

International Labour Office Geneva

PORADENSTVÍ PRO PODNIKATELE A MANAŽERY

Zásady a zkušenosti

Milan Kubr a kol.

I. díl

CAPA Poradenská agentura, a. s., Praha

Předmluva k českému a slovenskému vydání	11
Předmluva	13

ČÁST I. PORADENSTVÍ PRO ŘÍZENÍ V PERSPEKTIVĚ

Kapitola 1	Povaha a cíl poradenství řízení	18
1.1	Definice: Co je poradenství	18
1.2	Proč se využívá služeb poradců	21
1.3	Kdo využívá služeb poradců	24
1.4	Základy poradenského přístupu	27
1.5	Vztah k průpravě, výzkumu a informacím	33
Kapitola 2	Působnost a rozsah poradenských služeb	38
2.1	Historická perspektiva	38
2.2	Rozsah poskytovaných služeb	42
2.3	Jiní poradci	44
2.4	Generalisté a specialisté	45
2.5	Hlavní typy poradenských organizací	47
2.6	Interní poradci	50
2.7	Vyhlídky do budoucna	53
Kapitola 3	Vztah mezi poradcem a zákazníkem	56
3.1	Definice očekávání a rolí	56
3.2	Vztah spolupráce	58
3.3	Zadavatelský systém	59
3.4	Role chování poradce	61
3.5	Koncepce dalšího zdokonalení rolí	63
3.6	Metody ovlivňování zadavatelského systému	66
Kapitola 4	Poradenství a změna	70
4.1	Povaha změny	71
4.2	Některé základní přístupy ke změně v organizacích	76
4.3	Řízení procesu změny	79
4.4	Získávání podpory pro změnu	85
4.5	Intervence k podporování změny	89
4.6	Organizační kultura podporující změnu	95
Kapitola 5	Poradenství a kultura	98
5.1	Chápání a respektování kultury	98

5.2	Úrovně kultury	100
5.3	Konfrontace s kulturou v poradenských zakázkách	104
Kapitola 6	Profesionalita v poradenství	110
6.1	Definování profese	110
6.2	Profesionální přístup	111
6.3	Profesionální sdružení a kodexy chování	118
6.4	Vydávání osvědčení a licencí	121

Část II. PORADENSKÝ PROCES

Kapitola 7	Vstup	125
7.1	Počáteční kontakty	126
7.2	Předběžná diagnóza problému	130
7.3	Plán zakázky	139
7.4	Návrh pro zákazníka	142
7.5	Poradenská smlouva	145
Kapitola 8	Diagnóza	150
8.1	Koncepční rámec diagnózy	152
8.2	Vymezení nezbytných faktů	157
8.3	Zdroje a způsoby získávání faktů	162
8.4	Analýza faktů	172
8.5	Zpětná vazba na klienta	181
Kapitola 9	Plánování akce	185
9.1	Hledání představ o možných řešeních	186
9.2	Vypracování a hodnocení alternativ	192
9.3	Předložení návrhu akce klientovi	197
Kapitola 10	Implementace	202
10.1	Role poradce při implementaci	202
10.2	Plánování a sledování implementace	204
10.3	Vzdělávání a růst odbornosti pracovníků klienta	206
10.4	Několik taktických pokynů pro zavádění změn v pracovních metodách	208
10.5	Udržování a kontrola nové praxe	215
Kapitola 11	Ukončení	218
11.1	Čas odchodu	219
11.2	Hodnocení	220
11.3	Další následné služby	224
11.4	Závěrečná zpráva	226

ČÁST III. PORADENSTVÍ V RŮZNÝCH OBLASTECH ŘÍZENÍ

Kapitola 12	Poradenství v obecném řízení	229
12.1	Charakter a rozsah poradenství v obecném řízení	229
12.2	Podniková strategie	233
12.3	Struktury a systémy	239
12.4	Podniková kultura a styl řízení	242
12.5	Inovace a podnikatelství	245
Kapitola 13	Poradenství v řízení financí	247
13.1	Finanční odhad (ocenění)	248
13.2	Provozní kapitál a řízení likvidity	250
13.3	Struktura kapitálu a finanční trhy	252
13.4	Fúze a akvizice	253
13.5	Finance a operace: analýza kapitálové investice	256
13.6	Účetní systémy a rozpočtová kontrola	257
13.7	Finanční řízení za inflace	259
13.8	Operace přesahující hranice a využívání zahraničních finančních trhů	261
Kapitola 14	Poradenství pro řízení marketingu a odbytu	266
14.1	Úroveň marketingové strategie	267
14.2	Marketingové operace	272
14.3	Poradenství v obchodních podnicích	276
14.4	Mezinárodní marketing	277
14.5	Fyzická distribuce	278
14.6	Styk s veřejností	278
Kapitola 15	Poradenství ve výrobním řízení	280
15.1	Výrobek	282
15.2	Metody a organizace výroby	286
15.3	Lidské aspekty výroby	293
Kapitola 16	Poradenství v řízení a rozvoji lidských zdrojů	296
16.1	Mění se povaha personální funkce	296
16.2	Strategie, praktiky a audit lidských zdrojů	298
16.3	Plánování lidských zdrojů	300
16.4	Přijímání a výběr zaměstnanců	301
16.5	Motivace a odměňování	304
16.6	Rozvoj lidských zdrojů	306
16.7	Vztahy mezi pracujícími a vedením	309
Kapitola 17	Poradenství pro řízení malého podniku	313

17.1	Charakteristika malých podniků	313
17.2	Úloha a profil poradce	316
17.3	Poradenské zakázky v životním cyklu podniku	318
17.4	Oblasti zvláštního zájmu	324
Kapitola 18	Poradenství pro řízení veřejného podniku	326
18.1	Chápání klientů veřejného sektoru	327
18.2	Okolí veřejného sektoru	328
18.3	Řídící pracovníci veřejných podniků, jejich motivace a odborný rozvoj	330
18.4	Zahájení a implementace programů k zlepšení výkonnosti	332
Kapitola 19	Poradenství pro využití výpočetní techniky v řízení	334
19.1	Oblast výpočetní techniky v 80. letech	334
19.2	Podnikové funkce	336
19.3	Poradenství a počítače v malých podnicích	341
19.4	Poradenství a počítače ve velkých podnicích	346
19.5	Vyhlídky do budoucna: příprava na neočekávané	353
INDEX	357

II. díl:

Předmluva k českému a slovenskému vydání

ČÁST IV. MANAŽÉRSKÁ ČINNOST V PORADENSKÉ ORGANIZACI

Kapitola 20	Koncepce přístupu k manažérské činnosti v poradenské organizaci	367
20.1	Poradenská činnost jako profesionální servis	368
20.2	Poradenství jako obchodní činnost	374
20.3	Struktura řízení v poradenské organizaci	377
Kapitola 21	Strategie poradenské organizace	381
21.1	Koncepce strategie	381
21.2	Základní strategické možnosti	385
21.3	Systematická aplikace strategického řízení	394
Kapitola 22	Marketing poradenských služeb	403
22.1	Jak vykonávat marketing poradenské činnosti	404

22.2	Techniky marketingu poradenské firmy	411
22.3	Metody získávání projektů v oblasti poradenství	422
22.4	Revize marketingu a program marketingu	427

Kapitola 23 Náklady a honoráře 433

23.1	Činnosti, které jsou zdrojem příjmů	433
23.2	Kalkulace ceny služeb	435
23.3	Zásady a metody určování honorářů	437
23.4	Výpočet nákladů a ceny projektu (zadání)	442
23.5	Fakturace zákazníkům a vybírání poplatků	446

Kapitola 24 Řízení projektu (zadání) 449

24.1	Struktura a harmonogram projektu	449
24.2	Příprava na projekt	453
24.3	Řízení uskutečňování projektu	457
24.4	Záznamy a zprávy o projektě	463

Kapitola 25 Provozní a finanční kontrola 468

25.1	Provozní pracovní plán a rozpočet	468
25.2	Kontrola výkonnosti	472
25.3	Účetnictví a revize účtů	476

Kapitola 26 Strukturalizace poradenských organizací 479

26.1	Zákonné formy obchodu	479
26.2	Strukturalizace operativního jádra	482
26.3	Organizace pro marketing	487
26.4	Organizování jiných služeb klientům	489
26.5	Organizování mezinárodních operací	490
26.6	Organizace administrativních a technických podpůrných služeb	492
26.7	Kancelářská zařízení	494
26.8	Vrcholové řízení	496

ČÁST V. VÝVOJ PORADCŮ PRO ŘÍZENÍ

Kapitola 27 Poradenství jako povolání 498

27.1	Osobní charakteristika poradců	498
27.2	Nábor a výběr	502
27.3	Vývoj odborné dráhy (kariéry)	505

Kapitola 28 Odborné školení a profesionální rozvoj poradců 511

28.1	Zaškolení nových poradců	512
28.2	Témata, pokrytá úvodním zaškolováním	521

28.3	Metody zaškolování	524
28.4	Další školení a profesionální rozvoj poradců	527
Kapitola 29	Povolání poradce v rozvojových zemích	532
29.1	Poptávka a nabídka	532
29.2	Speciální problémy, se kterými se setkávají poradci	533
29.3	Přístupy k doškolování a profesionálnímu rozvoji	538
Přílohy		
Příloha 1	Desatero příkázání pro klienta	541
Příloha 2	Sdružení poradců pro řízení ve vybraných zemích	547
Příloha 3	Profesionální kodexy (příklady)	554
Příloha 4	Náčrt manažerské diagnózy	560
Příloha 5	Obchodní formulace	573
Příloha 6	Případ z dějin poradenství pro řízení výroby (Potomac Dryer Felt Company)	575
Příloha 7	Případ z dějin konsultování procesu (Apex manufactu- ring Company)	589
Příloha 8	Případ přestavby společnosti (SAS — Systém leteckých linek Skandinávie)	604
Příloha 9	Komunikace člověka s člověkem při poradenství	614
Příloha 10	Psaní poradenské zprávy	620
Příloha 11	Vybraná literatura pro poradce v oblasti řízení	625
Index		643

Předmluva k českému a slovenskému vydání

Předválečné Československo bylo zemí dynamického průmyslu a rychle se modernizujícího řízení. Proto v něm již od samého zrodu samostatného státu působili četní podnikoví poradci, kteří k tomuto vývoji přispívali. Poradenství má v ČSFR dobrou tradici a zdravé kořeny.

Bohužel, československé hospodářství má za sebou také čtyřicet let totalitního režimu a nezodpovědného plýtvání národním bohatstvím. Součástí tohoto plýtvání bylo i potírání podnikatelských tradic, ignorování světového pokroku a zavírání očí před varovnými signály. Podnikovým poradcům se v té době pracovalo těžko. Soukromě působit nemohli, jejich kontakty se světem byly řídké a většina jejich analýz a doporučení, vypracovaných na půdě výzkumných ústavů, zůstávala na papíře.

Vývoj ve světě se mezitím nejen nezastavil, nýbrž velice zrychlil. Poradenské služby se přizpůsobily novým potřebám a staly se významnou složkou odborné infrastruktury ve všech moderních průmyslových zemích. Metody práce a organizace poradenských služeb se podstatně zdokonalily a přední soukromé poradenské firmy se staly mezinárodními mozkovými trusty, zaměstnávajícími až tisíce vysoce kvalifikovaných a prakticky fundovaných odborníků.

Jaké bude postavení odborného poradenství ve svobodném českém a slovenském státě v době, kdy návrat k demokracii otevřel nové perspektivy pro soukromé podnikání, iniciativu a inovace? Nebude to postavení vymezené předpisy, nýbrž takové, jaké si odborní poradci sami vybudou svou průbojností, tvořivostí, praktičností a etickým chováním. Dnes je již jasné, že poptávka po službách kvalifikovaných poradců bude v příštích letech převyšovat nabídku. Pracovat jako poradce bude věcně zajímavé a finančně atraktivní. Mnozí poradci si založí své vlastní soukromé kanceláře, jiní dají přednost práci v týmech mezinárodních poradenských firem.

Nezávislí poradci budou však vystaveni různým pokušením. Nejedni z nich neodolá a nabídne služby, které poskytnout nemůže, či slíbí výsledek, jehož dosáhnout nedokáže. Nejedni se pokusí těžit z malé informovanosti klientů. Znovu se rodící poradenská profese se bude muset bránit před invazí samozvaných „expertů“, domácích i cizích, jejichž hlavní motivací nebude perfektní služba klientovi.

K rychlému dosažení vysoké úrovně poradenských služeb přispěje zlepšení informovanosti podnikatelských kruhů o tom, jak poradci pracují, co od nich lze očekávat, jak musí klient spolupracovat a čeho je záhodno se vyvarovat. Ještě důležitější úlohu sehraje však zvyšování kvalifikace poradců, která se nebude měřit diplomy, nýbrž výsledky dosahovanými v praxi.

České a slovenské vydání této základní příručky vychází až patnáct let po prvním a pět let po druhém rozšířeném vydání v angličtině. Důvody

tohoto zpoždění není třeba rozebírat. Jako odborný redaktor a hlavní autor publikace jsem nesmírně šťasten, že bude konečně k dispozici v mém rodném jazyce. Doufám, že prokáže dobrou službu všem českým a slovenským poradcům, jakož i podnikatelům a řídicím pracovníkům, kteří se o poradenské služby vážně zajímají.

Milan Kubr

PŘEDMLUVA

Poradenství pro řízení se již dlouho uznává za prospěšnou profesionální službu, která pomáhá řídicím pracovníkům analyzovat a řešit praktické problémy, před nimiž stojí jejich organizace, a učit se ze zkušeností jiných řídicích pracovníků a organizací. Statisíce soukromých podniků a veřejných organizací v průmyslově vyspělých i méně vyvinutých zemích již využily poradenských služeb pro řízení, ať již samostatně nebo v kombinaci se školením, analýzami proveditelnosti a trhu, navrhováním systémů, akčním výzkumem, technickým poradenstvím a dalšími odbornými službami.

Program rozvoje řízení Mezinárodního úřadu práce (ILO) proto již od svého vzniku na samém počátku padesátých let věnoval značnou pozornost rozvoji poradenství pro řízení a podpoře efektivních poradenských praktik v členských státech. Prostřednictvím svých projektů technické spolupráce pomohla ILO mnoha svým členským zemím založit místní poradenské služby pro nejrůznější ekonomické obory, popř. poradce a školitele pro řízení vychovat.

Aby se vyhovělo naléhavé poptávce po komplexní, na praxi zaměřené příručce poradenství pro řízení, objevilo se roku 1976 první vydání této knihy. Kniha se záhy stala základní příručkou a učebním textem poradenství pro řízení, používanou na celém světě: původní anglické vydání (které se muselo objevit v reedici osmkrát během deseti let) následovala vydání v japonštině, francouzštině, španělštině, portugalštině, srbochorvátštině, indonézštině a nejnověji i čínštině.

Nicméně na národních i mezinárodních ekonomických frontách došlo od roku 1976 k mnoha změnám. Poradci pro řízení vyvinuli velké úsilí, aby udrželi krok s těmito změnami a reagovali na nové úkoly. Toto úsilí vyústilo v mnoho vývojových trendů v poradenské profesi a metodice poradenské činnosti: ve velikosti, specializaci a profilu poradenských firem; strategiích přijímaných těmito firmami; v rozsahu a kombinaci nabízených služeb; marketingu poradenství a dalších poradenských služeb; metodách spolupráce mezi poradcem a zákazníkem; integraci poradenství a proškolení; prudkém rozvoji poradenství v rozvojových zemích; a mnoha jiných.

Tento vývoj podnítl celou řadu poradců k tomu, aby napsali o svých zkušenostech. Zatímco před rokem 1976 se pociťoval akutní nedostatek jakékoli literatury o poradenství pro řízení a publikace ILO byla ve skutečnosti prvním relativně úplným zpracováním tohoto tématu, od roku 1976 se objevilo mnoho knih stejného zaměření, zejména v USA. Mimo Spojené státy zůstaly původní publikace o poradenství vzácnou výjimkou.

Severoamerické zkušenosti nepochybně sehrály stěžejní roli při pěstování oboru poradenství v řízení. Je však také důležité vzít v úvahu a generalizovat cenné zkušenosti jiných zemí, zejména pokud jejich socio-ekono-

mická a kulturní prostředí vytvořila odlišné přístupy k řízení organizací a poradenství pro řízení.

Úspěch prvního vydání knihy *Poradenství pro řízení: Úvod do profese* povzbudil autory k přípravě aktualizovaného a podstatně přepracovaného vydání, v němž se odráží mezinárodní scéna poradenství pro řízení druhé poloviny osmdesátých let a které poskytuje vyvážený pohled na nové zajímavé trendy v různých oblastech poradenství.

Koncepce poradenství

V této knize je poradenství pro řízení pojednáno především jako *metoda* zkvalitňování řídicích praktik. Tuto metodu může použít nezávislá soukromá firma, interní poradenská (nebo podobná) jednotka v soukromé nebo veřejné organizaci, odbor racionalizace řízení, ústav pro rozvoj produktivity nebo malých podniků, vedlejší služba nebo jednotlivec (např. nezávislý poradce nebo vysokoškolský profesor). Dokonce i řídicí pracovník může vystupovat jako poradce, radí-li svým kolegům nebo podřízeným.

Avšak současně se z poradenství pro řízení vyvinula *profese*. Rostoucí počet jednotlivců a organizací se věnuje poradenství na plný úvazek a snaží se přitom dosahovat profesionálních norem co do kvality poskytovaných doporučení a rad, metod působení a etických principů. Dokonce i jednotlivci, kteří se částečně zabývají poradenstvím, aniž se tomuto povolání věnují na plný úvazek, mohou vyhovět profesním normám a zásadám a měli by být v tomto úsilí podporováni.

Mezi těmito dvěma pohledy na poradenství není rozpor. Poradenství jakožto metoda a poradenství jakožto profese skutečně tvoří dvě části jedné mince a příručka, jako je naše, se musí zabývat oběma těmito stránkami poradenství.

Poradenství pro řízení se praktikuje mnoha různými způsoby. Tyto způsoby odrážejí různorodost podnikatelských a řídicích kontextů, v nichž poradci pracují, odlišné osobnosti zákazníků a poradců a různé koncepční přístupy a metody zásahu vypracované poradci. Generalizování poradenství a doporučování nejlepšího přístupu k němu je proto obtížné a riskantní. V naší knize jsme zvolili eklektický přístup, poskytujeme čtenáři komplexní a vyváženou představu o poradenské scéně, včetně odlišných aplikovaných metod, stylů, modů nebo technik, a zdůrazňujeme jejich výhody a nedostatky. Čtenář si tak může vybrat sám, v souladu s technickým, organizačním a lidským kontextem své organizace.

Nebylo by však správné tvrdit, že autoři této knihy jsou naprosto nezaujatí ve vztahu ke všem přístupům k poradenství. Jsme nakloněni, a to velmi, té formě poradenství, v níž se (i) poradce dělí o odborné znalosti se zákazníkem a nesnaží se nechávat si je pro sebe; (ii) zákazník účastní realizace zakázky co možná nejúžeji a nejintenzivněji; a (iii) obě strany ze všech sil snaží učinit ze zakázky cenný zdroj poučení. V rámci tak širokého

pojmu lze aplikovat mnoho různých metod a technik a čtenář bude mít více než dostatek příležitostí si vybrat.

Účel knihy

Hlavním účelem knihy je přispět k zdokonalení profesionálních norem a praktik v poradenství pro řízení a poskytnout informace a rady jednotlivcům i organizacím přejícím si začít nebo zlepšit poradenskou činnost. Kniha je úvodem do profesionálního poradenství, jeho podstaty, metod, organizačních principů, pravidel chování a praktik průpravy a vývoje. Obsahuje rovněž návody pro práci poradců v různých oblastech řízení. Jejím záměrem však není nahradit příručky a učebnice, které se zevrubně zabývají různými funkcemi a technikami řízení: ty by měl čtenář hledat ve speciálních pramenech, z nichž některé jsou uvedeny v naší vybrané bibliografii. Totéž platí o určitých speciálních oblastech řízení, jako jsou výběr řídicích pracovníků, analýzy trhu, plánování propagace nebo systémů, které jsou v knize zmíněny letmo, avšak dají se podrobně studovat ze speciálních publikací.

Suma sumárum, kniha je určena:

- novým uchazečům o profesi poradce;
- nezávislým poradcům pro řízení a poradenským firmám, úřadům a službám;
- poradenským odborům institucí zabývajících se národní a oborovou produktivitou, rozvojem řízení a rozvojem malých podniků;
- odborům a oddělením plnícím interní poradenské a konzultantské funkce pro řízení ve velkých soukromých a veřejných organizacích, včetně služeb pro řízení, služeb pro organizaci a metodiku, a tak dále, ve vládách;
- učitelům, školitelům a výzkumným pracovníkům pro řízení, kteří mohou být poradci na částečný úvazek a jejichž práce je úzce spjata s prací poradců;
- studentům oboru řízení studujícím poradenství pro řízení anebo účastnícím se vnitropodnikových projektů, u nichž mohou využít určité poradenské techniky;
- řídicím pracovníkům, podnikatelům a organizátorům, kteří si přejí využívat poradce efektivněji, anebo používat některé poradenské dovednosti při řešení problémů v rámci vlastní organizace.

Konečně, mnoho principů a technik popsanych v knize platí o *poradenství všeobecně*; za užitečnou a inspirující ji tudíž mohou považovat i poradci pracující v jiných oblastech, než je řízení a obchodní podnikání.

Terminologie

V textu knihy jsou vysvětleny nejběžnější odborné výrazy používané v poradenství pro řízení v různých zemích. Avšak význam a užití dvou základních termínů ospravedlňuje definici již v tomto okamžiku:

- výraz *poradce pro řízení* se používá v knize jako druhový termín a označující ty osoby, které provádějí všechny nebo některé z typických poradenských funkcí v oblasti řízení na plný nebo částečný úvazek;
- výraz *zákazník (klient)* se rovněž používá jako druhový termín a označuje se jím jakýkoli řídicí pracovník, organizátor nebo organizace využívající služeb poradců pro řízení v soukromých podnicích, veřejných podnicích, vládních úřadech nebo i jinde.

Podobně, pokud se v textu nespécifikuje jinak, termín *poradenská organizace* označuje jakýkoli typ organizační jednotky, jejíž funkcí je poskytovat poradenské služby. Tento termín často nahrazuje výrazy *poradenská jednotka* nebo *poradenská firma*. Práce vykonaná konkrétním poradcem pro konkrétního zákazníka se běžně nazývá *poradenská zakázka (projekt, případ, závazek)*.

Osnova knihy

Revidované vydání příručky je rozděleno na 29 kapitol sdružených do pěti částí. Po nich následuje 11 dodatků.

Část I (kap. 1—6) uvádí celkový přehled poradenské metody a profese. Důraz se klade na vztah mezi poradcem a zákazníkem, na roli poradců pro řízení v procesu změny a na principy profesionální etiky.

Část II (kap. 7—11) je systematickým přehledem poradenského procesu, rozděleným do pěti hlavních fází: vstup, diagnóza, plánování akce, implementace a ukončení.

Část III (kap. 12—19) poskytuje úvod do poradenství v různých oblastech řízení. Probírané oblasti jsou obecné řízení a podniková strategie, finance, marketing, výroba, lidské zdroje, malé podniky, veřejné podniky a aplikace výpočetní techniky.

Část IV (kap. 20—26) se zabývá řízením poradenských organizací. Hlavními zkoumanými aspekty jsou strategie poradenské organizace, marketing poradenských služeb, náklady a poplatky, řízení zakázky, provozní a finanční regulace a vnitřní uspořádání poradenských jednotek.

Část V (kap. 27—29) se soustřeďuje na rozvoj pracovní kariéry v poradenské profesi, průpravu a výchovu poradců a zvláštní problémy, s nimiž se potýká podpora poradenské profese v rozvojových zemích.

Dodatky poskytují informace doplňující hlavní text knihy, ale i materiál pro hlubší studium poradenských metod a komunikačních technik probíraných v různých částech knihy. Jejich součástí je i vybraná bibliografie, jejímž účelem je usnadnit důkladné studium aspektů poradenství, jimiž se tato kniha zabývá. Dodatek 1 je určen zákazníkům, kteří chtějí být znalejší a efektivnější při výběru a využití poradců.

Autoři a poděkování

Tato kniha je výsledkem kolektivního úsilí a odrazem kolektivní zkušenosti.

První vydání napsal následující tým: James Dey, George Kanawaty, Milan Kubr, Frederick Latham, Philip Neck a J. Geoffrey Rawlinson, s příspěvky od Dereka Bowlanda, Gerryho Y. Elliota, W.J.C. McEwana, Alana Gladstonea, Colina Guthrieho, Alana C. Pophama, Edgara H. Scheina, P.W. Shaye a W. Trevora Uttinga. Technickým redaktorem byl Milan Kubr.

Druhé, revidované vydání připravil a redigoval Milan Kubr ve spolupráci s následujícími spoluautory: Alanem Gladstonem, Colinem Guthriem, Johnem Heptonstallem, Georgem Kanawatym, Gordonem Lippitem, Leonardem Nadlerem, Philipem Neckem a Johnem Wallacem.

Cenný materiál, myšlenky nebo připomínky dodali Maurice C. Ashill, Daniel Bas, Bengt Björklund, Kenneth L. Block, George Boulden, Joseph J. Brady, Praxy Fernandes, Stelan Friberg, S.R. Ganesh, John F. Hartshorne, James H. Kennedy, Emile Laboureaux, Lauri K. Leppänen, Hans-ke Lilja, William J. McGinnis, Klaus Molenaar, Lewis S. Moore, Alex Morley-Smith, M.S.S. El Namaki, Robert Nelson, Graham Perkins, Edgar H. Schein, Howard L. Shenson, Carl S. Sloane, Sten Söderman, Fritz Steele, Arthur B. Toan a Arthur N. Turner.

Navíc nesmíme zapomenout na mnoho kolegů pracujících na projektech ILO v terénu a v institutech řízení a poradenských organizacích, s nimiž ILO dlouhá léta spolupracovala, jejichž zkušenost, myšlenky a návrhy umožnily vydání této knihy.

ILO upřímně děkuje všem spoluautorům a přispěvatelům, včetně těch, kteří zde nemohli být jmenováni. ILO by dále byla velice vděčna čtenářům za jakékoli připomínky a názory, jak dále tuto knihu vylepšit a zvýšit její prospěšnost v praxi poradenství pro řízení.

PORADENSTVÍ PRO ŘÍZENÍ V PERSPEKTIVĚ

1

POVAHA A CÍL PORADENSTVÍ PRO ŘÍZENÍ

1.1 Definice: Co je poradenství?

Poradenství a jeho aplikace na situace a problémy řízení, t.j. poradenství pro řízení, lze definovat mnoha způsoby. Pomineme-li zanedbatelné stylistické rozdíly, vykrystalizují nám dva základní přístupy k poradenství.

První přístup pohlíží na poradenství ze širokého funkčního hlediska. Fritz Steele definuje poradenství následujícím způsobem: „Poradenským procesem míním jakýkoli způsob *poskytování pomoci* zaměřený na obsah, proces nebo strukturu úkolu anebo řady úkolů, kde poradce *nenese skutečnou odpovědnost za provedení samotného úkolu*, nýbrž pomáhá těm, kteří tuto odpovědnost mají.“¹ Peter Block dokonce tvrdí, že: „Člověk se radí, kdykoli se snaží změnit nebo zlepšit určitý stav, avšak nemá přitom přímý vliv na implementaci těchto snah . . . Většina lidí v štabních rolích v organizacích je ve skutečnosti poradci, byť si tak oficiálně neříkají.“² Tyto a podobné definice podtrhují, že poradci jsou pomocníci anebo tvůrci možností, a předpokládají, že takovou pomoc mohou poskytnout osoby ovládající širokou škálu nejrůznějších profesí. Řídící pracovník může například také jednat jako poradce, rozhodne-li se raději poradit a pomoci svému kolegovi v řídicí funkci nebo i svým vlastním podřízeným, než aby je řídil a vydával jim příkazy.

Druhý přístup považuje poradenství za specifickou odbornou službu a klade důraz na celou řadu charakteristických vlastností, jimiž se taková služba musí vyznačovat. Podle Larryho Greinera a Roberta Metzgera „poradenství pro řízení je poradenská služba, smluvně zajišťovaná a poskyto-

vaná organizacím speciálně vyškolenými a kvalifikovanými osobami, které objektivním a nezávislým způsobem pomáhají zadavatelské organizaci identifikovat a analyzovat problémy v řízení, doporučují řešení těchto problémů a pomáhají, jsou-li o to požádáni, při implementaci řešení.“³ Podobné definice používají profesionální sdružení poradců pro oblast řízení ve Velké Británii, USA a dalších zemích, právě tak jako jednotlivé poradenské firmy.

Uvedené dva přístupy považujeme spíše za vzájemně se doplňující než protichůdné. V poradenství pro řízení lze vidět buď kvalifikovanou službu, anebo metodu poskytující praktickou radu a pomoc. Není pochyb o tom, že z poradenství pro řízení se již dlouho vyvíjí specifický obor kvalifikované činnosti a jako takový je třeba ho traktovat. Poradenství pro řízení je současně i metodou pomoci organizacím a vedoucím pracovníkům při zkvalitňování řídicích praktik, ale i individuálního výkonu a výkonnosti celé organizace. Metodu může — a děje se tak — aplikovat mnoho technicky schopných osob, jejichž hlavním zaměstnáním není poradenství, ale výuka, školení, výzkum, vývoj systémů, poskytování technické pomoci rozvojovým zemím v rámci krátkodobých úkolů, atd. V zájmu efektivity jejich činnosti je třeba, aby si tito lidé osvojili poradenské nástroje a dovednosti a řídili se základními pravidly chování profesionálního poradenství.

V naší knize jsme se rozhodli zabývat se oběma těmito cílovými skupinami. Třebaže byla napsána především o profesionálních poradcích pro řízení a pro ně, nejsou v ní opomenuty potřeby nikoho jiného, kdo se poradenstvím zabývá, přestože není poradcem z povolání.

Hned na začátku je třeba zdůraznit jisté specifické rysy poradenství pro řízení.

Profesionální pomoc řídicím pracovníkům

Ať vykonáváno jako povolání na plný úvazek či technická služba ad hoc, poradenství pro řízení poskytuje odborné vědomosti a dovednosti související s praktickými problémy řízení. Člověk se stává poradcem pro řízení, jakmile si pomocí studia a praktických zkušeností osvojí dostatečné znalosti o nejrůznějších situacích v řízení, dovednosti nutné k řešení problémů a vyměňuje si zkušenosti s jinými: aby dokázal identifikovat problémy, vyhledávat relevantní informace, analyzovat a syntetizovat, vypracovávat návrhy na zlepšení, komunikovat s lidmi, plánovat změny, překonávat odpor ke změnám, pomáhat zákazníkům učit se ze zkušeností, přenášet metody řízení z jedné země do druhé, atd.

Mohlo by se namítat, že i řídicí pracovníci potřebují ovládat takový rozsah znalostí a dovedností a že každá situace v řízení je unikátní. Co se tedy dá získat přivedením nováčka, který není důvěrně obeznámen s danou situací?

Průběhem let procházejí poradci pro řízení mnoha organizacemi a učí se využívat zkušeností z předcházejících zakázek, když pomáhají svým no-

vým anebo starým zákazníkům čelit novým situacím. Jelikož jsou poradci vystaveni množství různorodých kombinací okolností, učí se rozpoznávat obecné trendy a obvyklé příčiny problémů s velkou pravděpodobností, že najdou vhodné řešení; učí se také přístupu k novým problémům a možnostem. Profesionální poradci nadto neustále drží krok s odbornou literaturou a vývojem koncepcí, metod a systémů řízení, včetně takových, které vznikají na vysokých školách a ve výzkumných ústavech. Fungují tedy jako spojovací článek mezi teorií a praxí řízení. Dokonce i vynikající řídicí pracovník může shledat, že poradce pro řízení může organizaci přispět něčím novým.

Poradenská služba

Poradenství je v zásadě poradenskou službou. To znamená, že poradci nejsou využíváni k tomu, aby vedli organizaci nebo přijímali choulstivá rozhodnutí namísto řídicích pracovníků. Jsou poradci a nemají přímou pravomoc rozhodovat o změnách a implementovat je. Sami odpovídají za kvalitu a integritu svého kvalifikovaného doporučení; zákazníci nesou veškerou odpovědnost, která z přijetí takového doporučení vyplývá. Je samozřejmě, že v poradenské praxi existuje mnoho variací a stupňů „kvalifikovaného doporučení“. Nejenom udělit správnou radu, ale udělit ji správným způsobem, správné osobě a ve správnou dobu — to jsou základní schopnosti a takové je umění poradce. Zákazník se naproti tomu potřebuje naučit přijímat a využívat poradcovu doporučení. Tyto otázky jsou natolik závažné, že budou v následujícím textu ještě mnohokrát opakovány.

