovat. Sám sebe považuje za efektivního pracovníka. dodržuje pravidla vnitřního chodu organizace a stroze plní příkazy do všech podrobností.

Existují pro něho jen dosavadní metody a osvědčené způsoby. Odmítá všechno nové. nedovede rozvíjet iniciativu. Domnívá se, že zdravé vztahy mezi lidmi na pracovišti jsou těžko realizovatelné. Dlouhodobému plánování rozvoje organizace není nakloněn.

Sousedský typ

Sousedský typ je laskavá duše, pro níž jsou bezkonfliktní vztahy nade vše. Je velmi neefektivní, protože si zakládá na pověsti hodného člověka a proto se úzkostlivě vyhýbá všemu, co by této pověsti mohlo uškodit. To mu znemožňuje něco riskovat, odvážit se dokonce něco kritizovat nebo nesouhlasit s druhými.

Je přesvědčen o tom, že spokojený člověk je nejproduktivnější. Vede své oddělení jako společenský klub. Snaží si vytvářet příznivou sociální a pracovní atmosféru, která prospívá k udržení volného, nenásilného pracovního tempa. Je neustále laskavý a milý ke každému, nikdy se nepokouší vybočit z mezí této přívětivosti a z obavy, aby někomu neublížil.

Protože vyhýbá jakémukoliv konfliktu s kýmukoliv, zapříčiňuje nízkou úroveň řízení a k tomu též odpovídající nízký výkon. Jestliže přesto vznikne konflikt, snaží se ho urovnat a vynakládá veškeré úsilí k tomu, aby se někoho nedotknul.

Neodkladné otázky řeší vyčkáváním do doby, až opadne horečka a "zchladnou horké hlavy". Jako řídicí pracovník je naprosto neefektivní. protože neřeší žádný problém. Vyhýbá se pracovníkům, kteří dotírají pádnými argumenty.

Vedoucí sousedského typu zásadně projednává všechny otázky se svým štábem. Je ochoten změnit názor, aby udržel krok s ostatními.

Rozvojář

Rozvojář je člověk, který vkládá velkou důvěru do lidí. Je efektivní jak na pracovním úseku, tak i při motivaci lidí. Za svůj hlavní úkol považuje objevování a rozvíjení talentů jiných a vytváření příznivé pracovní atmosféry u svých podřízených.

Je přesvědčen o tom, že vytvoří-li příznivé pracovní klima, budou pracovníci oddáni jak jemu, tak i všem ostatním úkolům.

Leckdy má rozvojář úzký rozhled a své osobní problémy považuje za nejdůležitější.

Jeho funkci považují všichni za radostnou a příjemnou, protože v jeho oddělení je dobrá spolupráce, lidé mají k němu i ke svým povinnostem dobrý vztah. Pracovní úspěchy jeho oddělení jsou značné.

Rozvojář tráví mnoho času se svými podřízenými. Přenáší na ně co nejvíce odpovědnosti. Je přesvědčen, že potřeba pracovat je člověku vrozena tak jako potřeba odpočinku. Zároveň je přesvědčen, že každý si může ukládat úkoly sám a každý je schopen sám sebe kontrolovat, neboť každý má určitou odpovědnost. Z toho pak vyplývá logicky jeho přesvědčení, že inteligence, imaginace a schopnost tvořivého myšlení jsou rozšířeny v širokých vrstvách populace a že tyto vlastnosti nejsou pouze výsadou omezeného okruhu vedoucích pracovníků.

Autokrat

Autokrat je člověk, který nadřazuje bezprostřední úkoly všem ostatním ohledům a zájmům. Nepokrytě dává najevo, že nemá čas se zabývat vztahy mezi lidmi a neskrývá ani pramalou důvěru ke svým spolupracovníkům. Je přesvědčen, že člověk má přirozenou nechuť k práci, práci se vyhýbá při každé příležitosti a proto je nezbytné podřízené motivovat jedinečným způsobem přímým nátlakem, trvale je kontrolovat, direktivně je řídit a přimět je k vyšším výkonům výhradně pod pohrůzkou trestů. Autokrat je přesvědčen, že průměrný člověk dává přednost být řízen, že se vyhýbá jakékoliv odpovědnosti, má malou ctižádost a nízké ambice, protože jde jen o existenční jistotu.

Mnozí autokraté si během svého působení u organizace stěžují na neochotu ke spolupráci. Úkolem vedoucího podle autokratů je plánování činnosti podřízených do nejmenších podrobností a podřízení mají za úkol pouze plnit příkazy, vedoucí pracovník má vyvolávat strach a tím podněcovat k okamžité akci.

Autokrat řeší konflikty na pracovišti tím, že se snaží potlačit. Každý nesouhlas považuje za ohrožení autority, neumí rychle odpouštět a snadno zapomínat.

Napomáhá vytvářet různé kliky. V lepším případě se mu předstírá slepá poslušnost, v horším případě vyvolává lhostejnost a podněcuje fluktuaci.

Benevolentní autokrat

Benevolentní autokrat je přesvědčen, že jeho vlastní postup a metody jsou nejdokonalejší a pro organizaci nejprospěšnější.

Má vynikající schopnost přimět lidi pracovat tak, jak si přeje, je schopen je podnítit k maximálnímu výkonu, aniž na pracovišti vyvolává nežádoucí odpor. V porovnání s autokratem volí mírnější metody. Proto dosahuje i lepších výsledků a je daleko efektivnější.

Tento typ je velmi populární a v podnikatelské praxi je značně rozšířen a je častý u těch řídicích pracovníků, kteří v podniku začínali takřka od začátku a hodně se učili, zejména z vlastních omylů.

Benevolentní autokrat je značně ctižádný. Velmi dobře ovládá všechny normy, předpisy, technologické postupy a pracovní metody. Daří se mu plnit všechny úkoly tak, jak se od něho očekává. Jeho slabou stránkou je pocit, že si nikdy není zcela jist, zda dosažený výkon je skutečně nejvyšší. Je vždy zcela oddán své práci, což ale nelze vždy tvrdit o jeho podřízených.

Kompromisní typ

Kompromisní typ se snaží sladit zájem o vysokou výrobu se zájmem o lidi a mezilidské vztahy, ale v závěru není schopen nebo ochoten obě stránky integrovat do kvalifikovaného rozhodnutí. Jeho postoj charakterizuje kompromis a dvojznačnost.

V rozhodování se řídí stanovisky, která byla vyslovena jako poslední, nebo která byla nejdůrazněji prosazována. Snaží se omezit řešení naléhavých problémů na nejmenší míru a snaží se, aby spolupracovníci, kteří by mohli jakkoliv ovlivnit jeho kariéru, byli co nejspokojenější.

Pracovník kompromisního typu nepodniká nic optimálním způsobem, neboť co prosazuje, nečiní dost energicky. I když netoleruje příliš slabý výkon, neočekává ani příliš vysoké výkony. Jeho pracovní styl prohlubuje a utvrzuje průměrnost. Domnívá se, že optimální chod výroby je pouze fikce a že realizace každého plánu je nakonec jen řada kompromisů. Proto se stará pouze o to, co má naději se podařit.

Výkonný řídicí pracovník

Výkonný řídicí pracovník se snaží dosáhnout od svých podřízených co nejvyšší výkon, neboť stanoví vysoké normy a vychází ze zásady, že je nezbytné s každým jednat, neboť každý jednotlivec má své individuální zvláštnosti. Sám se plně věnuje jak pracovním úkolům, tak i vztahům mezi lidmi, což působí jako silný motivační stimul.

Zdůrazňuje význam spolupráce a dovede nadchnout a získat pro úkoly většinu. Zároveň se snaží angažovat schopné odborníky a proto dosahuje vynikajících výsledků. Má schopnost zhodnotit situaci a někdy rozhodnout sám a následně oznámit rozhodnutí ostatním a jindy se nejprve poradit se všemi spolupracovníky a pro připravované rozhodnutí získat nejdříve jejich souhlas.

Výkonný řídicí pracovník vítá každý názorový rozpor, který vzniká v souvislosti s realizací pracovních úkolů na pracovišti, neboť takové rozpory považuje za normální jev, který je nezbytný a vhodný k nalezení optimálního řešení. Proto se rozporům nevyhýbá a nepotlačuje je. Není tvůrcem nějaké pracovní morálky, ale pracovní morálka celého pracovního týmu je velmi vysoká.

