

# Kapitola 2

## Aplikační aspekty managementu

*Management je vědou interdisciplinární<sup>36</sup>*, neboť se jedná o průnik jednotlivých vědních disciplín (viz kapitola 1) a jejich integrované systémové využití v řídicí praxi vedoucích pracovníků. Poznatky těchto vědních disciplín a intelektuální potenciál mnoha generací manažerů našly svůj odraz v disperzi manažerské vědy do jednotlivých specializovaných a metodologicky odlišných aplikačních směrů managementu – jim je věnována tato kapitola.

### **2.1 Management změn**

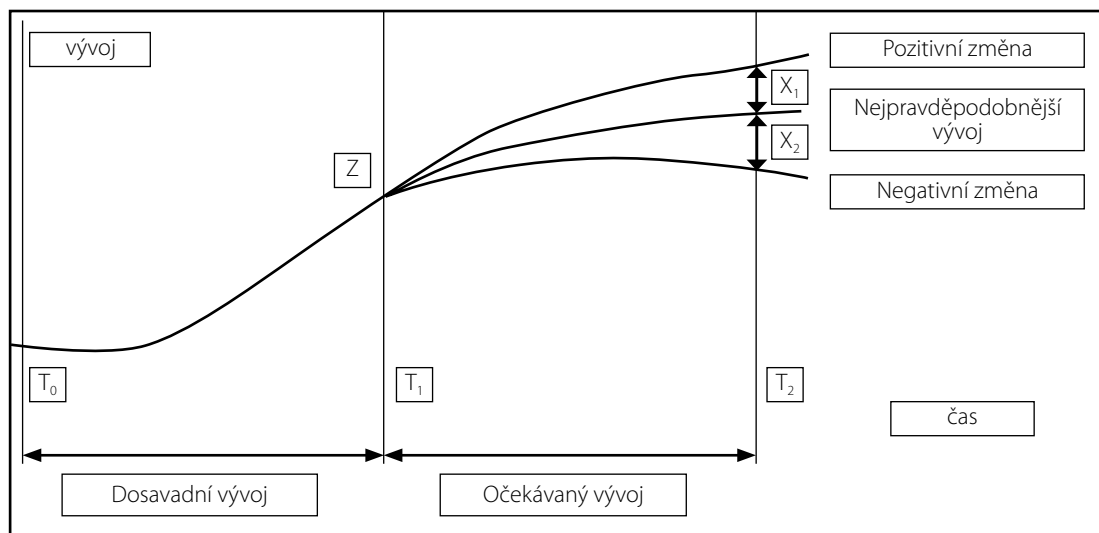
*Změna je projevem vývojového procesu.* Změnou budeme rozumět odchylku od předpokládaného stavu nebo průběhu procesu (například vývoje podniku – viz obrázek 12). Může jít o odchylku pozitivní (vedoucí ke zlepšení očekávaných výsledků) nebo negativní (vedoucí ke zhoršení očekávaných výsledků).

Současné náročné konkurenční prostředí vyvolává tlak na volbu předmětu změny, její řízení a realizaci až po pružné využívání změn: proto nabývá na významu nová disciplína – *řízení změn (MoC – Management of Change)*. MoC v jednotlivých firmách realizují v různé podobě. Většina firem se uchýlila ke změnám orientovaným na výrobek, jejichž důsledkem je snižování nákladů (Lean Production – štíhlá výroba), zvyšování výsledné kvality (TQM – Total Quality Management) nebo zkracování času (TBM – Time Based Management). Existuje však mnoho dalších změn, především revitalizace (oživení podniku), restrukturalizace (obnovení všech podnikatelských funkcí), zavedení evropského

---

36 **Interdisciplinární přístup** ve vědecké práci je způsob objasňování spojující poznatky a metody několika vědních disciplín. Označuje se též někdy jako transdisciplinární, multidisciplinární, mezioborový přístup.

modelu podnikové excelence, expanze na nové trhy, akvizice, fúze<sup>37</sup>, podnikové aliance; obecně jde o snížení entropie (míry neuspořádanosti) podnikového systému řízení.