Nezávislá služba

Poradenství je nezávislá služba. Poradce musí umět sám zhodnotit jakoukoli situaci, říci pravdu a upřímně a objektivně doporučit to, co zadatelská organizace potřebuje učinit, aniž rozmýšlí o tom, jak to může ovlivnit jeho vlastní zájmy. Tato nestrannost poradce má mnoho stránek a v jistých případech může být velmi osidná.

Finanční nezávislost se rozumí, že poradce nemá žádný zájem na postupu, který zvolí zákazník, např. rozhodnutí zakoupit zařízení určité značky. Touha pracovat v budoucnu pro stejného zákazníka častěji nesmí mít vliv na objektivitu doporučení poskytovaného v rámci současné zakázky.

Administrativní nezávislost znamená, že poradce není zákaznickovým podřízeným a nemůže být postížen jeho administrativními rozhodnutími. Tato skutečnost sice nepředstavuje problém pro autonomní poradenské organizace, avšak je poněkud složitým, byť nikoli nepřekonatelným problémem v interním poradenství, jak bude uvedeno v odstavci 2.6 níže.

Politická nezávislost znamená, že ani řídicí složky objednatelské organizace, ani její zaměstnanci nemohou ovlivňovat poradce neformálně, prostřednictvím politické moci a styků, příslušnosti k politické straně a podobných vlivů.

Emocionální nezávislost znamená, že poradce si zachovává svoji nestrannost bez ohledu na přátelské a jiné citové svazky, které mohou existovat na počátku anebo se vyvinout v průběhu provádění svěřeného úkolu.

Co poradenství není

Existuje velké množství případových studií úspěšných zakázek, uskutečněných nejlepšími poradci v oblasti řízení s cílem zachránit podniky stojící na pokraji krachu anebo vdechnout nový život vyčichlým firmám. Vytvořili si takovou pověst, která naznačuje, že poradenství je schopno vyřešit prakticky jakékoli obtíže v řízení. Poradci však neposkytují zázračný lék na všechny palčivé problémy. Bylo by mylné předpokládat, že jakmile se poradce ujme pomoci, mohou si řídicí pracovníci dát pohov, protože o problémy se stará někdo jiný. Existují situace, kde nepomůže nikdo. A pokud je pomoc stále ještě možná, efektivní poradenství bude vyžadovat obtížnou, systematickou a disciplinovanou práci založenou na analýze tvrdých faktů a hledání nápaditých, avšak uskutečnitelných řešení. Silné odhodlání řídicích složek zkvalitnit činnost organizace a účinná spolupráce mezi zákazníkem a poradcem jsou pro konečný výsledek právě tak důležité jako kvalita technického doporučení poradce.

1.2 Proč se využívá služeb poradců?

Všeobecně řečeno se vedoucí pracovníci obracejí na poradce, pokud vycítí, že potřebují pomoc při řešení problému. Práce poradce začíná úsudkem, že nějaký stav je neuspokojivý, popř. že se dá zlepšit; v ideálním případě končí stavem, který prodělal *změnu*, změnu, na kterou se musí nahlížet jako na zlepšení. Všechny změny, vyvinuté a implementované s pomocí poradce, by měly, ať už přímo nebo nepřímo, přispívat k *zkvalitnění řídicí práce a zlepšení výkonnosti organizace čili její dokonalosti*. Toto jsou převažující cíle při využívání služeb poradců, třebaže „zdokonalené řízení“, „organizační výkonnost“ či „organizační dokonalost“ jsou pojmy relativní a jejich význam musí být vymezen v kontextu té které organizace.

Hlavní praktické důvody, které vedou řídicí pracovníky k tomu, aby hledali pomoc u poradců, jsou uvedeny níže.

Mimořádné znalosti a dovednosti

O pomoc poradců je možné požádat, nemá-li organizace dostatek lidí schopných ujmout se řešení problému s toutéž vyhlídkou na úspěch. Často může jít o speciální metody a techniky, jež jsou doménou dotyčného poradce. V jiných případech, nedaří-li se organizaci dosáhnout jejího hlavního účelu, může být předložen problém obecného charakteru a požadova-

né dovednosti se mohou týkat diagnózy organizace, její strategie, plánování, koordinace, informačních systémů a podobných komplexních otázek. Anebo si vedení může uvědomit, že je potřeba zlepšovat, avšak organizace nemá dostatek schopností, aby naplánovala, vyvinula a uskutečnila nelehký proces změny efektivně. Poradce může poskytnout tyto schopnosti, může zákazníka upozorňovat na organizační procesy a vztahy a pomáhat mu definovat a sledovat vhodnou strategii změny.

Skutečnost, že organizace nevládne určitými znalostmi nebo dovednostmi, které by mohla využít ke svému prospěchu, není neobvyklá a není nutně známkou neschopnosti. Rychlost změn v okolí a technologiích řízení je tak vysoká, a potřeby organizací tak různorodé, že i velmi velkým a mocným organizacím se mohou nedostávat interní zdroje pro řešení určitých nových problémů a využívání nových příležitostí. V takových případech mohou pomoci poradci pro oblast řízení.

Intenzivní profesionální pomoc na dočasné bázi

V jiných situacích sice mohou být nezbytné technické dovednosti v dané organizaci k dispozici, avšak řídicí pracovníci nebo odborníci z řad zaměstnanců nemohou být uvolněni pro intenzivní a ničím nepřerušovanou práci na závažném problému nebo projektu. Každodenní pracovní zatížení jim nenechává příliš mnoho času a není snadné zabývat se současně operativními a koncepčními problémy. Poradci nejen tímto časem disponují, ale s organizací se rozloučí, jakmile bude projekt u konce.

Nestranné stanovisko odjinud

I nejlepší lidé v rámci organizace mohou příliš podléhat vlivu své osobní angažovanosti a stávajících tradic a hodnot, aby viděli problém v jeho skutečné podobě a přemýšleli o vhodných řešeních. Díky tomu, že je nezávislý na zadavatelské organizaci a neovlivněný její kulturou, může poradce pro řízení poskytnout neotřelý názor a být objektivní v situacích, kde by se tak nezachoval žádný člen této organizace. Někteří řídicí pracovníci si zvykli používat služeb poradce jakožto jakési rezonanční desky a probírat s ním všechna významná rozhodnutí ještě před jejich přijetím.

Ospravedlňování rozhodnutí řídicích pracovníků

Čas od času se na poradce obracejí s žádostí přijmout zakázkové úkoly a předložit zprávy, aby řídicí pracovník mohl ospravedlnit své rozhodnutí poukazem na poradcovu doporučení. Jinými slovy, řídicí pracovník si mohl vytyčit své vlastní cíle a dospět ke svým vlastním řešením, avšak chce mít možnost říci, že realizuje návrhy učiněné nezávislým poradcem.

Poradce, který přijme takový úkol, je vtažen do skrytého a složitého

světa vnitropodnikové politiky. Jeho zpráva, kromě svého technického poselství, sehraje i politickou úlohu. Tato úloha může být konstruktivní a užitečná, např. pokud řídicí pracovník čelí silné opozici vůči změnám, k nimž jeho organizace bude muset tak jako tak přikročit, a potřebuje se opřít o poradcovu autoritu. Může se nicméně stát, že poradce spadne do pastí a vypracuje zprávu, která bude zneužita pro vnitropodnikovou politiku a pro obranu skrytých individuálních nebo skupinových zájmů. Nezávislé a nestranné zhodnocení každé situace pomáhá poradci vyhnout se tomu, aby byl zneužit coby výhodný obětní beránek.

Poučení z poradenství

„Jediná práce, která skutečně stojí za námahu v povolání poradce, je ta, která vzdělává — která učí zákazníky a jejich zaměstnance kvalitnější řídicí práci,“ prohlásil Lyndon Urwick, jeden z těch, kdo mají hlavní zásluhu na rozvoji poradenství pro řízení. V současné koncepci poradenství se tento rozměr silně zdůrazňuje. Mnoho zákazníků se obrací na poradce ne proto, aby našli řešení pro jeden zjevný problém, ale aby si osvojili poradcovy mimořádné technické znalosti (např. v analýze okolí, podnikatelské prognostice nebo užívání mikroprocesorů k informování řídicích pracovníků) a metody, které používá při identifikaci problémů a implementaci změn (vedení rozhovorů, diagnóza, komunikace, přesvědčování, zpětná vazba, hodnocení a podobné dovednosti). Z poradenských zakázek se stávají vzdělávací zakázky: účelem je zavést do organizace vyšší kvalifikovanost a pomoci řídicím pracovníkům a zaměstnancům, aby se učili ze své vlastní zkušenosti. Často se zdůrazňuje, že tímto způsobem „se organizacím pomáhá, aby si pomáhaly samy“. Jedná se o dvoustrannou výměnu, jelikož tím, že pomáhá svým zákazníkům, aby čerpali ze své zkušenosti, pozvedává poradce na vyšší úroveň své vlastní vědomosti a schopnosti.

Vzdělávací efekt poradenství je pravděpodobně tím nejdůležitějším. Výběr poradenských metod a míra zákaznickovy angažovanosti může tento efekt zvýšit nebo snížit. Proto budeme v naší příručce věnovat značnou pozornost právě tomuto aspektu.

Přínos musí převyšovat náklady

Vedle technického a vzdělávacího rozměru se zde vyskytuje i otázka financí, kterou je třeba vzít v úvahu, využívá-li se služeb poradců. Jejich služba není gratis a velký poradenský projekt může být velmi nákladnou záležitostí. Vztah mezi náklady a přínosem je důležitý faktor při rozhodování, zda využít poradce nebo ne. V zásadě je toto využití oprávněné pouze tehdy, je-li přínos vyšší než náklady. To je napohled samozřejmé. Avšak v mnoha případech nejsou náklady a přínos patřičně zhodnoceny a není jasné, zda zakázka byla z ekonomického a finančního hlediska skutečně užitečná. Další poznámky k této otázce budou uvedeny později, až

se v kapitolách 7, 9 a 11 bude probírat plánování a hodnocení poradenských zakázek.

1.3 Kdo využívá služeb poradců?

Poradenství pro řízení jakožto profesionální služba a metoda pro implementaci změny se neomezuje na určitý typ organizace a ekonomické nebo podnikatelské situace. V průběhu svého vývoje se poradenství rozšířilo do nových oblastí lidské činnosti, nových zemí a nových regionů.

Nemocné nebo špičkové organizace?

Bývaly doby, kdy se pozvání poradce považovalo za nouzové řešení a příznání nekvalifikovanosti a neschopnosti zvládnout situaci vlastními zdroji organizace. Takový postoj přetrvává ve značném množství organizací. Dokud funguje všechno normálně, považuje se placení poradců za mrhání penězi. Jestliže chod organizace upadá, tlak událostí může být tak silný, že je poradce neochotně povolán, avšak v tom okamžiku už může být pozdě. Není divu, že někteří řídicí pracovníci stále vidí v konzultantech především „údržbáře“, „podnikové lékaře“, „léčitele obchodního podnikání“ apod.

Tento postoj kontrastuje se současnou praxí mnoha dobře řízených a všeobecně úspěšných podniků. Třebaže disponují značným řídicím a štábním talentem, i ty největší podniky zavedly do své běžné praxe poměrně časté zaměstnávání poradců pro oblast řízení. Zkušenost ukazuje, že i silné a významné organizace vypracovaly mnoho záměrů akcí a chopily se velkých příležitostí k podnikání s pomocí poradců.

Počínaje kvalitou nebo úrovní situace, před kterou stojí zadavatelská organizace, může být poradce požádán, aby pomohl napravit situaci, která se zhoršila (korektivní problém), zlepšit stávající situaci (progresivní problém) anebo vytvořit zcela novou situaci (tvůrčí problém).

V určitém podniku se mohou například vyskytnout obtíže v marketingu. Objem prodeje výrobku, který se vyráběl a úspěšně prodával několik let, náhle prudce poklesne, což začíná organizaci působit vážné finanční obtíže. Důvody nejsou moc jasné. Všichni se shodují na tom, že jde o neodkladný problém, který si žádá okamžité řešení. Jedná se o *korektivní problém*. To znamená, že takřka s tímiž zdroji bylo v minulosti dosaženo uspokojivějšího výkonu než v současnosti. Problém je jasně definován, pokud se uzná, že stačí pouze obnovit původní stav. Zde se skutečně jedná o „údržbu“. Řešení tkví v zjištění odchylek, k nimž došlo, a nalezení a korigování příčin, které je způsobily. Je však více pravděpodobné, že poradce při této činnosti objeví něco, co mu umožní přijít s něčím lepším než byl originál.

Další skupinu představují *progresivní problémy*. Jejich součástí je velmi běžný úkol zabývat se existujícím stavem a zlepšit ho. Mohou se týkat dílčích prvků řízení, jako jsou účetnictví, metody řízení nákladů, administrativní postupy nebo evidence. Například podnik užívající kalkulaci nákladů na základě minulosti má pocit, že by se měl přeorientovat na normovou kalkulaci, aby pozvedl na vyšší úroveň přesnost a efektivnost regulace nákladů, a tím si zajistil lepší pozici pro přijetí včasných opatření k úspoře nákladů. Je možné, že poradce má již modely a normy vyzkoušené jinde a soustředí se hlavně na přezkoumání podmínek jejich využití, vymezení nezbytných úprav a spolupráci při přesvědčování a proškolení zaměstnanců, kterých se dotkne zlepšený postup. Mnoho progresivních problémů je však méně strukturovaných a jejich řešení je obtížnější. Zadavatelská organizace může mít dobrý potenciál pro zlepšený výkon, ale v různých oblastech provozu je třeba stanovit reálné cíle a vymyslet reálná opatření. Zadaný úkol se může týkat celé řady technologických, strukturalních, personálních, finančních, procedurálních a jiných změn.

Tvůrčí problémy skýtají konzultantovi nejmenší množství vstupních informací. Mohou všeho všudy vyjadřovat jenom touhu po změně a hrst dobrých nápadů. K tomu dochází často, když se na poradce obrátí špičkový podnik. Účelem není vyřešit naléhavý problém, ani zabránit potenciálně těžkostem, ale nalézt nové oblasti podnikání, vyvinout nové služby zákazníkům, experimentovat s nekonvenčními metodami motivace lidí, navrhnout společné podnikání se zahraničními partnery, atd.

Je pochopitelné, že mnoho zakázek obsahuje všechny tři typy výše popisovaného problému. Při práci na evidentně progresivním typu v dobře fungujícím podniku může poradce zjistit, že nejprve je nutné přikročit k určitým korektivním opatřením. Anebo může korektivní problém vyžadovat zbrusu nový, tvůrčí přístup, aby se ještě dalo zabránit procesu pokračujícího úpadku. Obecně řečeno, jakoukoli situaci je třeba vidět perspektivou budoucích příležitostí. Poradce, pokud ho churavějící organizace požádá, aby se ujal korektivního problému, se vždycky ptá, zda náprava zhoršené situace je skutečně to, co je třeba, anebo zda by se místo toho neměla organizace poohlédnout po nových způsobech definování svých záměrů a cílů, nových strategiích a zákaznících. V zásadě korektivní problém se může často transformovat v problém progresivní a tvůrčí.

Mimo rámec podnikatelské společnosti

Poradenství v oblasti řízení má svůj původ v soukromém podnikání; rozvoj a diversifikace poradenství jsou těsně spjaty s rozvojem *podnikatelské společnosti* a se změnami v metodách podnikání. Jak již bylo zmíněno, i největší a neúspěšnější podniky považují za důležité zaměstnávat poradce a také je umějí efektně využívat. Existují poradenské firmy, jejichž zákazníci jsou převážně společnosti patřící mezi 500 nejvýznamnějších podniků uváděných časopisem Fortune. Není neobvyklé, že zakázka pro urči-

tý podnik se pravidelně opakuje: velký podnik, spokojen s kvalifikovaným know-how a přístupem poradenské firmy, se na ni v průběhu let může obrátit mnohokrát. V některých poradenských firmách tvoří objem opětovných zakázek až 70-80 procent. Mnoho firem má své „stálé“ konzultanty, používá služby několika poradenských firem a naučilo se těžit z odborných znalostí, které mohou různí poradci nabídnout.

V *malém podniku* může být obtížné rozhodnout se požádat o pomoc poradce. Majitel nebo ředitel může takovou odbornou službu považovat za nákladnou, často rovněž nechápe, jak mu v jeho specifické situaci může nezasvěcenec pomoci. Objem poradenských služeb poskytovaných malým firmám nicméně roste. Někteří poradci v oblasti řízení se specializují na problémy drobných podniků a v některých zemích mají malé firmy k dispozici státem dotované poradenské služby jakožto součást programů na podporu rozvoje drobného podnikání.

Význačným trendem v poradenství pro řízení je rychlý růst objemu práce vykonané pro *veřejný sektor*. Poradci pro oblast řízení se stále víc uplatňují v ústředních a místních správních orgánech, specializovaných vládních úřadech a službách a veřejných podnicích. Například ve Spojených státech poskytuje několik významných poradenských firem až 30-40 procent svých služeb správnímu sektoru a některé mají obavy ze své rostoucí závislosti na vládních kontraktech. Tato cifra je ještě vyšší v zemích, kde veřejný sektor tvoří významnou součást hospodářské činnosti.

Hlavním důvodem pro takové využívání poradců v oblasti řízení pro práci ve veřejném sektoru je přání vládních orgánů čerpat ze znaleckého posudku o řízení soukromých podniků, aby bylo možné zvyšovat účinnost vládní mašinérie a potírat byrokracii a další chronické choroby veřejných služeb. Na druhé straně nezávislí poradci se musí naučit dost o veřejné politice a postupech, aby se vyhnuli užívání koncepcí a metod, které veřejný sektor nemůže užívat. Kromě využívání služeb nezávislých soukromých poradců si většina vlád nyní zřídila své vlastní poradenské služby, mající odlišné formy a mnoho různých názvů.

Konečně, rozšiřující se rozsah použití poradenských služeb v oblasti řízení je zřetelně doložen rostoucím počtem zakázek realizovaných v různých *společenských organizacích a agenturách*. Při svém hledání efektivnosti a lepší služby zákazníkům našly společenské sektory cestu k poradcům pro řízení, kteří nyní pracují pro nemocnice, zdravotnické úřady, úřady sociálního pojištění, univerzity, náboženské organizace, odbory, atd.

Mezinárodní scéna

Využívání služeb poradců pro práci v jiných než jejich domovských zemích je dalším vývojovým trendem s mnoha důsledky. Na jeho počátku stály obchodní společnosti s mezinárodní působností, v jejichž stopách kráčely vlády a mezinárodní organizace. Poradenství pro řízení tvoří znač-

nou část projektů technické pomoci, ať již bilaterálních nebo multilaterálních. Významným uživatelem poradenských služeb je například Světová banka a mnoho poradenských organizací pracuje pro vlády a podniky v rozvojových zemích v souvislosti s technickými projekty financovanými z půjček poskytovaných Světovou bankou.

Některé poradenské firmy se staly skutečnými nadnárodními společnostmi, jejichž příjem pochází do značné míry z práce v zahraničí a které mají pobočky nebo sesterské firmy v několika zemích různých kontinentů. Rostoucí poptávka po poradenské činnosti v poslední době podnítila rozvoj místního poradenství v rozvojových zemích, zejména v zemích prodávajících rychlou industrializaci.

Všeobecný trend

Je zřejmé, že poptávka po poradenských službách v oblasti řízení pochází ze všech oblastí lidské činnosti a všech typů organizací, neboť všechny jsou vystaveny rostoucímu ekonomickému a společenskému tlaku, aby zlepšily své řízení a dosáhly vyšší úrovně výkonu a efektivity. Bylo by nadesené tvrdit, že poradci v oblasti řízení ovlivňují běh historie. Jsou však již dlouho neviditelnou rukou za některými výsostně významnými podnikovými a vládními rozhodnutími a jejich zásahy napomohly formovat budoucnost vlivných soukromých a veřejných organizací. Jejich celkový vliv na podnikání a veřejné záležitosti byl a je značný, třebaže nebude nikdy možné vyjádřit ho číselně. Snahy zvýšit profesionální úroveň poradenských služeb v řízení tedy nezajímají pouze přímé uživatele těchto služeb, ale také společnost, v nichž uživatelé poradenských služeb fungují.

1.4 Základy poradenského přístupu

Celá tato kniha pojednává o poradenských přístupech a metodách aplikovaných na různé typy problémů řízení a podnikání, organizace a prostředí. Existuje skutečně široká škála poradenských přístupů, postupů, metod, modů a stylů. Tato rozrůzněnost je jedním ze vzrušujících rysů poradenství v oblasti řízení; umožňuje i zákazníkům s velmi osobitými problémy a vlastnostmi najít nakonec poradce, který vyhovuje jejich organizaci i osobitosti.

Poradenství se nicméně vyznačuje nejen rozmanitostí, ale i jistými obecnými zásadami a metodami. Některé z nich jsou zcela zásadní a používá je drtivá většina poradců. Psychologické testy jsou kupříkladu speciální technikou zjišťování faktického stavu, užívanou pouze v určitých zakázkách týkajících se výběru personálu. Někteří poradci dokonce této technice oponují. Naproti tomu každý poradce používá metodu pohovoru a musí být zběhlý v psaní zpráv. Pohovor a psaní zpráv jsou základní poradenské postupy.

Velmi stručně řečeno — efektivní poradenský přístup navrhuje, jak řešit dva kritické rozměry změny v zadavatelské organizaci:

- (1) *technický rozměr*, týkající se podstaty problému řízení nebo podnikání, před kterým stojí zákazník, a způsobu, jakým může být tento problém analyzován a vyřešen;
- (2) *lidský rozměr*, t.j. vztah mezi poradcem a zákazníkem a způsob, jakým lidé v zadavatelské organizaci reagují na změny a jak jim lze pomoci v jejich plánování a implementaci.

Z metodických důvodů se tento text bude často zabývat těmito dvěma rozměry odděleně. V poradenské praxi oddělené nejsou. Technické a lidské problémy řízení a podnikání jsou vzájemně propojeny a skutečnost, že poradce toto chápe, je jeden z jeho hlavních kladů.

Jak řešit zákazníkům technický problém

Nejprve pomáhá poradce zákazníkovi řešit jeho problémy z technického hlediska. Zákazník očekává od poradce značnou technickou kvalifikovanost v dotyčné oblasti, jako jsou např. mezinárodní finanční operace, řízení zásob pomocí počítače, systémy zaměstnanecké kompenzace nebo strategické plánování ve výrobě základního zařízení. Při řešení daného problému aplikuje poradce metodu přísné identifikace problému a řešení problému, která zahrnuje shromažďování, ověřování a prověřování fakt, zkoumání dohadů a dojmů sdělených zákazníkem a podrobení všech zjištěných skutečností důkladné diagnóze. Poradce je právě tak metodický, ale používá rovněž celou řadu tvůrčích postupů při hledání vhodných nových řešení, identifikování a ověřování nejlepší alternativy, kterou si má vybrat zákazník, vymýšlení plánů činnosti k implementaci návrhů a pomáhání zákazníkovi tuto implementaci organizovat a kontrolovat.

Jaký vztah navázat se zadavatelskou organizací při plánování a implementaci změn

Druhým kritickým rozměrem poradenského přístupu je efektivní vztah poradce-zákazník při plánování a implementaci změn. Ten má mnoho aspektů. Poradce a zákazník si musí vyjasnit své vlastní role a ujistit se, že tyto role se vzájemně doplňují, podporují a že obě strany je plně chápou. Uvidíme, že poradce si může zvolit mezi několika rolami (čili mody) v závislosti na povaze problému a zkušenosti a stanoviscích zákazníka. Snaží se získat zákaznickou spolupráci v každé etapě plnění úkolu, takže zákazník se práce účastní aktivně a konečný výsledek zakázky je úspěchem společným, nikoli pouze poradcovým.

Definitivním cílem je pomoci zákazníkovi uskutečnit progresivní

změny v jeho organizaci. Jestliže tedy poradce pomáhá identifikovat a řešit specifické technické problémy, zabývá se lidskými problémy a lidskými aspekty organizační změny. Poradcům se často říká „agenti změny“. Tím se zdůrazňuje jejich pomocná role při identifikování nutnosti změny a při jejím plánování a implementování. Jelikož organizační změna znamená změnit lidi, zabývá se poradce rovněž psychologií změny, pomáhá zákazníkovi pokračovat způsobem, který nevytváří odpor vůči změně, a v případě nutnosti tento odpor překonat.

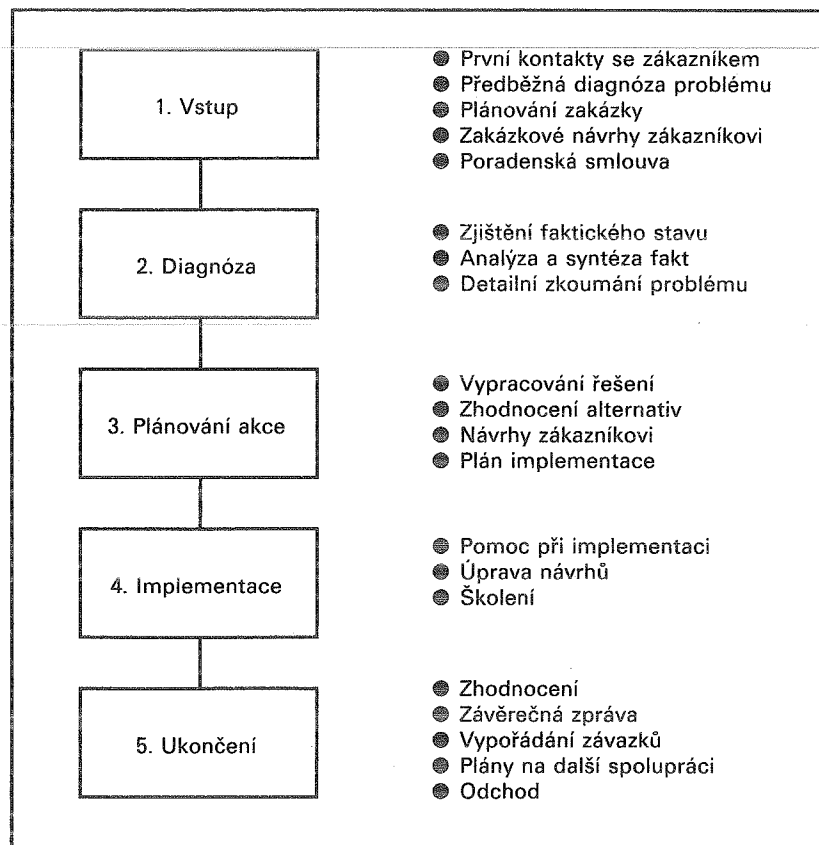
Přehled poradenského procesu

Poradenský proces je společná činnost konzultanta a zákazníka, namířená na vyřešení specifického problému a implementování žádoucích změn v zadavatelské organizaci. Tento proces má začátek (je navázán vztah a práce začne) a konec (poradce odchází). Mezi těmito dvěma okamžiky lze proces rozdělit do několika základních fází. To pomůže poradci i zákazníkovi, aby zaujali systematický a metodický přístup přecházením od fáze k fázi a od jedné operace k druhé tak, jak po sobě logicky a časově následují.

V literatuře je možno najít mnoho různých způsobů podrozdělení konzultačního procesu, anebo cyklu, jak ho nazývají někteří autoři. Různí autoři navrhuji modely mající tři až deset fází.⁴ Je užitečné používat jednoduchý *pětifázový model*, jehož součástí jsou následující fáze: *vstup, diagnóza, plánování akce, implementace a ukončení*. Tohoto modelu, uvedeného na obr. 1.1., se budeme v naší knize důsledně držet. Je nábílední, že univerzální model se nedá slepě aplikovat na všechny problémy, avšak poskytuje dobrý rámec pro strukturování a plánování konkrétních zakázek a projektů. Aplikuje-li se model na konkrétní situaci, je možné nechat některé fáze překrývat, t.j. implementace může začít před dokončením plánu akce. Anebo je možné cyklicky se vrátit z pozdější do dřívější fáze. Hodnocení tím pádem neslouží pouze pro konečné zhodnocení výsledků svěřeného úkolu a prospěchu vyplývajícího ze změny (etapa ukončení), ale také pro rozhodnutí, zda je třeba vydat se zpátky a přijmout korektivní opatření. Každá fáze se dá rozčlenit do několika podfází nebo paralelních činností, atd.

Čtenáři pravděpodobně neujde, že náš model poradenského procesu se velmi podobá *modelům řešení problémů*, jejichž různé alternativy se dají nalézt v literatuře. Poradenství skutečně je v zásadě formou řešení problémů. Odlišnosti od jiných forem řešení problémů se vysvětlují angažovaností poradce. Model poradenského procesu zahrnuje rovněž činnosti, při nichž poradce vstupuje na scénu a opouští ji, právě tak jako různé aspekty interakce poradce-zákazník v průběhu řešení problémů.

Obr. 1.1 Fáze konzultačního procesu



Čtenář možná také viděl různé *modely plánované organizační změny* anebo ho může zajímat jejich srovnání s modelem na obr. 1.1. Zde se dá poradenský proces opět nazírat jako varianta procesu změny, a sice takového, v němž je potřeba změny identifikována a specifická opatření ke změně jsou připravena a implementována s poradcovou pomocí. Proces plánované změny a poradenský proces se řídí stejnou základní logikou.

Poradenský proces bude podrobně rozebrán v kapitolách 7–11, avšak v tomto okamžiku může napomoci krátký popis jeho pěti základních fází.

Vstup

V této fázi začíná poradce pracovat se zákazníkem. Toto stadium zahrnuje jeho první kontakty, diskuse o tom, co by zákazník ve své organizaci rád změnil a jak by mu poradce mohl pomoci, vyjasnění jejich jednotlivých rolí, přípravu plánu zakázky založeného na předběžné analýze problému a projednávání a schválení poradenské smlouvy. Jedná se o přípravnou a plánovací fázi. Často se přesto zdůrazňuje, že tato fáze buduje základy ke všemu, co bude následovat, jelikož následné fáze budou silně ovlivněny kvalitou vykonané koncepční práce a takovým vztahem, jaký bude poradce schopen navázat se svým zákazníkem na samém začátku.

V této úvodní fázi se může také stát, že návrh zakázky není připraven k zákaznickové spokojenosti nebo že k předložení návrhů je vyzváno několik poradců, ale zakázku obdrží jenom jeden.

Diagnóza

Druhou etapou je hloubková diagnóza problému, který se má řešit, založená na důkladném zjištění faktického stavu a jeho analýze. Během této etapy poradce s zákazníkem spolupracují při identifikaci potřebné změny. Je základní problém změny rázu technického, organizačního, informačního, psychologického nebo jiného? Má-li všechny tyto rozměry, který z nich je rozhodující? Jaké postoje ke změně v organizaci převažují: je potřeba změny vítaná, anebo bude nutné přesvědčit lidi, že se budou muset změnit? Dochází k syntetizování výsledků diagnostické fáze a vyvozování závěrů týkajících se způsobu orientace práce na návrhy k akci, aby došlo k vyřešení problému a získání požadovaného přínosu. Během této fáze se mohou začít objevovat některá možná řešení.

Zjišťování faktů a jejich diagnóze se často dostává nejmenší pozornosti. A přesto rozhodnutí o tom, které údaje je třeba hledat, kterých nedbat, které aspekty problému zkoumat do hloubky a která fakta vynechat, předurčují relevanci a kvalitu řešení, která budou navrhována. Shromážděním dat poradce již také začíná okamžitě ovlivňovat zákaznickův systém a lidé se již mohou začít měnit v důsledku poradcovy přítomnosti v organizaci.