Paradoxy úlohy řídicího pracovníka

Jedním z paradoxů úlohy řídicího pracovníka je skutečnost, že pro úspěch práce jím řízené skupiny lidí je nezbytná jak sebedůvěra, tak i pochybnosti. Důvěra v úspěch je podmínkou dobrého morálního stavu celé skupiny. V krizové situaci je to její neotřesitelná jistota, která udržuje u všech pracovní elán. Řídicí pracovník musí neustále ověřovat a kriticky sledovat veškeré dění a musí být připraven a schopen rozpoznat první náznak omylu nebo neúspěchu. Hlavním předpokladem je naslouchání kritice svých podřízených. Bezohledný autokrat, obklopený poníženými přitakávači, je spíše tristní románovou postavou, než skutečným řídicím pracovníkem. Jsou ovšem též řídicí pracovníci, kteří svůj smysl pro zpětnou vazbu otupují, protože jim úspěch stoupá do hlavy nebo, že symptomy neúspěchu jsou příliš početné, nebo příliš bolestivé, což je jednání charakterizující předeheru katastrofy. Takový diktátorský typ vyhání z organizace všechny originálnější a nezávislé individuality, umlčuje veškeré kritické úvahy o své činnosti, takže katastrofa zastihne organizaci v podmínkách, kdy nebyla promyšlena žádná alternativní politika a kdy není připraven žádný pracovník, který by mohl převzít řídicí funkci.

Existuje ještě další faktor, který charakterizuje úspěšného řídicího pracovníka. Je to faktor času. Má-li si řídicí pracovník vybudovat trvalé vůdčí postavení, musí své postavení zastávat dostatečně dlouhou dobu. Je možné dosáhnout rychlého úspěchu během jednoho nebo dvou let, ale téměř všechny velké osobnosti dějin budovaly svůj úspěch mnohem delší dobu. Času /někdy i několik let/ je třeba, než se pozná, zda řídicí pracovník rozhodnul dobře či špatně. Delší doby je též třeba k získání důvěry a úcty svých kolegů.

Starosti a odpovědnost jsou jednou z hlavních cen, kterou se musí platit za moc. Skutečná moc nespočívá v nařízeních a předpisech, která určují meze pravomoci, ale v tom, čeho lze skutečně prakticky dosáhnout.

Moc znamená uznání autority, spočívající na vědomí, že ten, kdo se proti této autoritě vzepře, utrpí neúspěch.

Vysoké postavení řídicího pracovníka a pohodlný život se vzájemně vylučují. Vedoucí musí pečovat o to, aby každý věděl, že nejtěžší rozhodnutí přísluší pouze jemu. Jestliže podřízený zjistí, že pravomoci není uplatňováno pro uskutečňování důležitých rozhodnutí a opatření, a zejména, že se nic zvláštního nestane, jestliže autoritu přestanou respektovat, je to jeho konec, protože již není pro organizaci užitečný.

4.3 Zásady řízení

Při průzkumu souboru 3 747 amerických manažerů a nižších vedoucích pracovníků jen necelá 4% dokázala uvést více než jednu zásadu řízení. Necelá 2% dokázala vysvětlit význam a smysl zásady, když byla předem identifikována.

Zásady řízení dávají spíše přednost:

proaktivnímu přístupu před reaktivním,
cílům před odhady,
názorové shodě před předpisy,
zásluhám před počtem služebních let,
odpovědností před skládáním účtů,
rozhodností před vyhýbavostí,
přínosu před destrukcí.

Uplatňování zásad řízení není samozřejmě univerzální všelék pro řešení nejrůznějších problémů řízení. Synergická aplikace těchto zásad naznačuje významný krok správným směrem.

Obecně použitelné zásady řízení

a/ Dělbá práce

Když se zaměstnanci specializují, mohou vykonat více úkolů a mohou je zabezpečit na vyšší kvalitativní úrovni při vynaložení stejného úsilí.

b/ Autorita a odpovědnost

Akceptace vedení se v organizaci zvyšuje, jestliže se úroveň odpovědnosti vedoucího pracovníka blíží rovnováze a s velikostí odchylky od rovnováhy se snižuje.

Má-li být pracovník akceptován jako vedoucí osobnost, musí být úroveň jeho autority a úroveň jeho odpovědnosti v rámci organizace stejná.

c/ Disciplína

Poslušnost a dodržování organizačních norem se zvyšuje, jestliže se uvážlivě užívá sankcí vůči zaměstnancům, kteří tyto normy nedodržují a snižují se, jestliže se takovými sankcemi nepostihují zaměstnanci, kteří tyto normy nedodržují.

d/ Jednota vedení

Podřízení se autoritě, organizační disciplíně, dodržování organizačního řádu a angažovanost pro stabilitu organizace se zvyšují, jestliže se počet pracovníků dávajících zaměstnanci příkazy a instrukce přibližuje jedné. Jestliže musí zaměstnanec přijímat příkazy v téže organizaci od více než jednoho nadřízeného, dochází ke zmatkům, konfliktům a dysfunkčnímu chování.

e/ Jednota organizace

Koordinace činností, soudržnost sil a soustředění úsilí celé organizace, v níž všichni zaměstnanci sledují společný cíl, se zvyšuje, jestliže se v jednom časovém období realizuje pouze jeden plán k dosažení stanoveného cíle a když jeho realizací je pověřena pouze jedna osoba.

f/ Podřízení individuálního zájmu zájmům skupinovým

Jestliže jsou obecné zájmy organizace podřízeny zájmům jedince nebo několika málo vyvolených, bude většina zaměstnanců trpět zneužíváním moci a potlačováním obecného blaha.

g/ Iniciativa

Angažovanost pro dosahování cílů a záměrů organizace se zvyšuje, jestliže se v organizaci podporuje rozhodovací iniciativa zaměstnanců všech úrovní, kteří jsou schopni přijímat rozhodnutí, která souvisí s pracovní činností.

h/ Stabilita zaměstnanců

Počet služebních let, které zaměstnanec stráví u jednoho zaměstnavatele se zvyšuje, jestliže jsou cíle a záměry tohoto zaměstnance kompatibilní s cíli a záměry organizace.

i/ Stupně řízení

Rychlost a úspěšnost, s níž se realizuje činnost organizace se zvyšují, jestliže se počet stupňů řízení udržuje na nezbytném minimu. Čím kratší a méně početné jsou komunikační kanály uvnitř organizace, tím je větší pravděpodobnost, že se na požadovaném úkolu včas začne pracovat.

j/ Řád

Schopnost organizace koordinovat a řídit vlastní činnost a efektivně a účinně dosahovat cílů a záměrů organizace vyžaduje, aby každý byl na svém, řádem určeném a vymezeném místě. Totéž platí nejen o lidech, ale i o věcech.

k/ Rovnost

Harmonie a spolupráce se uvnitř organizace zvyšuje, jestliže se posiluje a udržuje stejný přístup ke všem zaměstnancům organizace. Nerovnost ve způsobu jednání se zaměstnanci je podnětem k žárlivosti, konfliktům a dysfunkčnímu chování.

l/ Rozpětí řízení

Jestliže v organizaci klesá počet činností, zvyšuje se schopnost organizace efektivně řídit a kontrolovat svoji aktivitu i za předpokladu stejné delegace pravomoci.

4.4 Vývojové generace managementu

Pro snazší pochopení obsahu následující části učebního textu podávajícího charakteristiku manažera devadesátých let včetně jeho příklonu ke kooperativnímu stylu řízení a sociální kompetenci je nezbytné sledovat základní tendence vývoje managementu za posledních třicet let. Tento vývoj je charakterizován třemi vývojovými generacemi:

1. generace

Období první generace je charakterizováno ropnou krizí v 70. letech, kdy rapidně narůstají materiální vstupy do výroby /včetně energetických/ a podstatně se snižují tržby za prodané výrobky.

Tento jev podmínil řadu významných důsledků:

- došlo k podstatné změně výrobních technologií,
- při hodnocení výstupů se vylučují veškeré neefektivní a náročné položky,
- vzniká nová kapitálová forma a to kapitál znalostí,
- inovace se chápe jako podnikatelská záležitost,
- v personálním managementu převládá strategie naděje /zaměstnej dobré zaměstnance, dej jim odpovídající mzdu a očekávej dobré výsledky/,
- chybí generální management,
- vztah vedoucí -podřízený se řídí intuitivně.

Tento přístup je dosud u nás možný, neboť existuje malá konkurence.

2. generace

Období druhé generace zahrnuje období osmdesátých let. Vyznačuje se změnami společenské struktury výroby a používáním tzv. vysokých technologií.

Projevuje se zejména v:

- diferenciaci,
- diverzifikaci,
- snižování počtu organizačních struktur,
- vytváření většího počtu samostatných objektů,
- nárůstu kooperujících specializovaných výrobců,
- vzniku hospodářských celků, které nic nevyrábějí a přesto jsou významnými subjekty světového procesu /asijské tygři ve spotřební elektronice/
- racionálním hospodařením s kapitálem a oběžnými prostředky, kdy se využívá exaktních metod managementu /mat. modelování, lin. programování, optimalizační metody, metody cílově programového řízení, metoda just in time a jiné/.
- vzniku dokonalých informačních sítí,
- spolehlivě pracujících informačních technologiích,
- chápání nejúčinnějšího konkurenčního prostředku, kterým jsou dobré řídicí a organizační systémy a špičkové výrobní technologie,
- profesionalizaci managementu /psychologické testy, určení předpokladů pro výkon funkce manažera aj./.