Legenda:

$T_0 - T_1$  ..... dosavadní vývoj

$T_1 - T_2$  ..... vývoj s uplatněním změny

$X_1$  ..... pozitivní odchylka

$X_2$  ..... negativní odchylka

Z ..... bod změny, bod zvratu (může navazovat na ekonomicky interpretovaný tzv. bod zvratu, resp. kritický bod rovnováhy nákladů a výnosů „break-even-point“, v teorii chaosu používán výraz „bifurkační bod“<sup>38</sup>).

### Obrázek 12 – Vývoj podniku v čase

Pod obecným označením *management změn* zde rozumíme soubor přístupů k ekonomicky a sociálně účelné redukci změn s negativními důsledky pro podnik a umění včasným a proaktivním manažerským jednáním využít v jeho prospěch jak pozitivní, tak také negativní změny.

37 Zákon č. 361/2005 Sb., kterým se mění zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže.

38 Ve vývoji chaotických systémů často dochází při měnících se vnitřních parametrech k náhlé změně chování (např. rozdělení trajektorie), které se nazývají bifurkace.

Pojem management změn můžeme blíže specifikovat v návaznosti na dominující charakter změn, to jest:

- *management interních změn,*
- *management v podmínkách stálých změn,*
- *management v podmínkách kritických změn.*

Zhruba od počátku 80. let minulého století všeobecný pojem management změn zahrnoval především náplň manažerské práce k zajištění specifických podmínek a úkolů při provádění interních změn v rámci uvažované organizace (podniku, závodu apod.). Klíčové problémy představovaly inovační změny především v organizačních strukturách a jejich personálním zajištění. Dnes se k vystižení těchto změn užívá přesnějšího označení management interních změn (*Management of Internal Changes*). Ve vyspělých západních ekonomikách šlo o období, kdy výrazně začala růst frekvence a intenzita externích změn podnikatelského prostředí.

V *podmínkách stálých změn* se management orientuje především na příležitosti a hrozby vnějšího podnikatelského prostředí v porovnání se silnými a slabými stránkami podniku (SWOT analýza). Platí, že vliv externích změn je v organizaci buď ztlumen (pružnost či stabilita vůči některým změnám), nebo vyvolává potřebu interních změn (adaptačních, inovačních).

Pojem *management v podmínkách kritických změn* (*Management in Conditions of Critical Changes*) vstoupil do užívání začátkem 90. let minulého století. Tento druh managementu má svá specifika, neboť vlivy externího podnikatelského prostředí mají natolik nečekaný výskyt, ostrou dynamiku průběhu (ostré zlomení změny) a zřetězení, že důsledky mohou být pro organizaci s vysokou mírou pravděpodobnosti kritické, někdy i krizové. Proto část autorů do managementu v podmínkách krizových změn zařazuje jako součást i tzv. *krizový management*.

Management v podmínkách kritických změn je orientován na umění úspěšně „přežít“ v podmínkách externího ohrožení. Zároveň se snaží „využít“ změny externího prostředí jako příležitosti k posílení a zhodnocení své podnikatelské pozice. Součástí proaktivní politiky se stává nejen případné promítnutí externích změn do změn interních (především inovačních, restrukturalizačních a dalších změn), ale i aktivní účast na iniciování, usměrňování a využívání vnějších změn.

**V chaotických podmínkách 90. let minulého století se stále více uplatňuje krizový management.** Argumenty pro tuto filozofii pramení z charakteru a důsledků kritických změn. Svým významem a dosahem si často nežadají s důsledky mimořádných událostí, charakteristických pro krizový management. Příkladem může být náhlá fúze dvou či více významných konkurentů firmy, získání významných důvěrných informací strategického

charakteru či přechod klíčových spolupracovníků ke konkurenci, krizová situace v hospodářství státu (hyperinflace, rozpad bankovního systému), změna struktury poptávky po produktech firmy atd.

*Metody a technologie* využitelné pro řízení a provádění změn jsou uvedeny v kapitole 3 této knihy.