Plánování akce

Třetí etapa si klade za cíl nalézt řešení problému. Její součástí je práce na alternativních řešeních, zhodnocení alternativ, vypracování plánu na implementování změn a předložení návrhů zákazníkovi k rozhodnutí. Poradce si může zvolit z celé řady postupů, zejména tehdy, účastní-li se této fáze aktivně zákazník. Plánování zásahu vyžaduje fantazii a tvořivost, stejně jako rigorózní a systematický přístup při identifikování a zkoumání

vhodných alternativ, vyřazení návrhů, které by mohly vést k triviálním a zbytečným změnám, a rozhodování o tom, které změny se přijmou. Významným rozměrem plánování zásahu je příprava strategie a taktiky pro implementaci změn, zejména pro řešení takových lidských problémů, jež se dají předvídat, a pro překonání odporu vůči změně.

Implementace

Implementace, čtvrtá fáze konzultace, představuje zkoušku ohněm pro relevanci a vhodnost návrhů vypracovaných poradcem ve spolupráci s jeho zákazníkem. Navrhované změny se začínají stávat skutečností. Věci se dávají do pohybu, ať již podle plánu nebo neplánovaně. Mohou vzniknout nepředvídané nové problémy a překážky a může dojít k odhalení falešných předpokladů nebo omylů v plánování. Odpor vůči změně se může velmi lišit od předpokladu vzniklého během diagnostické a plánovací etapy. Může se stát, že bude nutné korigovat původní projekt a plán akce. Jelikož není možné předvídat přesně každý vztah, jev nebo postoj, a skutečnost implementace se od plánu často liší, monitorování a řízení implementace jsou velmi důležité. To také vysvětluje, proč se profesionální poradci raději nechávají uvádět do spojitosti s implementací změn, které sami pomohli identifikovat a naplánovat.

Toto je otázka, okolo níž existuje mnoho mylných představ a nepochopení. Mnoho poradenských úkolů končí v okamžiku předání návrhů akce, t.j. před začátkem implementace. Například ve Spojených státech zahrnuje implementaci ne více než 30-50 procent zadaných poradenských úkolů. Pokud je zákazník plně schopen zvládnout kteroukoli fázi procesu změny sám, a má do toho chuť, není důvod, proč by měl najímat poradce. Poradce může odejít již po diagnostické fázi. Bohužel rozhodnutí ukončit zakázku po fázi plánování akce často neodráží zákaznicko-zhodnocení vlastních schopností a jeho odhodlání uskutečnit návrhy bez jakékoli další pomoci poradce. Spíše zrcadlí široce rozšířenou koncepci poradenství, podle které poradcům stačí dospět k fázi, kdy zákazníci přijmou jejich zprávy a návrhy. Někteří zákazníci volí tuto možnost, neboť skutečně nechápou, že ani velmi solidní poradenská expertiza nemůže poskytnout plnou záruku, že nový plán bude opravdu fungovat a že se dosáhne slibovaných výsledků. Jiným zákazníkům to může stačit, protože chtěli jenom zprávu, nikoli změnu. K těmto otázkám se vrátíme v kapitole 10, kde navrheme různé mody angažovanosti poradce při implementaci.

Ukončení

Pátá a poslední fáze konzultačního procesu sestává z několika činností. Poradčův výkon během zakázky, zvolený přístup, uskutečněné změny a dosažené výsledky musí být zhodnoceny jak zákazníkem, tak poradenskou organizací. Jsou předkládány a přijímány závěrečné zprávy. Dochází

k vzájemnému vyrovnání závazků. V případě zájmu o pokračování spolupráce může dojít k projednání dohody o další zakázce a budoucích kontaktech. Jakmile jsou tyto činnosti u konce, poradce opouští zadavatelskou organizaci a poradenská zakázka čili projekt podle vzájemné dohody končí.

1.5 Vztah k průpravě, výzkumu a informacím

Poradenství není jediná služba nebo technika zásahu, která pomáhá zvyšovat kvalifikovanost řízení a výkonnost organizace. Školící, výzkumné a informační služby sledují stejný konečný cíl tím, že pomáhají řídicím složkám stejně jako poradenství, třebaže mají specifický metodický přístup. Jejich vztah k poradenství je velmi úzký. Poradci široce využívají průpravu, výzkum a informace při práci se zákazníky anebo při přípravě na nové úkoly.

Poradenství a průprava

Poradenství nelze oddělit od průpravy. Jak bylo uvedeno výše, efektivní poradenský přístup má silný didaktický rozměr. Zákazník se učí od poradce. Poradce se učí od zákazníka; to pomáhá poradci upravit jeho přístup v následujících fázích zakázky a shromažďovat zkušenosti pro zakázky příští. Zákazník si to možná neuvědomuje, ale skutečně poradce školí!

K jistému čerpání vědomostí dochází v každé poradenské zakázce, ale může být pouze skromné, vykoná-li poradce sám a předá-li výsledek zákazníkovi. Proto v naší knize budeme klást takový důraz na vztah spolupráce a poradenské mody, které vyžadují aktivní zákaznickou účast. Zákazník se neučí plněním obyčejných a rutinních úkolů, ale tím, že převezme, ve spolupráci s poradcem, významné úkoly, které jsou pro něho nové, a tím, že je schopný vidět své problémy pod jinými zornými úhly.

Průprava se často užívá jako technika zásahu, která podporuje změny a pomáhá lidem vyrovnat se se změnami navrženými v závěrech zadaného úkolu (viz odst. 4.5). Poradce může navrhnout, aby se specifické školící akce zahrnující do zakázky. Ty mohou mít formu semináře o metodách shromažďování dat nebo o nových směrech rozvoje v technické oblasti pokrývané zakázkou. Extenzivní školící programy mohou být součástí implementační etapy — například když dochází k výrazným změnám v řídicích informacích a kontrolních systémech anebo v marketingové strategii a metodách.

Mnoho poradenských organizací šlo v nabídce školících služeb zákazníkům ještě dále. Zkušenosti, nashromážděné v průběhu realizace různých zakázek, jsou velmi cenné při navrhování prakticky orientovaných

školení pro řídicí pracovníky. Mohou to být pravidelná školení nebo ad hoc semináře pro řídicí pracovníky a kulaté stoly. Zkušenosti z poradenství se mohou odrážet v náplni programu (soustředění na otázky, které působí zákazníkům největší starosti) a metodice (důraz na metody, jejichž pomocí si zlepšují schopnost řešení problémů a další dovednosti). Poradenské zprávy jsou bohatou studnicí materiálů, které se dají využít ve třídě jakožto případové studie, praktická cvičení, ekonomické hry, seznamy, „došlá pošta“, atd.

Zatímco průprava je poradcovou základní metodou zásahu, poradenství je velmi důležité pro profesionálního školitele. Přestože jejich prvotní funkcí není poradenství, školící střediska a ústavy mají stále větší zájem o poskytování konzultací ve spojitosti se školícími programy, které pořádají. To je nezbytné z důvodů zmíněných v předcházejícím odstavci: založit průpravu především na praktických zkušenostech a zaměřit ji na otázky, které praktici považují za prioritní. Nadto v mnoha situacích průprava nestačí: účastníci mohou získat nové myšlenky a naučit se některým novým dovednostem, avšak potřebují další pomoc, mají-li začít aplikovat to, co se naučili. Školícího semináře zaměřeného na řešení problémů se dá využít k tomu, aby si zúčastnění vedoucí pracovníci uvědomili existenci efektivního poradenského přístupu, identifikovali problémy, které je třeba vyřešit, a projevíli po takovém semináři zájem o práci s poradcem. Školící ústavy proto podněcují svůj školící personál, aby se věnovali poradenství, a přijímají různá pracovní opatření, aby jim to umožnily. Je zjevné, že v takových situacích musí školitelé zvládnout také poradenské dovednosti.

Poradenství a výzkum

Mnozí poradci pro oblast řízení patřící ke starší generaci rádi zdůrazňovali, že byli poctivými řadovými praktiky, kteří neměli nic společného s výzkumníkem. V této dichotomii se však odrážela spíše chabá teoretická příprava poradce a nedostatek praktického uvažování na straně většiny teoretiků než podstatný rozpor mezi poradenským a výzkumným přístupem. Navzdory jejich odlišnostem (viz. tab. 1.1) mají poradenství a výzkum skutečně mnoho společného a mohou si navzájem prospět.⁵

Při řešení praktických problémů řízení potřebují poradci znát výsledky výzkumu a čerpat z nich — například před doporučením stimulační metody je lépe vědět, zda nebyl prováděn nějaký výzkum v užití dotyčné metody v podmínkách podobných těm, jaké se vyskytují u zákazníka. Poradenské organizace stále víc podněcují své členy nejen k tomu, aby sledovali publikované výsledky z výzkumu řízení, ale také aby neztráceli kontakt s probíhajícími výzkumnými projekty a předními výzkumnými pracovníky.

Výzkum potom může mít pouze prospěch z těsných svazků s poradenstvím. Údaje, které v zadavatelské organizaci shromáždí poradci, mohou sloužit širším výzkumným účelům. Údaje z velkého počtu organizací se

dají využít k vyvození závěrů o oborových nebo jiných trendech, aniž se přitom poruší zásady mlčenlivosti o důvěrných informacích. Jakmile si toto uvědomily, mnohé poradenské firmy se také pustily do výzkumu. Mají pevný výzkumný program, provozují smluvní výzkum, publikují knihy opírající se o jejich vlastní výzkum anebo spolupracují na výzkumných projektech s univerzitami a jednotlivými výzkumníky. Některé poradenské firmy si získaly pověst podniků se silnou výzkumnou základnou. Obchodní fakulty a výzkumné ústavy se stále víc zajímají o ověřování a šíření výsledků svého výzkumu prostřednictvím poradenských zakázek.

Tabulka 1.1 Faktory odlišující výzkum a poradenství

FAKTOR	VÝZKUM	PORADENSTVÍ
Problém	Hlavně formován výzkumníkem; méně jasně definován, zejména v orientačním výzkumu	Hlavně formován zákazníkem, někdy na společném základě
Souřadnice času	Obvykle pružná	Pevnější a přísnější
Konečný produkt	Nové znalosti a nové teorie + ? lepší praxe	Lepší řídicí praxe
Vlastnictví informací	Obvykle veřejně přístupné	Často důvěrně
Rozhodování	Ohnisko se může měnit podle libosti výzkumníka v závislosti na plánu	Volnost rozhodování vyhrazena pouze na stěžejní úkol
Akademická přesnost	Metodicky pevná	Minimální úroveň přiměřená problému
Hodnocení	Externí — kolegy ve vědecké obci, politickými činiteli	Interní — podnikem

Pokud jde o metodickou stránku, poradci se hodně učí od výzkumníků a naopak. Akční výzkum je příkladem výzkumu, který se nachází na pomezí výzkumu a poradenství; snaží se současně řešit významný praktický problém a poskytovat nové vědomosti o zkoumaném sociálním systému. Akční výzkum obsahuje změnu toho, co je zkoumáno; konvenční výzkum nikoli.

Poradenství a informace

Poskytování informací zákazníkovi je jedním z hlavních poradcových úkolů při každé zakázce. V některých případech je to jediný anebo hlavní

přínos, který se od něho očekává — např. touží-li zákazník srovnat svoji úroveň výkonnosti s úrovní jiných organizací pomocí údajů, které může dodat poradce.

V mnoha případech skutečně stačí, když poradce zjistí a předloží informaci, která umožní zákazníkovi změnit směr činnosti, učinit investiční rozhodnutí anebo se rozhodnout, že se chce dovědět víc o organizacích dosahujících lepších výsledků. Sama o sobě může mít informace velkou moc a značně ovlivňovat lidi, kteří se o ni zajímají a jsou schopni z ní vyvodit důsledky.

Poradenské firmy jsou deponitáři obrovského bohatství informací a mnohé se staly skutečnými experty na shromažďování a zpracovávání informací. Některé poradenské firmy se začaly považovat za specializované databanky a uvažují o nových metodách práce s informacemi a jejich využití pro poskytování nových služeb zákazníkům. Tato oblast se nyní rychle rozvíjí. Obsahuje různé typy informačních služeb, pravidelných nebo ad hoc, kde mohou být zákazníci ve styku s praktickými a teoretickými směry vývoje v oblastech životně důležitých pro jejich podniky.

Jedná se o užitečnou přímou službu zákazníkům a zdroj nových kontaktů. Zákazník se může inspirovat takto získanými informacemi a požádat poradce, aby je dále zkoumal a pomohl je realizovat.

Vyvážená soustava intervenčních metod

Poradci v oblasti řízení tíhnou k pragmatičnosti při rozhodování, jaký rozsah služeb nabídnout zákazníkům. Průprava je tak těsně spjata s poradenstvím, že z důvodů, které již byly objasněny, každý poradce provádí určitou průpravu a je rovněž školitelem. Existují také oprávněné důvody pro uvádění výzkumné a informační činnosti do souvislosti s poradenstvím. V určitých případech se využívá alternativní volby — např. řídicí pracovník, který má problém, si může vybrat mezi shromážděním většího objemu informací o tomto problému, návštěvou školícího programu, kde se dotyčná problémová oblast bude zkoumat detailněji, anebo může o pomoc při řešení problému požádat poradce.

Školící instituce orientované na praxi hledí na své pracovní metody podobným způsobem. I když se zabývají především pořádáním školení a nechtějí své zaměření měnit, je pro ně obtížné provádět efektivní instruktaž bez toho, aby se jistým způsobem zapojili do poradenské, výzkumné a informační činnosti. Toto zapojení může mít několik podob.

Problém tedy není v protikladném postavení poradenství *versus* průprava nebo jiné metody profesionální pomoci řídicím pracovníkům, ale v tom, jak si osvojit a tvůrčím způsobem aplikovat vyváženou soustavu metod intervence. To neznamená, že rozdíly mezi poradci, školiteli, výzkumnými pracovníky a jinými odborníky v podobných oblastech by měly zmizet. Existuje nicméně zřetelný trend k čerpání poznatků z metod a od-

borných znalostí profesionálů v oblasti řízení a ke kombinování různých metod zásahu způsobem, který s velkou pravděpodobností přinese nejlepší efekt ve prospěch zákazníka.

Citovaná literatura:

¹ F. Steele: *Consulting for organisational change* (Amherst, MA, University of Massachusetts Press, 1975); str.3

² P. Block: *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used* (Austin, TX, Learning Concepts, 1981); str. V a 2

³ L. E. Greiner a R.O. Metzger: *Consulting to management* (Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1983); str.7

⁴ Často se odkazuje na Kolb-Frohmanův model, který obsahuje následujících sedm etap: průzkum, vstup, diagnóza, plánování, akce, zhodnocení, ukončení. Viz. D.A. Kolb a A.L. Frohman: „An organisation development approach to consulting“ v časopise *Sloan Management Review*, sv. 12, č.1, Podzim 1970.

⁵ Tabulka je převzata z práce R. Bennetta: *Management research: Guide for institutions and professionals* (Geneva, International Labour Office, 1983), str. 18. Tato kniha je užitečná pro konzultanty řízení, kteří chtějí získat dobrý přehled o organizaci a metodice výzkumu řízení.

2

PŮSOBNOST A ROZSAH PORADENSKÝCH SLUŽEB

2.1 Historická perspektiva

Pohled do historie nám pomůže pochopit současný rozsah, silné stránky a meze poradenství pro řízení. Kde má poradenství pro řízení své historické kořeny? Jak daleko do minulosti je lze vysledovat? Jaké nejdůležitější události a osobnosti se podílely na současné podobě poradenství?

Poradenství pro řízení má svůj původ v průmyslové revoluci, nástupu moderní továrny a příbuzných institucionálních a společenských přeměn. Jeho kořeny jsou totožné s kořeny řízení jakožto specifické oblasti lidské činnosti a vzdělanosti. Poradenství v řízení anebo pro řízení může vzniknout, když proces generalizování a strukturování zkušenosti s řízením dosáhne relativně pokročilého stupně. Metody a principy aplikovatelné na různé organizace a situace je třeba identifikovat a popsat a podnikatel musí být vystaven tlaku a motivován, aby hledal lepší způsob řízení a provozování svého podniku. Tyto podmínky byly splněny teprve až v druhé polovině devatenáctého století, v období, které se stalo svědkem zrození hnutí „vědeckého řízení.“

Průkopníci vědeckého řízení

Vědecké řízení mělo celou řadu předchůdců. Jedním z nich byl americký výrobce Charles T. Sampson, který roku 1870 reorganizoval celý výrobní proces ve svém obuvnickém závodě, aby v ní mohl zaměstnat nekvalifikovanou čínskou pracovní sílu. O rok později, v roli jakéhosi poradce, předal Sampson své zkušenosti majiteli prádelny, který radu přijal a aplikoval přístup použitý předtím Sampsonem.¹

Průkopníci vědeckého řízení, včetně Fredericka W. Taylora, Franka a Lillian Gilbrethových, Henryho L. Gantta a Harringtona Emersona, byli velkou hnací silou v rozvoji poradenství. Jejich technické a metodické přístupy k zjednodušení pracovních procesů a zvyšování produktivity dělníků a celého provozu nebyly totožné a v určitých případech si dokonce odporovaly. Všichni nicméně věřili v aplikaci vědecké metody na řešení výrobních problémů. Všichni také věřili, že kombinace různých metod pomůže šíření jejich vědeckého přístupu a zajistí, že ho bude využívat podni-

katel. Neúnavně přednášeli, vypracovávali studie, psali knihy a články, organizovali praktické ukázky a všemožným způsobem radili. Taylor se později rozhodl věnovat se poradenství v řízení na plný úvazek.

Tyto průkopnické snahy podpořily vznik velmi významného rysu v poradenství pro řízení, který výrazně poznamenal tuto profesi a ovlivnil její tvář. Poradenství, které vzniklo z hnutí vědeckého řízení zaměřeného především na produktivitu a efektivnost továrny a dílny, racionální organizaci práce, časovou a pohybovou studii, odstranění zmetkovosti a snížení výrobních nákladů. Tato celá oblast byla pojmenována „technologické inženýrství“. Odborníci v této oblasti, často nazývaní „odborníky na efektivnost“ (t.j. na racionalizaci práce a efektivnost provozu), byli uznáváni za svoji podnikavost, metodický přístup a dosažený pokrok (který byl často fantastický). Jejich zásahů se však také báli a nenáviděli ho dělníci a odborové svazy, a to pro jejich nejednodušný přístup.

Negativní počáteční představa o některých poradcích pro řízení se v průběhu let podstatně změnila. Byly prozkoumány nové oblasti řízení a nové typy problémů, které se staly běžnou součástí poradenské činnosti, čímž se zmenšil podíl práce na organizaci výroby a práce. Významné změny v oblasti společenských a pracovních vztahů směřovaly k omezení používání metod nepřijatelných pro pracující; nepostradatelnou metodou při vyřizování mnoha zakázek ovlivňujících zájmy dělníků a dalších zaměstnanců se stalo vyjednávání. Ale přesto se poradci nadále považovali za osoby schopné nacházet nové možnosti k úspoře zdrojů a zvýšení produktivity i tam, kde jiní žádné nevidí.

Směrování k přístupu obecného řízení

Meze přístupů technologického inženýrství a odborníků na efektivnost vedly k rozšířenému zájmu o další aspekty a dimenze podnikatelských organizací a zrodu nových oblastí poradenství. Jednu z prvních, možná vůbec první poradenskou firmu toho typu, jak jej známe dnes, založil roku 1914 v Chicagu Edwin Booz pod jménem „Služby pro výzkum podnikání“.

Ve dvacátých letech dal Elton Mayo svým Hawthorneským experimentem podnět výzkumu a poradenství v lidských vztazích. Významnou poradenskou činnost v řízení lidských zdrojů a motivací započala Mary Parker Follettová. Zájem o efektivnější odbyt a marketing podporovali takové osobnosti jako Angličan Harold Whitehead, autor *Zásad umění prodávat*, napsaných roku 1917. Během dvacátých let byla založena celá řada poradenských firem. Tyto firmy byly stále schopnější diagnostikovat podnikatelské organizace v jejich celistvosti, zabývajíce se problémy výroby a produktivity v širší perspektivě prodeje a příležitostí k rozšiřování podniku.

Poradenství v oblasti financí, včetně financování podniku a finanční

regulace operací, se také začalo rychle rozvíjet. Velký počet nových poradců pro řízení měl za sebou praxi v účetnictví a zkušenosti z práce u veřejných účetnických firem. Jedním takovým byl James O. McKinsey, protagonista obecného řízení a obsáhlého diagnostického přístupu k obchodnímu podniku, který založil roku 1925 svou vlastní poradenskou firmu.²

Ve dvacátých a třicátých letech se poradenství pro řízení prosazovalo nejen ve Spojených státech a Velké Británii, ale také ve Francii, Německu, Československu a jiných průmyslových zemích. Přesto jeho objem a rozsah zůstaly omezené. Existovala jenom hrstka firem, prestižních, leč ne velkých, a jejich služby využívaly hlavně velké podnikatelské firmy. Poradce zůstal neznámý pro drtivou většinu malých a středních firem. Na druhé straně začaly zakázky proudit od vlád: to byl počátek poradenství pro veřejný sektor.

Poradenství pro vlády a pro armádu sehrálo významnou roli za druhé světové války. Zejména Spojené státy pochopily, že válka je obrovským úkolem pro řízení a že dát dohromady nejlepší odborné znalosti v zemi je základem vítězství na bojišti. Také operační výzkum a další nové metody, aplikované nejprve pro vojenské účely, rychle našly cestu do řízení záležitostí podnikových i veřejných, doplňující služby poskytované poradci o nový rozměr.

Zlatá léta poradenství

Poválečná obnova, rychlý rozvoj podnikání ve spojení s urychlením technologických změn, vznik nových rozvíjejících se ekonomik a rostoucí internacionalizace světového průmyslu, obchodu a finančnictví, vytvořily mimořádně příznivé příležitosti pro poradenství v řízení a poptávku po něm. Je to období, v němž byla založena většina poradenských organizací, které existují dnes, a v němž poradenská činnost dosáhla potenciálu a technického renomé, jakým se těší v současnosti. Například PA, největší poradenská firma se sídlem ve Velké Británii, měla v roce 1943 pouze 6 poradců, ale roku 1963 již 370 a roku 1984 přes 1300 v 22 zemích světa. Americká firma A.T. Kerney zaměstnávala roku 1950 49 odborníků, zatímco roku 1980 jich bylo 500. Celkový počet poradců pro řízení v USA zaměstnaných na plný úvazek byl koncem sedmdesátých let odhadován na 50.000, tedy množství třikrát větší než v polovině let šedesátých. Ve Velké Británii pracuje přibližně 5000 poradců pro řízení.

V této době je expanze poradenství pro řízení fantastická podle jakýchkoli měřítek. Došlo však i k značnému počtu důležitých kvalitativních změn.

Diversifikace služeb. Aby uspokojili potřeby svých zákazníků a přilákali zákazníky z nových oborů ekonomické a společenské činnosti, vyvinuli poradci pro řízení různé strategie, nabízejí nové speciální služby, specializují se na určité obory, nebo naopak poskytují nejnáročnějším zákazníkům obsáhlý soubor služeb.

V popředí technického pokroku. Při této činnosti pojala většina poradců v řízení do své metody napojení na nejnovější vývojové trendy v řízení a příbuzné oblasti, které mohou zajímat jejich zákazníky, a nabízení nových exkluzivních služeb v předstihu před ostatními. K takovým oblastem patří podnikání v počítačové technice, používání mikropočítačů v řízení výroby a účetnictví a nové komunikační technologie. Poradci se nerozpakují vybočit z pole řízení a zabývat se technologií, komunikačními systémy, řízením kvality, ekonomickými analýzami a podobně, pokud o to mají zájem zákazníci a pokud to může poradci pomoci lépe obstát v konkurenci.

Strategie agresivní podnikatelské propagace. Konkurence v poradenství pro oblast řízení v posledních 20 letech velmi vzrostla. Kromě zlepšení kvality zvýšili poradci v řízení svoji agresivnost jak při vyhledávání zákazníků, tak ve snaze přesvědčit potenciální zákazníky, že jim mohou nabídnout lepší služby než ostatní. To s sebou přineslo velký vývoj v propagaci a marketingu poradenských služeb.

Na scénu vstupuje „Velká osma“. Velkým pokrokem ve vztahu k poradenství pro řízení je nový přístup veřejných účetnických firem tzv. Velké osmy. Poradenství pro řízení, o němž se několik desetiletí mělo za to, že není slučitelné s profesionálním účetnictvím a auditorskou činností, začala Velká osma zaníceně propagovat začátkem šedesátých let, kdy produkovalo 15-20 % jejich příjmu, a v některých případech i víc v letech osmdesátých.

Pokračující internacionalizace. Všechny větší i mnohé menší poradenské firmy pokračovaly v internacionalizaci svých operací při hledání nových trhů, adaptování na změny v mezinárodní ekonomice a využívání nových možností pro poradenství v méně vyvinutých zemích. Ve větších poradenských firmách mohou zahraniční operace tvořit 30-70 procent příjmu. Jak již bylo řečeno, nové poradenské firmy byly založeny v rozvojových zemích.

Interní poradenství. Poradenské služby poskytované pod různými jmény interními útvary v rámci soukromých a veřejných organizací nejsou nový úkaz, avšak jejich objem a role značně vzrostly v sedmdesátých a osmdesátých letech. Interní poradce se stal pravidelným hercem na jevišti poradenství pro řízení.

Pokrok v metodice poradenství. Velké úsilí bylo vyvinuto k zvýšení dlouhodobého prospěchu, který mají zákazníci z poradenských zakázek, zdokonalením metodik aplikovaných ve všech etapách poradenského procesu. Větší důraz byl položen na aktivní účast zákazníka na zakázkách, rozvoj klientových vlastních dovedností řešit problémy a na nutnost, aby se zákazníci učili z každé zakázky vůbec.

Zvýšená kvalifikovanost zákazníka při využívání poradců. Mnohé organizace, soukromé i veřejné, se staly skutečnými experty na efektivní využívání poradců. Vyvinuly si svá vlastní kritéria a metody pro výběr poradců, kontrolu jejich intervencí, učení se z jejich přístupu a hodnocení výsledků. Pokrok, který poradenství učinilo, by nebyl býval možný bez tohoto zkvalitněného přístupu zákazníků.

2.2 Rozsah poskytovaných služeb

Dnešní odborníci v oboru poradenství v řízení mohou být požádáni, aby pomohli s jakýmkoli typem problému řízení a jakékoli organizaci i bez ohledu na její velikost. Vyskytnou-li se nové problémy a identifikují-li se nové potřeby, je více než jisté, že nějaký poradce v řízení v té či oné zemi okamžitě vyvine úsilí, aby se stal odborníkem v takovém novém oboru.

Vyskytlo se již několik pokusů vyjmenovat a klasifikovat oblasti pokryté poradci pro řízení.⁴ Profesionální sdružení poradců se stále víc zajímají o takové seznamy, aby mohla definovat oblasti, z nichž přijímají členy a zároveň aby byla schopna poskytnout informace o typech služeb, poskytovaných svými členy. Propagační a informační brožury jednotlivých poradenských firem obvykle uvádějí úplné seznamy oblastí působnosti.

Oblasti a funkce řízení

Větší poradenská firma je běžně schopná pokrýt širokou škálu oblastí a funkcí řízení, včetně obecného řízení, finančního řízení, organizace a řízení výroby, řízení marketingu a odbytu, řízení a vývoje zaměstnanců a lidských zdrojů. Některé poradenské organizace vyvinuly a nabízejí odborné znalosti pouze v jedné nebo několika z uvedených oblastí, což může být způsobeno technickými důvody, jejich omezenou velikostí anebo úmyslným výběrem co do specializace poskytovaných služeb. Příkladem jsou poradenství v podnikové strategii a plánování, analýzy trhu, projektové řízení, kompenzační systémy, řízení skladového hospodářství, mezinárodní obchodní podniky, atd.

Efektivní přístupy k organizační změně

Někteří poradci zdůrazňují, že jejich hlavní síla netkví v detailní znalosti specifické technické oblasti nebo funkce, ale v jejich schopnosti sdílet se zákazníkem svoji efektivní pracovní metodu — k identifikaci problémů, vypracování akčních programů pro organizační změnu a zlepšení výkonnosti a ověření, že se takové programy implementují. Podtrhují vzdělávací rozměr svých zásahů, dosažený co možná nejtěsnějším spojením zákazníka a jeho zaměstnanců s prací poradce. Někteří poradci vyvinuli a nabízejí zákazníkům kompletní poradenské a instruktážní metodiky a pomoc při aplikování těchto kompletů na různé typy situací.

Efektivní přístupy k organizační změně jsou nicméně stále častěji nabízeny v kombinaci se speciálními znalostmi a dovednostmi zmíněnými v předchozím odstavci.

Soustředění na určitý obor

Mnozí poradci se věnují pouze jednomu oboru, anebo založili specializovaná oddělení podle oborů. Důvody jsou technické (potřeba důvěrné oborové znalosti technologických procesů, řízení a ekonomiky určitého odvětví), ale také určené marketingovou strategií. Jak to vyjadřují někteří poradci: „Pokud si vybudujete pověst jako poradce v cukrovarnickém průmyslu, objednávat si vás zákazníci z cukrovarnického průmyslu.“ To je dost důležité v oborech, které se tradičně považují za odlišné od jiných oborů (např. stavební nebo těžební průmysl) a jsou skeptické pokud jde o hodnotu rad přicházejících z prostředí mimo daný obor.

Soustředění na jeden obor v poradenství odráží strukturální změny v ekonomice. Původně většina poradců ve Spojených státech pracovala hlavně pro průmyslové a obchodní podniky. V dnešním poradenství bývá velmi důležitá práce pro odvětví služeb; zahrnuje klienty z bankovníctví a pojišťovnictví, spojů, dopravy, rozvoje obcí, úřadů ústřední a místní správy, všeobecného a technického vzdělání, zdravotní péče, knihoven, dobrovolných sdružení, rekreace a zábavy. Podobné trendy se dají pozorovat i v jiných průmyslových zemích, zatímco v rozvojových zemích se většina zakázek na poradenství v oboru řízení týká výroby a projektů rozvoje v průmyslu, energetice, zemědělství a infrastruktuře.

Nové typy služeb

Poradenské firmy specializované na určité odvětví často poskytují svým zákazníkům soubor služeb, v němž se kombinuje poradenství pro řízení a inženýrské poradenství. Ve svém úsilí být co možná nejužitečnější pro své klienty poradci pro řízení ve všech zemích vyvinuli celou řadu nových služeb v oblastech, jako je technická instruktáž a školení pro vedoucí pracovníky, proškolení revizních a kancelářských zaměstnanců, výroba a distribuce audiovizuálních instruktážních kompletů, výpočetní služby, sběr a distribuce obchodních informací, psychologické testy, výzkumy veřejného mínění pro průzkum trhu, přehledy o vkusu spotřebitelů, reklama, obalová technika, oborové ekonomické a tržní analýzy, rady týkající se investičních možností, statistická práce, atd. Několik poradenských firem se přesunulo do oblastí jako volba technologie, transfer technologie, patenty a licence, vývoj výrobku a zkušebnictví, konstrukce kontrolního zařízení a podobně. Všechny tyto oblasti jsou úzce spjaty s poradenstvím pro řízení, avšak některé z nich se viditelně nacházejí mimo svůj tradiční rámec. Pokud jde o zákazníky, je zajímavá užitečný soubor služeb — a ten lze často nejlépe poskytnout překročením tradičních bariér oborů a disciplín.

2.3 Jiní poradci

Mezi mnoha obory, v nichž jsou poradenské služby k máni, jsou tři, které mají obzvláště blízko k poradenství pro řízení: inženýrství, právo a účetnictví. Nejen že zde existuje značné pole působnosti pro spolupráci a koordinaci služeb, ale poradci v řízení se mohou mnoho naučit z přístupu těch, kteří v těchto oborech pracují, a snad i za ně převzít závazky.

Poradci pro inženýrství

Poradci pro inženýrství (konzultující inženýři) tvoří obrovský a diversifikovaný obor poskytující technické znalosti v oblastech, jako je civilní inženýrství, stavebnictví, architektura, půdní a stavební dozor, urbanismus, projektové plánování a dohled, strojní inženýrství, chemické inženýrství, patentové služby, výpočetní technika a systémy, atd.

Spojovací článek mezi poradenstvím v řízení a poradenstvím v inženýrství je tradičně velmi těsný a hranice jsou v mnoha případech mlhavé. Někteří poradci pro inženýrství se také zabývají otázkami organizace a řízení, zejména v oblastech jako je průmyslové nebo výrobní inženýrství a kontrola, řízení kvality, údržba, analýzy proveditelnosti, projektování výrobního provozu nebo vypracování projektu, implementace a dohled. Na druhé straně se poradci pro řízení výroby s inženýrskou přípravou mohou zabývat různými problémy výroby a zlepšení produktivity, které jsou jak řídicí, tak technologické povahy.