3. generace

Třetí generace spadá do období devadesátých let, kde se výroba orientuje výhradně na výrobu pro trh a kdy se na trhu projevuje výrazná vláda spotřebitele.

Charakteristické aspekty generace:

- vzniká fúze výrobních celků jako ochrana proti konkurenci,
- spojení konkurence a vytvoření rozsáhlé kooperace sleduje prosazení na trhu,
- obavy ze ztráty identity jsou historickou reminiscencí,
- vznikají tři nosné systémy světového řízení:

- japonská přesnost a spolehlivost,
- americká pružnost a rozhodnost,
- německá preciznost a vysoká kvalifikace,
- vznikají požadavky na sociální kompetenci managementu,
- prosazuje se zásada sociálního konsenzu,
- prioritizuje se problematika lidských zdrojů v managementu.

Z toho plyne závěr:

- dochází k prioritizaci lidských zdrojů,
- mění se role manažera, neboť by měl sladovat součinnost, vést lidi, klást nové požadavky atd.,
- vyhlášení celopodnikového klimatu „follow me“ /následuj mne/ .

Manažer vyvíjí činnost, která koordinuje úsilí ostatních za účelem dosažení společného žádoucího výsledku.

4.5 Pět základních činností manažera

- 1/ Stanovení cílů - tj. i jejich přiřazení k podnikovým činnostem, přiřazení v čase, delegování na kolektivy, které je mají plnit.
- 2/ Organizace práce. Předpokládá rozdělení činnosti na dílčí operace a jejich přiřazení k místům, či kolektivům, které je budou plnit. Zajišťuje předpoklady pro jejich plnění, organizační strukturu a kontrolu.
- 3/ Motivace a komunikace. Jde o vytvoření kolektivů lidí seznámených a zainteresovaných na plnění úkolů, se kterými je nezbytné být ve stálém informačním a řídicím kontaktu.
- 4/ Měření a hodnocení. Je potřeba posoudit kvalitu a kvantitu dosažených výsledků včetně spravedlivého ohodnocení a odměn.
- 5/ Kvalifikační rozvoj pracovníků. Jde jak o odbornou přípravu jednotlivců, tak i o rozvoj a integritu kolektivů.

4.6 Schopnosti a vlastnosti manažerů

Britská charta řízení provedla v letech 1988-89 výzkum manažerů ve více než 200 podnicích. Dospěla k názoru, že jsou preferováni ti, kteří mají schopnost:

- rychle se zapojit do ekonomického a sociálního prostředí a sžít se s ním,
- řídit s přehledem v „turbulentním klimatu“, /tj .klima opakujících se změn v kruhových cyklech/,
- organizovat práci sobě i druhým,
- iniciovat změny,
- používat informační systém zejména pro rozhodování,
- vést lidi.

Z hlediska osobních vlastností se oceňuje:

- sebevědomí,
- autorita, zvláště neformální,
- dobrá motivovanost a schopnost motivace sebe i jiných,
- průbojnost a prosazování se,
- loajalita vůči firmě, zákazníkům, vedení i spolupracovníkům,
- takt a korektnost.

Manažer budoucnosti je dle názoru E. Voigta /Institut für Management -Entwicklung, S. Gallen/ člověk mající:

- optimistický pohled na svět,
- široké zázemí vědomostí.
- vysokou komunikační schopnost.

Předpoklady úspěchu má, jestliže:

- zná všeobecné know-how.
- myslí v širších souvislostech,
- umí pracovat v kolektivu.
- stále se učí a zdokonaluje.

4.7 Kvalifikační profil manažera

U manažera jde o zvládnutí dvojí profese:

- organizačně-technické stránky řízení.
- vedení lidí.

Model současných požadavků na kvalifikaci manažera lze konkretizovat takto:

- vysoká odborná úroveň, spolehlivost, odpovědnost, pracovní samostatnost, tvořivost, podnikavost, sebemotivace,
- metodické zvládnutí spojené s důkladnou znalostí konkrétních metod, které umožňují využití poznatků pro řízení,
- sociální kompetence, vyjadřující schopnost manažera správně se orientovat v sociálních situacích a souvislostech sociálních jevů, vést pracovní kolektivy, vytvářet klima tvůrčí a efektivní spolupráce.

Rozdílné požadavky na kvalifikační profil manažera se liší podle stupně řízení.

U nižšího stupně řízení

převládá požadavek na loajalitu, sílu prosadit se, řídící kvality, absolutní korektnost, špičková znalost oboru.

U vyššího stupně řízení

se některé z nižších stupňů zeslabují /např. špičková znalost oboru/ a přistupují jiné, jako je všeobecný přehled, mezinárodní zkušenosti ve finančních, obchodních a jiných operacích. způsob jednání s lidmi a pod.

Zároveň je pozoruhodné, že se předpokládají výrazné změny ve významu osobních charakteristik manažera budoucnosti v porovnání se současným stavem.

4.8 Základ autority řídicího pracovníka

Všichni vedoucí pracovníci, kteří v krátké době dosáhli úspěchů, jsou u svých spolupracovníků oblíbení a dovedou je zároveň podnítit k vysokým výkonům. Takoví úspěšní pracovníci se vyznačují společným rysem - autoritou.

Autorita nikomu nespadne sama od sebe do klína. Kdo ji chce získat, musí velmi neúnavně a cílevědomě pracovat. Autorita je dosažitelná pro každého, kdo se pevně rozhodne stát se dobrým představeným. Ti, kteří se v tomto směru předčasně vzdávají, rádi se utěšují tím, že se autorita nedá získat, protože je zcela jistě dána jen několika výjimečným jedincům jako dědičná vlastnost. Je to však jen výmluva pro sebeoklamání.

Autoritu vytvářejí tři nezastupitelné složky, které si musí každý jedinec sám získat, pokud chce zvládnout složitou a obtížnou cestu poznání. Jsou to:

a/ Praktické zkušenosti

Pro kvalifikovaného vedoucího pracovníka je bezpodmínečně nutné neustálé trvalé získávání zkušeností. Jakékoliv zastavení na této cestě znamená vždy krok zpět, neboť výkon funkce je podmíněn respektováním nových poznatků a požadavků a dalších výsledků rozšiřujícího se lidského poznání.

Neúnavným dotazováním a vlastním studiem musí každý proniknout k jádru každé činnosti, až ji skutečně pochopí. Mnozí se domnívají, že by jejich spolupracovníci neměli k nim příslušný respekt, kdyby přiznali určité mezery ve své odbornosti. Ve skutečnosti se každému odepře uznání právě tehdy, když předstírá svoji neomylnost a vševedomost a svou ne- dokonalost před ostatními skrývá za povýšenecké a arogantní chování. Upřímností získává na vážnosti, ovšem pouze za předpokladu, když se současně snaží energicky a cílevědomě odstranit každý ze svých nedostatků. Sebekriticky musíme zjistit, jaké podstatné znalosti nám při výkonu ještě chybí a jak si je můžeme co nejrychleji doplnit. Necht' nikdo neříká, že je k tomu již příliš starý. Touha po vědění a pokrok neznají žádné věkové hranice.

b/ Teoretické znalosti

Souběžně s naší praktickou činností probíhají naše teoretické znalosti. Vzájemné spojení obou tvoří výslednici odborníka. V celkovém výkonu určité funkce je toho tolik, co se nemůžeme na počátku naučit, o čemž však řídicí pracovník musí vědět alespoň v hlavních rysech. Spolupracovníci a podřízení kladou denně spousty otázek, z nichž vznikají ony každodenní situace, které o nás rozhodují. Jestliže se přikloníme ke všeobecnostem a uhýbání, doplatí na to autorita. Proti tomu každá jasná a vyčerpávající odpověď je kaménkem do mozaiky naší autority. Uznání a obdiv zdatnosti vznikne na základě odborných znalostí, které obsahují každodenní rámec a které postihují všechny souvislosti v dané profesi a které zároveň umožňují navrhnout různé varianty reálných řešení včetně jejich možností realizace. Je to ten „přehled“, který každému umožňuje v případě potřeby rychlou a správnou orientaci v každé nově vzniklé situaci.

K dosažení tohoto stavu je nezbytné, aby každý, kdo chce mít atribut skutečného odborníka, trvale studoval nové knihy a aby trvale odborné časopisy nejen ze stavovské povinnosti předplácel a odebíral, ale aby je od první až po poslední stránku přečetl.

Mnohé zprávy lze jen běžně přečíst, ale všechny nové myšlenky je nezbytné dokonale studovat a dobře se s nimi seznámit, než k nim zaujmeme vlastní stanovisko. Navíc musí každý být ochoten věnovat čas i peníze k doplnění svých odborných znalostí v různých formách studia v rámci tzv. celoživotního vzdělávání. Čím obsáhlejší bude naše snaha, tím jistější budeme před svými spolupracovníky.