Pro *proces řízení změny* lze obecně použít tzv. Lewinova modelu<sup>39</sup>, členěného do následujících etap:

- *analytická etapa (síly inicializující proces změny),*
- *návrhová (syntetická) etapa, spočívající ve vytvoření modelu změny (který bude akceptován a podporován sponzorem<sup>40</sup>),*
- *stanovení agenta změny (nositel a realizátor procesu změny),*
- *určení firemních procesů (subsystémů), které budou předmětem změny,*
- *realizační etapa, kdy dojde k provedení vlastní plánované změny,*
- *zpětnovazební vyhodnocení provedené změny, na jejímž základě následuje buď*
- *eventuální úprava stávajícího změnového procesu, nebo v případě akceptace dosažených výsledků tzv. zamražení změny (fixace dosažených výsledků změnového procesu).*

*Změny v organizacích* vyvolává mnoho vnějších i vnitřních tlaků a vlivů. Všechny změny se týkají chování a jednání lidí, jejich přístupů, což je předmětem disciplíny nazývané *Change Enablement* (umožnění, usnadnění změny). Tato disciplína vznikla jako odezva na stále sílící potřebu strukturovaného a komplexního rámce pro principy a postupy nutné pro úspěšné zavádění změn v organizacích. Vychází z teorie řízení a vedení lidí, využívá poznatky z oblasti týmové práce, pracuje se zásadami psychologie, sociologie, komunikace a leadershipu. Tato disciplína se pak formovala do samostatného vědního oboru *change leadership*, který představuje v dnešním pojetí soubor aktivit, nástrojů a technik, které vytvářejí prostředí pro přijetí změn a zabezpečují jejich udržení.

## **2.2 Krizový a risk management**

Termín *krizový management* byl poprvé použit v době tzv. karibské krize v roce 1962. Tehdejší krize, spojená se skrytým rozmístěním jaderných raket bývalým SSSR na ostrově Kuba, vyústila v otevřený konflikt mezi USA a SSSR (vlastně mezi Východem a Zápa-

---

39 **Model plánovaného řízení změny**, který vytvořil Kurt Lewin v roce 1940, dominoval teorii i praxi řízení změny od svého vzniku až do roku 1980, kdy začala sílit kritika především ze strany těch, kteří zpochybňovali její vhodnost použití u organizací pracujících v dynamických a nepředvídatelných podmínkách prostředí.

40 **Sponzor změny** – obvykle majitel, spoluvlastník, majoritní držitel akcií, nadřízený pracovník atd.

dem), který hrozil přerůst ve světovou jadernou válku. Hlavním cílem pracovního týmu prezidenta J. F. Kennedyho, pracovně nazvaným „crisis management“, bylo omezovat rizika vedoucí ke vzájemné konfrontaci. V dalším období byl tento termín převzat do terminologie NATO a prakticky po celou dobu studené války byl nástrojem pro řešení (urovnávání) různých krizových situací vojenského charakteru, vzniklých mezi NATO a Varšavskou smlouvou.

Skončení studené války, rozpad Varšavské smlouvy a následný zánik bipolárního světa znamenal převrat v bezpečnosti v Evropě i ve světě. V euforii, která nastala, se mnozí domnívali, že skončily problémy a budeme žít dále bez hrozeb, rizik a ohrožení. Další vývoj však ukázal, že poslední desetiletí 20. století se stalo jedním z nejdramatičtějších období po druhé světové válce. Mnohé události a vývojové tendence zejména v poslední době mají silně krizový charakter. *Krizový management* se tak stal základním pojmem pro zvládání vojensko-bezpečnostních problémů a krizí vojenského charakteru a v civilní sféře pak pojmem pro označení přístupů a metod, použitelných zkušeností a doporučení k účelnému cílovému chování v případech mimořádných událostí<sup>41</sup>, které závažným způsobem ovlivňovaly podmínky fungování organizací (základní principy krizového managementu jsou znázorněny na obrázku 13).