V souvislosti s rostoucím pronikáním výpočetní a mikroprocesorové techniky do procesů řízení a výroby vznikly nové druhy interdisciplinárních možností; tento nový technický vývoj bude mít v budoucnu silný vliv na rozsah služeb požadovaných od poradců pro řízení a může dost dobře zvětšit oblast kooperace a spojeného úsilí mezi poradci pro inženýrství a poradci pro řízení.

Právní poradci

Právo ovlivňuje podnikání a řízení v mnoha ohledech a role, kterou hraje právní poradenství ve prospěch řízení, velmi vzrostla. Takové poradenství může být vyžadováno k otázkám spadajícím pod podnikové právo, pracovní právo, daňové právo, občanské právo a jiné zvláštní oblasti legislativy. Právní poradenství se stává nepostradatelné v mezinárodním podnikání, například s ohledem na právní požadavky pro zakládání podniků a takové, které se týkají zaměstnanecké politiky a praktik průmyslových vztahů hostitelské země. Celá řada organizací má stálého právního poradce nebo konzultanta; může být štábním zaměstnancem a fungovat jako interní poradce. Jiné se opírají o externího poradce. V obou případech existuje široká škála pro interakci a spolupráci.

Poradci pro řízení velmi úzce spolupracují s právními poradci na mnoha problémech s právními aspekty a důsledky. Iniciativa často vychází ze strany práva: právní poradce může cítit potřebu poradit se o otázkách řízení nebo financí při řešení právního problému, a proto se obrátí na poradenskou firmu pro oblast řízení, která již může nebo nemusí být smluvně najmuta společným klientem. Poradce pro řízení může v dané situaci rovněž vycítit potřebu právní rady a vyhledat konzultaci s interním poradcem nebo doporučit zákazníkovi, aby se obrátil na externí právní poradenskou službu.

Přísežní účetní znalci a auditoři

Dá se namítat, že auditorská činnost v úzkém smyslu slova, t.j. kontrola a ověřování účetních dokladů a finančních zpráv, není poradenství. K poradenství mu však schází jenom malý krůček. Pokud auditor vysloví hodnotící soud o dokladech a zprávách zákaznickovy organizace anebo doporučí zlepšení — a v mnoha zemích se to od něj vyžaduje stále častěji — jedná jako poradce, ať už se poradcem nazývá nebo ne. Auditorská činnost často připravuje půdu pro významné projekty poradenství v řízení; to velmi dobře vystihly účetnické firmy, když se rozhodly věnovat se poradenství v řízení.

2.4 Generalisté a specialisté

Jedna z nejstarších otázek, o nichž diskutují pozorovatelé poradenství, je ta, zda jak generalisté, tak specialisté mají právo nazývat se poradci pro řízení. Někteří namítají, že skutečným poradcem v řízení je pouze generalista, zatímco specialistou může být technologický inženýr, finanční analytik, odborník na kompenzační metody nebo pracovní psycholog, ale nikoli poradce pro řízení. Jiní s tímto názorem nesouhlasí a zdůrazňují, že generalistům schází hluboké vědomosti nutné k řešení problémů současného obchodního podnikání; aby byl poradce skutečně užitečný, musí být specialistou.

Historie a současný profil této profese naznačují, že v poradenství pro řízení je místo jak pro generalisty, tak pro specialisty. Problém netkví ve vztahu generalisté *versus* specialisté, ale v tom, jak spojit schopnosti generalistů a specialistů ve prospěch lepšího celkového účinku. Toto spojení má několik aspektů.

Práce specialisty z pohledu generalisty

Řídit organizaci je interdisciplinárním a mnohofunkčním úkolem a opatření přijatá v oblasti jednoho specialisty navazují na jiné oblasti. Po-

radce pro řízení se bude proto vždycky snažit dívat na specifické (a často úzké) problémy, které vyžadují zásah specialisty, v širším kontextu. Aby byl dobrým poradcem, musí být specialista schopen dívat se na problémy z hlediska generalisty. Musí umět aplikovat základní diagnostické a jiné metody společně všem kvalifikovaným poradcům. To je jeden z hlavních cílů teoretické a praktické průpravy v poradenské firmě.

Spolupráce mezi generalisty a specialisty

Bylo by nerealistické požadovat po každém poradci, aby byl současně dokonalým specialistou a generalistou. Taková je pouze hrstka nadaných a zkušených jednotlivců. Ve většině poradenských organizací však existuje určitá dělba práce mezi těmi, kdo jsou především specialisty (a drží krok s vývojem speciální oblasti znalostí a jejich využitím), a generalisty (kteří se zabývají několika oblastmi řízení a zaměřují se na jejich interakci, koordinaci a integraci).

Takzvaní generalisté připravují a koordinují globální zakázky vyžadující kombinovaný zásah specialisty a generalisty. Obvykle berou na sebe předběžné organizační diagnózy, jednání se zákazníky, plánování a koordinaci zakázky, vyvozování závěrů ze specifických postřehů specialistů, předkládání konečných návrhů zákazníkovi, atd. Dohlízečci a řídicí funkce v poradenství jsou často v rukou generalistů.

Některé zakázky se nacházejí úplně nebo převážně na poli obecného řízení a realizují je služebně starší generalisté. Týkají se problémů, jako jsou podniková politika a strategie, styl vedení a řízení, struktura organizace, fúze, „celkové přestavby“ (turnarounds) apod. Většinu poradenství pro malé podniky poskytují generalisté, schopní poradit zákazníkovi v oblasti podnikání v jeho komplexnosti. Zákazníci očekávají, že generalista navrhne účast speciálně zaměřeného poradce, kdykoli je taková potřeba identifikována, právě tak jako očekávají, že specialista prokáže sebedisciplínu a zdrží se udělování rad v oblastech mimo svoji speciální kvalifikaci.

Trend směrem k specializaci

V současném poradenství pro řízení existuje výrazný trend k větší specializaci. Tento trend se týká především specializace služeb poradenských firem (všech velikostí, včetně samostatných poradců). Zákazníci projevují stále větší zájem o práci s firmami, které se nevydávají za *univerzální* odborníky při řešení podnikatelských problémů, avšak disponují vhodnými specializovanými znalostmi a schopnostmi — např. v dotyčném průmyslovém oboru nebo funkční oblasti. Mnoho firem začalo přehodnocovat svůj profil, aby vyhovělo tomuto požadavku.

Poradenské firmy v oblasti řízení navíc začaly modifikovat svoji vnitřní strukturu štábních pracovníků, t. j. počet a příslušné role zaměstnaných specialistů a generalistů. Neustále přibývá zakázek, jimiž se podle přání

zákazníka má zabývat specialista, a pokud firma nemá možnost zaměstnat takového specialistu na plný úvazek, zaměstná ho na úvazek zkrácený, anebo si v případě nutnosti vypůjčí jeho služby od jiné firmy. Nicméně mnozí tito specialisté, vysoce kvalifikovaní ve svém technickém oboru, potřebují akutně rozšířit svůj rozhled a lépe pochopit funkce celé organizace.

Pokud jde o komplexní generalisty, jejich významná role při řešení interdisciplinárních a mnohofunkčních problémů zůstane zachována. Existují však různé stupně generalizace a trend se zdá směřovat ke generalistům, kteří se nesnaží zabývat všemi možnými situacemi, ale chtějí se stát na slovo vzatými odborníky v určitých oborech (zdravotnictví, doprava) anebo typech problémů (fúze a převzetí, diagnostikování a pomoc organizacím v obtížných situacích).

2.5 Hlavní typy poradenských organizací

Různorodost zákazníků a trhu, poskytovaných technických služeb, přijímaných přístupů a osobností, jichž se týkají, se odráží v široké škále typů poradenských organizací pro oblast řízení. Aniž budeme podrobně probírat jejich právní postavení a vnitřní strukturu, jimiž se bude zabývat kapitola 26, uvedeme nyní přehled hlavních typů.

Velké mnohofunkční poradenské firmy

Poradenská firma zaměstnávající několik set odborníků se dá považovat za velkou, ale existuje pár gigantů, u nichž pracuje i více než 1000 poradců. Většina z nich funguje jakožto nadnárodní společnosti s pobočkami v dvaceti nebo i více zemích. Jejich velikost jim umožňuje zabývat se širokým spektrem zákazníků a velmi složitými problémy řízení; často se o nich hovoří jako o „poradenských firmách pro řízení, zajišťujících komplexní služby“, poskytujících „soubory veškerých služeb“. Upřednostňují služby pro velké zákazníky. Charakterizuje je rovněž snaha projevovat zvláštní dovednosti, které je odlišují od jiných, např. mohou být známé tím, že disponují zvláštními znalostmi o určitém oboru a že mají významná oddělení specializující se na určitá odvětví.

Poradenské služby pro řízení u velkých účetnických firem

Poradenské služby pro oblast řízení (MAS, Management advisory services), založené coby oddělení velkých účetnických firem, se po pravdě řečeno podobají velkým mnohofunkčním poradenským firmám, jimž se vyrovnají velikostí a úrovní a rozsahem kvalifikace. Těži z prostředí významné účetnické firmy, jak pokud jde o odbornost, tak o zakázkové možnosti. Některé z nich zdůrazňují, že nemají zájem přijímat jednoduše jakýkoli

typ zakázky, ale raději ty, které „by se daly očekávat od renomované profesionální účetnické firmy“. Existuje sklon interpretovat tuto skutečnost velmi liberálně a oddělení MAS rovněž pracují v oblastech jako věda o chování, řízení lidských zdrojů a rozvoj pracovní kariéry.

Malé a střední poradenské firmy

Do této skupiny patří celá řada organizací v rozsahu od několika po 50-100 poradců. Samozřejmě že firma, která je malá podle amerických měřítek, může být velmi velká v menší rozvojové zemi. Mezi převažující technické profily patří:

- obecné poradenství pro řízení pro malé a střední firmy v omezené geografické oblasti;
- specializované poradenské služby pro řízení v jedné nebo několika technických oblastech, jako je podniková strategie, personalistika, vyhodnocení prací, systémy řízení výroby, marketing, řízení odbytu, řízení administrativy, atd.;
- důsledná specializace v jednom nebo několika průmyslových oborech nebo oborech služeb, např. městská doprava, textilie, tiskařský průmysl, pojišťovnictví.

Organizace poskytující zvláštní technické služby

Celá řada organizací, obvykle takové, které mají silné zázemí v matematice, výpočetní technice, operačním výzkumu nebo ekonometrice, nabízí zvláštní poradenské služby v oblastech, jako jsou strategické analýzy, modelová tvorba, prognóza spotřebitelské poptávky, systémové analýzy a projekce, automatizace provozu a kanceláře, aj. O některých z nich se mluví jako o organizacích typu „výzkumný tým“. Mohou být nezávislé, nebo úzce spojené s počítačovou firmou, vysokou školou technického zaměření nebo výzkumným ústavem.

Poradenská oddělení v ústavech pro řízení

Aby mohly podporovat lokální schopnosti k poradenství pro řízení a propojit učitele a instruktory pro řízení se světem praxe, celá řada institucí a středisek pro řízení a produktivitu, především v rozvojových zemích, založila poradenské služby na pomoc soukromým a veřejným organizacím. To se dělo často s technickou pomocí od mezinárodních organizací a účastí zkušených poradenských firem z jiných zemí. Problémy rozvoje těchto „institučních“ jednotek budou podrobněji pojednány v kapitole 29.

Nezávislí poradci

Existence tisíců nezávislých poradců ukazuje, že navzdory konkurenci a agresivnímu marketingu větších organizací je velký zájem o práci s nezávislými poradci. Mohou jimi být generalisté, zdůrazňující své široké zkušenosti s řízením, dovednosti spojené s řešením problémů a chováním, anebo specialisté pracující v úzké technické oblasti. Jejich síla tkví ve vysoce individualizovaném a pružném přístupu, který nelze tak důsledně použít ve větší poradenské jednotce. Služby služebně staršího samostatného poradce budou také levnější, neboť se může vyhnout mnoha režijním nákladům větší organizace. Mnoho zákazníků využívá příležitosti svěřit celou zakázku služebně velmi staré a zkušené osobě, která by u větší firmy pravděpodobně pracovala jako vedoucí projektu a dohlížela na práci několika mladších poradců.

Nezávislí poradci jsou často neformálně spojeni s jinými kolegy a vytvářejí i celé týmy, aby mohli přijmout větší a složitější zakázky, anebo mohou doporučit jinou osobu na práci mimo rámec své vlastní kvalifikace. Většina poskytuje služby menším podnikům, ale někdy se obrací na nezávislé poradce i větší podniky, vyskytnou-li se ve specifických funkcích nebo předmetových oblastech menší úkoly k zadání.

Problém tkví v tom, že spolu s velmi zkušenými a angažovanými jednotlivci obsahuje tato skupina i poradce průměrné a není vždy lehké zjistit, kteří to jsou.

„Konzultující profesori“

Zatímco nezávislý poradce se žije poradenstvím, jsou v oblasti řízení profesori, lektori, školitelé a výzkumní pracovníci, jejichž hlavním zaměstnáním poradenství není, ale kteří jsou v něm angažováni na částečný úvazek, byť na poměrně pravidelné bázi. Mohou přijímat dlouhodobější projekty a být na ně uvolňováni svými zaměstnanci na několik měsíců, anebo mohou poskytovat ad hoc poradu k otázkám řízení, které jsou velmi významné, ale které nevyžadují extenzivní konzultační čas. Někteří poradci na plný úvazek nepovažují „profesora“ za skutečného poradce pro řízení. To však může být krátkozraké. Zkušenost prokázala, že vynikajících výsledků lze dosáhnout kombinací výuky a poradenství (viz rovněž část 1.5). Pokud profesor řízení není schopen poskytnout smysluplnou radu k praktickému problému řízení, je pravděpodobné, že něco není v pořádku ani s jeho výukou.

Netradiční dodavatelé poradenských služeb

V posledních letech se objevila nová skupina dodavatelů poradenských služeb pro řízení. Tato skupina je poněkud heterogenní, avšak má jednu společnou vlastnost: její původní a hlavní funkce je něco jiného než

poradenství, ale poradenství je posuzováno jako lukrativní doplněk k jejím výrobkům a službám. Tuto skupinu tvoří, mezi jiným:

- dodavatelé a prodejci počítačového a komunikačního zařízení;
- softwarové firmy;
- obchodní a investiční banky, makléři, pojišťovny a jiné organizace ve finančním oboru;
- dodavatelé zařízení a projektů dodávaných „na klíč“ v energetice, dopravě, vodárenství, zavlažování a dalších veřejně prospěšných oblastech;
- mnoho jiných organizací, které přeměnily své interní skupiny poskytující služby pro řízení v externí poradenské služby.

2.6 Interní poradci

Interní poradenská jednotka je taková jednotka, která se vytváří v rámci organizace — národní nebo mezinárodní společnosti, veřejného podniku, vládního ministerstva nebo oddělení — mající poskytovat poradenské služby jiným jednotkám téže organizace. Definice a delimitace nejsou příliš přesné. Tyto služby mají mnoho názvů, avšak převažuje termín „poradenské služby“.⁵ Lze je nalézt na různých místech struktury organizace. Některé z nich jsou poradenskými službami v plném smyslu toho slova — mají mandát zasahovat z pozice poradenské funkce na žádost staršího řídicího pracovníka nebo vedoucího jednotky v rámci organizace. V jiných případech je poradenství jednou ze štábních funkcí a příslušné jednotky jsou rovněž zodpovědné za rozvoj a údržbu účetnických a informačních systémů, postupů vypracovávání zpráv a hlášení, oběžníků v organizaci, programů rozvoje štábu a další podobné funkce.

Současný trend

Růst interního poradenství v posledních letech je ohromující. Interní jednotky přijímají mnoho typů zakázek, které bývaly svěřovány externím poradcům. Mít nějakou interní poradenskou službu pro řízení se stalo běžnou praxí u velkých podnikatelských společností; nadnárodní společnosti mají velké a všestranné poradenské jednotky, které jsou k dispozici jak vedení firmy, tak zahraničním pobočkám. V těchto jednotkách pracují technicky kvalifikovaní specialisté a generalisté, z nichž někteří mají zkušenosti s externím poradenstvím pro řízení nebo účetnickými firmami. Stejný trend je možné sledovat ve vládních úřadech.

Interní poradci začali zřizovat svá vlastní profesní sdružení a několik stavovských orgánů externích poradců je uznalo. Např. roku 1976 souhlasil Institut poradců pro řízení ve Velké Británii, že termín *nezávislá praxe* „zahrne poradce na místech vnitropodnikových poradců, kteří splňují po-

žadované normy znalostí, zkušeností a kvalifikovanosti a jsou kdykoli schopni nabídnout objektivní a nezávislou radu“.

Kritici

Interní poradenství má mnoho kritiků. Hlavní kritika vychází od některých větších poradenských firem, které tvrdí, že interní poradenství může být sice užitečnou štábní funkcí, ale že si nenasluhuje být nazýváno poradenství pro řízení. Mají námitky vůči nezávislosti a objektivitě interních poradců a kritizují jejich nedostatečné vystavení vlivu různých situací v různých podnicích, což podle jejich názoru vede k úzké specializaci. Tvrdí rovněž, že pouze velká firma nebo vládní odbor si může skutečně dovolit dostatečně důležitou a kvalifikovanou interní jednotku pro poradenskou činnost. Zdá se, že organizace, které si budují své vlastní poradenské služby, tuto kritiku nesdílí.

Proč takový zájem?

Rychlý růst interního poradenství je především uznáním síly poradenského přístupu. Je pouze logické, že po ocenění technických a metodických výhod poradenství chtějí podniky a vlády tento přístup využít více. Mnohé z nich přišly na to, že interní poradenská služba představuje jeden způsob, jak toho dosáhnout; např. k poradenství má tím pádem přístup mnoho interních jednotek a je k dispozici při řešení problémů, u nichž by dříve nebyli poradci použiti.

Dalšími technickými důvody pro ponechání si interního poradce jsou rychlá dosažitelnost, důvěrná znalost interních praktik, stylu práce a řízení, kultury a politiky dotyčné organizace (a proto citlivost a rychlejší orientace v jakékoli pracovní situaci) a diskretnost. Často se setkáváme s názorem, že interní poradenství je vhodnější pro problémy, které vyžadují hlubokou znalost velmi složitých vnitřních vztahů a omezení ve velkých organizacích. V případě vlád jim může být dána přednost z důvodů národních zájmů a bezpečnosti.

Zanedbatelný není v žádném případě ani faktor nákladů. Vzhledem ke sníženým režijním nákladům, cestovním a dalším výdajům, bude i dobře placený interní poradce stát o 30-50 procent méně než externí poradce — pokud ho podnik může dostatečně vytížit.

Nezávislost a další problémy

Nezávislost a objektivita představují v některých případech určité problém. Ten se vyskytuje tehdy, nepodaří-li se vedoucím pracovníkům a interním poradcům organizace vyjasnit role a vzájemné odpovědnosti zákazníka a poradce v rámci organizace, pokud jsou poradci používáni pro cokoli, co napadne vedoucího pracovníka, a pokud vědí, že musejí

uspokojit vedení podniku čili svého přímého zákazníka, místo aby vyslovili nestranný názor. Interní poradenská služba, která má nízkou prestiž a nemá přístup k řídicím špičkám, nebude schopna řešit problémy vyšší úrovně a mezifunkční problémy a její doporučení budou postrádat důvěryhodnost a autoritu.

Jsou-li role a status interního poradenství správně definovány a respektovány, dá se nezávislost, objektivita a důvěryhodnost značně zvýšit.

Kombinování interního a externího poradenství

Využívání interních poradců není pomíjivá móda, avšak na druhé straně ani nenahradí využívání externích poradců. Později jmenovaným bude nadále dávana přednost v situacích, kde interní poradce nesplňuje kritéria nestrannosti a diskrétnosti anebo není dostatečně kvalifikovaný. Přesto nelze popírat, že interní poradenství má svoji určenou roli, a tvrdšími oponenti by udělali dobře, kdyby přestali snižovat jeho význam.

V rostoucím množství případů se zakázky zadávají společným týmům interních a externích poradců. Jde o technicky zajímavé uspořádání: může snížit náklady; pomáhá externím poradcům rychle se seznámit se zadavatelskou organizací; usnadňuje realizaci a přispívá k průpravě interních poradců.

Mnozí externí poradci mají rádi tento způsob práce a považují interní poradce za užitečné technické partnery. V mnoha situacích je z taktického hlediska lepší, jsou-li návrhy schvalovány interní jednotkou nebo předloženy touto jednotkou, než když zastupují pouze stanovisko někoho odjinud. Interní poradci se stále víc zabývají definováním oborů působnosti externích poradců, zakládají výběrové seznamy poradců, provádějí výběr, vyjednávají o smluvních podmínkách, projednávají doporučení a kontrolují realizaci.

Zajímavý způsob zvýšení kvalifikovanosti a důvěryhodnosti interních poradců nabízí jejich zapojení do externího poradenství. Např. některé jednotky služeb pro řízení v energetických společnostech, železnicích a dalších veřejných službách vyvinuly programy zaměřené na zlepšení výkonu a průpravy štábu, které vzbuzují zájem veřejných služeb i v jiných oborech či zemích; a vnitropodnikové jednotky služeb pro řízení v nejrůznějších oborech vykonaly velký kus práce při navrhování projektů a systémů, poradenství a školení pro projekty v rozvojových zemích.

Spolupráce v rámci organizace

Kromě činností interních poradenských jednotek existuje mnoho dalších příležitostí pro efektivní využití spolupráce v rámci organizací. Příklady jsou poradenské mise vedoucích pracovníků a štábu do dalších sesterských podniků a poboček v rámci organizace, dočasné řešitelské a projek-

tové skupiny, krátkodobě detašované týmy, atd. Některé z těchto forem budou popsány v částech 4.3 a 4.5, až se bude hovořit o organizačních formách a zásadách pro řízení a podporování změny. Často se používají ve spojení s poradenským projektem prováděným externí nebo interní poradenskou jednotkou.

O takovém druhu výpomocné činnosti se normálně nemluví jako o poradenství. Často však přináší lepší výsledky, pokud zainteresovaní jedinci důvěrně znají zásady a metody profesionálního poradenství.

2.7 Vyhlídky do budoucna

Předcházející části přinesly přehled celé řady současných vývojových trendů v poradenství pro řízení. Budou tyto trendy pokračovat i v příštích letech? Je obtížné předpovídat budoucnost profesionálních služeb v oblastech, které prodělávají změnu tak dramaticky jako technologie, podnikání a řízení. Přesto se zdá, že poradci pro řízení se stále víc zajímají o budoucnost a snaží se předvídat nové možnosti, vyhýbat se minulým omylům a připravovat se na nové role v pomoci zákazníkům vyrovnat se se změnou.

Posun ve strategickém myšlení poradce byl odstartován celosvětovým hospodářským poklesem na počátku osmdesátých let. Tento pokles byl „zkouškou ohněm“: zdroje na využívání externích poradců v mnoha organizacích velmi prořídly, zákazníci začali být vyběravější a náročnější a zakázky, které se nedotýkaly základních otázek podnikatelské strategie a efektivity se začaly špatně prodávat. Růst mnoha poradenských firem se zpomalil, některé firmy zmizely ze scény, jiné musely fúzovat, změnit strukturu operací a vážně se zamyslet nad svou vlastní efektivitou. Přední poradenské firmy znovu prokázaly, že jsou dostatečně adaptabilní a dynamické při změně nabídky služeb, organizačních a provozních metod. Hospodářský pokles vcelku prokázal užitečnou službu poradcům, kteří museli kriticky prozkoumat své skutečné úspěchy a slabiny a uvědomit si podmínky, v nichž poradenství pro řízení může být dlouhodobě prosperujícím povoláním.

Zajímavá diskuse o současných i budoucích trendech v poradenství pro řízení probíhala v roce 1984 na konferenci Evropské federace poradenských organizací pro řízení (FEACO). V analýze předložené konferenci se uvádělo, že v minulosti „poradenské firmy v oblasti řízení neprokázaly velké schopnosti v předvídání změn a přípravě na změny, avšak projevíly velkou čilost při adaptování na takové změny, když k nim skutečně dojde.“⁶ Řečeno jinými slovy, většina firem bývala reaktivní, nikoliv proaktivní. Neméně zajímavé jsou názory několika protagonistů poradenské profese ve Spojených státech, sebrané v knize Jima Kennedyho *Budoucnost poradenství pro řízení*.⁷

Celkem vzato, navzdory určitým výzvám k opatrnosti, převažuje v názorech poradců pro řízení, pokud jde o budoucnost, optimistický tón. Nebývalá rychlost změn okolí se považuje za stěžejní faktor, který bude vytvářet trvalou poptávku po poradenských službách. Pravděpodobně zde budou doslova neomezené příležitosti pro služby napomáhající podnikovým a vládním zákazníkům držet krok se změnami okolí a přizpůsobit strategie a operace organizace těmto změnám. Po službách týkajících se aplikací nových výpočetních a komunikačních technologií v řízení, výrobě a distribuci bude obzvláště velká poptávka po mnoho následujících let. Nicméně změny objevující se ve veřejné politice, mezinárodním obchodě a konkurenci, finančních trzích, průmyslových vztazích, struktuře zaměstnanosti, sociální legislativě, ochraně životního prostředí apod., rovněž vytvoří mnoho nových příležitostí pro poradce pro řízení.

Poradenské přístupy a techniky budou klást ještě větší důraz na realizaci, na aktivní účast zákazníka ve všech etapách zakázky, a na rozvíjení zákaznickových vlastních diagnostických a řešitelských schopností. Bude však mnoho zákazníků, jejichž implementační schopnosti jsou dostatečně silné a kteří se budou ohlížet především po nových informacích, myšlenkách a návrzích, jak učinit svůj podnik konkurenceschopnější. Pomoc zákazníkům držet krok s informační explozí bude významným úkolem poradenství pro řízení, v mnoha případech snad i úkolem stěžejním.

Do oblasti růstu poradenství bude patřit také poradenství poskytované malým a středním podnikům a práce po obory sociálních služeb, kde využívání poradců nebylo v minulosti obvyklé. Poradci musejí být schopni sledovat tento trend nejen přizpůsobením své nabídky služeb a intervenčních technik zásahu potřebám těchto oborů, ale také pevnou regulací nákladů. Ačkoli rostoucí náklady poradenských služeb již vzbudily jisté obavy u větších podnikatelských firem, tyto náklady s sebou nesou riziko, že se stanou prohibitivní a znemožní mnoha malým podnikům a nevýdělečným organizacím přístup ke kvalifikovaným znalostem poradců. Ke zpomalení růstu nákladů a poplatků bude proto nutné vymyslet nové recepty na poskytování poradenských a školicích služeb. Odrazující příklad prudce vzrůstajících cen lékařských služeb neradno následovat!

Konečně, poradci pro řízení v mnoha zemích jako by se shodovali v tom, že úspěšnou poradenskou organizací budoucnosti budou především charakterizovat tyto vlastnosti:

- bude *inovativní a pružná* při výběru a přizpůsobování své nabídky služeb; osvojování nových schopností; hledání nových výrobků a trhů; aplikování nových metod intervence; a restrukturování operací;
- bude *zaměřená na vysokou profesionální úroveň* s ohledem na kvalitu služeb a štábní integritu a na to, aby zákazník vždy dostal to, za co platí.

S tím na paměti provedou následující kapitoly čtenáře hlavními principy a metodami poradenství pro řízení.

Citovaná literatura:

¹ Podrobnější výborný přehled dějin poradenství pro řízení viz. H.J. Klein: *Other people's business: A primer on management consultants* (New York, Mason-Charter, 1977); a P. Tisdall: *Agents of change: The development and practice of management consultancy* (London, Heinemann, 1982).

² Viz. W.B. Wolf: *Management and consulting: An introduction to James O. McKinsey* (Ithaca, NY, Cornell University, 1978).

³ Do „Velké osmy“ patří následující mezinárodní účetnické firmy: Arthur Andersen; Arthur Young; Coopers and Lybrand; Deloitte Haskins and Sells; Ernst and Whinney; Peat, Marwick, Mitchell; Price Waterhouse a Touche Ross. Viz. M. Stevens: *The Big Eight* (New York, Macmillan, 1981).

⁴ Například J.H. Fuchs vypracoval seznam 100 oblastí kvalifikovanosti poradenství pro řízení, seskupených pod 10 širšími názvy. Viz. dodatek v knize J.H. Fuchse: *Making the most of management consulting services* (New York, AMACOM, 1975). Sdružení poradců pro řízení ve Velké Británii uznává, pro účely členství, 63 úseků poradenské činnosti zařazených pod následujících sedm záhlaví: rozvoj organizace a utváření politiky; řízení výroby; marketing; odbyt a distribuce; finance a administrativa; řízení a výběr zaměstnanců; informační systémy řízení a počítačové zpracování dat (EDP); ekonomické a ekologické studie. Vyskytlo se několik dalších pokusů klasifikovat poradenské služby pro řízení při sestavování adresářů poradců.

⁵ Studie interního poradenství R.E. Kelleyho přinesla zjištění, že interní poradci pracují pod 96 různými názvy povolání, jsou podřízeni vedoucím majícím 57 různých názvů povolání, a vyskytovali se v každé významné funkci v rámci organizace. Viz. R.E. Kelley: „Should you have an internal consultant?“ v *Harvard Business Review*, Nov.-Dec. 1979. Na téma interní poradenství viz. také K.E. Albert: *How to be your own management consultant* (New York, McGraw-Hill, 1978); a F. Steele: *The role of the internal consultant: effective role-shaping for staff positions* (Boston, MA, CBI Publishing Co., 1982).

⁶ Studie profese poradenství v řízení 1960-84, předložená Finským národním sdružením poradců (LJK) a poradenskou firmou Mec-Rastor roku 1984 v Helsinkách na konferenci FEACO. Rozpravy na konferenci jsou shrnuty v díle J. Marcureho: „World-wide developments in management consulting“ v *Journal of Management Consulting*, Vol. 1, No. 4, Fall 1984.

⁷ J.H. Kennedy (red.): *The future of management consulting* (Fitzwilliam, NH, Consultant News, 1985). Viz. také J. Berry: „The consultants wake up to human resources“ v díle *Human Resource Management*, Fall 1983; a D.A. Tierno: „Growth strategies for consulting in the next decade“ v časopise *Sloan Management Review*, Winter 1986.

3

VZTAH MEZI PORADCEM A ZÁKAZNÍKEM

Poradenského procesu se účastní dva partneři — poradce a jeho zákazník. Zákazník se rozhodl zakoupit profesionální radu za určitých podmínek — kupříkladu na dojednaný počet dní a za denní poplatek. Během této doby mu budou plně k dispozici poradcovy odborné schopnosti, a teoreticky by mělo být snadné využít tyto schopnosti prací na problému, který znepokojuje zákazníka. Lze předpokládat, že zákazník i poradce usilují o dosažení stejného cíle.

Realita je nekonečně složitější. Poradce zůstává pro organizaci člověkem odjinud, někým, kdo má dosáhnout přesvědčivého výsledku v zadavatelské organizaci, aniž je součástí jejího administrativního a lidského systému. Zcela nezávisle na její technické relevanci a kvalitě, zákazník může nebo nemusí poradcovu doporučení pochopit a přijmout. Odmítnutí může mít několik podob. Dějiny poradenství zaznamenávají tisíce zakázek, jejichž skvělé závěrečné zprávy byly pohřbeny ve stolech ředitelů a nedočkaly se implementace, byť formálně byly přijaty. To podtrhuje kritický význam vytváření a udržování *efektivního vztahu mezi poradcem a zákazníkem*.

Zkušenost ukazuje, že budování takového vztahu není snadné. Aby dosáhli úspěchu, musejí si jak poradci, tak zákazníci uvědomovat lidské a jiné faktory, které budou ovlivňovat jejich vztah, a omyly, jichž je třeba se vyvarovat při společné práci na zakázce. Musí být připraveni vyvinout *mimořádné úsilí* k vytvoření a zachování vztahu, který efektivní intervenci nezávislého profesionála umožní. Jiné alternativa neexistuje.

3.1 Definice očekávání a rolí

Zpočátku zákazník a poradce mohou pohlížet na očekávaný výsledek a způsoby provedení zakázky různými očima. Zákazník může mít pouze mlhavý pojem o tom, jak poradci pracují, a může být mírně podezřívavý — možná slyšel o poradcích, kteří se snaží každý problém zkomplikovat, vyžadují více informací, než ve skutečnosti potřebují, žádají o víc času, aby ospravedlnili delší zakázky, a účtují nekřesťanské poplatky. Avšak ani když neexistuje žádné podezření, je zde riziko nepochopení.