Se současným zrychlením zjišťování nových vědeckých poznatků je exaktně prokázáno, že absolvent vysoké školy, pokud se dále nevzdělává, ztrácí svoji skutečnou kvalifikaci podle oborů za tři až deset let.

Čím je kvalifikace vyšší, tím rychleji zaostává.
Vzdělání není levné, je však daleko méně nákladné
než nevědomost /M. Page - Jones/.
Člověk musí běžet, co může, aby zůstal tam, kde je,
a ještě rychleji, chce-li se někam dostat
/Březina: Arabesky/.

c/ Vytváření osobnosti

Poslední, třetí předpoklad se zdá býti nejsnazší, je však ve skutečnosti nejobtížnější a má nejvyšší váhu. Nejedná se o zázračný recept, ale o všeobecně známé charakterové vlastnosti a vše, co nazýváme též lidskou kulturou:

- slušný zevnějšek bez provokujících prvků,
- jasná řeč bez přehnaných gest, mimiky a vyumělkovanosti vzbuzující úsměv,
- snadná a srozumitelná dikce, zvláště při udílení úkolů a pracovních pokynů,
- dobré a běžně doplňované všeobecné znalosti, jimiž se nikdy nechlubíme,
- zdvořilé a vhodné jednání se všemi spolupracovníky bez jakéhokoliv protěžování jednotlivců,
- vážnost a slušnost nejen ve slovech, ale i činech, nic zlého, urážlivého a zlostného,
- objektivní posouzení každého spolupracovníka,
- vystříhání se intrik a tajnůstkářství,
- spravedlnost v haně i ve chvále, tj. nejen kritizovat, ale též vyslovit uznání za dobrou práci,
- upřímnost v přijímání své vlastní chyby nebo omylu a zmužilost k případné nutné omluvě,
- statečnost k osobnímu přesvědčování bez kárání a svéhlavosti,
- jasný přístup a v případě nutnosti i důslednost proti těm, kteří stojí mimo, kteří trýzní své kolegy a kteří ohrožují dobré klima v podniku.

Chybí-li kterákoliv složka autority, nebo je-li naplněna jen zčásti, závisí možný postup v zaměstnání jen na náhodě. Jen úplné propracování každé složky a její těsné spojení s ostatními zaručuje autoritu. Člověka, který ji má, můžeme též označit, že je vzorem. To každý podřízený vědomě či nevědomky u svého představeného hledá. Nalezne-li to, rád se podřídí a nechá se bez odporu vést a řídit.

4.9 Odpovědnost

Odmítání odpovědnosti nebo přesouvání odpovědnosti na jiné, je jedna z nejzlobivějších, nejvytrvalejších a nejnákladnějších nemocí moderního podnikání. Vyvolává podezřívání, způsobuje nesváry, zpomaluje práci a znesnadňuje plnění podnikových cílů. Často vyvolává otevřené šarvátky mezi vedoucími pracovníky, kteří by naopak měli spolupracovat.

Příčiny vyhýbání se odpovědnosti jsou: lenost, neschopnost, nedostatek zájmu, nedostatek zaujetí a jiné. Hlavním důvodem je špatné delegování pravomoci. Výsledkem je zmatek, nedorozumění a byrokratické úřadování, které nutí zaměstnance, aby se schovávali za odmítání odpovědnosti.

Často se stává, že se dva nebo více vedoucích považuje za odpovědné za tutéž činnost. Časem se naopak objeví činnosti, za kterou se necítí odpovědný nikdo /zejména jedná-li se o nepopulární řešení/. Aby se popsáný jev omezil na minimum, je nezbytné vydat směrnici: "Podnikový přehled odpovědnosti.". Je to obyčejný přehled všech řídicích činností rozdělený do pěti hlavních úseků, např. :

- vrcholové vedení: podnikové zisky, dlouhodobé plánování, řízení, investice, financování, úvěr, právní záležitosti, organizační struktura, koncepce podniku,
- výroba : specifické výroby, rozmístění výrobních kapacit, plánování výroby, kontrola jakosti, zpracování odpadů, výrobní normy, údržba výrobního zařízení, energetické hospodářství, materiální zabezpečení, konstrukce, bezpečnost v dílnách, dodržování norem, pravidel a předpisů, dozor nad školením,
- administrativa : podatelna, zpracování informací, telefony, vnitřní komunikace, archivace, uspořádání a vybavení kanceláří, podniková ekonomika, doprava, nemovitý majetek, daně, pojištění, všeobecná účetní rozhodnutí, skladová agenda,
- personální management: plánování, získávání, přijímání a hodnocení zaměstnanců, školení, pracovní podmínky, úrazy, první pomoc, lékařská péče, stížnosti, odměňování, hodnocení práce, posuzování výkonů, kolektivní vyjednávání, sociální péče, vedení personálního informačního systému.

Tento systém je možné rozšířit podle potřeby o další úseky a každý úsek doplnit o další činnosti.

Zabezpečení fungování systému odpovědnosti spočívá v těchto krocích:

- soupis všech činností podle úseků,
- doplnění soupisu vedoucími úseků,
- každý vedoucí označí činnosti, které považuje za své a k nim uvede pravomoc, kterou potřebuje k jejich plnění,
- vzniklé překryvy odpovědností nebo "bílá místa" musí vrcholový řídicí pracovník řešit direktivně,
- ke každé činnosti je nezbytné určit stupeň odpovědnosti a stupeň pravomoci. /Např. vedoucí výroby má za činnost plánování výroby odpovědnost plnou a pravomoc částečnou/.

Očekávaný výsledek:

- a) dosáhne se lépe uspořádané a hladce fungující organizace,
- b) každý vedoucí přesně ví, co se od něho očekává a co se stane, když očekávané nesplní,

- c) snížení nákladů v administrativě a eliminace výrobních zmatků na všech úrovních řízení.
- d) nikdo nemůže truchlit, že si "neuvědomil", že má vykonat ve stanovený čas určitou práci,
- e) zlepšení vzájemných pracovních vztahů, neboť každý ví, co má dělat a nemůže nikdo na nikoho nic ustrčit.
- f) umožnění rychlé kontroly celkové činnosti řízení, neboť každý vedoucí ví, za co je jeho podřízený odpovědný a kolik pravomoci mu bylo k výkonu funkce delegováno. Téměř na první pohled se pozná, kdo své úkoly plní a kdo je neplní.

4.10 Podpora pozitivních vztahů uvnitř kolektivu

Řešení problémů v organizacích je pokládáno za skupinovou činnost, přičemž toto kolektivní vedení musí být vždy souhlasné. Skupinové rozhodování je nevyhnutelným výsledkem specializace a vzájemné závislosti, ale i výsledkem uznané potřeby skupinového rozhodování. Skupinové rozhodování má tyto přednosti:

- omyly jsou vysvětleny a tím se snižuje jejich vliv.
- uvážena mínění mají větší vliv na členy skupiny než úsudky bez jakékoliv přípravy,
- větší vliv mají mínění vyjadřovaná důvěryhodně,
- členové skupiny se mohou specializovat podle různých aspektů jednotlivých problémů.
- skupina jako celek má více alternativních řešení,
- nutnost dalšího komunikování podněcuje členy skupiny k tomu, aby svoje myšlenky zpřesnili a vyjasnili.

Hierarchická struktura velmi omezuje efektivnost skupinového jednání. Má-li být jednání efektivní, musí existovat nutnost podstatné soudržnosti mezi členy. Tato soudržnost značně zvyšuje schopnost členů skupiny přijímat a podporovat předloženou analýzu k projednávání. Soudržnost udržuje v minimálních mezích autokratické postupy a chování, které vytvářejí napětí, umlčují spontánnost a tvořivost a narušuje kooperaci.

K podpoře pozitivních vztahů ve skupině se doporučuje:

- a/ Vyvíjet snahu, aby pracovní formální vztahy byly vždy podloženy též pozitivně emotivně.
Vztahy antipatie:
 - vedou k vzájemnému odmítání,
 - vylučují kooperaci,
 - narušují jakákoliv jednání,
 - vedou k neochotě vzájemného informování,
 - vedou k úmyslnému zatajování informací,
 - způsobují subjektivistické zveličování drobných osobních nedostatků a chyb.
- b/ Prosazovat vliv přirozené autority jednoho z jejích členů uvnitř kolektivu, což vede ke zvýšení vzájemné důvěry a navození atmosféry kooperace.
- c/ Nepřipustit existenci soupeřících skupinových autorit nebo jednotlivců uvnitř kolektivu.
Rozpory, jsou-li v zájmu věci, jsou hnací silou. Nesmí hraničit s narušením stanovených cílů. Konflikt je pokládán za formu úchylného chování jednotlivce, které musí být napraveno ostatními zaměstnanci a prostředím jejich pracovní skupiny. Předpokládá se, že konflikt by se neobjevil, kdyby byl každý pracovník správně integrován do "demokratické skupiny". Integrace zlepšuje lidské vztahy v pracovních situacích a usnadňuje vytváření vhodných pracovních skupin se shodnými mentálními schopnostmi a vlastnostmi svých členů. Aby se odstranil konflikt, je nutné mezi členy

skupiny, kteří jsou ve vzájemné konfliktní situaci, vytvořit úzké spojení, např. otevřenou výměnu názorů, rozhovory apod. s cílem dosažení konsenzu a smíru.