Termín *krizový management* bývá zpravidla spojován s následujícím okruhem problémů:

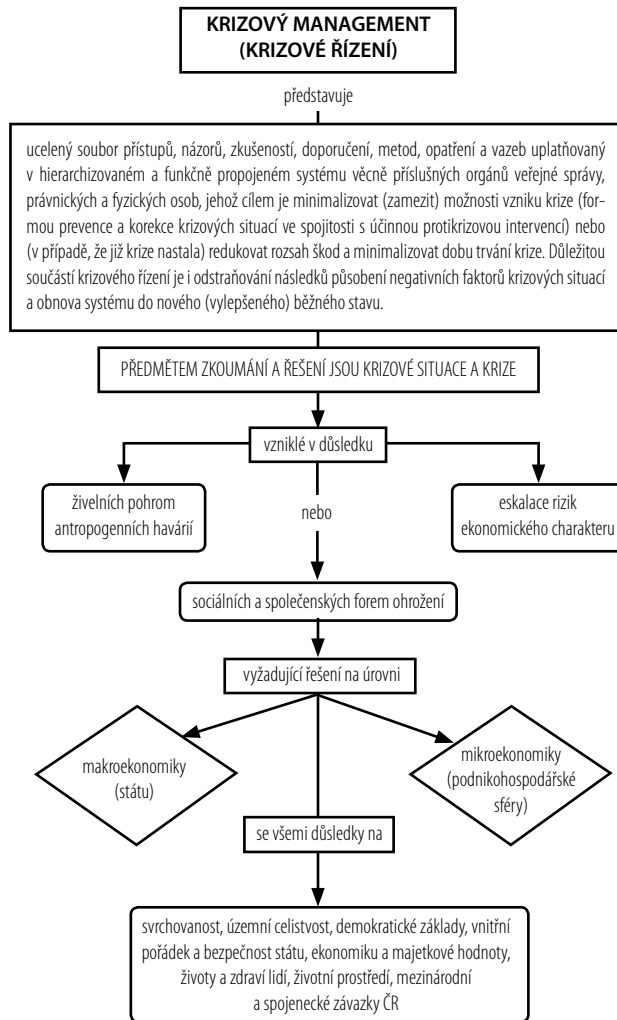
- *na úrovni podnikatelských subjektů jako prostředek pro řešení neobvyklých situací narušujících podnikatelské záměry (problémy s dodávkami materiálu, energií a služeb, s vývojem nových výrobků a jejich uvedením na trh, finanční nebo personální problémy, problémy spojené s technologickými haváriemi, živelními pohromami apod.),*
- *na úrovni nejnižších orgánů státní správy hlavně jako problematika integrovaného záchranného systému, tj. jako příprava složek policie, hasičů a záchranných služeb, popř. složek CO na řešení havárií a krizových stavů v jejich okruhu působnosti,*
- *na úrovni subjektů hospodářské mobilizace a věcně příslušných orgánů státní správy jako prostředek pro přípravu civilního sektoru na plnění hospodářských úkolů za válečného stavu s možností využít připravená opatření i v míru k likvidaci následků technologických havárií a živelních pohrom,*
- *v resortu obrany jako prostředek řízení ozbrojených sil,*
- *z mezinárodního hlediska jako prostředek pro řešení mezinárodních krizí nadnárodními organizacemi cestou preventivní diplomacie a operací nastolení, udržení nebo vynucení míru.*

---

41 **Mimořádnou událostí** se rozumí škodlivé působení sil a jevů, vyvolaných činností člověka, přírodními vlivy, a také havárie, které ohrožují život, zdraví, majetek nebo životní prostředí a vyžadují provedení záchranných a likvidačních prací. V závislosti na rozsahu následků se mimořádné události dělí na závady (vady), poruchy (nehody), havárie (závažné havárie, pohromy), katastrofy (kataklyzma, apokalypsy). In: zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému ve znění pozdějších předpisů.