Definice společného problému

Především je nutné, aby byl problém, kvůli němuž je povolán poradce, dobře vymezen. Řídící pracovník, který chce požádat o pomoc poradce, by neměl pouze rozpoznat nutnost takové pomoci, ale definovat problém tak, jak ho vidí, a co možná nejpřesněji. V mnoha organizacích by řídicí špičky o využití poradců ani neuvažovaly, pokud by jim nebyl předložen jasný popis problému.

Před přijetím zakázky si poradce musí být jistý, že se může podepsat pod zákaznickou definici problému. S výjimkou nejjednodušších a nejzjevnějších případů chce být s to učinit si vlastní závěr pokud jde o to, v čem problém spočívá a jak těžké může být jeho řešení.

Existuje mnoho důvodů, proč by se poradcová definice problému mohla lišit od zákaznickovy. Řídící pracovníci jsou pravidelně příliš ponořeni do určité situace, anebo si vytvořili problém sami. Mohou vnímat symptomy, ale nikoli skutečný problém. Mohou také dát přednost tomu, aby sám poradce „objevil“ určité signifikantní aspekty problému.

Srovnání zákaznickovy a poradcovy definice problému klade základ zdravým pracovním vztahům pro celou dobu zakázky. Vyžaduje diskusi. Poradce a zákazník by měli být připraveni poopravit svoji původní definici problému a shodnout se na definici společné. Tato společná definice by se však neměla považovat za konečnou. Jakmile zakázka začala, podrobná diagnostická činnost může odhalit nové problémy a vynutit si redefinování toho, co již bylo schváleno.

Jaké výsledky se mají dosáhnout

Za druhé, poradce a zákazník by si měli vyjasnit, čeho má daná zakázka dosáhnout a jak se její úspěšné dokončení bude měřit. To může vyžadovat výměnu názorů na to, jak se zúčastněné strany staví k poradenství, jak daleko by měl poradce zacházet při práci na dohodnutém úkolu a jaká je jeho odpovědnost vůči zákazníkovi. Jak již bylo řečeno v části 1.4, často dochází k nedorozumění co do poradcovy role při realizaci. Může chtít se jí účastnit, avšak na základě zkušeností s předchozími zakázkami, prováděnými jinými poradci, může být zákazník zvyklý na obdržení zpráv s návrhy akce a na rozhodování o realizaci až po poradcově odchodu. Je-li to možné, pokusí se poradce zapojit do implementace. Pokud se zákazník obává nákladů, může být poradcová přítomnost během implementace „stínová“ (omezená na krátké návštěvy vedoucího týmu, aby se účastnil schůzek, na nichž se debatuje o postupu realizace, apod.).

Úloha poradce a zákazníka

Za třetí, je důležité stanovit, jak budou dotyčné dvě strany zakázku provádět. Jaké role převezme poradce a jaké zákazník? Jaké budou jejich

vzájemné odpovědnosti? Kdo udělá co, kdy a jak? Chce zákazník získat od poradce řešení, anebo s poradcovou pomocí raději vypracuje řešení vlastní? Je zákazník připraven být intenzivně zapojen po celou dobu zakázky? Vyskytují se nějaké specifické oblasti, které by poradce měl pokrýt sám a kde by se neměl pokoušet zákazníka zapojit? A naopak? Tyto a podobné otázky objasní poradcovo a zákaznickovo pojetí poradenství pro řízení a role, které může efektivně převzít poradce. Odpovědi určí strategii, podle níž bude třeba se řídit, aby zakázka skončila úspěchem jak podle zákaznickových, tak podle poradcových měřítek.

Během zakázky může dojít k mnoha nepředvídaným událostem a mohou se vyskytnout nové skutečnosti, a proto je nutné přehodnotit původní definici očekávání a rolí. Zákazník i poradce by na tuto možnost měli být připraveni a dostatečně pružní, aby tomu přizpůsobili svou smlouvu a plán práce. Například zákazníkovi zaměstnanci mohou v určité fázi zjistit, že mohou snadno poskytnout informace nebo návrhy akce, které měl původně vypracovat poradce. Trvání na dodržování původní definice rolí, přestože změněné podmínky vyžadují novou definici, se může ukázat jako neproduktivní.

3.2 Vztah spolupráce

Odlíšné situace a zákaznickovy předpoklady vedou k různým definicím poradcovy role a intervenčních metod. Části 3.4 a 3.5 přinesou přehled celé řady rolí, z nichž si lze vybrat. Nicméně, ať je volba jakákoli, prvořadým cílem by mělo být vždy vytvoření a udržení *skutečného vztahu spolupráce*. To je zlaté pravidlo poradenství. Míra a forma spolupráce mezi zákazníkem a poradcem se bude od případu k případu lišit, ale nikdy by zde neměl chybět silný duch spolupráce, charakterizovaný sdílenou touhou úspěšně dokončit zakázku, důvěrou a úctou a pochopením technických a lidských rolí partnera.

Někteří zákazníci si představují, že aktivní spolupráci s poradcem provedou práci vlastně sami a že zaplatí poradci tučný poplatek za nic. Poradce, který trvá na spolupráci svého zákazníka, je přirovnáván k „člověku, který si od vás vypůjčí hodinky, aby vám mohl říct, kolik je hodin“. Skutečná vůle k spolupráci je často vyzkoušena ve fázi zjišťování faktického stavu. Zákazník má pocit, že by neměl poradci poskytnout všechny požadované údaje a dokonce instruuje své zaměstnance, aby informace zatajovali. To dokazuje, že nutnost aktivní spolupráce každý zákazník automaticky nechápe a že může být potřeba rozptýlit různé mylné představy.

V některých zemích se zákaznickovo zdráhání poskytnout poradci všechny informace o stavu podniku nedá vykládat jako nepochopení poradenství nebo jako zákaznickova neochota navodit vztah spolupráce. Účetnické a finanční informace může místní podnik pokládat za přísně

důvěrné a poradce by o ně neměl žádat, pokud se zakázka netýká oblasti financí. Je pochopitelné, že nelze poskytnout dobrou radu o finančních otázkách, není-li umožněn přístup k finančním údajům . . .

Moderní koncepce poradenské metodiky předpokládá energickou spolupráci zákazníka z těchto hlavních důvodů:

- (1) Je mnoho věcí, které poradce nemůže udělat řádně nebo vůbec, zdráhá-li se zákazník spolupracovat. To se stává, je-li poradci odmítnut přístup k informacím anebo nemůže-li si vyměňovat názory s patřičnými lidmi.
- (2) Vyšší složky řízení si často neuvědomují veškerou kvalifikovanost, která v organizaci existuje, a důležité silné stránky jí mohou zůstat skryty. Prostřednictvím spolupráce pomáhají poradci zákazníkům odhalovat a mobilizovat jejich vlastní zdroje.
- (3) Spolupráce je nezbytná proto, aby se zákazník plně ztotožnil s definicí problému a výsledky zakázky. Poradci zdůrazňují, že jejich zákazník musí „vlastnit“ problém a jeho řešení. Důvodem je skutečnost, že lidské systémy často odmítají změny navrhané zvenku. Spoluprací na řešení na něm bude zákazník pravděpodobně více zainteresován a nepřesune veškerou odpovědnost na poradce. Toto zainteresování nebude pouze racionální, ale i emocionální. Všichni víme, že máme tendenci zaujímat jiné postoje k projektům, do nichž jsme museli vložit dlouhé hodiny usilovné práce a spoustu energie, než k těm, o jejichž aplikaci jsme požádáni, aniž se s námi o nich někdo poradil.
- (4) Nejdůležitější je fakt, že dokud zákazník na zakázce nespolupracuje, je nepravděpodobné, že se z ní poučí. Poučení se nedostaví tím, že se definují podmínky řešení a přijme nebo odmítne závěrečná zpráva, ale společnou prací ve všech etapách zakázky, počínaje problémem definice a diagnózy a konče realizací a zhodnocením konkrétně dosažených výsledků.

3.3 Zadavatelský systém

S kým tedy a jak bude poradce spolupracovat? Zákazník, v nejširším smyslu toho slova, je organizace, která využívá služby poradenské jednotky. Zde se jedná o instituční vztah. Proto mnoho poradců může ve svých doporučujících materiálech naznačovat, že mezi jejich zákazníky patřil IBM, BP nebo jiná významná firma. Existují však zákazníci v užším smyslu slova — jednotlivci nebo skupiny osob v zadavatelské organizaci, kteří iniciují pozvání poradce, diskutují s ním o problému, spolupracují v průběhu zakázky, dostávají zprávy a doporučují vyšším složkám řízení, zda je přijmout nebo ne, apod. Celá řada řídicích pracovníků, mistrů, členů štá-

bu, dělníků a styčných důstojníků se často přímo podílí na zakázce v různých jejích fázích, nebo se jich týkají dosažené závěry. Zde je vztah mezi zákazníkem a poradcem zaměřen osobně a bude podléhat psychologickým a jiným faktorům.

Mělo by se poznamenat, že v profesionálních poradenských službách je vztah mezi zákazníkem a poradcem zaměřen osobně vždy. Mezi poradenskou firmou a organizací využívající její služby může existovat formální kontrakt. Nicméně dodání služby se děje v přímém kontaktu mezi osobami jednajícími ve jménu těchto dvou organizací. To je podstatné. Skutečně produktivní vztah nemůže být plně zaručen žádnou právní smlouvou mezi organizacemi; bude záležet na schopnostech a postojích a na „psychologické smlouvě“ mezi přímo zaangażovanými jednotlivci.

Poradci pro řízení vědí, že při práci se zadavatelskými organizacemi mohou objevit velmi složité a nejasné vztahy. Mohou se ocitnout tváří v tvář rozporným očekáváním, nadějím a obavám, úctě a neúctě, důvěře a nedůvěře. Informace mohou být pohotově nabídnuty, anebo úmyslně zatajeny nebo překrouceny. Poradci proto mluví o „zadavatelských systémech“, když systémově nahlížejí na zákaznickou organizaci a snaží se zmapovat síť vztahů, v nichž budou fungovat. To může ukázat, že zadavatelský systém zahrnuje pouze jednu část nebo jeden aspekt zadavatelské organizace. V rámci zadavatelského systému potom poradce potřebuje určit:

- (1) kdo disponuje skutečnou pravomocí činit rozhodnutí související se zakázkou (ve všech fázích);
- (2) kdo má hlavní zájem na úspěchu nebo neúspěchu zakázky;
- (3) či přímá spolupráce je nezbytně nutná;

Mnoho poradců se dopouští té chyby, že automaticky považuje nejvyššího šéfa za svého hlavního zákazníka a podle toho s ním jedná. To se zajímá těm, kteří vědí, že oni budou nést hlavní odpovědnost za implementaci dosažených závěrů a že to bude jejich práce, která bude postižena, a ne práce ředitele. Na druhé straně může být také velkou chybou vynechávat řídicího pracovníka na vyšší úrovni, zapomínat ho informovat a žádat ho o radu nebo podporu pouze tehdy, když už není zbylí.

Během zakázky poradce pokračuje ve zkoumání zadavatelského systému a dále prohlubuje své chápání rolí, které hrají různé osoby. Dělá to, protože si nemůže být jistý, že jeho původní zhodnocení rolí bylo správné, a také proto, že zakázky jsou živoucí procesy a posuny v roli se mohou vyskytnout v kterémkoli okamžiku. Jmenování nového řídicího pracovníka může změnit průběh zakázky velmi radikálně.

Některé situace mohou být obzvlášť spletité — např. pokud poradce skutečně neví, kdo je hlavní zákazník a komu by se měl snažit vyhovět především. K tomu může dojít, pozve-li vedení podniku poradce, ale ponechá-li čistě na nějakém funkčním oddělení, aby se ujalo práce, je-li pora-

denská zakázka doporučena a sponzorována bankou coby předběžná podmínka půjčky klientovi nebo když ministerstvo pošle poradce do veřejného podniku. V těchto a podobných situacích si poradce potřebuje ujasnit, kde má vystupovat jako inspektor, auditor, informátor nebo skutečný poradce pro řízení. Měl by zjistit, kdo „vlastní“ daný problém a chce, aby se mu pomohlo — tato osoba nebo organizace bude jeho hlavním zákazníkem.

3.4 Role chování poradce

Tato část zkoumá koncepci poradcových rolí chování (poradenských modů), velmi oblíbených v literatuře o poradenství. Snaží se ukázat, ve zhuštěné podobě, nejtypičtější a nejčastější poradenské stereotypy chování a popsat, jaký vztah navazuje poradce se zákazníkem, co do vztahu vnáší a jakým způsobem a jak intenzivně participuje zákazník. Klade důraz na to, že přejeté role závisí na dané situaci, zákaznických očekáváních a poradcově profilu.

Poradenské role si v žádném případě nemohou stěžovat na nedostatky pojmenování. Shledali jsme, že je užitečné rozlišovat mezi *základními rolími*, do nichž spadá obsahová a procesní role, a *koncepci dalšího zdokonalení role*, v níž lze počítat s mnoha dalšími rolími nebo vedlejšími rolími, aby se umožnilo pochopení různých intervenčních metod používaných v poradenství.

Základní role: obsahová a procesní role

V *obsahové roli* (někdy se o ni mluví jako o roli expertní nebo znalecké), poradce pomáhá zákazníkovi poskytováním technických znalostí a činností ve prospěch a jménem zákazníka; dodává informace, diagnostikuje organizaci, vypracovává analýzu možností, navrhuje nový systém, zaškoluje zaměstnance do nové metody, doporučuje organizační a jiné změny, komentuje nový projekt navrhovaný vedením, apod.

Vedení skutečně spolupracuje s obsahovým poradcem, avšak tato spolupráce může být omezena na poskytování informací na požádání, diskutování o dosaženém pokroku, přijímání nebo odmítání návrhů a žádání o další rady při implementaci. Vedení neočekává, že poradce se bude rozsáhle zabývat sociálními aspekty a aspekty chování procesu změny v organizaci, třebaže poradce si bude muset být těchto aspektů vědom.

V *procesní roli* se poradce jakožto hybná síla změny snaží pomoci organizaci vyřešit její vlastní problémy tím, že ji informuje o organizačních procesech, o jejich pravděpodobných důsledcích a o technikách intervence pro motivační změny. Namísto předávání technických vědomostí a navrhování řešení se procesní poradce zabývá především předáváním svého

přístupu, metod a zásad, aby zadavatelská organizace mohla diagnostikovat a odstraňovat svoje problémy sama.

Řečeno jednodušeji, zatímco obsahový poradce se snaží navrhnout svému zákazníkovi, co je třeba změnit, procesní poradce navrhuje převážně to, jak změnu provést, a pomáhá zákazníkovi prodělat proces změny a zabývat se lidskými problémy při jejich vzniku. Edgar Schein popisuje svůj podrobný model poradenského procesu jako „rolí činností na straně poradce, která pomáhá zákazníkovi vidět a chápat procesní události, k nimž dochází v zákaznickově prostředí, a okamžitě na ně reagovat.“¹ Dodatek 7 uvádí podrobný popis procesní poradenské zakázky. Ačkoliv v každém poradenství je obsažena jistá spolupráce se zákazníkem, procesní přístup je přístupem spolupráce *per excellence*.

Volba mezi základními rolami

V minulých letech bývalo „čisté“ obsahové neboli expertní poradenství velmi běžné. Současná poradenská praxe má snahu omezovat se na takové situace, kde zákazník chce zjevně získat, tím či oním způsobem, speciální technický znalecký posudek a přitom si nepřeje, aby se poradce zabýval organizačními změnami. Ve většině situací by měly být tyto dvě role považovány za doplňkové a vzájemně podpůrné. To je možné díky pokroku v kvalifikovanosti poradců pro řízení: dnes i techničtí specialisté zasahující do relativně úzké oblasti mají jistou průpravu v behaviorálních aspektech změny v organizaci a v poradenství a rádi pomohou při realizaci. Na druhé straně „čistí“ behaviorální vědci, tradiční protagonisté procesního poradenství, dospěli k názoru, že možnost jejich pomoci v organizační změně zůstane skromná, pokud neprohloubí své chápání technických, ekonomických, finančních a jiných faktorů a procesů v zadavatelských organizacích. V důsledku toho se stále víc poradců cítí pohodlně v obou rolích.

Přesto je možné mluvit o situacích nebo fázích zakázek, kde jeden ze zmíněných dvou přístupů převažuje. Poradce může zahájit zakázku jakožto obsahový poradce, aby se seznámil se zadavatelskou organizací a demonstroval zákazníkovi, že je skutečným odborníkem ve svém technickém oboru. Může potom vystupovat stále víc jako procesní poradce a snažit se zaangažovat zákazníka do hledání řešení, která budou pravděpodobně internalizována zadavatelským systémem. Dočasně se vrací do role obsahového poradce, aby mohl poskytnout chybějící technické znalosti, aby se proces změny nezastavil.

Při volbě své role nesmí poradce zapomínat, že tato role tvoří „komunikační cévu“ s rolí zákazníka. Jak poradce, tak zákazník by se měli ve svých rolích cítit kvalifikovaně a pohodlně a věřit, že učinili správnou volbu. Nikdo by se neměl snažit hrát roli, která je cizí jeho naturelu a v níž bude méně efektivní.

3.5 Koncepce dalšího zdokonalení rolí

Redukování různých poradenských procesů na dvě základní role nebo módy je zjednodušení, které je koncepčně výhodné, avšak nebere v potaz množství situačních proměnných. Z hlediska praktické účelnosti je rovněž poučné představit si větší množství poradenských rolí v *direktivním* a *nedirektivním* kontinuu, jak ukazuje obr. 3.1.² Direktivním míníme takové vystupování, v němž poradce zaujímá vůdcovskou pozici anebo zahajuje činnost. V nedirektivní roli poskytuje údaje, které zákazník může a nemusí použít. Zde se opět situační role navzájem nevylučují a projevují se mnoha způsoby v konkrétním vztahu mezi poradcem a zákazníkem. Tyto role jsou spíše „sférami vlivu“ než statickým kontinuem izolovaného chování. Podívejme se zblízka na tyto volby různých rolí v reakci na zákaznickovy potřeby.

Advokát

V roli advokáta se poradce snaží ovlivnit zákazníka. Existují dva dost odlišné typy prosazování:

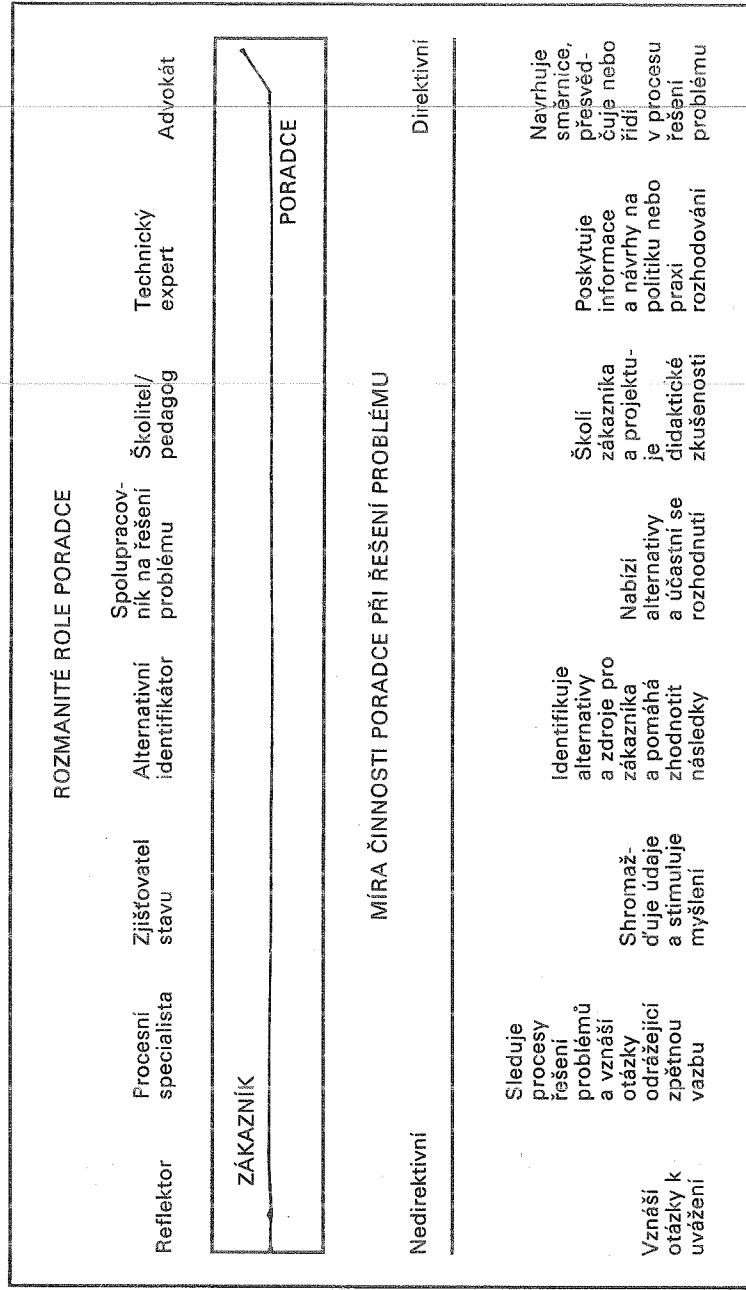
- *poziční neboli „kontaktní“ advokacie* je role, která se snaží ovlivnit zákazníka, aby si vybral určité zboží nebo přijal určité zásady;
- *metodická advokacie* je role, která se snaží ovlivnit zákazníka, aby projevil aktivitu jakožto řešitel problému a používal určité metody řešení problémů, ale dává si pozor, aby se nestala advokátem jakéhokoli konkrétního řešení (což by bylo poziční prosazování).

V této roli se jednání poradce odvozuje od „chápavého“ nebo „hodnotícího“ postoje k obsahu nebo k metodice.

Technický expert

Jednou z rolí, kterou si osvojuje kterýkoli poradce je role technického specialisty neboli experta. Jak již bylo uvedeno výše, tradičnější role poradce je rolí experta, který pomocí speciálních znalostí, dovedností a profesionálních zkušeností pracuje tak, aby poskytl zákazníkovi výlučnou službu. Zákazník je hlavně odpovědný za určení cílů konzultace. Poradce proto přijímá direktivní roli, dokud zákazník nepřestane mít potíže s konkrétním zvoleným řešením. Později může poradce v daném vztahu působit jako katalyzátor při implementaci doporučení, která navrhl. Externí anebo interní poradce může být obsahovým (znaleckým) specialistou v zákaznickově problému, anebo procesním specialistou, který radí, jak se vyrovnat s problémem a jak implementovat změnu. Tato specifická role podtrhuje poradcovy solidní znalosti.

Obrázek 3.1 Popis poradcovy role na direktivním a nedirektivním kontinuu



Školitel a pedagog

Inovativní poradenství pravidelně vyžaduje, aby poradce zahájil periodickou nebo kontinuální přípravu a vzdělávání v rámci zadavatelského systému. Z tohoto hlediska pomocného vztahu poradce může sehrát roli tím, že uplatní didaktický proces, který lze nejlépe použít, kriticky a tvořivě, v závislosti na situaci a potřebě. Poradce může naplánovat didaktickou praxi, školit nebo učit přímým poskytováním informací. V jistém smyslu tato práce vyžaduje, aby poradce ovládal schopnosti školícího metodika a uměl rozvíjet potenciál jiných.

Spolupracovník na řešení problému

Pomocná role, kterou přijal poradce, užívá synergického přístupu k doplnění zákazníka a spolupráci s ním v perceptivních, kognitivních a akčních procesech, jež jsou nutné k vyřešení problému. Poradce pomáhá během formulace problému udržovat objektivitu při současném stimulování koncepčnosti. Nadto musí pomoci izolovat a definovat skutečné závislé a nezávislé proměnné, které ovlivnily příčinu problému a ve svém důsledku ovlivní jeho řešení. Pomáhá také při zvažování alternativ, třídění význačných příčinných vztahů, které mohou mít vliv na alternativy, a syntetizuje a rozvíjí průběh akce pro účinné vyřešení. Poradce v této roli se účastní rozhodování jako kolega.

Alternativní identifikátor

S rozhodováním jsou spojeny přímé náklady. Ačkoli hodnota rozhodnutí závisí na dosažení dané soustavy cílů, při volbě vhodného řešení problému může poradce běžně navrhnout několik identifikovatelných alternativ, spolu s jejich průvodními riziky. Alternativy, buď kvůli ekonomickým nebo jiným identifikovatelným důsledkům, by měli stanovit zákazník s poradcem spolu. V takovém vzájemně prospěšném vztahu poradce určí relevantní kritéria pro hodnocení alternativ a rozvíjí vztahy mezi příčinou a následkem pro každou z nich, a to spolu s vhodným komplexem strategií. V této roli není však poradce přímým účastníkem rozhodování, nýbrž navrhovatelem volitelem vhodných alternativ, před nimiž stojí ten, kdo činí rozhodnutí.

Zjišťovatel faktického stavu

Jak víme, zjišťování faktického stavu je integrální součástí každé poradenské zakázky, jak pro rozvoj databáze, tak pro vyřešení složitých zadavatelských problémů. Poradcova role se však může omezit na zjištění faktického stavu. V takovém případě ovlivní zadavatelský systém volbou zdrojů dat, s použitím techniky, která zákazníka více méně zapojí do shro-

mažďování a ověřování dat, a předložením dat zákazníkovi způsobem, který ukáže, kde a proč jsou zlepšení potřebná. V této roli funguje poradce v zásadě jako výzkumník.

Procesní specialista

Zde se jedná o „čistou“ procesní roli, jak se o tom hovořilo v části 3.4. Poradce se soustřeďuje hlavně na mezilidskou a meziskupinovou dynamiku ovlivňující proces řešení problému a změny. Musí uplatnit všechny svoje schopnosti, aby pomohl zákazníkovi. Pracuje na rozvoji diagnostických dovedností v rámci vztahu zákazník-poradce zaměřených na vymezení specifických a relevantních problémů, aby se mohl soustředit spíše na to, *jak* se věci dělají, než na to, *jaké* úkoly jsou prováděny. Poradce navíc pomáhá zákazníkovi integrovat mezilidské a meziskupinové dovednosti a události s činnostmi orientovanými na úkol, a sledovat nejlepší propojení vztahů. V této roli je významnou funkcí poradce poskytovat zpětnou vazbu.

Reflektor

Pracuje-li poradce v modu reflektor, stimuluje zákazníka, aby činil rozhodnutí pokládáním reflexních otázek, které mohou pomoci osvětlit, modifikovat nebo změnit danou situaci. Při využívání tohoto atributu může být poradce arbitrem, integrátorem anebo důrazným respondentem, který spolu se zákazníkem probírá příčiny, které určovaly strukturu a vyprovokovaly situaci v samém začátku. V této roli poradce zjišťuje, že je stejně tak „dozorčím“ jako „filozofem“.

3.6 Metody ovlivňování zadavatelského systému

Ať si to poradce přizná nebo ne, působí *osobním vlivem* na zadavatelský systém při přijetí kterékoli z rolí chování zmíněných v předešlé části. Poradce musí ovlivňovat lidi, aby získal informace, důvěru a respekt, překonal pasivní odpor, zajistil si spolupráci a docílil toho, aby jeho návrhy přijali a implementovali. V této části proto posoudíme některé obecné metody uplatňování osobního vlivu.³

Uplatňovat osobní vliv na zákazníka není v rozporu s profesionálním přístupem. Poradce se zavázal pomoci změnit řídicí praxi a výkon organizace, a to je často nemožné bez ovlivnění určitých lidí. Účelem je *zaktivizovat a rozhýbat zákazníka* v jeho vlastním zájmu, *nikoli jím manipulovat* v zájmu poradce. Poradce si nicméně musí uvědomit, že jeho vliv na některé lidi může být dost silný a že uplatňováním svého vlivu bere na sebe

značnou technickou a morální odpovědnost. Poradce bude moci postupně převést svoji odpovědnost na zákazníka rozvíjením jeho znalostí a schopností řešit problémy. To pomůže zákazníkovi rozpoznat kdy a v jakém smyslu je ovlivňován a činit si vlastní úsudek o tom, zda existují nějaké alternativy.

K dispozici jsou různé metody a je těžké říci předem, která přinese žádoucí efekt. Tyto metody odrážejí skutečnost, že v pozadí lidských postojů a rozhodnutí jsou jak racionální, tak iracionální (emocionální) motivy. Někdy stačí ukázat zákazníkovi pár smysluplných čísel a on z nich bude schopen vyvodit praktické závěry. Jindy bude zákazník tak fascinován důvěryhodnou osobností poradce vzbuzující důvěru, že okamžitě uvěří radě, kterou dostane, aniž bude zkoumat důvody, které k ní vedly. I zde je zkušenost nejlepší radce při provádění správné volby a kombinování vhodných metod.

Prokazování technické kvalifikovanosti

Poradce by měl uvážit, zda vstoupí do zadavatelské organizace jako technický odborník těšící se vážnosti nebo jako někdo úplně neznámý. Prokazování teoretických vědomostí a praktických znalostí se líbí hlavně technicky orientovaným jedincům, kteří jsou sami odborníky v poradcově oboru. To se dá provést při neformálních debatách předáním informací o vývoji teorie, nových metodách a zařízeních, úspěšných firmách nebo projektech, jichž se sám poradce účastnil, apod. Technicky dokonalejší závěry nebo návrhy mohou mluvit samy za sebe a ovlivnit zákazníkův postoj.

Projevování profesionální integrity při práci

Poradcovo chování při práci je ostře sledováno zákazníkem, jehož postoj může být ovlivněn způsobem, jakým poradce projevuje odpovědnost, integritu, metodický přístup a efektivnost. Ty se projevují v různých etapách a aspektech zakázky — způsobem získávání informací, sebekázně a vytrvalosti při zjišťování faktického stavu, schopností objevovat pasti, o nichž zákazník poradce neinformoval, neústupností při hledání lepší metody, racionálního využívání času, taktu při řešení choulostivých záležitostí, apod. Silného účinku lze dosáhnout, pokud lidé vidí, že poradce je připraven podělit se s nimi o své znalosti a pracovní metodu.

Užití důrazného přesvědčování

Tato široce používaná metoda využívá síly logického argumentu k přesvědčení druhého, že to, co chcete, aby udělali, je ten jedině patřičný, správný nebo účinný zásah, který mohou provést. Nové myšlenky nebo

návrhy jsou zpravidla doprovázeny důvody pro a proti, tak jak poradce předkládá argumenty, fakta nebo údaje, které mají podpořit jeho stanovisko. Tato metoda je neúčinnější, když poradce působí dojmem, že ví, o čem mluví, a že je relativně objektivní; měl by také vědět dost o situaci toho druhého, aby mohl mluvit o konkrétních potřebách. Avšak důrazné přesvědčování bývá v poradenské praxi nadužíváno a lidé ho často považují za synonymum ovlivňování.

Rozvíjení společné vize

Společná vize je sdílený obraz toho, kam směřujete, čeho chcete dosáhnout a proč by mělo jiným stát za to vám pomoci. Zřetelné vyjádření vzrušujících možností zahrnuje vytváření představ, jak by mohla vypadat budoucnost organizace, kdyby se zvolil takový a takový kurs. Poradce může kromě toho ovlivnit lidi projevováním nadšení pro to, co se má udělat a kam to organizaci dovede. Metoda bývá efektivnější, podaří-li se poradci získat pro navrhované akce věci oddaný kolektiv. Nefunguje, není-li jasné, co ten druhý může vlastně pro dosažení společné představy. Na rozdíl od důrazného přesvědčování společná představa bývá nejméně užívaným modelem ovlivnění.

Využívání účasti a důvěry

Tato metoda zahrnuje uznání a zapojení druhých tím, že je žádáte o jejich příspěvky a nápady, oceňujete je za každou myšlenku a stavíte na tom, co jiní navrhli. Současně se s jinými dělíte o pocity a mluvíte otevřeně o vlastních chybách, nedokonalostech a nedostatku znalostí. Účelem je navodit atmosféru spolupráce a spoluodpovědnosti za dosažení společného cíle. Druhá zainteresovaná osoba musí věřit, že váš zájem o účast a vzájemnou důvěru je nefašovaný, že není jen pouhou fasádou a že spolupráce s vámi je skutečně tím pravým způsobem, jak dosáhnout žádoucích výsledků. Měli byste se vyhýbat pokusům o jednostranný vliv a kontrolu. Účasti se také těžko docílí, je-li situace taková, že skutečně není v nejlepším zájmu toho druhého spolupracovat. Tato metoda je absolutně nezbytná v poradenských stylech založených na spolupráci, které kladou důraz na aktivní zapojení zákazníka a jeho „vlastnění“ problému, právě tak jako řešení představujících konečný výsledek zakázky.