Zdroje konfliktu jsou poruchy duševní vyrovnanosti, zkreslené chápání a hodnocení okolí, neúměrná kritičnost, podceňování jiných.

Příčinou vzniku konfliktu je zpravidla nepřesné vymezení dělby práce a její organizace, nejasné delegování pravomoci, závady v komunikačních systémech a přenosu informací, rozpornost v podnikových normách a příkazech apod. Důsledky konfliktních situací jsou nepříznivé. Proto se musí každý konflikt řešit.

- d/ Zamezit izolaci jednotlivých členů kolektivu, která by vedla k pocitu méněcennosti a k postupné ztrátě zájmu o sžití s ostatními členy kolektivu.

4.11 Delegování úkolů

Stále existují vedoucí, kteří pracují do úmoru, zatímco je- jich podřízení se nudí z nedostatku práce. Setkáváme se s vynikajícími pracovníky, kteří nemají žádnou rozhodovací pravomoc, neboť v kuloárech podnikového managementu často slyšíme názory typu:

"než bych mu to vysvětlil, raději to udělám sám, je to rychlejší".

4.11.1 Hlavní aspekty delegování

Delegování úkolů má několik zcela odlišných aspektů. Je to:

Otázka důvěry	Lidé, kterým je svěřeno něco významného, jsou schopni vyvinout značné úsilí, aby nezklamali důvěru, kterou do nich vkládá vedoucí.
Nepochybné umění	Delegovat znamená v podstatě získávat lidi, motivovat je, komunikovat s nimi a vést je k odpovědnosti.
Problém	Ten, kdo deleguje úkoly na podřízené, musí počítat s tím, že přenechá podřízeným též ú- spěch, vzniklý ze splněního úkolu. Delegovat je obtížné též proto, že se vzdáváme činnosti, která nás baví, v níž jsme úspěšní.
Nutnost	Delegovat: úkoly je absolutní nutnost pro to ho, kdo to chce někam dotáhnout, ale zdá se, že si to málokterý vedoucí plně uvědomuje. Manažeři často přehlíží nutnost zachovat si vedení v zásadních věcech a všechno ostatní přenést na podřízené, tj. nejen práci, ale též práva a povinnosti rozhodovat a za svá rozhodnutí nést též odpovědnost.

4.11.2 Podmínky pro delegování

Pro delegování práv a povinností je nezbytné splnění určitých podmínek, k nimž patří:

- Vzájemná důvěra

Účinná delegace pravomoci předpokládá především existenci zvláštní důvěry mezi vedoucím a podřízeným. Je to zvlášť důležité v obtížných podmínkách nebo kritických situacích. Nelze delegování považovat za krátkodobý jednostranný akt, při němž se někomu přikazuje provedení určitého úkolu. /Buďte rádi, když vaši podřízení vykonávají určenou práci lépe, než byste ji vykonali vy sami/.

- Jasné vymezení úkolů

Při delegování úkolů musí vedoucí pracovník vysvětlit podstatu a důležitost úkolu a zároveň vyslechnout podřízeného, co si o celé věci myslí. Nejasný a nepřesný obsah delegace vyvolává u podřízených stres a při několikerém opakování též ztrátu motivace. Je nezbytné počítat s tím, že podřízení zřídka kdy požadují bližší vysvětlení následnými dotazy, aby vzbuzovali zdání neochoty.

- Podpora a zájem nadřízeného

Delegování pravomoci je kontinuální /nikoliv jednorázový/ akt, při němž musí mít podřízení jistotu podpory nadřízeného. K tomu přispívají společné porady o postupu prací, zpracování dílčích úkolů a časových harmonogramů, zabezpečení odborných seminářů, konzultací a školení. Je důležité, aby porady byly řádně plánované a aby se soustřeďovaly vždy na zásadní otázky delegovaného úkolu.

- Uznání nadřízeného a odměna

Velmi důležitou podmínkou pro růst sebevědomí je uznání, nikoliv jen peněžní odměna. Peněžitá odměna je chápána podřízenými spíše jako jeden z prvků uznání, které přináší uspokojení s vykonanou prací.

4.1.1.3 Postup při delegování

Co delegujeme a kdy:

- co nejvíce,
- co nejčastěji,
- nepovažujte delegování za výjimku, ale za pravidlo,
- když nejste v organizaci přítomni, ustanovte, kdo za co odpovídá a informujte o tom všechny, jichž se to týká.

Co nedelegujeme:

- činnosti, které podle pracovních předpisů musíme vykonávat sami /např. schvalování cestovních příkazů/,
- personální záležitosti /výběr a hodnocení pracovníků, disciplinární řízení, stížnosti/,
- důvěrné záležitosti, kterých by v řádně vedeném podniku mělo být co nejméně.

Komu delegujeme:

- přímým podřízeným,
- jednotlivci, nikoliv skupině,
- nedelegujeme jen osvědčeným, pověřte i jiné a zvyšujte je- jich odpovědnost,
- je nevhodné nutit podřízené delegováním vykonávat práci, která je pod úroveň jejich odbornosti,
- zacvičujte svého zástupce, ale nikdy mu neslibujte povýšení.

Jak delegujeme:

- ne příliš často,
- při delegování se přesvědčte, zda podřízený přesně ví, co má dělat,

- delegování nefunguje, když podřízení neustále žádají o nějaká povolení, neboť nemají dostatečnou pravomoc,
- stanovte dosažitelný cíl,
- nikomu neporoučejte, podřízené, od nichž něco potřebujete, požádejte,
- jestliže jste někomu něco delegovali, nevměšujte se do jeho kompetencí.

Kontrola delegování:

- informujte se o postupu, nebuďte ale nedočkaví,
- nebuďte překvapeni, jestliže ten, komu jste delegovali, udělá několik chyb nebo potřebuje vaši podporu,
- hledejte při neúspěchu raději příčinu, nezachraňujte jej vlastním zásahem,
- veřejně poděkujte úspěšným za dobře vykonanou práci.

Pozn. :

Pro různý stupeň delegování byla sestavena šestistupňová stupnice:

1. stupeň -konej, cíl znáš, další kontakt není nutný,
2. stupeň -konej, ale informuj mě, co jsi udělal,
3. stupeň -prozkoumej věc, informuj mě o úmyslech a pokud neřeknu ne, můžeš pokračovat dál,
4. stupeň -podívej se na věc a řekni mi co zamýšlíš, nedělej nic, pokud nedostaneš souhlas,
5. stupeň -podívej se na věc, seznam mne se všemi alternativami pro i proti, jednu z nich vyber a doporuč je ke schválení.
6. stupeň -podívej se na věc. ohlas mi všechna fakta a pouze já rozhodnu. co bude dál.

4.12 Komunikace

V managementu je nutností jasná a přímá komunikace. Kvalitnější vyjadřování vede ke kvalitnějšímu poslouchání, ke snížení chyb v řízení morálky a produktivity.

Komunikace je přenos informací od odesílatele k příjemci, za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl. Funkcí komunikace je zabezpečení sjednocení veškeré činnosti organizace. Umožňuje modifikovat chování. dosahovat efektivních změn. účelně využívat informací a dosahovat cílů.

Komunikace je důležitá pro vnitřní fungování podniku, protože integruje manažerské funkce. Komunikace je potřeba pro:

- stanovení a sdělování cílů podniku,
- zpracování plánů pro dosažení vytčených cílů,
- efektivní výkonné organizování lidských a materiálových zdrojů,
- výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků,
- vedení, přikazování a vytváření vhodného pracovního prostředí,
- kontrolování.

Komunikace je významná též pro propojení podniku s vnějším prostředím. Prostřednictvím komunikace manažeři zjišťují potřeby zákazníků. schopnosti dodavatelů, akceptují různá zákonná omezení a zájmy společnosti.

Lidé pracující v podnikání tráví 70% pracovního dne komunikací s ostatními lidmi.

Struktura používané komunikace je nás- ledující:

mluvení 30%

poslouchání 45%

čtení 16%
psaní 9%

Manažer musí používat slov, která přesně vyjadřují situaci a kterým stejným způsobem musí též porozumět příjemce.

Pro efektivní komunikaci je nezbytné:

- přemýšlet dříve než promluvíte,
- zachovat si plnou pozornost při jednání,
- nepředpokládat, že všichni rozumí tomu, co říkáte,
- vytvořit kontrolu komunikačního prostředí.