Obecně je třeba **krizový management** chápat jako management určený pro řešení krizí a je možno na něj pohlížet z hlediska:

- *institucionálního, jako podle druhu a vývoje krizové situace utvářený hierarchizovaný a funkčně propojený systém vedoucích pracovníků (manažerů) a prvků organizace, jejich kompetencí, vztahů a vazeb,*
- *funkčního, jako ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod a opatření, které vedoucí pracovníci (manažeri) využívají ke zvládnutí specifických činností při:*



Obrázek 13 – Principy krizového managementu

- minimalizaci zdrojů (příčin vzniku) krizových situací – korekce,
- přípravě na činnost v krizových situacích – prevence,
- bránění vzniku a eskalaci krizových situací – kontrakce,
- redukci zdrojů krizových situací – redukce,
- odstraňování následků působení negativních faktorů krizové situace – rekonstrukce.

*Krizový management* je součástí obecně pojatého managementu, je jeho specifickou formou, uplatňovanou ve dvou rovinách: jednak v běžném stavu (v míru) jako součást managementu daného celku (organizace) a projevující se zejména v oblasti prevence a korekce krizových situací, jednak za krizových situací a zejména po vyhlášení některého z krizových stavů (situací) jako specifický postup managementu, uplatňovaný v rámci protikrizové intervence a redukce důsledků negativního působení krize, který má manažerům, řešícím krizové situace, poskytnout nové (překračující běžné, tedy zvýšené) kompetence<sup>42</sup> a dát jim možnost použít ke zvládnutí krizové situace další doplňující zdroje a prostředky. Samotné metody, nástroje a postupy krizového managementu nejsou předmětem tohoto textu, neboť jsou upraveny rozsáhlou krizovou legislativou.

Z dosavadního textu je zřejmé, že krizový management pracuje se základními pojmy jako krize, krizová situace, krizový stav, hrozba a riziko.

Za *krizi* (obecně) považujeme složitou situaci (mimořádnou událost), v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému, jako je jeho poslání, hodnoty, cíle, styl fungování (chování) systému na jedné straně a postojem (vztahem) okolního prostředí na straně druhé.

*Krizová situace* je taková mimořádná situace, v níž jsou bezprostředně ohroženy demokratické základy státu, svrchovanost a územní celistvost státu, chod hospodářství, systém státní správy a soudnictví, zdraví a život velkého počtu osob, majetek ve velkém rozsahu, životní prostředí nebo plnění mezinárodních závazků, přičemž hrozící nebezpečí nelze odvrátit nebo způsobené následky odstranit běžnou řádnou činností orgánů krizového řízení a složek integrovaného záchranného systému.

*Krizový stav* jakožto stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu nebo válečný stav je vyhlášený oprávněnými orgány za účelem řešení krizové situace.

---

42 **Kompetence** jsou vlastnosti a dovednosti, které nelze zahrnout do odborné praxe. Je to soubor vědomostí, dovedností a postojů, který je univerzálně použitelný a přenosný a které potřebuje každý člověk pro zapojení se do společnosti, pro své osobní naplnění a úspěšnou zaměstnanost.

Poslední dva pojmy – *hrozba a riziko* – jsou většinou zprofanované a chybně interpretované veřejností i legislativou. Mezinárodní standardy však oba pojmy důsledně rozlišují, přičemž *hrozbu* chápou jako primární, objektivně existující kvalitativní subjekt či jev, zatímco *riziko* je odvozenou kvantitativní veličinou stochastické povahy, vyjadřující pravděpodobnost, že daná hrozba způsobí v předem stanovené míře poškození určité chráněné hodnoty nebo zájmu.<sup>43</sup>

*Riziko* (risk) je tedy veličina spíše abstraktní (nehmotná) a pravděpodobnostně kvantitativní, sekundárně (výpočtem, úvahou) odvozená od hrozby; představuje možnost vzniku události s výsledkem odchylným od předpokládaného cíle, a to s určitou objektivní matematickou nadějí. Je to tedy kvantifikovaná nejistota.

Samotný termín řízení rizika nebo zvládání rizika (risk management) naznačuje, že předmětem cílených a řízených aktivit potenciálně či aktuálně (podle míry rizika) ohroženého subjektu je riziko.