Využívání odměn a trestů

Poradci nemají běžně k dispozici stejné odměny a tresty, jakými vládne vedení v zadavatelské organizaci. Přesto mohou ovlivnit lidi tím, že jim poskytnou nebo odeberou určité věci, které se zdají žádoucí. Může to být veřejné uznání kvalifikovanosti dotyčného (např. na schůzi) jeho pracovního úspěchu nebo výjimečného podílu na realizaci zakázky. Pozvednutí

něčí sebeúcty je odměna. Trestem může být nepozvat někoho na schůzi, které by se rád zúčastnil, anebo zatajení určité informace před ním. Odměny a tresty, které nemotivují lidi, které jsou neúměrné významu dotyčné záležitosti nebo které se používají nahodile, mají malý výsledný efekt a měli byste se jich vyvarovat.

Využívání nervozity a stresu

Třebaže si to lidé často neuvědomují, nervozita a stres skutečně hrají v poradenství určitou roli. Často již pouhá přítomnost poradce vytváří nervozitu, neboť se vyskytují spekulace o skrytých příčinách jeho přítomnosti a o možných důsledcích, které by mohly otrástit *statem quo* a ovlivnit postavení a zájmy jednotlivců nebo celých skupin. Nervozita, která panuje v organizaci, se dá využít při sbírání informací k získání pravdivého obrazu o situaci. Meziúseková konkurence se dá využít při volbě jednotky, v níž se začne aplikovat nová metoda, aby se demonstrovala její vhodnost pro jiné jednotky. Při vytváření a posilování touhy po změně může být užitečné vysvětlit, co by se stalo s organizací, popř. s jedincem, pokud dojde k odmítnutí nebo oddálení nezbytné změny, čímž se vytvoří stresový stav. Může stačit předložit údaje ukazující, že organizace již je — nebo se pravděpodobně ocitne — v obtížné situaci (viz také 4.4). Špatně zaměřené a nadměrné užití nervozity a stresu i tady bude mít za následek spíše negativní než pozitivní účinky. Poradce si musí také dát pozor, aby se nezapletl do interních mocenských bojů a nebyl chápán jako jejich nástroj.

Citovaná literatura:

¹ E.H. Schein: *Process consultation* (Reading, MA, Addison-Wesley, 1969); str.9.

² Obrázek je adaptován z knihy G. Lippitta a R. Lippitta: *The consulting process in action* (La Jolla, CA, University Associates, 1978); str.31.

³ Popis důrazného přesvědčování, společné představy, účasti a důvěry, a odměn a trestů byl převzat a upraven, při ověření originálu, z kap. 8 v díle F. Steelea: *The role of the internal consultant: Effective role shaping for staff positions* (Boston, MA, CBI Publishing CO., 1982), která odkazuje na model vyvinutý R. Harrisonem a D. Berlewem. Čtenář najde podrobnější zmínku o daném tématu v Steeleově knize.

PORADENSTVÍ A ZMĚNA

Změna je *raison d'être* poradenství pro řízení. Mají-li různé poradenské zakázky vůbec nějaký společný rys, je to skutečnost, že asistují při plánování a realizaci změny v zadavatelských organizacích. Změna organizace je však plná obtížností a léček. Stává se často, že samotné chování těch, kteří se usilují udělat změny, vytváří odpor vůči změně a přivádí celý proces do slepé uličky. Aby se tomu vyhnul, každý poradce pro řízení si potřebuje být vědom složitých vztahů, obsažených v procesu změny, a vědět, jak přistupovat k proměnlivým změnovým situacím, a pomáhat lidem se změnou se vyrovnat.

Tato kapitola je proto obzvláště důležitá pro pochopení povahy a metod poradenství a vztahu mezi poradcem a zákazníkem. V celé kapitole bude kladen důraz na hledisko poradce a metody intervence. Budou nicméně probrány v širším kontextu změn objevujících se ve společnosti, v organizacích a u jednotlivců, a uvedeny do vztahu k rolím řídicích pracovníků při vytváření a řízení organizační změny. Kapitola nabízí několik pojmů z teorie organizační změny, ale i praktická vodítka k plánování a implementaci změn.

4.1 Povaha změny

Koncepce změny implikuje, že existuje patrný rozdíl v situaci, osobě, pracovním týmu, organizaci anebo vztahu, mezi dvěma následnými časovými body. Jak k tomuto rozdílu dochází, jaké jsou jeho příčiny a co to znamená pro řídicího pracovníka nebo poradce? Abychom mohli odpovědět na tyto a podobné otázky, podíváme se nejprve na různé úrovně a dimenze změny a na vztah mezi nimi.

Změna prostředí

Na změně není nic nového: je odedávna vlastností samotného bytí a historie lidstva. Všichni víme, že beze změny není života a že součástí lidských snah o dosažení lepších životních podmínek je vyrovnání se se změnou. Existuje však nový fenomén: nebývalá hloubka, složitost a rychlost technických, společenských a dalších změn, k nimž dochází v současnosti. Dnešní organizace pracují v prostředí, které se neustále mění.

Schopnost adaptovat se na změny prostředí se stala základní podmínkou úspěchu v podnikání a v rostoucím počtu případů podmínkou pouhého přežití.

Není účelem této kapitoly zkoumat současné vývojové trendy nebo předpovídat budoucí změny v podnikatelském a sociálním prostředí. Existuje spousta výborných publikací, které se o to pokoušejí z různých úhlů.¹ Ukazují, že dnes se procesy změny týkají všech aspektů lidského a společenského života, jak na národní, tak na mezinárodní úrovni. Rozsah změn prostředí se liší od jedné země k druhé a od jedné oblasti k druhé, avšak určité změny jsou globální a mají vliv na společnosti po celém světě. Například nový právní text týkající se zaměstnání expatriovaných řídicích pracovníků v rozvojové zemi je změnou v místním podnikatelském prostředí, zatímco změny v cenách ropy nebo informační a komunikační technice mají vliv na podniky prakticky v celém světě.

Je zřejmé, že žádný podnik ani jiná organizace nejsou dost velké a diverzifikované, aby se jich přímo a okamžitě dotkly všechny změny v národním a mezinárodním prostředí. Praktická otázka zní, co považovat za vnější prostředí konkrétní organizační jednotky a co by tato jednotka měla dělat, aby držela krok nikoli se změnami prostředí celkově (což může být nezvládnutelný a marný úkol), ale s těmi změnami, které dříve nebo později ovlivní její chod.

Na tuto otázku se stále hůř odpovídá, a to nejen v zemích, které se rozvíjejí mimořádně rychle, jako je Japonsko nebo Spojené státy, ale i jinde. Mnoho řídicích pracovníků je naprosto zmateno, když si uvědomí, že jejich organizaci mohou ovlivnit síly — ekonomické, společenské nebo politické —, o nichž by bývali vůbec neuvažovali, když přijímali podnikatelská rozhodnutí.

A to je oblast, kam mohou vstoupit poradci pro řízení a poskytnout svým zákazníkům neocenitelnou službu. Je velmi pravděpodobné, že pomocí zákazníkům uvědomit si novou povahu změn prostředí a pomoci jim účinně reagovat na tyto změny bude nejdůležitější a nejprozíravější oblastí poradenství pro řízení v posledních letech tohoto tisíciletí.²

Organizační změna

Organizace se nemění kvůli změnám, ale protože tvoří součást širšího procesu rozvoje a musejí reagovat na nové změny, omezení, požadavky a příležitosti související s prostředím. Jsou neustále nuceny přizpůsobovat se prostředí, v němž existují a pracují. Ale nejen to — podniky a jiné organizace také vytvářejí změny ve svém vnějším prostředí, na příklad vývojem a marketingem nových výrobků a technologií, které začínají dominovat a jsou široce využívány. Tím modifikují technologické prostředí v národním i mezinárodním kontextu.

Změna se může dotýkat jakéhokoli aspektu nebo faktoru organizace. Proto její součástí mohou být:

- změny v základním uspořádání organizace (povaze a úrovni podniku, právní struktuře, vlastnictví, finančních zdrojích, mezinárodních operacích a vlivu, diverzifikaci, fúzích, společných podnicích);
- změny v úkolech a činnostech (škála poskytovaných výrobků a služeb, obsluhované trhy, zákazníci a dodavatelé);
- změny v používané technologii (zařízení, nástroje, používané materiály a energie, technologické procesy, kancelářská technika);
- změny v řídicích strukturách a procesech (vnitřní organizace, pracovní tok, rozhodovací a kontrolní postupy, informační systémy);
- změny v kultuře organizace (hodnoty, tradice, neformální vztahy, vlivy a procesy, styl řízení);
- změny v lidech (vedení a zaměstnanci, jejich kompetence, postoje, motivace, chování a efektivita práce);
- změny ve výkonu organizace (finančním, ekonomickém, sociálním: ukazujícím, jaký vztah má organizace k prostředí, jak plní své poslání a pouští se do nových příležitostí);
- změny ve zvuku (image) organizace v podnikatelských kruzích a ve společnosti.

Změna u lidí

Lidský rozměr změny organizace je rozměrem základním. Neboť jsou to lidé v organizaci — její řídicí a technický štáb a další pracovníci —, jejichž chování nakonec určuje, jaké změny organizace se mohou provést a jaký skutečný prospěch mohou přinést. Je tomu tak proto, že organizace jsou především lidskými systémy. Lidé musí pochopit, a být ochotní a schopní realizovat, změny, které se na první pohled mohou zdát čistě technologické nebo strukturální, ale které ve skutečnosti nějak lidi zasáhnou.

Vyrovňávají-li se lidé se změnou organizace, musí se i oni sami změnit: musí si osvojit nové znalosti, vstřebat více informací, zabývat se novými úkoly, zdokonalit své schopnosti a velmi často i modifikovat své pracovní návyky, měřítka a postoje podle vzoru organizace. Změna v měřících a postojích je podstatná. Beze změny postoje nemůže pravděpodobně dojít k žádné skutečné změně.

Je důležité poznat, že v organizaci se tento požadavek týká každého, počínaje ředitelem. Ti, kdo chtějí, aby se jejich podřízení a kolegové změnili, musí být připraveni analyzovat a změnit své vlastní jednání, pracovní metody a postoje! To je zlaté pravidlo změny organizace.

Jak se však lidé mění? Jaké vnitřní procesy přináší změnu v chování? Bylo učiněno mnoho pokusů popsat změny pomocí modelů, ale žádný z těchto popisů nebyl vyčerpávající a plně uspokojivý. Zejména jde o to, že různí lidé se mění různými způsoby, a každý člověk má mnoho neopakovatelných rysů, které ovlivňují jeho ochotu a schopnost se změnit.

Vliv kultury, v níž člověk vyrostl, a žil, je prvořadý, jak bude vysvětleno v kapitole 5.

Sociologové se většinou přiklánějí k názoru, že použitelnou koncepcí změny v lidech vypracoval Kurt Lewin.³ Jedná se o třífázový sekvenční model, o jehož fázích se mluví jako o „rozmrazení“, „proměňování“ a „zmrazení“.

Rozmrazení postuluje poněkud znepokojující situaci, jelikož se předpokládá, že je třeba jisté míry stresu a nespokojenosti — musí zde existovat potřeba pít se po nových informacích, má-li se uskutečnit učení. Podmínky, které zvyšují úroveň rozmrazovacího procesu, obvykle obsahují více než běžnou míru nervozity vedoucí k viditelné potřebě změny — například absence informačních zdrojů; odstranění obvyklých kontaktů a navykých rutinních činností a snížení sebeúcty mezi lidmi. V některých případech tyto předpoklady změny existují již před příchodem poradce na scénu. V jiných případech není potřeba změny pochopena a musí být vysvětlena, má-li dojít k rozmrazení — např. tím, že se dá jasně najevo, co se stane, jestli se organizace nezmění.

Proměňování, neboli pohyb směrem k změně, je ústřední fází modelu, v níž jak vedení, tak zaměstnanci začínají praktikovat nové vztahy, metody a chování. Součástí vedlejších procesů změny jsou dva prvky:

- *identifikace*, kde dotyční lidé testují navrhované změny poté, co jsou jim předloženy vnější motivy (např. vedením nebo poradcem);
- *internalizace*, kde jednotlivci přenášejí obecné cíle a principy změny do specifických osobních cílů a pravidel. Tento proces může být dost obtížný, obvykle totiž vyžaduje velkou trpělivost toho, kdo změnu provádí, tvořivost a fantazii na straně poradce asistujícího změně, aby se převedly vnější (obecné) motivy na vnitřní (specifické a osobní) motivy k přijetí navrhované změny.

Ke *zmrazení* dochází, když realizátor změny verifikuje změnu zkušeností. Dotyčné vedlejší procesy vyžadují nápomocné a podpůrné prostředí (např. schválení odpovědným vedením) a obvykle je doprovází zvýšení hrdosti v důsledku pocitu úspěchu odvozeného z dokončení úkolu. Během úvodních fází zmrazování se doporučuje, aby se provedlo souvislé zesílení požadovaného chování (pomocí odměn, chvály, atd.) s cílem zrychlit didaktický proces. V pozdějších fázích se doporučuje periodické nebo časově členěné upevňování, aby se předešlo zániku nově osvojených stereotypů chování. Nakonec jsou nové chování a postoje buď upevněny a internalizovány, anebo odmítnuty a ponechány svému osudu.

Změna určité osoby se bude projevovat na několika úrovních: na znalostní úrovni (informace o změně, pochopení jejího odůvodnění); názorové úrovni (přijetí potřeby změny a konkrétní míry změny jak racionálně, tak emocionálně) a na úrovni chování (jednání směřující k podpoře efektivní implementace změny).⁴ Vztah mezi změnou v lidech a změnou orga-

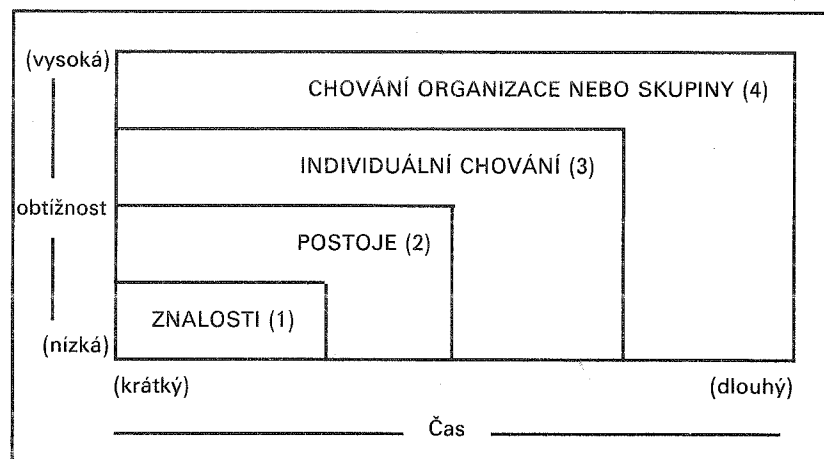
nizace je naznačen schematicky na obr. 4.1. Ukazuje čtyři úrovně změny: (1) změny ve znalostech, (2) změny postoje, (3) individuální změny chování a (4) změny v chování skupiny nebo organizace. Hierarchie obtížnosti se poznává při uskutečňování změny, když se postupuje od úrovně (1) k úrovni (4) včetně. Schema rovněž naznačuje relativní úrovně vztahu mezi obtížností a časem.

Je nutné nezapomínat, že změna prostředí má vliv na změnu jednotlivých osob v rámci dané organizace. Neboť prostředí není něco, co „začíná za branami továrny“, ale co celou organizací prostupuje. Lidé si ho „nosí s sebou“, když přicházejí do práce. Změny objevující se v prostředí organizace mohou usnadnit nebo znesnadnit změnu u lidí pracujících v této organizaci. Častým problémem je skutečnost, že někteří jedinci jsou současně vystaveni takové změně a stresu, jak v práci, tak ve svém společenském a rodinném životě, že si nevědí rady a sesypou se. Na druhé straně určité změny prostředí, jako např. zvýšené pronikání nových informací a komunikačních technologií do všech oblastí lidského života, velmi usnadňují změny, které musí plánovat a provádět vedení organizací.

Odpor ke změně

Historie lidstva nás naučila, že lidé jsou konec konců obdivuhodně adaptabilní, že se dokážou vyrovnat se změnou a obecně ji akceptovat jakožto přirozený životní úkaz. Proč je tedy změna v lidech tak často achilovou patou změny organizace? Proč mají mnozí lidé ze slova „změna“ takový strach?

Obr. 4.1 Časové rozpětí a úroveň obsažené obtížnosti pro různé úrovně změny



Lidé se brání a snaží se vyhnout změnám, jimiž si nepolepší pokud jde o spokojenost se zaměstnáním, pracovní podmínky, pracovní zatížení, příjem, osobní „mocenskou základnu“ apod. To je pochopitelné. Avšak značný odpor se projevuje i v případech, že navrhovaná změna je neutrální, anebo prospěšná dotyčné osobě. Ačkoli pro to existuje mnoho důvodů, psychologických a jiných, nejdůležitější se zdají být následující:

Nedostatek přesvědčení, že změna je nutná. Nejsou-li lidé řádně informováni a není-li jim vysvětlen účel změny, je pravděpodobné, že budou považovat současnou situaci za uspokojivou a úsilí o změnu za zbytečné a rušivé.

Antipatie k vnucované změně. Lidé, obecně řečeno, nemají rádi, zacházeli-li se s nimi jako s pasivními objekty. Mají nechuť ke změnám, které jsou jim vnucovány a k nimž se nemohou vyjádřit.

Antipatie k překvapením. Lidé nechtějí být drženi v nevědomosti o jakékoli chystané změně; rozhodnutí vedení, která přinášejí důležité změny, často vyvolávají odpor, přicházejí-li nečekaně.

Strach z neznámého. Lidé v zásadě neradi žijí v nejistotě a může se stát, že dají přednost nedokonalé přítomnosti před neznámou a nejistou budoucností.

Neochota zabývat se nepopulárními otázkami. Řídicí i jiní pracovníci se často vyhýbají nepříjemné realitě a nepopulárním zásahům, přestože vědí, že se jim nebudou moci vyhýbat navždy.

Obava z neschopnosti a neúspěchu. Mnozí lidé mají obavy, zda budou schopni přizpůsobit se změně a udržet si a zlepšit výkonnost v nové pracovní situaci. Některé z nich může pronásledovat pocit nejistoty a mohou pochybovat o své schopnosti vyvinout mimořádné úsilí k osvojení nových dovedností.

Narušené praktiky, návyky a vztahy. Může se stát, že uskutečněná změna způsobí zastarání zavedených a dokonale zvládaných praktik a pracovních návyků, rozrušení nebo naprostou likvidaci známých vztahů. To může mít za následek značnou frustraci a roztrpčenost.

Nedostatek úcty a důvěry k osobě prosazující změnu. Lidé mají nedůvěru ke změně navrhované řídicím pracovníkem, k němuž nemají důvěru a úctu, anebo externím pracovníkem, jehož kvalifikovanost a motivy nejsou známé a pochopené.

Některé z těchto důvodů odporu ke změně vycházejí z lidské přirozenosti. Avšak posiluje je životní zkušenost (např. pozitivní nebo negativní důsledky minulých změn). Lidé, kteří zažili mnoho nikoli nutných změn (např. častými, ale marnými reorganizacemi) anebo kterým uškodily změny proklamované coby prospěšné, mívají sklon stavět se k jakýmkoli dalším změnám podezřívavě. To je velmi důležité. Příčiny potíží se často hledají v inherentním odporu ke změně, třebaže leží někde jinde — např. ve špatné volbě nové technologie nebo špatných podmínkách organizace pro její aplikaci. V takových případech je odpor ke změně pouze symptomem a jeho příčinu je třeba odhalit a odstranit.

Existují tedy rozdíly v povaze jednotlivých osob co do odporu ke změně a schopnosti vyrovnat se s ní. Je politováníhodné, avšak nikoli překvapivé, že ti, kdo nejvíc potřebují změnu, se jí často vzpírají víc než kdokoli jiný. Mohou to být jednotlivé osoby (jak dělníci, tak řídicí pracovníci), skupiny, organizace, a dokonce celé komunity. Řídicí pracovníci a poradci si to musí dobře uvědomit; určité specifické návrhy nabídne část 4.4, kde se bude probírat, jak získat podporu ke změně.

Změna není sama o sobě cílem

V této kapitole zdůrazňujeme, že organizace i lidé musí být připraveni a schopni se změnit, aby přežili a prosperovali v prostředí, které se neustále mění. Přesto by čtenář neměl získat dojem, že jsme změnou posedlí a že se jí snažíme idealizovat.

Změna v organizacích není sama o sobě cílem, ale pouze prostředkem k přizpůsobení novým podmínkám a udržení nebo zlepšení konkurenční schopnosti, výkonu a efektivity. Může-li organizace dosáhnout svých cílů bez narušení zavedených výrobních a servisních metod, postupů a vztahů, nemusí vzniknout nijaká potřeba změny, alespoň ne v dohledné době. Některé změny jsou dost nákladné (např. dojde-li k vyřazení určitého výrobku a jeho nahrazení novým v nesprávném okamžiku). Někteří řídicí pracovníci trpí chronickou „reorganizační chorobou“: mají pocit, že být aktivní, a být za aktivního i považován, znamená, že musí alespoň jednou ročně svůj podnik nebo oddělení reorganizovat. Mnoho poradců nemá odvahu říci zákazníkovi, že nejlepším řešením je nechat věci tak, jak jsou, zejména provádějí-li se práce pro zákazníka, který je změně evidentně nakloněn.

Ve světě, kde k technickým, společenským a jiným změnám dochází nevídaným tempem a frekvencí, nesmí řídicí pracovníci a poradci přehlédnout, že jak lidé, tak organizace nutně potřebují nejenom změnu, ale také stabilitu a kontinuitu. Dosáhnout správné rovnováhy mezi změnou a stabilitou a pomoci zákazníkovi zachovat tuto rovnováhu v rámci celé organizace je proto jedním z poradcových životně důležitých úkolů.

4.2 Některé základní přístupy k změně v organizacích

Jak se změna vytváří a implementuje v organizaci? Následující oddíl uvede několik základních přístupů.

Neplánovaná změna

V každé organizaci dochází k značnému počtu *evolučních, přirozených změn*. Typickým příkladem je zastarání zařízení a stárnutí lidí, které s sebou nese jak negativní, problematické aspekty (např. potřebu opravit, modernizovat nebo nahradit zařízení, anebo nutnost nahradit řídicí pracovníky, kteří ztratili dynamiku a elán), tak pozitivní aspekty (odborná a řídicí kvalifikovanost získaná léty praktické zkušenosti). Tyto změny se odehrávají nezávisle na vůli řídicího pracovníka. Ačkoli se skutečně nedají napláňovat, mohou a musí být vzaty v úvahu při plánování budoucnosti organizace. Je možné napláňovat opatření k prevenci a odstranění negativních následků evoluční změny.

Mnoho neplánovaných změn není evoluční povahy. Dochází k nim proto, že organizace musí reagovat na nové situace. Výrobní podnik může být konkurencí donucen drasticky snížit své ceny. Stávka může organizaci přinutit, aby zvýšila mzdy, apod. Taková změna je *adaptivní nebo reaktivní*. Organizace nenapláňovala a velmi často nepředvíдалa její nutnost až do okamžiku, kdy už byl nejvyšší čas. Avšak organizace změnu provádí proto, aby reagovala na některé jevy a trendy, které jí mohou ohrožovat, anebo takové, které jí naopak nabízejí neočekávanou novou příležitost.

Plánovaná změna

Je známkou špatného řízení, soustředí-li organizace celé své úsilí na provádění neplánovaných změn. Tam, kde k tomu dochází, jde o ukázkou neochoty nebo neschopnosti dívat se dopředu a připravit organizaci k reakci na budoucí příležitosti a omezení ve správný okamžik. Plánování úplně nevyklučuje nutnost neplánovaných změn. Nicméně pomáhá organizaci připravit se řádně na změny, které se dají anticipovat, a na minimum snižuje počet situací, kde je třeba provést spěšné změny v atmosféře paniky. A nejen to, plánování změny umožňuje organizaci „tvořit budoucnost“ (např. pomocí technického rozvoje nebo uváděním nových výrobků a služeb), stanovit náročné cíle rozvoje a dosáhnout jich. Plánované změny mohou být tedy *pro-aktivní*.

Toto jsou příklady typických otázek vznášených při plánování změny:

- K jakým změnám dochází v prostředí? Jaké budou jejich důsledky pro naši organizaci?
- Jaké změny bychom měli provést, abychom dosáhli našich cílů rozvoje, zlepšili náš výkon, zvýšili náš podíl na trhu, atd.?
- K jakým nežádoucím změnám dojde v naší organizaci, nepodnikneme-li včasné kroky k jejich zamezení?
- Jaké změny a v jakém objemu jsme schopni zvládnout?
- Jaké změny a v jakém objemu budou naši lidé schopni absorbovat a podporovat?

- Měli bychom změny realizovat po etapách?
- Jaké budou vztahy mezi různými změnami, které hodláme učinit? Jak budou koordinovány?
- Jaký by měl být náš časový horizont a harmonogram pro realizaci změny?

Poslední otázka je velmi důležitá. Jak organizace, tak jednotlivci mohou absorbovat pouze omezený počet změn v průběhu jistého časového úseku, a tato absorpční kapacita je různá v různých zemích, organizacích a u různých jednotlivců. Pečlivé vypracování harmonogramu změny je proto jednou z hlavních schopností, která je nutná při řízení změny, a kritickým rozměrem jejího plánování.

Nařizovaná změna

V organizacích nařizuje hodně změn vedení. Tato skutečnost často způsobuje roztrpčení a odpor, obzvláště tehdy, domnívají-li lidé, jichž se změna týká, že s nimi měla být projednána, nebo že měli být alespoň předem informováni. Pokud se změna zavádí z pozice síly a je nařizována, může být inherentně prchavá; může zmizet po odstranění mocenského zdroje anebo při nepřítomnosti vhodných trestů a sankcí.

Přesto nemůžeme tvrdit, že každá nařizovaná změna musí být špatná. Existují nouzové situace, v nichž je diskuse vyloučena a kdy by se oddálení rozhodnutí rovnalo sebevraždě. Jsou regulační a administrativní opatření, která se dotknou mnoha lidí, ale která mají zanedbatelný význam a neospravedlňují dlouhé diskuse a porady. Nařizovaná změna se rovněž považuje za efektivnější, týká-li se spíše závislých než nezávislých osob. Obecně se dá říci, že postoj k nařizované změně do značné míry ovlivňuje kultura, vzdělání, přístup k informacím, existence alternativ a jiné faktory.

Řídící pracovník by se měl dvakrát rozmyslet, než se rozhodne změnu nařídít. Měl by to udělat jenom tehdy, je-li pevně přesvědčen, že neexistuje žádná jiná alternativa — pokud například není s to získat podporu skupiny, a přesto má pocit, že změna je nevyhnutelná. Neměl by však nikdy litovat námahy vysvětlit, proč se rozhodl změnu nařídít.

Participační změna

Lidé v různých národních a organizačních kulturách mají jiný názor na změnu, která je jim prezentována coby hotová skutečnost a nařízená bez předchozí diskuse nebo porady. Ve většině částí světa je však stále viditelnější trend k participační změně. Lidé chtějí vědět, jaké změny se připravují, a chtějí být s to ovlivňovat změny, které se jich týkají. Řídící a správní pracovníci jsou si na druhé straně stále víc vědomi tohoto základního požadavku a reagují na něj uplatňováním participačního přístupu ke změně.

Proces participační změny je pomalejší a časově náročnější a nákladnější než nařizovaná změna, ale považuje se za dlouhodobější. Participační změna nadto pomáhá vedení těžit z lidské zkušenosti a tvořivosti, což je v případě, je-li změna nařízena, obtížné.

V procesu změny existují různé úrovně a formy účasti, a to v závislosti na povaze a složitosti samotné změny, na zralosti, soudržnosti a motivaci skupiny, a na vztahu mezi vedením a zaměstnanci.

Na první úrovni řídicí pracovník nebo poradce informuje zainteresované pracovníky o nutnosti změny a připravovaných specifických opatřeních.

Na druhé úrovni probíhají v průběhu procesu změny konzultace o změně — např. při identifikaci nutnosti změny a kontrole, zda lidé budou na navrhovaná opatření reagovat negativně. Žádají se návrhy a kritika a vedení může na jejich základě plán změny přehodnotit.

Na třetí úrovni vedení usiluje o aktivní zapojení pracovníků do plánování a implementace změny tím, že jeho členy přivze k účasti na vymezení toho, co je třeba změnit, a uskutečnění dohodnutých změn. K tomu obvykle dochází prostřednictvím pracovních skupin, řešitelských týmů, zvláštních komisí, schůzí štábu a jiných metod, o nichž pojednává část 4.5.

Projednaná změna

V mnoha situacích vyžaduje změna vyjednávání. K tomu dochází tehdy, když nejméně dva jednotlivci nebo skupiny společně debatují o opatřeních, které je třeba zavést, a o přínosu a nákladech pro zúčastněné strany. Taková diskuse může vést ke kompromisu, který žádná ze zúčastněných stran nepovažuje za ideální řešení. Nicméně pravděpodobnost podpory zúčastněných, a tedy i pravděpodobnost implementace dosažené dohody, se tím zvýší.

Dále existují změny, které vyžadují jednání mezi vedením a odborovými svazy zastupujícími zaměstnance. Takové změny může určovat zákon, prostřednictvím kolektivního vyjednávání anebo jakoukoli jinou společnou dohodou, formální nebo neformální.

Řídící pracovníci a poradci by měli rychle reagovat zejména na potřebu dialogu se zástupci dělníků a ostatních zaměstnanců, a to nejen v případech výslovně specifikovaných zákony nebo formálními dohodami, ale i při přípravě jakýchkoli jiných změn, které by mohly mít dopad na zájmy lidí v organizaci a tam, kde je podpora odborů bezpodmínečně nutná.

4.3 Řízení procesu změny

Poté, co jsme se seznámili s běžně užívanými základními přístupy ke změně organizace, soustředíme se nyní na řízení procesu změny. Třebaže

mnoho čtenářů to může považovat za samozřejmé, chceme začít zdůrazněním skutečnosti, že změna musí být řízena a že řízení změny je základní řídicí funkcí v každé organizaci. Neboť řídicí pracovníci a poradci se stále a stále dopouštějí stejné chyby: příprava a zavedení důležitých změn si může vyžádat přijetí zvláštních organizačních a administrativních opatření, avšak vyšší řídicí pracovníci, zahlcení každodenní pracovní agendou a politikou, se během procesu změny nestaví do čela. Změna vyžaduje vedení a je zcela přirozené, že by ho měli poskytnout ti řídicí pracovníci, kteří nesou hlavní zodpovědnost za provoz organizace. Tato vedoucí úloha je nezbytná i tehdy, je-li důležitou rolí v procesu změny pověřen poradce pro řízení.

Několik obecných zásad

Je pochopitelně nemožné poskytnout jednoduchý návod k tomu, jak se vypořádat se změnou organizace ve všech situacích, třebaže můžeme zmínit několik užitečných pravidel.

Za prvé, je zde potřeba uvést opatření a procesy změny v soulad s běžnými činnostmi a řídicími procesy organizace. Může se zde vyskytnout konkurenční boj o omezené zdroje: někteří lidé mohou být žádáni jak pro plánování nebo přípravu změny, tak pro řízení současného provozu. Problém je mimořádně akutní a delikátní v organizacích prodávajících velké změny — např. u hromadné výroby, kde přechod na nový výrobek nebo novou technologii vyžaduje velkou přestavbu výrobních procesů a provozů, a otázkou je, jak toho dosáhnout bez podstatných ztrát ve výrobě a produktivitě práce.