Překážky efektivní komunikace:

- nemít žádné nebo nejasné cíle,
- nemít žádné nebo nejasné plány,
- nebýt si jistý, co sám chci vyjádřit a říci,
- předpoklad, že vás ostatní osoby poslouchají,
- vytvoření rychlého úsudku bez znalostí všech faktů -neupřímnost a manévrování v jednání,
- vítěz nebo poražený v dané situaci,
- manipulace a nereálné přísliby,
- naučený nesouhlas,
- předpojatost.

Skuteční manažeři preferují poslouchání, "malí" lidé monopolizují mluvení.
--

Komunikace je vždy společenský proces. S partnerem se domlouváme, vyměňujeme si informace pomocí řeči - jazyka, slov, tj. verbálně, ale také výrazem obličeje, pohybem ruky, tj. nonverbálně. Proto dělíme komunikaci na verbální a nonverbální.

4.12.1 Zásady účinné verbální komunikace

Komunikovat znamená vysílat a přijímat informace. Spolupracovníci musí pochopit to, co si myslíte vy a opačně vy pochopíte to, co si myslí oni. Pro zvýšení účinnosti tohoto procesu platí určité zásady a lze uvést některá doporučení.

a/ Zásady pro příjem informací

- Vytvořte ihned od počátku atmosféru důvěry a pohody a nikdy nezaměňujte rozhovor za zkoušku, ve které prověřujete partnera nebo za výslech.
- Dejte partnerovi najevo, že jeho informace potřebujete ke své činnosti a že je v jeho zájmu, abyste ho pochopil.
- Vždy pozorně naslouchajte. Podstata naslouchání je více než fyzické slyšení. Naslouchání má 4 fáze:
 1. fáze -slyšení
 2. fáze -interpretace - to, co slyšíme jsme schopni interpretovat. Interpretace vede k porozumění nebo ne- dorozumění.

3. fáze -vývojové stadium, v němž informaci zvážíme a rozhodneme, jak ji použít.
4. fáze -reakce - na základě toho, co jsme slyšeli a vlastní dispozice reagujeme.

- Nesnažte se si zapamatovat všechno. Pište si poznámky.
- Jestliže chcete vyjádřit zájem, používejte neverbální komunikační prostředky /úsměv, vnuknutí, přikývnutí/ a povzbuzujte partnera slovy např.: ano, vskutku, pokračujte dál, to jistě apod.
- Pokud něčemu nerozumíte, požádejte o vysvětlení. Nikdy nepředstírejte, že jste pochopili vše, i když to není pravda.
- Vždy se snažte shrnout, co partner říkal, abyste měli jistotu, že jste porozuměli.
- Při naslouchání buďte trvale pozorný. Rozhodně nikdy nic nepředpokládejte, protože byste se mohli mýlit. Soustřeďte se, i když to, co váš partner říká, je pro vás momentálně nezajímavé. V rozhovoru nepředbíhejte svými dotazy.
- Nedejte se ovlivnit emocionálními výrazy a v klidu vyslechněte i nelogické argumenty, neboť to vše je věcí názoru. V posuzování se snažte být objektivní a pamatujte, že věci a jevy jsou jen vzácně pouze černé nebo bílé. Zvláště bedlivě naslouchejte zastáncům extremistických názorů.
- Překážky bránící dobrému naslouchání
 - příliš mnoho zbytečného mluvení,
 - používání chyb, průměrnosti a banalit v mluveném projevu, nedostatek kontaktu s posluchači,
 - neschopnost porozumět názoru druhých lidí,
 - kritika stylu podání řečníka,
 - snaha poslouchat pouze fakta,
 - předstírání pozornosti a poslouchání,
 - vyhýbání se problémům.

b/ Zásady pro sdělování informací

- Informujte každého vždy ve vhodném okamžiku spolehlivě, objektivně a srozumitelně.
- Nesnažte se zakrývat svůj styl vyjadřování. Mluvte jasně. Pokud někomu činí potíže vás pochopit, zvolněte tempo nebo změňte formu vašeho vyjadřování.
- Vyhýbejte se citoslovcům /hm/ nebo frázím /víte, v podstatě, zásadně, tedy/, protože zbytečně zeslabují obsah komunikace. Jsou to zcela nepotřebné výrazy, které slouží pouze k vyplnění hluchých míst.
- Buďte si vědomi toho, že si lidé pamatují nejen to, co říkáte, ale i jak to říkáte. Nenasazujte přísný tón z pozice "velkého šéfa".
- Nemluvte příliš hlasitě, potichu, pomalu a rychle.
- Neklesejte hlasem na konci věty. Budí to dojem zdání nudy nebo nezájmu.
- Nejistota projevu může vzbudit pochybnosti o vaší kompetenci.
- Nebuďte příliš upovídaní. Přiměřte partnera, aby mluvil raději o sobě. Vyjádřete uznání o jeho znalostech a zkušenostech.
- Neskrývejte své nadšení. Nepovažujte to za falešné předstírání, ale za upřímné vyjádření vašich pocitů.
- Nezvyšujte svůj hlas, zlobíte-li se. Rozvaha je mnohem účinnější, než křik.
- Neříkejte nebo nepište nic, čím byste mohli své partnery ponížit, zranit, zesměšnit nebo urazit. I když nemáte ke každému spolupracovníkovi nejvyšší sympatie. Můžete se přesto k němu chovat slušně.

- Nikdy "nepřehánějte", abyste prosadili své, nebo udělali maximální dojem. Pravdivý stav věci stejně vyjde najevo a od té doby vám nikdo nebude věřit, protože všechny vaše informace bude považovat za přehnané.
- Nesnažte se prezentovat své názory a přání jako fakta.
- Nebuďte neustále vážni, vytvoříte kolem sebe nudnou atmosféru. Pozorně sledujte okolí a snažte se hledat humor v každodenních informacích. Nezesměšňujte jiné, žertujte na svůj účet. Nejsou lidé nejnudnější takoví proto, že neustále hovoří jen o sobě a svých problémech?
- Zaujměte postoj k příjemci vašich informací. Snažte se vždy poznat, jaké má odborné znalosti a zkušenosti a jaká je jeho intelektuální úroveň. Pokuste se poznat jeho temperament, založení akceschopnost nebo bezohlednost.
- Kombinujte ústní informace s názornými. Druhý člověk snázeji pochopí výklad nějakého postupu, když mu to názorně předvedete nebo ukážete.
- Respektujte význam informace pro příjemce, snažte se ho pochopit a počítejte s případnou reakcí.
- Vhodně volenými kontrolními otázkami si ověřte, zda byla informace správně pochopena.
- Ke sdělovaným informacím zaujměte též vlastní stanovisko.

c/ Hlavní příčiny nedorozumění

K hlavním příčinám nedorozumění řadíme:

- Nesrozumitelně vyjádřené myšlenky a neurčitě formulovaná sdělení /řekl jsem mu to, ať si to vyloží sám, jak umí, to by se mělo udělat, .../.
- Používáním slov, kterým příjemce informací nerozumí /nepřiměřené používání cizích slov, příliš detailní technický popis místo srozumitelného výkladu/.
- Používání mnohovýznamných slov nebo neurčitých výrazů /to víte, to je složité/ a nejednoznačné formulování myšlenek, při- pouštějící volný výklad příjemce, který budí nejistotu a umožňuje vlastní domýšlení sdělovaných skutečností.
- Nepozornost nebo nezáměr příjemce, kdy dojde k úplnému zkreslení informací. Neslyšíme to, co se říká, ale slyšíme to, co je pro nás příjemné, co slyšet chceme.
- Citové předsudky příjemce informace např. zaujímání předem záporných postojů.

4.12.2 Vybrané složky nonverbální komunikace

Nezkušení řídicí pracovníci nespojují obsah informace s formou sdělení a se způsoby chování toho, kdo informace sděluje.

Mimoslovní sdělování /nonverbální komunikace/ je sdělování těch informací, jejichž obsah není vázán na slova, ale které ten, který informace sděluje, často zcela nezámyslně poskytuje příjemci jinak.

Ze složek nonverbální komunikace, které mají bezprostřední vztah k jakémukoliv projevu, uvádím:

a/ Paralingvistika

Paralingvistika představuje veškeré doprovody slovního projevu, tj. hlasitost, výška a barva hlasu, intonace, dikce, přestávky v řeči. Pro řečníka je důležité, aby svým přednesem

vyjádřil zájem o předmět, vztah k posluchači a zároveň vnitřní jistotu. S jistotou souvisí též rychlost řeči.

b/ Mimika

Mimikou jsou označovány výrazové pohyby obličeje při prožívání citu. Ačkoliv v pohybech obličejových svalů jsou značné individuální rozdíly, může mimický výraz napomáhat k rozlišení řečnickových emocí. Jako projev momentálního naladění může výraz obličeje působit příjemně a motivačně, pokud je přirozený. Naproti tomu strnulá maska, zachmuřenost, záměrné zvedání obočí a jiné grimasy působí rušivě až nepřátelsky.