Termín *risk management* je dosud v literatuře i praxi uplatňován nejednoznačně. V této publikaci budeme pod tímto pojmem chápat především systematickou aplikaci cíleně plánovaných aktivit, procedur a praktik zaměřených na identifikaci, analýzu, zhodnocení, monitorování a ovlivňování rizika. Jde o proces analýzy alternativních možností regulace rizika, spočívající v integraci výsledků zhodnocení (assessment) rizika, dalších aplikovatelných údajů a sociálních, ekonomických a politických záměrů, a následný výběr nejhodnější z těchto možností. Je to tedy v principu specifická aktivita s cílem minimalizovat možnost vzniku krize nebo jinak řečeno minimalizovat společenské ztráty, plynoucí z existujícího nebo potenciálního (latentního) rizika.

V současné manažerské literatuře existuje mnoho *metod a doporučení*, jak rizika racionálně snižovat. Obvykle se jedná o postupy zaměřené na:

- *vylovení příčin vzniku rizika,*
- *snížení výskytu rizika,*
- *snížení (prevence a redukce) nepříznivých důsledků rizika (snížení ztrát či jiných negativních dopadů).*

*Formy snížení nebo vylovení rizika mohou být následující:*

- *pojištění proti riziku, a to formou smluvního vztahu s podnikatelskými subjekty, které takové služby poskytují (především pojišťovací společnosti),*
- *přenos (transfer) rizika na další subjekty, jako jsou například dodavatelé nebo odběratelé,*

---

43 Například **hrozbou** je existence činné sopky, nebezpečím je láva a další produkty sopečného výbuchu a riziko je (obecně řečeno) míra pravděpodobnosti, jak tato činná sopka svou nebezpečnou činností ovlivní negativním způsobem životy a majetek lidí, infrastrukturu, životní prostředí v okolí.



- zlepšení informačního zajištění předpokládaných krizových operací (různé systémy včasného varování, vyšší kvalita a včasnost informací a možnosti jejich lepšího vyhodnocení, lepší přístup k informacím účastí v orgánech krizového řízení apod.),
- vytváření přiměřeně velkých a rozptýlených zásob a rezerv (pohotovostní zásoby, zásoby pro humanitární pomoc, hmotné rezervy, mobilizační rezervy apod.),
- rozložení (diverzifikace) rizika na co nejširší základnu (širší spektrum podnikatelských činností, větší počet dodavatelů či odběratelů, větší teritoriální rozmístění zdrojů pro řešení krizových situací do tuzemska a do zahraničí – např. nouzové zásoby ropy),
- větší zaměnitelnost (pružnost) zařízení a možnosti substituce zdrojů pro výrobní, obslužné a logistické procesy (větší univerzálnost ekonomické, obranné a výrobní základny státu, záměnnost dodavatelů apod.),
- dělení rizika mezi dva či více partnerů (společné podnikání typu „joint venture“ s domácími či zahraničními partnery, různé strategické aliance v oblasti výzkumu, vývoje, projekce, výroby, prodeje apod.),
- promyšlené zvyšování profesní a kvalifikační úrovně orgánů krizového řízení, armády, bezpečnostních sborů, složek integrovaného záchranného systému, podniků atd.,
- příprava a budování krizové infrastruktury a infrastruktury systému hospodářských opatření pro krizové stavy,
- příprava a realizace regulačních opatření<sup>44</sup> po vyhlášení krizových stavů a jiné.

### **2.3 Procesní management**

Stejně jako dochází v poslední době ke globálnímu *paradigmatu*<sup>45</sup> vývoje společnosti od industriální ke znalostní, mění se i základní *paradigma* vývoje managementu od funkčního k procesnímu.