Za druhé, vedení musí určit specifická opatření změny, která vyžadují jeho řízení, a rozhodnout o stupni a formě své přímé angažovanosti v takových opatřeních. Obtížnost opatření a jejich význam pro budoucnost organizace je hlavním kritériem. Ve větší organizaci se nemožou starší řídicí pracovníci účastnit všech změn, avšak existují změny, které musí řídit osobně, anebo musí najít vhodný způsob, explicitní nebo symbolický, jak poskytnout a projevit podporu vedení. Posílení toku zpráv z vedení je klíčovým stimulem v úsilí o provedení změny.

Za třetí, různé procesy změny v rámci organizace musí být navzájem sladěny. Ačkoli u malé a jednoduché organizace to může být snadné, u velké a složité to může být dost obtížné. Často se stává, že různá oddělení pracují na podobných problémech (např. zavádění nové technologie zpracování informací). Mohou přicházet s návrhy, které nezapadají do celkové politiky řízení a standardních postupů nebo předkládat krajní požadavky na zdroje. Anebo jedno oddělení přijde s kvalitnějšími návrhy a jiná oddělení budou muset být přesvědčena, že by se měla vzdát svého současného systému nebo svých nových návrhů a přijmout nejlepší návrh vypracovaný jinou jednotkou. To jsou situace, kde vyšší řízení musí zasáhnout s taktem.

Za čtvrté, součástí řízení změny je zabývání se jejími různými aspekty — technologickými, strukturálními, procedurálními, lidskými, psychologickými, politickými, finančními, atd. To je snad základní a nejtěžší odpovědnost řízení vztahující se k organizační změně; jelikož procesu změny se účastní specialisté, kteří se často snaží prosadit svůj omezený pohled na složitý a multidisciplinární problém.

Za páté, řízení změny se týká rozhodnutí o používání různých přístupů a intervenčních technik, které pomáhají dobře odstartovat, systematicky pokračovat, poradit si s odporem, získat podporu a změnu implementovat. O tom se bude hovořit v dalších odstavcích.

Role inovátorů a vykonavatelů změny

Zkušenost ukazuje, že pokus o změnu vyžaduje úspěšný start. Přijetí správného rozhodnutí, co změnit, a stanovení odpovědností nestačí. Musí zde být lidé s kritickým a inovačním myšlením, kteří rádi experimentují, umějí si představit budoucnost, věří, že změna je možná, a ovlivňují druhé ne tím, že o změně hovoří, ale předváděním toho, čeho lze dosáhnout. Tito „inovátoři“, „iniciátoři“, „šampióni“ nebo „podnikatelé“, jak se jim někdy říká, mohou být na řídicích místech, ale často jsou projektanty, marketingovými specialisty, koordinátory projektu, kvalifikovanými pracovníky a jinými členy personálu.

Organizace, které touží po změně, musí novátorství, experimenty a podnikatelský duch podněcovat. Pro vedení to znamená nejen tolerovat opouštění rutiny a tradice a připustit, že to není možné bez určitého rizika, ale záměrně zaměstnávat inovátory, dávat jim příležitost, sledovat jejich práci a využívat je jako příklad při předvádění, čeho je organizace schopna dosáhnout.

Inovatorští a podnikaví jedinci nebo týmy hrají významnou roli v úspěšných strategiích pro organizační změnu. Jsou v organizaci hlavními vykonavateli změny. Změna často začíná v jejich jednotce. Někteří z nich se stanou vedoucími nových jednotek odpovědných za nové výrobní řady nebo služby, koordinátory projektů změny, anebo školiteli a interními poradci, pomáhajícími jiným jednotkám provádět nezbytné změny.

Různé role hrají dva základní typy vykonavatelů změny: ti, jejichž zájem je a bude převážně technický a kteří mohou vyprodukovat skvělé technické nápady a přitom nejsou schopni převést je do podnikatelských příležitostí, a ti, kteří jsou hlavně podnikateli a vůdci a mohou pomoci vedení vytvářet a implementovat změny vyžadující aktivní účast mnoha lidí, jednotlivě nebo ve skupinách.

Strategie pro organizační změnu může spoléhat výhradně na interní schopnosti a na řídicí a specializované štábní pracovníky, kteří mohou hrát roli vykonavatelů změny. Alternativou je přivést vykonavatele změny zvenčí jako poradce. To je důležité řídicí rozhodnutí, které má vliv na celý

přístup k procesu změny. Neboť nejen že poradce přispěje chybějící technickou kvalifikovaností a alternativním hlediskem, ale, jak je nám známo, svou přítomností a kroky, které podnikne (a jichž se někdy zdrží) ovlivní chování těch, kdo jsou na změně zainteresováni (možná i včetně chování toho, kdo ho pozval). Hlavní faktory, které je třeba vzít v úvahu, jsou:

- poradcův profil (jeho technické znalosti a osobnost: musí být přijatelný pro lidi, kterým má pomáhat ke změně, a musí u nich požívat vážnosti);
- modus zvoleného poradenství (jak uvedla kap. 3, existují různé metody; otázkou je, který modus nejspíš vyprovokuje změnu ve specifickém lidském systému).

Strukturální opatření pro řízení změny

Jelikož řídicí pracovník nese hlavní odpovědnost za řízení změny ve své organizaci nebo jednotce, může se rozhodnout, že se zhostí specifického úsilí k provedení změny sám. V mnoha případech se nepřijímají žádná zvláštní strukturální opatření a řídicí pracovník a jeho štáb pracují na vymezení a implementaci návrhů na změnu a současně se věnují svým dalším povinnostem. To není nemoudrý přístup, pokud funguje. Podtrhuje, že řídicí hierarchie přikládá změně velký význam a že se jí nebude zabývat jako nějakým „vedlejším úkolem“ prováděným skupinou štábních specialistů nebo poradců.

V praktickém životě organizací se užití zvláštních strukturálních opatření vyžaduje z určitých specifických důvodů, neboť:

- (1) formální organizační struktura se může plně orientovat na současný chod podniku a nedokázala by zvládnout žádné úkoly navíc, buď z technických důvodů anebo vinou velkého pracovního zatížení;
- (2) ještě důležitější je to, že ve stávající struktuře může být silně zakořeněná strnulost, konzervatismus a odpor ke změně, a bylo by nerealistické očekávat, že taková struktura by vypracovala a řídila změnu;
- (3) v některých případech je žádoucí zavést změnu postupně nebo ji před přijetím konečného rozhodnutí vyzkoušet v omezeném měřítku;
- (4) změna může začít spontánně v jedné části organizace a vedení se může rozhodnout, že ji podpoří s tím, že bude pokračovat v širším měřítku a v několika etapách.

Praxe organizace se uchyluje k široké škále zvláštních opatření pro plánování a implementaci změn. Ty mohou být ad hoc a dočasné a přestat existovat, jakmile je proces změny u konce, anebo mohou vytvořit jádro budoucí formální struktury.

Speciální projekty a úkoly jsou velmi oblíbenou formou. Osobě nebo jednotce v rámci stávající struktury je svěřen doplňkový speciální úkol ja-

kožto dočasné pracovní pověření. Mohou jí být k tomu poskytnuty určité doplňkové zdroje, avšak v zásadě musí využívat zdroje existující v rámci současné struktury. V otázkách mobilizace zdrojů a přijímání rozhodnutí, které nespádají do jeho pravomoci, vedoucí projektu nebo koordinátor by se pochopitelně obrátil na ředitele, který ho jmenoval. Jedná se, po pravdě řečeno, o přechodové opatření mezi normální a zvláštní strukturou.

Řešitelské týmy a pracovní skupiny jsou často používány jako dočasné skupiny buď v jedné fázi procesu změny (t.j. aby se potvrdila nutnost změny a vypracovaly alternativy), anebo v průběhu celého procesu pro jeho plánování a koordinaci.

Výběr členů provizorní skupiny je nanejvýš důležitý. Měli by to být lidé, kteří mohou a chtějí udělat něco s problémem, který se nachází v ohnisku změny. Členové skupiny musí mít čas účastnit se skupinové práce. Řešitelské týmy často selhávají, protože se skládají z extrémně zaneprázdněných lidí, kteří dávají přednost řízení současného provozu podniku před plánováním budoucí změny.

Skupina by měla mít také vymezenou životnost. Je možné zavést používání tzv. „zánikového kalendáře“ — to znamená, že v předem určený okamžik přestane skupina existovat, nerozhodne-li vedení o jejím pokračování. Tím se obchází možnost, že se skupina zvolna rozpadne, jak se čím dál více členů nebude účastnit jejich schůzek.

Skupina může použít svolavatele. Tím může být poradce nebo někdo určený vedením, po diskusí s poradcem. Svolavatel není předsedou skupiny, ale pouze osobou, která ji uvede do pohybu. Skupina se může rozhodnout, že nechce řádného předsedu a může dokonce roli svolavatele rotovat.

Pokud je to možné, očekávaný výkon skupiny by se měl identifikovat. Měl by se přímo vztahovat k problému a být přístupný posouzení.

Experimenty se používají k vyzkoušení změnového opatření v omezeném měřítku, např. v jedné nebo dvou jednotkách organizace, popř. v průběhu určité doby, dejme tomu několika měsíců. Kupříkladu pružná pracovní doba nebo nový prémiový systém se mohou nejprve aplikovat na experimentální bázi ve vybraných odděleních a provozech.

Pravý experiment obsahuje před— a pozkuškový ověřovací plán. Jsou použity dvě (nebo více) jednotky nebo skupiny. Měly by mít stejnou nebo velmi podobnou charakteristiku (která se může velmi obtížně zjišťovat a vědecky dokazovat). Údaje se shromažďují o obou skupinách. Určitá změna se potom provede v jedné skupině (experimentální skupině), ale nikoli v druhé (referenční skupině). Jakmile byla změna uskutečněna, dochází k dalšímu pozorování a shromažďování údajů. Porovnají se údaje shromážděné před změnou a po ní v obou skupinách. Nicméně, jak ukázaly slavné Hawthorneovské experimenty, u terénního experimentu je možné, že výkon ovlivňuje nějaká další proměnná.⁶

Zkušební (pilotní) projekty se používají, aby v omezeném měřítku ověřily, zda nový plán, zahrnující značné technologické, organizační nebo

společenské změny a zpravidla důležité finanční zdroje, je přijatelný, a zda před realizací plánu ve větším měřítku jsou nutné úpravy. Hodně zkušeností se běžně získává z patřičně připraveného a řádně ověřovaného zkušebního projektu a tímto způsobem se na minimum snižuje riziko spojené s důležitým novým plánem.

Při vyvozování závěrů ze zhodnocení zkušebních projektů se stále znovu a znovu dělají určité chyby. Aby prokázali, že navrhovaná změna je oprávněná a vhodná, vedení a poradci mají sklon věnovat zvláštní pozornost zkušebnímu projektu (např. tím, že jím pověří nejlepší pracovníky, nebo zintenzívní vedení a ověřování). Zkušební projekt se tak nerealizuje za normálních, ale za výjimečně příznivých podmínek. Navíc se předpokládá, že podmínky, za nichž se zkušební projekt provádí, se dají opakovat pro obsažnější program. To často není možné, a to z mnoha důvodů. Poučení ze zkušebního projektu tedy zahrnuje i objektivní prozkoumání podmínek, za nichž skončil úspěchem.

Nové organizační jednotky se často zakládají, pokud se vedení rozhodlo provést změnové opatření (např. vyvinout a začít uplatňovat na trhu novou službu) a došlo k názoru, že mu musí být hned na počátku plně přiřazeny adekvátní zdroje a zařízení. Zpravidla by k tomu došlo, byla-li potřeba změny dobře doložena, a důležitost zamýšlené změny ospravedlňuje nedostatečné využití zdrojů, které se klidně může objevit v prvním období po založení jednotky.

Nové formy organizace práce se týkají lidí zainteresovaných na změně provádění a uspořádání jejich vlastní práce. Externí poradce, řídicí pracovník nebo štábní specialista se mohou chovat jako katalyzátor, avšak o novém organizačním projektu rozhoduje sama skupina. Tento přístup klade důraz spíše na týmovou práci než na práci jednotlivce a přisuzuje skupině větší zodpovědnost, čímž snižuje nutnost tradičního aktivního dohledu.

Sladění změnových cyklů

Z hlediska řídicího pracovníka nebo poradce je nezbytné si uvědomit, že změna u lidí a organizační změna se nutně neřídí stejným změnovým cyklem a může se vyskytovat v průběhu různých časových úseků. Cyklus rozmrazování — změna — zmrazování, popsany v části 4.1, se musí uvést do vztahu s organizačním změnovým cyklem, např. stanovení nutnosti změny — plánování akce — implementace — zhodnocení, ale přitom je třeba dávat pozor, aby zde byla řádná koordinace v načasování, obsahu technické práce a důrazu vedení. Například vedení může považovat nutnost změny za plně přijatou. Avšak začal už proces rozmrazování? Uvědomují si lidé, že změna je nevyhnutelná? Podporují rozhodnutí vedení zahájit velkou snahu o změnu? Anebo vedení může považovat realizační fázi za ukončenou, ale přijali lidé tuto novou metodu nebo nový vztah a hodlají je používat na permanentní bázi?

4.4 Získávání podpory pro změnu

Jednou z hlavních myšlenek této kapitoly je skutečnost, že efektivní změny se nejlépe dosáhne tehdy, dostává-li se jí podpory zainteresovaných lidí. To může být velmi složité. Řídicí pracovníky a poradce může provázet pocit nejistoty co se týče jejich schopnosti mobilizovat podporu pro zamýšlenou změnu. Vinou omylů vedení se může stávající podpora ztratit a uvolnit cestu odporu: napravit tuto situaci může být potom dost obtížné.

Jak jsme se již zmínili v části 4.2, vybízení lidí, aby se aktivně podíleli na úsilí o zavedení změny ve všech jeho etapách je užitečná obecná metoda získávání podpory a snižování odporu. Pomáhá vytvářet atmosféru, v níž mají lidé pocit, že jsou „vlastníky“ návrhu změny: myšlenka nepochází ani „shora“, ani od nikoho zvenku, ale ze skupiny. Pokud se nedaří, skupina nehledá viníka jinde, ale zkoumá příčiny a ochotně pomáhá při novém definování návrhů.

Existuje však několik jiných aspektů a metod. V tomto odstavci a v části 4.5, která se zabývá technikami zásahu na pomoc změně, se objeví celá řada poznámek o tom, jak získat a udržet podporu lidí ve prospěch změny.

Upozorňování na potřebu změny

Je nepopíratelné, že musí existovat nekonečné množství metod upozorňování jednotlivců a skupin na potřebu změny. Čtenář by si měl vyhledat část 3.6, kde jsou uvedeny různé metody ovlivňování zadavatelského systému. Nicméně poradce zajímají zejména dvě osvědčené metody.

Nejefektivnější způsob bezprostředního upozorňování na potřebu změny se dostavuje, když jsou lidé ve stresu. Ve zvláštních případech je navození stavu extrémního stresu nepochybně efektivní — např. dojde k urychlenému vyklizení budovy při oznámení, že je v ní uložena bomba. Výsledky však ukazují, že permanentní využívání přístupu zvýšeného stresu bývá sebezničující. Adresáti nakonec takové hrozby ignorují, zejména pokud se údajně katastrofy nenaplní.

Přesto je využití minimálního stresu účinné jakožto prostředek vyvolání pozornosti, který se dá udržovat dlouhou dobu. Obzvláště úspěšnou kombinací představuje použití stresového stavu k obrácení pozornosti na specifické potřeby (t.j. rozmrazovací proces, popsany v části 4.1) a následné poskytnutí řešení, které tyto potřeby uspokojuje.

Druhá metoda se nazývá *dvoukrokový informační proces*. V podtextu je myšlenka, že přijetí a efektivní zavedení změny se objevuje jakožto výsledek násobícího efektu v toku informací.

Detailní výsledky výzkumu tvrdí, že lidé, u nichž je největší pravděpodobnost experimentování a ovlivnění novými přístupy, se vyznačují jistý-

mi charakteristickými vlastnostmi. U těchto jednotlivců, majících nálepku „izolovaní“, bývá běžné, že jsou vysoce technicky orientovaní, že obšírně studují svůj zvolený předmět, často se zúčastňují schůzí a konferencí a cestují, aby se dozvěděli víc o nových projektech. Jejich skupina je může považovat za jakéhosi „ztfěštěnce“. Kupodivu je nepravděpodobné, že by ovlivnili jiné členy své skupiny přímo.

Činnosti těchto technicky orientovaných izolovaných jednotlivců nicméně neustále sleduje druhý typ osoby, jejíž typické rysy se podobají vlastnostem izolovaných jedinců, avšak — obvykle vinou širokých zájmů v jiných oblastech — nemá k dispozici tolik času k experimentování a zkoumání nových metod do dostatečné hloubky. Tento druhý typ osoby, identifikovaný coby „názorový vůdce“, má značný vliv na skupinu, a dokonce i mimo ni. Kromě uznávaných technických schopností zaujímá tento typ osoby obvykle významné občanské a společenské postavení.

Při pátrání po průběhu přijímání nových postupů se zdá, že izolovaný jedinec nejprve zkoumá nový systém, a to souběžně s jinými možnými volbami, a nakonec ho vybírá před jinými alternativami pro jeho prokázanou technickou nadřazenost. V pozdější fázi přijímá novou myšlenku názorový vůdce, jakmile je přesvědčen, že izolovaný jedinec se pro tento nový přístup pevně rozhodl. Posléze vybuchuje fáze „epidemická“, jak i stoupenci názorového vůdce přebírají nový přístup. Proto, zavádí-li se změna, lze ji velmi podpořit zdůrazněním vysoce technických aspektů nového přístupu, aby se přilákali a přesvědčili jak izolovaní jedinci, tak názorový vůdci, kteří by za normálních okolností měli pomáhat ovlivňovat ostatní členy skupiny.

Získávání podpory pro konkrétní návrhy

Jakmile se vzbudí pozornost publika a zájem o úsilí uskutečnit změnu, přichází čas vyvolat touhu po návrhu změny.

Při předkládání informace, která má podpořit přednostní výběr daného projektu před návrhy alternativními, je často nutné zmínit se kromě přínosu i o některých negativních aspektech navrhovaného projektu. Podobně by se měly přednést i pozitivní a negativní aspekty stávajících nebo alternativních projektů. Těto technice poskytování všech aspektů zkoumaného případu se říká „očkovací“ efekt; oslabuje jakékoli protinávhrhy, které by se mohly objevit v pozdější době. Zkušenosti ukázaly, že součástí efektivního způsobu uvádění informací, kde návrh B má nahradit návrh A, je následující sekvence:

- (1) uvést kompletní výčet všech pozitivních a příznivých aspektů návrhu B;
- (2) zmínit evidentní a skutečné nedostatky spojené s návrhem B.
- (3) popsat vyčerpávající výčet nedostatků návrhu A;
- (4) upozornit na nejpřípadnější pozitivní rysy návrhu A.

Po uvedení pozitivních a negativních rysů alternativních návrhů by měl řídicí pracovník nebo poradce dospět k závěru, proč by prosazovaný návrh (B) měl být použit, a to tím, že vyjmenuje vzniklé výhody (t.j. poskytovanou službu), efektivnost nového návrhu (t.j. technickou a ekonomickou převahu) a, jsou-li aplikovatelné, případy, kde byl takový návrh s úspěchem využit.

Osobnostní složení publika

Udržet záležitost pevně v rukou při konfrontaci s velkým počtem nebo davem lidí je obtížné i v nejpříznivější době. Jedná-li se o jednotlivce nebo malé skupinky, vyskytne se někdy příležitost využít členy skupiny jako hodnotitele procesu změny.

Jednotlivci, kteří jsou vyrovnaní, sebejistí a mají jistou dávku sebeúcty se zdají být schopni ovlivňovat jiné, kterým tyto vlastnosti chybí. Na druhé straně se zdá, že tito jedinci s relativně vysokou sebeúctou více podléhají vlivu informací obsahujících spíše optimistické než pesimistické nebo negativní prvky.

Poradce by měl využívat příležitosti k získání podpory procesu změny od osob majících takové rysy velké sebeúcty tím, že obrátí jejich pozornost k pravděpodobným optimistickým výsledkům. Tyto osoby jsou potom v pozici, která jim umožňuje podporovat poradcovy návrhy před skupinou.

Neformální komunikační síť

Komunikační kontakty týkající se vysoce aktuálního problému jako by produkovaly větší a rychlejší změnu postoje u posluchačů, je-li informace „náhodou zaslechnuta“ nebo prosákne-li neformální komunikační sítí, než když se rozšíří formálními kanály. Šeptanda, která kvete v nepřítomnosti formálních komunikačních styků, je obvykle omezena na neformální kanály a dá se jí často čelit vhodným využitím stejné sítě. Dokonce i základní informace, jakou je prohlášení, že budoucnost určitého programu nebo jednotky je velmi nejistá, může ovlivnit postoje lidí daleko silněji, šíří-li se neformálně, než když ji oficiálně oznámí vedení. Občas by se formální i neformální kanály měly využívat k posilování sdělovaných zpráv.

Jak si poradit s námitkami vůči změně

Základní dovedností pro řízení a podporování změny je schopnost poradit si s námitkami. Zhruba řečeno, oponenti se dají klasifikovat jako „zostřovači“ nebo „zhlazovači“. K *zostřovačům* patří ti, kdo kladou konkrétní, podrobné otázky týkající se procesu změny. Bývají to ryzí oponenti.

ti, kteří chtějí být přesvědčeni, že návrh změny je oprávněný, a kteří jsou přístupni logické argumentaci. *Zhlazovači* jsou ti, kteří daný problém generalizují a rozšiřují. Obvykle je bývá dost obtížné přesvědčit, jelikož je více zajímavá forma než obsah jejich námitek.

Námítky a odpor vůči změně se dá vyjádřit mnoha různými způsoby. Velký význam mohou mít a více než slova mohou říci neverbální sdělení jako gesta, výrazy tváře nebo opakované pokusy vyhnout se diskusi o dané otázce s řídicím pracovníkem nebo poradcem.

Obecně řečeno, zkušenost napovídá, že kdykoli má řídicí pracovník nebo poradce pocit, že lidé mohou zaujmout k navrhované změně odmítavý postoj, měl by pomoci všem zúčastněným, aby vyjádřili své pochybnosti nebo představy formulováním námitek. Vznesené námítky musí být analyzovány: mohou upozornit na slabiny navrhovaného projektu, ukázat, že lidem, jichž se změna dotkne, nebylo poskytnuto dost informací, odrážet averzi vůči chování řídicího pracovníka nebo poradce anebo vyjadřovat odpor, který bude nutno řešit.

Když se musí poradce zabývat *konkrétními námítkami*, je užitečnější námítku opakovat, popřípadě ji vyjádřit písemně, spíše ji rozbít na jednotlivé součásti a zabývat se každou součástí jako samostatným celkem, než se pokoušet zabývat se problémem vcelku. Doporučuje se začít těmi otázkami, v nichž bude nejspíše dosaženo dohody, a později přejít k otázkám, které způsobují největší rozpory. V případě, že jednání o některé otázce skončí ve slepé uličce, je lépe přeformulovat nesouhlas objektivními pojmy vztahujícími se na nový návrh, než pokračovat ve sporu často barvitými a emocionálními slovy, s nimiž původně přišel oponent. Poradce by měl pravidelně využívat příležitosti k rekapitulaci a vracet se k těm částem původní námítky, v nichž bylo dohody dosaženo, dříve než přikročí k řešení dalších otázek.

Dospěje-li se k okamžiku, kdy poradce nemá po ruce patřičnou informaci, tato skutečnost by měla být okamžitě přiznána a oponentovi by mělo být sděleno, že informace bude získána a předána mu později. Nemělo by se stát, aby poradce tento slib nesplnil.

Když se námítky vůči změně stanou záležitostí *meziskupinového konfliktu*, mohou se objevit různé problémy vyžadující zvláštní postup. K tomu může kupříkladu dojít, má-li se skupina vzdát své pracovní metody a osvojit si tu, kterou praktikuje jiná skupina. Cítí-li se skupina ohrožena, její řady se semknou a budou soudržnější, skupina bude tolerantnější k autoritativnímu vládnutí svých vybraných vůdců. Pravděpodobně se vyvine nepřátelský postoj k jiným skupinám, zejména bude-li se situace chápat jako střetnutí o bytí a nebytí. Komunikační kontakty se naruší, neboť každá skupina bude připravena přiznat pouze pozitivní aspekty své vlastní argumentace a negativní aspekty argumentování „nepřítele“.

Základní strategie k redukci meziskupinových konfliktů vyžadují stanovení cílů, na nichž se mohou shodnout obě skupiny, aby se obnovila cenná meziskupinová komunikace. Je-li to možné, měl by se identifikovat

společný „nepřítel“, a tím stanovit všemu nadřazený cíl. Důraz je třeba položit spíše na společné potřeby a cíle různých skupin než na cíle dílčí. Pokud je to možné, je třeba zavést systém odměn motivující efektivní komunikaci. Skupiny by měly přijít do kontaktu s celou řadou činností, u nichž je pravděpodobnost, že prohloubí empatii a vzájemné porozumění.⁷

4.5 Intervence k podporování změny

Řídicí pracovníci a poradci mají přístup k široké škále intervenčních technik, jimiž jsou schopni usnadnit růst a změnu u jedinců, skupin a organizací. V této části budou probrány některé běžně používané techniky. Tyto techniky se dají aplikovat k různým účelům a v různých etapách procesu změny: aby prokázaly nutnost změny, vypracovaly program akce, snížily odpor, pomohly lidem vypořádat se s novými úkoly a podmínkami, vytvořily pocit odpovědnosti, urychlily implementaci, podnítky iniciativu a tvořivost směrem k prioritním cílům, atd. Jsou to znalosti a praktické uplatnění dovedností při výběru vhodné techniky a jejího využití v životní situaci, které odlišují poradce od akademického teoretika. Techniky mohou být osvojeny částečně studiem výsledků výzkumu a publikací, avšak zejména je rozvine zkušenost.

Mnohé techniky na podporu změny se opírají o behaviorální vědy a kladou důraz na změnu postojů, hodnot a vztahů. Nicméně, jak správně poukázali Beckhard a Harris,⁸ v posledních 15 letech jsme byli svědky posunu v technologii plánované změny. Tato technologie se odchytila z důrazu na týmovou práci, meziskupinové vztahy a podobně k důrazu na procesy plánování akcí, jejichž účelem je vyrovnat se s celkovou organizací a jejím okolím, na projektové metody pro diagnózu organizace a na aplikování komplexních programů k zlepšení výkonu organizace. V zásadě zde již nějakou dobu roste pochopení skutečnosti, že jednostranný přístup, jak ho v minulosti prosazovali někteří behavioristé, by měl uvolnit cestu komplexnímu pohledu na organizaci, zahrnujícímu všechny organizační faktory a podsystémy i jejich interakci s okolím.

Průprava a rozvoj

Vzpomínajíc na své zkušenosti s chabě naplánovanými a odpřednášenými semináři a kursy, mnozí řídicí pracovníci a poradci se nedomnívají, že průprava a rozvoj mohou podpořit organizační změnu. Pokud se však vhodně využije, průprava může být účinnou technikou pro změnu:

- semináře pro řízení, externí i vnitropodnikové, se dají využít k zvýšení citlivosti řídicích pracovníků a štábu vůči potřebě změny, omeze-

ním a příležitostem daným okolím, různým alternativám, které mají jejich organizace a oni jako jednotlivci k dispozici, a výkonu a jiným normám dosaženým již jinde; zkušenosti ukázaly, že řídicí pracovníci se mohou hodně naučit na seminářích, kde jiní řídicí pracovníci popisují a analyzují konkrétní příklady organizační změny;

- průprava může pomoci lidem rozvinout dovednosti a schopnosti nutné pro účinné vyrovnání se změnou, jako jsou techniky diagnostikování a řešení problémů, plánovací a hodnotící techniky anebo komunikační dovednosti;
- na míru šitá a časově regulovaná průprava může podpořit proces změny v jeho různých fázích poskytnutím chybějících technických informací a dovedností, a tím pomoci štábu překročit k dalšímu kroku a překonat odpor způsobený neznalostí nebo nedostatkem sebedůvěry;
- průprava „interních“ vykonavatelů změny zvětšuje zásobník těch, na něž se může vedení spolehnout při plánování a podpoře programů organizační změny.

Organizační diagnóza a techniky řešení problémů

Existuje široká škála takových technik; mnohé z nich mají zvláštní jména, jimiž je obdařili jejich autoři. Jejich hlavní výhodou je, že pomáhají aplikovat systematický a metodický přístup a zajišťují, aby nebyly opomenuty důležité faktory, vztahy nebo kroky a aby symptomy nebyly omylem považovány za jejich příčiny. V poradenském projektu mohou fáze diagnostikování a plánování akce také sloužit coby techniky intervence, aby si lidé uvědomili potřebu změny a aby se zmobilizovala jejich podpora této změně. Podrobnější pokyny jsou uvedeny v kapitolách 7–11 této knihy.

„Učení akcí“

Učení akcí (t.j. prostřednictvím akce), jehož průkopníkem je Reg Revans, se zakládá na předpokladu, že řídicí pracovníci se nejvíc naučí při řešení skutečných problémů buď ve své nebo cizí organizaci a při výměně relevantních zkušeností s jinými řídicími pracovníky. Řešené problémy musí být pro dotyčnou organizaci dostatečně důležité a měly by obsahovat jak technické, tak lidské aspekty. Důraz se klade na implementaci — t.j. nejobtížnější část procesu změny. Výměna zkušeností s jinými řídicími pracovníky obsažená v učení akcí se organizuje jakožto přirozená součást programu. V případě nutnosti se dostává účastníkům rovněž technické pomoci — ke zvolenému přístupu jsou dodávány chybějící informace nebo odborná rada. Konečným cílem je dosáhnout změny jak v individuálních dovednostech a postojích, tak v praktikách a výkonu organizace.

Plánování s cílem zkvalitnit výkonnost podniku (PIP)

Tuto techniku vypracovaly ILO a další mezinárodní úřady a aplikovaly ji v průběhu mnoha let v množství veřejných podniků v rozvojových zemích. PIP je strukturovaná metoda, kombinující systematickou identifikaci problému a řešení problému s přístupy organizačního vývoje a zdůrazňující angažovanost celých řídicích týmů na přípravě a implementaci programů akce pro organizační změnu.⁹ Existují i jiné metody podobné PIP.

Programy kampaňovitého typu, orientované na akci

Program kampaňovitého typu, orientovaný na akci, je takový program, který vyvíjí zvláštní úsilí během určitého časového úseku, aby si poradil s významným praktickým problémem — mobilizuje přitom poměrně velké týmy a často vyžaduje značné prostředky. Intervence (zásah) musí být prodloužena dostatečně dlouho, aby i na nejnižší úrovni byly viditelné nebo zřejmé výsledky. Zpětnou vazbu na dosažené výsledky je třeba poskytnout s ohledem na zachování zájmu o programy a případné přizpůsobení přístupu. V případě nutnosti je třeba zpřístupnit rovněž chybějící informace, dovednosti, zařízení a materiály. Mezi příklady řešených problémů patří produktivita práce, kvalita výrobků a služeb, údržba zařízení, spotřeba energie, odpady, prevence úrazovosti, atd.¹⁰

Schůze

Schůze, které se využívají k mnoha účelům, se dají také projektovat tak, aby přinesly a naplánovaly změnu. Ohniskem zájmu schůze, coby zá-sahu, je umožnit různým jednotlivcům pracovat na problému tváří v tvář. Je důležité, aby zúčastněný poradce navodil vhodnou atmosféru. To může znamenat, že schůze se může konat na „neutrální“ půdě, kde žádná ze stran nemá žádnou územní výhodu. Role, kterou poradce sehraje během schůze, by měla být vyjasněna co nejdříve. V podstatě se jedná o roli propagátora a pozorovatele procesu.

Je také možné využívat schůze jako techniku intervence bez poradce. Pokud má k tomu dojít, je ještě důležitější, aby relativní role a očekávání všech zúčastněných byly objasněny ještě před schůzí.

Dočasné skupiny

Dočasné skupiny, popsané výše jako jedno ze strukturálních opatření k řízení změny, se dají také použít jako technika intervence. Členství ve skupině, která byla pověřena zvláštním úkolem, ve spojení s vhodnou motivací a vedením skupiny, může mít silný motivační efekt a pomoci vytvořit změnu.