Rovněž neosobní nebo nezúčastněný "prázdný" výraz, který doprovází automatickou mluvu nebo čtení referátu, nepůsobí na příjemce dobře a přesvědčivě.

c/ Pohledy

Pomocí pohledů navazuje řečník kontakt s posluchači. Není dobré, když řečník upírá svůj pohled trvale do jednoho místa. Může to být text, kromě doby, po kterou z něj cituje nebo čte určitou pasáž, nebo strop, podlaha, zadní stěna místnosti, exteriér za okny, jeden /jedna/ osoba mezi posluchači. Řečník by neměl trvale ulpívat pohledem na schématu nebo pomůcce, pokud na ní přímo neukazuje nebo nepopisuje. Střídání pohledů na jednotlivé posluchače nebo skupiny, pomáhá výrazově udržovat jejich pozornost. Jako příjemný bývá vnímán otevřený pohled, nikoliv strnulý nebo vyzývající.

d/ Proxemika

Fyzické oddálení nebo přiblížení se nazývá proxemika. Fyzická vzdálenost mezi osobami je počítána jako vzdálenost psychická. Proto je nezbytné občas opustit místo za stolem nebo přednáškovým pultem a posluchačům se skutečně přiblížit. Někteří naopak chybně staví mezi sebe a skupinu lidí další překážky, např. hromadu knih, aktovku, poznámky, které drží neustále před sebou. Stejnou funkci mají i ruce v jakékoliv poloze před tělem. Posluchači tyto projevy vnímají jako nejistotu nebo nepřístupnost řečníka.

Chování řečníka, při němž má pod dojmem přiblížení k publiku a navození jakési familiárnosti jednu ruku v kapse kalhot nebo saka, lze chápat jedinečně jako projev neznalosti základních pravidel slušného chování a jako zcela nespolečenské jednání vůči posluchačům.

e/ Posturika

Posturika je sdělování prostřednictvím postoje. Celkový postoj je dán rozložením váhy těla na nohy a orientací páteře. Vypovídá spolehlivě o vnitřních pocitech řečníka. Klidně a jistě působí mluvčí, který má pevný postoj na obou nohách s mírným přenášením váhy z jedné na druhou. Dojem nejistoty působí vytváření zkroucených figur, stání pouze na jedné noze s podepřením těla o stůl, stejně tak jako různé úklony hlavy, hrbení se a choulení.

g/ Gestika

Od předcházejících složek nonverbální komunikace se gestika liší tím, že jde o sdělování kulturně normalizovanými výrazy, pohyby, postoji. Patří sem kývnutí hlavou na znamení souhlasu, vztyčení ukazováčku při zdůraznění apod. Řečník by je měl používat

úměrně a funkčně, především k vyvolání pozornosti, zdůraznění sdělení, k vyjádření vlastního postoje.

Chybou je neshoda gesta a verbálního sdělení.

h/ Haptika

Haptika je složkou nonverbální komunikace vznikající při bezprostředním doteku dvou lidí při podání ruky, poplácání, pohlazení, políbení a objetí. Tyto složky nonverbální komunikace jsou ve svých projevech silně podmíněny etnickými se značnými místními zvyklostmi. Uvádí se, že těchto projevů spíše ubývá a že někde chybí úplně. Alespoň podání ruky by mělo být profesionální dovedností manažera, obchodníka a politika.

i/ Celkový vzhled

Řečník sděluje celkovým vzhledem mnoho podstatného o sobě. Důvěru a sympatie budí pro danou situaci úměrné oblečení přiměřená upravenost. Nerespektování této složky komunikace vyvolává u publika útrpně shovívavý postoj a v krajním případě až odpor a znechucení.

Projev mluvčího působí komplexně a proto je vhodné se ještě zmínit o prostředí, v němž rozhovor probíhá. Aktivně zde působí celková charakteristika místnosti, estetické uspořádání, pořádek, styl zařízení, v němž člověk žije nebo pracuje. To vše má vysokou vypovídací schopnost, ovlivňuje úroveň rozhovoru, jakož i jeho průběh a výsledek.

4.13 Jak uplatňovat své myšlenky

Není snadné uplatňovat myšlenky, zejména takové, které způsobují radikální změny. Je nezbytné počítat spíše s obtížemi, než se snadným přijetím. Výhoda spočívá v tom, že myšlenky, které se setkají s odporem, mají obvykle ten největší význam a průkazem jejich správnosti je skutečná zkouška v ohni kritiky a věcných argumentů opozice.

Některé dobré názory a nápady jsou odmítány z mnoha důvodů. Jsou to např. :

- nápad je divný proto, že jde o něco nového,
- nelze nic s jistotou předem předpokládat,
- návrhy mají nepatrné nedostatky,
- pro jejich podporu bylo použito nelogických argumentů,
- ohrožují něčí skutečné nebo pomyslné postavení v organizaci,
- nejsou připravena kvalitní alternativní řešení.

R.J. Tieman /1988/ publikoval deset užitečných pokynů, jak nové myšlenky a názory prezentovat. Jsou to tyto:

- 1/ Nepřehánějte. Na podporu vašich argumentů není vždy nutné tlouci rukou do stolu. S menším hlukem a ráumem dosáhnete mnohem více. Nikdy nedávejte ukvapené sliby. Zdrženlivé sliby mají větší naději na získání důvěry u inteligentních lidí. Zdrženlivé sliby se též snadněji plní.
- 2/ Nevzdávejte se příliš brzy. Lidé mají přirozený odpor ke změnám, nová myšlenka se může dotknout něčí práce. Při sledování realizace některých návrhů vyplývá, že bez ohledu na to, jak byl návrh kvalitní, musel být předložen třikrát, než si ho někdo povšimnul.

- 3/ Uved'te své nápady v pravou chvíli. Určení vhodného časového okamžiku vyžaduje pečlivý průzkum a bohaté zkušenosti. Jestliže považujete vámi stanovený čas vhodný k prezentaci své myšlenky, vyhrad'te dostatečný čas na přípravu a zúčastněným na přizpůsobení svého časového plánu. Vyhněte se poradám ke konci pracovní doby a v pozdních hodinách v pátek. Ujistěte se, že váš návrh se týká problému, před kterým stojí vedení organizace.
- 4/ Napište svoji myšlenku. Zformujte ji do jedné věty nebo do krátkého odstavce. Nemůžete-li ji vyjádřit stručně, jde buď o bezcenný nápad nebo nemáte vše ještě sám promyšlené.

Když myšlenku zpracováváte, formulujte ji jako odpověď na tyto otázky:

- jaký problém se řeší a proč je to zapotřebí,
- jak to bude fungovat,
- kdo bude nápad realizovat,
- kdy se bude nápad realizovat,
- koho se realizace bude dotýkat?

Nebojte se uvést silné argumenty jak pro, tak i proti. Tím prokazujete, že máte věc dokonale promyšlenou do všech podrobností a získáte tím větší důvěru.

- 5/ Dbejte na to, aby vklad vaší myšlenky byl jednoduchý. Snažte se o absolutní jasnost a srozumitelnost, vyhýbejte se použití bohaté slovní zásoby a neobvyklých výrazů. Čím jednodušší bude váš sloh, tím lépe. Umění dobře psát nebo hovořit je umění zdrženlivosti.
- 6/ Předložte svoji myšlenku dramaticky. Povaha dramatickosti se řídí obsahem a důležitostí vaší myšlenky. Je mnoho důstojných způsobů, jak přednes myšlenek umocnit. Kdykoliv je to možné, používejte vizuálních prvků. /Při přenosu vjemů do mozku je oko 22x účinnější než ucho/.
- 7/ Předvídejte námitky. Buďte předem připraveni vyhnout se kontroverznímu postoji. Jestliže jste si připravoval předložení návrhu pečlivě, jistě jste si zaznamenával všechny argumenty pro i proti. Jestliže jste objektivní, určitě jste přišel na ne jednu, ale několik možných námitek, každou z nich jste pečlivě zvážil a máte připravenou reakci, bude-li námitka uplatněna.
- Jsou-li námitky vysloveny, je přirozenou snahou argumentovat a myšlenku chránit. Úspěšní lidé nečelí námitkám pomocí argumentace, ale otázkami. Nepokoušejte se oponentům dokázat, že oni nemají pravdu a jen pravdu máte pouze vy. Klad'te vždy jen takové otázky, s nimiž oponent musí souhlasit. Vhodné otázky klad'te tak dlouho, až všechny odpovědi na ně dohromady vytvoří rozumný závěr založený na faktech. /Proto sestavte si seznam možných námitek a ke každé námitce sedm otázek, které by mohly námitku překonat/.
- Jedním z nejlepších způsobů, jak překonávat námitky, je jim pozorně naslouchat. To umožní námitku plně pochopit. Jsou-li námitky oponenta nepodstatné, může to sám rozpoznat, umožníte-li mu, aby hovořil volně. Jestliže pozorně posloucháte, jste schopen postřehnout i takové jemnosti jako je např. způsob, jakým váš oponent námitku vyslovuje. Říká-li svoji námitku s přátelským úsměvem, znamená to, že ji nepovažuje za příliš důležitou. Pozorné poslouchání pomáhá odhalit pocity a postoje, které mohou naznačit příznivé nebo nepříznivé hledisko.
- 8/ Zajistěte si podporu a účast jiných. Je důležité zajistit si podporu pro myšlenku ze strany kolegů a spolupracovníků, kterých se to bude týkat, ještě dříve, než ji předložíte nadřízenému nebo vedení podniku.