*Funkční management*, který je založený na principu dělby práce, byl poprvé definován v roce 1776 Adamem Smithem v knize Bohatství národů. Procesy průmyslové výroby mají být rozloženy na nejjednodušší a nezákladnější dílčí operace (činnosti) tak, aby byly snadno proveditelné i méně kvalifikovanými pracovníky. V *procesním managementu* se prosazuje názor opačný: firmy jsou budovány na principu integra-

---

44 **Regulační opatření** jsou opatření vyhlášená oprávněnými orgány krizového řízení, která slouží ke snížení spotřeby nedostatkových surovin, výrobků a energií nebo k usměrňování spotřeby v souladu s krizovými plány v případech, kdy krizová situace nabývá takového rozsahu, že běžné ekonomické nástroje nejsou při zajišťování nezbytných dodávek účinné.

45 **Paradigma** – příklad, vzor, typ (pojem, který byl přijat vědeckou komunitou), jinak také určitý způsob uvažování a přístupu ke světu, který se mění v etapách dějin, popř. se liší územně.

ce činností. Dílčí operace je třeba sjednotit (integrovat) do ucelených podnikových procesů ovládaných procesními týmy, které jsou motivovány na vytvoření maximální přidané hodnoty<sup>46</sup> pro zákazníka.

*Funkční přístup* se při zlepšování systému řízení zaměřuje na výstupy (výsledky), což v podstatě znamená, že hodnocení výsledků nemusí odhalit příčiny neefektivnosti podniku. Zaměříme-li se na výstupy, porušujeme princip prevence. Ekonomická analýza jakožto tradiční nástroj této metody navrhuje zpravidla opatření, směřující dovnitř podniku a adresovaná jednotlivým hierarchickým úrovním – funkčním místům, od nichž se požaduje patřičně snížit náklady, ušetřit stanovené procento pracovníků apod.

*Procesní přístup* se při zlepšování systému řízení zaměřuje na příčiny špatných výsledků procesů probíhajících uvnitř i vně podniku, které je nutno přeprojektovat tak, aby probíhaly efektivně a byly eliminovány všechny činnosti procesu nepřinášející hodnotu pro zákazníka. Při restrukturalizaci podniku se tedy primárně nezajímáme o snížení nákladů nebo pracovníků, ale předmětem našeho zájmu jsou podnikové procesy, vedoucí k vytvoření přidané hodnoty pro zákazníka. Změna v tomto případě znamená zejména přehodnocení a přeprojektování procesů<sup>47</sup> probíhajících uvnitř i vně podniku. Rozeznáváme přístupy vedoucí ke kontinuálnímu (např. systémy TQM – Total Quality Management) nebo radikálnímu (např. reengineering) zlepšování procesů. Pro inovaci a řízení podnikových i mezipodnikových procesů se používá zpravidla označení *Business Process Management*. Oblast IT podpory tohoto modelu procesního řízení vychází ze standardního procesního jazyka s označením *Business Process Modeling Language*.

---

46 **Přidaná hodnota** (value added): 1. V účetnictví se jedná o připočtení přímých mzdových, materiálových a režijních nákladů přiřazených dané operaci. Tyto náklady se nabalují postupně – jak díl prochází výrobním procesem. 2. V současné výrobní technologii se tak označuje skutečný nárůst použitelnosti výrobku ze strany zákazníka, k němuž dochází, když z výchozích materiálů postupně vzniká výsledný produkt. Je to příspěvek nějaké operace nebo celého závodu k výsledné užitečnosti a hodnotě produktu, jak ho vidí zákazník. Cílem ve výrobě a při poskytování služeb je eliminovat veškeré činnosti, které nevytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníka.

47 V literatuře existuje spousta definic pojmu „proces“. My se přidržíme poměrně komplexní a výstižné formulace F. Šmída v knize *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě* (Grada Publishing, 2007): „Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy, a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“ Každý proces je charakterizován tím, že má svůj začátek, konec, změřitelnou dobu trvání, vlastníka (plně odpovědného za všechny atributy procesu) a je opakovatelný. Podle normy ISO 9001:2000 existují tyto typy procesů: procesy řídicí, procesy realizace produktu, procesy dalšího rozvoje (měření, analyzování, zlepšování). V hospodářské praxi se však ustálilo členění na procesy hlavní a vedlejší (pomocné a obslužné) činnosti.