Jestliže můžete dát vaši myšlenku do souvislosti s nějakým návrhem, který dříve vyslovil váš nadřízený, zvýšíte vyhlídku na úspěch.

Další možnost získání podpory jiných je záměrně předem vynechat nějaký malý, ale důležitý prvek vaší myšlenky při prezentaci. Osoba, u níž se snažíte myšlenku uplatnit, pravděpodobně upozoruje chybějící prvek a navrhne jeho doplnění. Tím se do návrhu zapojuje a pak přijímá myšlenku jako celek mnohem příznivěji. /Pozor! jestliže oponent doplnění nenavrhne, musíte to navrhnout sám, jako byste si na to dodatečně vzpomněl/.

- 9/ Upravte svou myšlenku tak, aby byla snadno přijatelná. Jestliže průběh jednání nespěje k jednoznačnému kladnému rozhodnutí, snažte se udělat vše pro to, aby návrh nebyl kategoricky zamítnut. Můžete:
- navrhnout komisi, která by návrh blíže prostudovala,
 - navrhnout doplnění návrhu, např. kalkulaci nákladů,
 - navrhnout experimentální odzkoušení návrhu na malém vybraném objektu a experiment po určité době vyhodnotit,
 - navrhnout průzkum, jak tutéž úlohu řeší jinde.
- 10/ Ponechte při projednávání dostatek času na diskuzi. Nevyžadujte netrpělivě příliš rychle okamžité rozhodnutí. Nejlepší je nechat lidi, aby se přesvědčili sami, nebo aby si zvykli na něco nového, to vyžaduje vždy určitý čas. Jestliže je váš návrh příliš rozsáhlý a komplikovaný, rozdělte ho na dílčí přijatelné úseky a ty předkládejte po částech. Když skončila diskuze a došlo k příznivému rozhodnutí, buďte připraven k podání návrhu detailního plánu realizace včetně časového rozvrhu a kontrol.

4.14 Vedoucí pracovník a čas

Čas je pro řídicí pracovníky něčím, čeho se jim trvale nedostává. Manažer nemá možnost volby, zda šetřit či nešetřit časem. Musí jej využít k dosažení těch cílů, které jsou potřebné a nejdůležitější.

Hlavní příčiny nedostatku času:

- a/ Vedoucí pracovník si svůj čas neplánuje, nebo k plánování přistupuje pasivně. Nesledují a neanalyzují spotřebovaný čas na jednotlivé činnosti, což je předpokladem k jeho racionálnímu využívání.
- b/ Neúměrně vysoký podíl času věnují k zabezpečování operativních činností na úkor koncepčních.
- c/ Nevyužívají plně delegování pravomoci. Je to nejen jako projev nedůvěry ke schopnostem podřízených, ale jako možný projev neschopnosti před nadřízeným. Delegováním pravomoci se snižuje informovanost vedoucího pracovníka a nadřízeným může být posuzován jako neschopný, neboť není o všem informován.
- d/ Zaměření se na mnoho problémů najednou, což je důsledek vysokého podílu operativních činností nad činnostmi koncepčními.
- e/ Paradoxní situace, kdy má řídicí pracovník "málo času na informace", neboť je jimi zahlcen, protože přestože mu na jedné straně chybí informace potřebné, má na druhé straně přebytek informací, které nejsou vždy přímo použitelné pro řízení.
- f/ Nejsou stanoveny závazná pravidla hry, což vede k četným improvizacím.
- g/ Malé nebo nedokonalé využití organizačních a technických pomůcek v řídicí praxi.

Z uvedených příčin nedostatku času plyne, že vedoucí často věnují svůj čas úkolům, které by ani nemuseli provádět. A pokud pracují na úkolech, které jim skutečně přísluší,

nepostupují vždy dostatečně racionálně. Vedoucí, který chce tento stav změnit, si může položit tyto čtyři otázky:

- a) Přísluší mi tento úkol, tato činnost? /Pohled do popisu vlastní pracovní náplně by měl rozptýlit veškeré pochybnosti o tom, co má a co nemá vedoucí vykonávat/.
- b) Co se stane, když úkol nesplním? /Dojde ke katastrofě? Odpověď na tuto otázku vyjasňuje důležitost úkolu/.
- c) Jsem jediný, kdo je sto tento úkol splnit? /Bylo by z věcných důvodů lepší, kdybych úkol delegoval?/.
- d) Vyřizuji vždy úkoly a činnosti tak racionálně, jak je možné? /To je otázka po hospodárnosti využití pracovního času vedoucího/.

4.14.1 Analýza spotřeby času

Pro objektivní vyhodnocení spotřeby času se nejlépe osvědčily autosnímky a jejich vyhodnocení. Doporučuje se měření času v desetidenních intervalech s patnáctiminutovou přesností záznamu jednotlivých činností. Snímky je nezbytné vyhodnotit ve třech fázích:

1. fáze: soustředění na výskyt vnějších rušivých vlivů, např.
 - proč telefonoval,
 - jaký byl účel návštěvy, atd.
2. fáze: hledáním cest k racionalizaci
 - co by se stalo, kdyby
 - se tato činnost vůbec nekonala,
 - se zrušila,
 - se vykonávala někde jinde a proč se vůbec dělá tady, -ji vykonával někdo jiný a ne já,
 - se zabezpečila jinak a jaké jsou důvody, že se dělá právě takto?
3. fáze: všechny zaregistrované činnosti rozdělit na:
 - zbytečné a ty ihned zrušit,
 - nutné, ale posoudit, zda by je nemohli vykonávat jiní, zhodnotit, zda by se daly lépe zorganizovat, nebo je ponechat beze změny.

4.14.2 Deset pravidel pro denní plánování práce

- 1) Připravte si svůj pracovní den předem.
- 2) Plánujte svůj pracovní den realisticky. Ponechte si v plánu časové rezervy. /Příliš nabitý denní plán nesplníte a je pak zdrojem stresu a frustrace/.
- 3) Alespoň 40% času si rezervujte pro nepředvídatelné záležitosti.
- 4) Práci na důležitých úkolech je nezbytné si naplánovat na dobu vysoké výkonnosti /např. mezi 9 -12 hodinou/. Rutinní práce a mezilidské kontakty lze zařadit na hodiny 5 nižší výkonnosti. Pracovní přestávky nejsou ztrátou času, nýbrž příležitostmi pro obnovu energie. Jsou to krátké, pravidelně se opakující pauzy.
- 5) Pracujte podle priorit. Pokud by na něco nezbyl čas, pak to nesmí být úkoly kategorie A.
- 6) Vedoucí by se měl těšit na nový pracovní den. /Buďte optimisticky naladěni/.
- 7) Plánujte též hodiny klidu /to pro přemýšlení o něčem jiném, než jsou pracovní úkoly/.
- 8) Neodkládejte nepříjemné úkoly.

- 9) Koncentrujte se vždy na jeden hlavní úkol.
- 10) Na konci každého pracovního dne věnujte pět minut k jeho zhodnocení a sledujte, co, se vám podařilo a co ne a v čem spočívala příčina neúspěchu.

Literatura:

- Černý, M. - Glückaufová, D.: Vícekriteriální rozhodování za neurčitosti. Academia, Praha, 1987, s. 146.
- Černý, M. - Glückaufová, D.- Toms, M.: Metody komplexního vyhodnocování variant. Academia, Praha, 1980, s. 227.
- Klemperer, W. D.: Forest Ressource Economics and Finance. McGraw-Hill, Inc. Singapore, 1996, s. 551.
- Kořínek, J.: Řízení lesního hospodářství I. Vysoká škola zemědělská v Brně, 1992, s. 89.
- Kořínek, J.: Řízení lesního hospodářství II. Vysoká škola zemědělská v Brně, 1995, s. 107.
- Milkovich, G.T. - Boudreau, J. W.: Řízení lidských zdrojů. GRADA Praha 1993, s. 930.
- Pulkrab a kol.: Ekonomika a řízení lesního hospodářství. Matice lesnická Písek, 1993, s. 228.
- Stýblo, J.: Manažerská motivační strategie. MANAGEMENT PRESS Praha, 1992, s. 74.
- Sůva, J. - Tomek, G.: Podnikatelský management. NAD ZLATO Praha, 1992, s. 201.
- Vlček, R.: Hodnotový management. MANAGEMENT PRESS Praha, 1992, s. 102.