Vytváření týmu

Tato technika intervence se používá často. Po pravdě řečeno někteří namítají, že je užívána přespříliš a zneužívána. Tendence používat tuto techniku je částečně zakořeněna v raných dobách procesního poradenství. Vycházejí ze skupinové dynamiky, přístupu T-skupiny a senzitivního hnutí, existovala domněnka, že základní faktor v zkvalitnění chování jednotlivce nebo organizace spočívá v lidech pracujících spolu ve skupinách. Třebaže to je důležité, nejde v žádném případě o jediný, ani o hlavní typ techniky intervence, kterou je třeba brát v úvahu. Jako je tomu u jakékoli jiné techniky intervence, měla by se zakládat na diagnostikované potřebě.

Přestože existuje mnoho variací, přístup vytváření týmu se soustřeďuje spíše na to, jak tým funguje, než na obsahovou oblast týmu. Problém se dá zvolna a opatrně uvést do situace, poté co práce na mezilidských vztazích naznačila, že klima je příznivé pro přesun do skutečného světa.

Vytváření týmu není jednorázová činnost, byť někteří poradci k němu mají takový vztah. V mnoha organizacích se vyskytuje vracející se potřeba angažovat se v činnostech vytváření týmu.

Kroužky kvality

Podle úspěšných zkušeností japonského průmyslu byly v mnoha zemích použity kroužky kvality s cílem zlepšit kvalitu výrobků, produktivitu, údržbu, pracovní podmínky, atd. Kroužek kvality je malá skupina založená na dobrovolném základě (zpravidla v rámci stejné pracovní oblasti) a vyžadující plné zapojení všech členů. Kromě kolektivního hledání řešení technických problémů souvisejících s prací se kroužek soustřeďuje na vzájemný kvalifikační růst svých členů a zlepšování komunikace a lidského klimatu.

Jelikož kroužky kvality jsou svou podstatou autonomní, nemůže je zakládat ani řídit vedení. Řídící pracovníci a poradci mohou nicméně podněcovat jejich vznik a vytvářet podmínky, za nichž mohou kroužky kvality přispět k žádoucím organizačním změnám.

Stanovení cíle

Tento typ techniky intervence využívá mnoho přístupů. Pozornost se zaměřuje na to, aby se vybraní členové organizace angažovali ve stanovení cílů pro sebe a pro ty části organizace, v nichž pracují. V některých situacích se spojuje s *řízením podle cílů* (MBO), třebaže to není nezbytně nutné.

V průběhu stanovení cíle se vyskytnou různé problémy jako soutěž o získání omezených zdrojů, nebo nesouhlas v otázce cílů organizace. V tom okamžiku poradce uvede některé z dalších intervenčních technik.

Konfrontace

V mnoha organizacích obvykle dochází k soutěžení o omezené zdroje. Jsou doby, kdy se zdá, že organizace má neomezený přístup ke zdrojům, ale tato období obvykle netrvaly dlouho. Externí vlivy si vynucují omezení a restriktce. Jedním způsobem, jak se vypořádat s interním soutěžením o omezené zdroje, je ignorovat ho, avšak to pouze nutí různé členy a jednotky organizace k vymýšlení způsobů, jakými by zdolali jiné prvky organizace.

To s sebou nese potřebu určité konfrontace. Jedná se o situaci, v níž se jednotlivci musí vzájemně konfrontovat a něco udělat. Výsledkem může být buď kompromis (výhra-výhra), anebo situace, kdy jedna jednotka nebo jednotlivec získá body na úkor druhého (výhra-prohra). Konfrontace není nutně negativní — spíše závisí na tom, jak se jednotlivci s konfrontací vypořádají.

Konfrontační schůze obvykle užívají strukturovaný přístup, v němž je vybrán štáb postaven před (1) historické a koncepční představy o organizacích; (2) přípravu přehledu významných problémových oblastí v jejich vlastní organizaci nebo jednotce; (3) rozřídění stanovených problémů do kategorií; (4) rozpracování plánů akce k řešení problémů; (5) srovnání vypracovaných návrhů intervence; a (6) plánování implementace.

Existují kultury, kde se na konfrontaci pohlíží jako na negativní chování. V nich se považuje za nezdvořilé a nekulturní nutit jedince k tomu, aby se rozhodoval. To ovšem neznamená, že rozhodnutí nejsou přijímána, ale spíše to, že k tomu nedochází prostřednictvím konfrontace. Stav ekonomického vývoje má málo co do činění s tímto aspektem kulturního chování. Lze jej nalézt v místech tak vzájemně si odporujících jako Japonsko a Malajsie. Poradce musí také určit, v kterých oblastech se konfrontace nedoporučuje, neboť takové kulturní chování může být vhodné pouze v určitých situacích anebo mezi určitými lidmi.

Vyskytuje-li se potřeba rozhodnutí v nekonfrontační kultuře, může poradce vyvolat potřebnou konfrontaci coby techniku intervence. Musí to udělat velmi obezřetně. Jeden z přístupů předpokládá použití třetí strany — t.j. skupiny nebo jednotlivci stojící proti sobě se nesetkávají tváří v tvář. Namísto toho se poradce angažuje v tom, čemu se někdy říká „kyvadlová diplomacie“. To může mít účinek jakožto vstupní fáze konfrontační techniky intervence s tím, že později dojde ke skutečnému setkání stran. Za jiných okolností se může celá konfrontace odehrát nepřímo.

Zpětná vazba

Zpětnovazební údaje o výkonu jednotlivce, skupiny nebo organizace mohou pomoci přinést určitou změnu v chování jednotlivce nebo skupiny.

Zajistit zpětnou vazbu je velmi důležité. Výzkum a zkušenost nám říkají, že bez zpětné vazby mohou údaje ztratit smysl. Zejména v případě

použití průzkumu postojů je důležité, aby účastníci průzkumu obdrželi analýzu údajů, které sami poskytli.

Se zpětnovazebným procesem je třeba nakládat velmi opatrně, neboť hrubé údaje jsou často špatně pochopené. Analýza může být ve svém důsledku pro některé jedince kritická nebo ničivá, a v takové situaci se výsledky dají předvídat. Je zjevné, že tito jednotlivci se pokusí blokovat jakýkoli pohyb směrem ke změně.

Zpětná vazba může být na druhé straně nanejvýš užitečná. Mnozí lidé v organizaci nemají k dispozici dostatečnou zpětnou vazbu umožňující jim zhodnotit jejich vlastní výkon nebo výkon organizace jako celku. Poradce by měl plánovat opatrně, aby nedošlo k informačnímu přetížení. Citlivě zvažovat by se měl i proces a obsah zpětné vazby.

Koučování a poradenství

Běžně užívanými technikami intervence na podporu změny jsou koučování a poradenství. Často se jich využívá v procesním poradenství, kde zákazník hledá pomoc při zlepšování svého vlastního výkonu nebo mezilidských vztahů. Základní metoda spočívá v tom, že poradce sleduje a kontroluje individuální výkon, poskytuje zpětnou vazbu k problémům nebo stereotypům chování, které překáží provozní efektivitě a brání změně, a pomáhá dotyčnému osvojit si nové znalosti a dovednosti vyžadované měnící se povahou práce.

Výběr techniky intervence

V naší diskusi byly techniky zásahu popsány nezávisle. Avšak jenom zřídka vede jedna konkrétní technika nebo jeden přístup k úspěšné implementaci změny. V mnoha situacích musí poradci použít celou řadu technik intervence.

Plně kvalifikovaný poradce je pružný ve výběru techniky intervence a technik podporujících změny a při kombinování několika vhodných technik intervence. Tento výběr bývá zpravidla efektivnější, pokud se k němu přistupuje jako k jedné z pozdějších oblastí výběru, než když je předmětem brzkého rozhodnutí.¹¹ Je třeba se vyhnout léce spočívající v tom, že se na samém počátku vybere chybná technika procesu změny, čímž rychle vzniká značná deziluze, ale přesto se tato technika tvrdošijně používá dál, přestože evidentně nikam nevede.

Při volbě přístupu k řešení problému a organizační změně kladou někteří poradci důraz na rozdíl mezi jednoznačnými a nejednoznačnými problémy, s nimiž se setkávají zadavatelské organizace.¹²

Jednoznačný problém má jediné řešení, které lze zjistit aplikováním logické analýzy problému a technik řešení problémů, jako je analýza nákladů/přínosy nebo výpočet bodu zvratu. Tento problém neovlivňují lidé v dotyčné organizační jednotce a angažovanost nutná pro jeho řešení se

nachází v dosahu přímé kontroly řešitele problému. Např. řídicí pracovník nebo poradce může se značnou přesností určit, zda by měl být obráběcí stroj vyměněn za stroj produktivnější, byl modernější a dražší. Jakmile se řešení najde a implementuje, bývá obvykle po problému.

Nejednoznačný problém má více možných řešení a žádnou přesnou odpověď. Kvalita výrobku může kupříkladu být nadále problémem, přestože všechny technické aspekty se zdají být správné. Příčiny jsou nejasné a problém ovlivňují jak lidé pracující v jednotce, která se s problémy kvality setkává, tak řešitel problému. Problém je rozsáhlý, má mnoho rozmanitých stránek a je v zásadě subjektivně zabarvený. Je nutné najít a uplatnit řešení, které je jak technicky správné, tak které nejspíš pochopí a podpoří lidé mající dosáhnout žádoucí výsledek. Toho lze dosáhnout pouze s jejich skutečnou angažovaností a odpovědností. Přístup, který je třeba zaujmout, spočívá v *zahájení procesu* řešení problému (změny), angažování těch, kteří dotyčný problém „vlastní“, a použití techniky na podporu změny, která tuto angažovanost umožní. Může to být některá z technik uvedených výše anebo jiná. Obvykle se bude vyžadovat delší čas a postupný přístup. Vedení bude muset prokázat skutečný zájem o zkoumání všech příčin problému, i kdyby vyšlo najevo, že vznikly vinou jeho chyb.

Poradce by však měl být velmi obezřetný při zvažování, zda se k problému řízení má přistupovat jako k problému jednoznačnému nebo nejednoznačnému. Zdánlivě jednoznačný problém může být ve skutečnosti problémem nejednoznačným. Řešení, které vypadá technicky jednoduše a oprávněně, může postihnout zájmy zainteresovaných lidí způsobem, který nebyl předvídan, a problém se potom stává nejednoznačným.

Mnozí poradci mají klasické varianty „klasických“ technik zásahu: tyto varianty často nejsou popsány v literatuře a jsou dostupné pouze zákazníkům. Pokud poradce navrhne použití takové specifické a nepřiliš známé techniky, zákazník by ho měl požádat o vysvětlení, co je na jeho technice unikátní a v jakém vztahu je k základním technikám. Poradce by měl skutečně převzít iniciativu a takové vysvětlení poskytnout, navrhuje-li zákazníkovi svoji techniku.

4.6 Organizační kultura podporující změnu

V této kapitole jsme již zmínili množství zásad a technik řízení a podporování změny. V závěrečném odstavci chceme položit důraz na určité podstatné charakteristické rysy organizací, které se vypořádaly se změnou úspěšně. Takové organizace jsou důkazem, že je snadnější držet krok se změnou prostředí a vypracovávat efektivní změny zevnitř, zastává-li změna prominentní místo v kultuře (nebo klimatu) organizace a pokud se s ní nejedná jako s něčím výjimečným, vyžadujícím speciální kampaň a ad hoc opatření v každém jednotlivém případě.

Následující charakteristiky kultury organizace vytvářejí příznivé podmínky pro plánovanou změnu.

Přijetí nezbytného tempa změny

Firmy využívající vyspělou technologii v elektronice a dalších oblastech nyní pracují v atmosféře neustálé změny. A přece lidé chápou, že jde o význačnou charakteristiku oboru, s kterým musí žít. Požadované tempo v mnoha jiných organizacích není tak vysoké. Každá organizace by měla definovat, jaké je optimální tempo v jejím oboru, a snažit se ho osvojit jako základní hodnotu sdílenou štábem. K ní patří dosažení rovnováhy mezi změnou a stabilitou a vyhnutí se změně pro změnu, jak bylo uvedeno v části 4.1.

Zakládání změny na tvůrčích schopnostech lidí

Tento požadavek se týká všech úrovní řízení a všech zaměstnaneckých kategorií. Tam, kde je tato zásada aplikována, má každý člen organizace pocit, že jeho návrhy na změny jsou vítané a bude se s nimi kompetentně zacházet. Navrhování a plánování změn není střežená doména vyšších řídicích pracovníků a existuje plán shromažďování a zkoumání návrhů změn od řídicích pracovníků, techniků a dělníků. Jeho součástí je operační plán dělnických návrhů. Vedení se musí obdrženými myšlenkami zabývat.

Orientování úsilí o změnu směrem k prioritním cílům

Lidé by měli vědět, čím se zabývá vedení a kam by měli zaměřit úsilí o zkvalitnění individuálního i skupinového výkonu, aby se vyvarovali rozptýlení prostředků a pomohli podniku tam, kde potřebuje pomoc nejvíc. Každá zajímavá myšlenka by však měla být přezkoumána, i když se nenachází v oblasti definované jako prioritní.

Stanovení vysoké odměny za inovaci a změnu

Jednotlivci i kolektivy musí vědět, že se vyplatí mít pozitivní postoj ke změně a neustále hledat změny, z nichž může mít organizace prospěch. Inovace a tvořivost se mohou stimulovat finančními odměnami, veřejným uznáním, povýšením, zvýšením zajímavosti pracovní náplně, nabízením příležitostí k průpravě a samostatnému rozvoji, atd. Na druhé straně, lidé musí být s to vidět, že se nevyplatí být konzervativní a stavět se proti inovaci a změně.

Jak se ještě podrobněji zmíníme v kap. 5, postoje a kolektivně dodržované normy, z nichž sestává kultura organizace, se vyvíjejí dlouhou řadu let, a jakmile se etablojí, nemění se snadno. Avšak není nemožné je

ovlivnit a nakonec i změnit. Proto jestliže kultura organizace tvoří hlavní překážku změny, anebo když nestimuluje změnu v prostředí, které se rapidně mění, snahu řídicích pracovníků a poradců bude možná třeba soustředit především na kulturu organizace.

Citovaná literatura:

¹ Bez ohledu na svoji specializaci udělá poradce pro řízení dobře, jestliže bude sledovat důležité práce a články o významných trendech ve vývoji prostředí ve světě, ale i ve své zemi a svém regionu. Viz např. A. Toffler: *The third wave* (London, Collins, 1980); J. Naisbitt: *Megatrends: Ten new directions transforming our lives* (New York, Warner Books, 1982); J. Diebold: *Making the future work: Unleashing our powers of innovation for the decades ahead* (New York, Simon and Schuster, 1984); nebo G.A. Steiner: *The new CEO* (New York, Macmillan, 1983).

² K podobnému závěru dospěli na několika setkáních poradců pro řízení v USA a Evropě. Viz např. komentář J. Kennedyho v *Consultants News*, July/Aug. 1983 a March 1985. Viz také další poznámky v kapitolách 12 a 21 této knihy.

³ Americký sociolog, jehož stěžejní díla o změně pocházejí ze čtyřicátých a padesátých let. Viz např. K. Lewin: *Field theory in social science* (New York, Harper, 1951). Autory dalších příspěvků byli G.W. Dalton a jiní. Viz také G.W. Dalton, P.R. Lawrence, L.E. Greiner: *Organisational change and development* (Homewood, IL, Irwin, 1970).

⁴ Čtenáře bude možná zajímat, že ne všichni psychologové souhlasí s pořadím těchto změnových úrovní. „Snažit se o změnu chování změnou hodnot a postojů je zbytečně nepřímé . . . neboť postoje ovlivňují chování a chování má vliv na postoje“ (W. Fonviella: „Behaviour vs. attitude: Which comes first in organisational change?“ v *Management Review*, Aug. 1984; str.14).

⁵ Z knihy P. Hearseye a K.H. Blancharda: *Management of organisational behavior* (Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1972); str.160.

⁶ Viz také R. Bennett: *Management research: Guide for institutions and professionals* (Geneva, International Labour Office, 1983), kap.4.

⁷ Další užitečné návrhy, jak si poradit s různými výrazy odporu vůči změně lze nalézt v knize P. Blocka: *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used* (Austin, TX, Learning Concepts, 1981), kap. 8 a 9.

⁸ R. Beckhard a R.T. Harris: *Organisational transitions: Managing complex change* (Reading, MA, Addison-Wesley, 1977), str.5.

⁹ Detailní popis PIP metodiky v díle R. Abramsona a W. Halseta: *Planning for improved enterprise performance: A guide for managers and consultants* (Geneva, International Labour Office, 1979).

¹⁰ ILO pomohla několika zemím a skupinám podniků při rozvoji programů kampaňového typu v oblastech, jako je zvýšení produktivity nebo kvality údržby v průmyslu. Viz M. Kubr a J. Wallace: *Successes and failures in meeting the management challenge: Strategies and their implementation*, Staff working paper 585 (Washington, DC, World Bank, 1983).

¹¹ R. Beckhard a R.T. Harris: *Organisational transitions: Managing complex change* (Reading, MA, Addison-Wesley, 1977), str.44.

¹² Diskuse o jednoznačných a nejednoznačných problémech je převzata a adaptována, se souhlasem autora, z technického referátu, který pro ILO připravil George Boulden.

PORADENSTVÍ A KULTURA

Tím, že pomáhá zákazníkům plánovat a realizovat změnu, může poradce zjistit, že určité postoje a přesvědčení sdílí mnozí, ne-li všichni lidé v zadavatelské organizaci nebo v celé veřejnosti. Hledá racionální vysvětlení, ale žádné nenachází. Přesto cítí, že stojí tvář v tvář tiché síle, která prosakuje do chování lidí a ovlivňuje jejich postoje v mnoha otázkách daleko silněji než jakýkoli logický argument. Pokud jde o tento případ, je nanejvýš pravděpodobné, že sledované chování odráží sílu *kultury*.

Kultura se běžně definuje jako systém kolektivně sdílených hodnot, názorů, tradic a norem chování charakteristických pro konkrétní skupinu lidí. „Kultura je kolektivní programování lidského myšlení, které odlišuje členy jedné lidské skupiny od členů jiné skupiny. Kultura, v tomto smyslu, je systém kolektivně uznávaných hodnot.“¹ Nebo, slovy francouzského matematika a filozofa Blaise Pascala, „na této straně Pyrenejí existují pravdy, které jsou nepravdami na straně druhé.“

Kultura má své kořeny v základních podmínkách lidského života, včetně podmínek materiálních, přírodního prostředí, podnebí a způsobů, jimiž si lidé vydělávají na živobytí, a v historické zkušenosti lidských společenství, jejíž součástí je interakce s jinými zeměmi a kulturami. Lidé vytvářejí kulturu jako mechanismus, který jim pomáhá sžívat se s jejich prostředím a zachovat soudržnost a identitu společenství při interakci s jinými společenstvími. V rozvojových zemích, zejména na venkově, odrážejí tradiční kultury lidskou bídu a bezmocnost před přírodními silami. Kultura bývá hluboce zakořeněna, a proto se nedá snadno měnit. Vlády některých zemí se dozvěděly o síle kultury své vlastní země teprve poté, co se pokusily prosadit změny, které tato kultura netolerovala.

5.1 Chápání a respektování kultury

Problém kultury spočívá v tom, že bytí je všudypřítomná a její vliv na fungování organizací a celých společností je silný, je obtížné ji identifikovat a pochopit. Její definice bývají vágní. Kultura není nikde přesně popsána a obsahuje také tabu: hodnoty, které lidé respektují, ale o nichž běžně nemluví a někdy i mluvit odmítají. Jednotlivci a celá společenství si mohou neuvědomovat svoji kulturu, neboť ji nepoznali jako strukturovaný subjekt nebo technickou dovednost. Hodnoty a vřady, z nichž kultura sestá-

vá, se vyvíjejí v průběhu generací, jsou předávány z generace na generaci a obvykle se osvojují nevědomě, v útlém věku — v rodině, ve škole, prostřednictvím náboženského vzdělávání, v zaměstnání a stykem s jinými členy komunity.

Poradce pro řízení stojí před stejným problémem. Jeho osobnost a systém hodnot byly utvářeny kulturou, v níž vyrostl, pracoval a stýkal se s jinými lidmi. Přesto si toho nemusí být vědom. Neboť tak jako „poslední, co ryba objeví, je voda“, často i kultura bude to poslední, co objeví poradce pro řízení, jinak vynikající odborník ve svém oboru.

Mít kulturní povědomí

V poradenství pro řízení je zájem o kulturu stejně důležitý jako zájem o konkrétní technický problém, kvůli kterému byl poradce povolán. Avšak co může udělat, aby se ujistil, že má povědomí o kultuře a že ani jeho chování, ani jeho návrhy se nestřetnou s kulturou?

Abyste měl cit pro kulturu, proto se ještě poradce nemusí měnit v sociologa nebo antropologa. Určité znalosti kultury se dají získat sebevzděláním a průpravou. Velmi pomáhá čtení o kultuře a diskutování o kulturních otázkách s jinými lidmi. Skutečný zájem o smysl kultury a odlišné kultury poskytuje dobré zázemí pro pochopení a správnou interpretaci konkrétního kulturního kontextu.

Jde však pouze o první krok. Stejně jako kdokoli jiný, poradce, který nikdy nežil a nepracoval v kultuře odlišné od své vlastní, zjistí, že je obtížné vnímat a chápat celý smysl a sílu jiné kultury a roli různých faktorů, které mohou být v jeho vlastní kultuře neznámé. Zkušenosti ukázaly, že pouze ti, kdo byli ve styku s jinou kulturou delší dobu, začínají chápat nejen tuto kulturu, ale i kulturu vlastní. Společenské a pracovní kontakty s jinými kulturami nám poskytují zrcadlo, v němž spatřujeme svoji vlastní kulturu.

Být tolerantní ke kultuře

Kultura má pro lidi velký význam. Jejich preferování základních kulturních hodnot není racionální, nýbrž emocionální. Mohou dokonce určité společenské normy a tradice považovat za věčné a nedotknutelné. Poradce pro řízení je naproti tomu může považovat za anachronistické a iracionální. V poradcově názoru může být zrnko pravdy, jelikož ne vše je v kulturách konstruktivní a progresivní: často zahrnují hodnoty, které brání vývoji a pokroku. Kultury nicméně odrážejí staletí zkušeností společnosti a pomáhají lidem vyrovnat se s životem. Úcta k odlišným kulturám a tolerance k hodnotám a věrám, jež jsou cizí jeho vlastní kultuře, avšak drahé jiným lidem, jsou proto základními vlastnostmi dobrého poradce.

Ve svém postoji k jiným kulturám je poradce silně ovlivněn svou vlastní kulturou. Tolerance k jiným kulturám je také rysem kultury: někte-

ré kultury jsou velmi tolerantní k odlišným kulturním hodnotám, zatímco jiné ne. Poradce, jehož utvářelo méně tolerantní kulturní prostředí, by měl být zvláště opatrný, zabývá-li se choulostivými organizačními a lidskými problémy v jiných kulturách.

5.2 Úrovně kultury

Národní kultura

Pojem „národní kultura“ se užívá k definování hodnot, názorů, norem chování, zvyků a tradic charakterizujících lidskou společnost v dané zemi. V etnicky a jazykově homogenní zemi může existovat jedna národní kultura, avšak v řadě zemí existuje několik svébytných kultur a země může navenek vypadat jako mozaika kultur. Otázkou je, zda se tyto kultury navzájem směšují, zda spolu žijí a — to zejména — navzájem se tolerují, anebo zda fungování státu a ekonomiky neztěžují?

Významným kulturním fenoménem je existence menšin a jejich vztah k jiným etnickým skupinám ve společnosti. Menšiny často vyvíjejí zvláštní snahu zachovat si svoji specifickou kulturu, aby si uchránily svoji identitu a zabezpečily přežití v prostředí, kde převládá většinová kultura, která má snahu ovlivňovat nebo dokonce potlačovat menšinové kultury. Určité menšiny charakterizují postoje, dovednosti, historická zkušenost a materiální prostředky, jejichž zásluhou si vedly mimořádně úspěšně v podnikání. Důsledky této skutečnosti jsou dobře známy v mnoha zemích. Proto — ačkoli cit pro kulturní odlišnosti je zásadní vlastností v mezinárodním poradenství — kulturní povědomí potřebuje i poradce pracující ve své vlastní zemi.

Bylo by nemožné zmínit zde všechny faktory patřící pod pojem národní (nebo místní) kultury. Bylo by ještě těžší upozornit na všechny rozdíly mezi kulturami, jež musí poradce brát na vědomí, neboť se mohou určitým způsobem vztahovat k jeho práci. Spektrum kulturních hodnot a příbuzných norem a rituálů může být extrémně široké a může se týkat jakéhokoli aspektu lidského, ekonomického a společenského života. Obzvláště význam pro řízení mají hodnoty týkající se například těchto otázek:

- rozdělení sociálních rolí a jim přiřazený status;
- kritéria úspěchu v ekonomickém a společenském životě;
- úcta ke stáří a služebnímu věku;
- role tradičních autorit a vůdců komunity;
- demokratické versus autokratické tradice;
- individualismus versus kolektivismus;
- duchovní versus materiální hodnoty;
- odpovědnost a loajalita vůči rodině, komunitě a etnické skupině;

- stereotypy společenského styku a komunikace;
- přijatelnost a forma zpětné vazby, ocenění a kritiky;
- náboženství, jeho význam ve společenském životě a jeho vliv na hospodářskou činnost;
- postoje k jiným kulturám, náboženstvím, etnickým skupinám, menšinám;
- postoje k společenským, technologickým a jiným změnám;
- pojetí času.

Prominentní úlohu v kultuře hraje jazyk. Kulturní koncepce jsou popsány slovy, význam mnohých slov je svázán s kulturou a jazyk je prostředkem interakce kultur. Mimoslovní výrazy a gesta se rovněž vází na kulturu a mohou mít velký význam. Mimoslovní komunikace se obtížněji vědomě ovládá než komunikace slovní a bývá proto věrohodnější. Některé kultury (např. severoamerická) přikládají důležitost tomu, co se řekne, zatímco v jiných kulturách (např. asijské) je zásadní chápat mimoslovní sdělení.

Národní kultury jsou unikátní, ale nejsou uzavřenými systémy. Podobnosti mezi kulturami existují z mnoha důvodů, jako je společný jazyk nebo náboženství. Dlouhodobá interakce kultur (např. během vlády jedné země nad druhou) má také na kulturu vliv. V některých rozvojových zemích měly sociální skupiny, které byly nejvíce vystaveny kultuře bývalé koloniální mocnosti (např. vládních úředníků, intelektuálů a obchodníků), snahu osvojit si některé její hodnoty a stereotypy chování. Kulturní změny se objevují v mnoha zemích pod vlivem rostoucího materiálního bohatství, lepšího všeobecného vzdělání, obrovského rozšíření kontaktů mezi kulturami a jiných činitelů.

Zájem o zkoumání role, kterou hraje národní kultura v ekonomickém výkonu a rozvoji konkrétních zemí, stále roste. Severoamerická kultura je dlouhá desetiletí považována za hlavní faktor v dynamice, konkurenční schopnosti a úspěchu amerického podnikání. V současnosti mají řídicí pracovníci na celém světě zájem o hlubší proniknutí do japonské národní kultury, neboť doufají, že jim dodá inspiraci ke zlepšení stylu řízení a výkonu jejich vlastních organizací.

Pojem kultura se rovněž aplikuje na hodnoty a chování, které charakterizují jiné sociální skupiny: profese, odborové skupiny, organizace, kluby a sdružení. Dokonce i malé sociální jednotky jako rodiny mohou mít své specifické kultury. Ty všechny se někdy nazývají mikrokulturami.

Profesní kultura

Profesní kultura je taková kultura, která je společná jednotlivcům patřícím k stejné profesi, např. právníkům, lékařům, stavebním inženýrům nebo účetním. Je velmi vázaná na pracovní náplň a roli, kterou ve společnosti hrají příslušníci daného povolání. Je ovlivňována odborným vzdělá-

ním a průpravou a má tendenci projevovat společné vlastnosti bez ohledu na organizační a národní hranice. Jedním z cílů profesních sdružení a společností je zachovávat a rozvíjet profesní kulturu. Etické hodnoty podporované profesními a sdruženími se často stávají součástí této kultury.

Jak bude podrobněji probráno v kap. 6, řídicí pracovníky, úředníky a poradce pro řízení spojuje rovněž určitá profesní charakteristika. Společnou mezikulturní charakteristikou zkušených řídicích pracovníků je jejich pragmatismus: spíše chtějí objevovat použitelná řešení, než tvrdošíjně lpět na normách a pravidlech, které se ukázaly jako nepraktické. Řídicí pracovníci v rozvojových zemích stojí často před skutečným dilematem: jak sladit profesní kulturu, k níž tíhnou, s místní kulturou, v níž vyrostli a která obklopuje a prostupuje jejich organizace.

Chápání profesní kultury může pomoci poradci pro řízení v navazování konstruktivních vztahů se zákazníky v cizině. Je užitečné být informován o zázemí řídicích pracovníků a štábu v zadavatelské organizaci a vědět například, na jakých univerzitách studovali. Někteří členové zadavatelské organizace mohou sdílet společné profesní hodnoty s poradcem: to může pomoci zejména při vnikání do problémů místní kultury a vypracovávání praktických opatření majících naději na přijetí.

Organizační kultura

I organizace mívají svoji specifickou kulturu: zvláštní směsici hodnot, postojů, norem, zvyků, tradic, chování a rituálů, které jsou ve své úplnosti pro danou organizaci jedinečné. Některé organizace si jsou dobře vědomy své kultury a považují ji za mocný strategický nástroj, používaný k orientování všech jednotek a jednotlivců směrem ke společným cílům, mobilizování zaměstnanecké iniciativy, zajišťování loajality a usnadnění komunikace. Jejich cílem je vytvoření vlastní kultury a ujištění se, že všichni zaměstnanci ji chápou a lnou k ní.

Organizační kultury, čili mikrokultury, odrážejí především kultury národní. Obsahují však i jiné hodnoty a normy. Nedávný výzkum poskytl do jisté míry hlubší pohled do organizačních kultur předních podniků ve Spojených státech, Japonsku a dalších zemích. Ukázalo se, že mnohé podniky, které dlouhou dobu podávají špičkový výkon, prokazují silnou podnikovou kulturu.²

Mnohé nadnárodní společnosti mají jistou kulturní charakteristiku na celém světě a kultura mateřského podniku má značný vliv na kulturní normy a chování přidružených podniků v jiných zemích. Silné osobnosti zakladatelů a některých špičkových řídicích pracovníků také ovlivňují organizační kulturu dokonce i u velmi velkých a složitých korporací. To vede k zajímavému směřování kultur v případě zahraničních přidružených podniků, kde se vliv místní národní kultury kombinuje s vlivem kultury mateřského podniku.

Skryté dimenze organizační kultury jsou vynášeny na povrch během podnikových fúzí a změny vlastníka, které v nejednom případě nepřinášejí očekávané výsledky zejména proto, že vedení není schopno sladit odlišné kultury.

Konkrétní kulturní hodnoty organizace se například mohou týkat:

- poslání a prezentace (image) dané organizace (vysoká technologie; špičková kvalita; hrdost na vedoucí pozici v oboru; oddanost ethosu služby; novátorský duch; podnikatelský elán);
- služební postavení a autorita (autorita tkvící v postavení nebo osobě; respektování vyššího postavení a autority; služební postavení jako kritérium autority);
- důležitost různých řídicích postavení a funkcí (autorita osobního oddělení; důležitost postavení různých náměstků; příslušné role a autorita výzkumu a vývoje, výroby a marketingu);
- vztah k lidem (starostlivost o lidi a jejich potřeby; spravedlivý vztah nebo protěžování; privilegia; respektování práv jednotlivců; příležitosti k přípravě a rozvoji celoživotní kariéry; spravedlivost v odměňování; jak jsou lidé motivováni);
- role žen v řídicích a dalších funkcích (přijímání žen na vedoucí místa; práce ženám nedostupná nebo vyhrazená; úcta k řídicím pracovnícím; rovnoprávný vztah; zvláštní vybavení);
- kritéria výběru pro řídicí a kontrolní místa (služební věk versus výkon; priorita výběru z vlastních pracovníků; politická, etnická, národnostní a jiná kritéria; vliv neformálních vztahů a klik);
- organizace práce a pracovní disciplína (dobrovolná versus vnucená disciplína; dochvilnost; používání píchacích hodin; pružnost v měnění rolí v zaměstnání; užívání nových forem organizace práce);
- styl řízení a vedení lidí (paternalismus; autoritativní, konzultativní nebo účastenský styl; využívání výborů a řešitelských týmů; poskytování osobního příkladu; pružnost stylu a přizpůsobivost);
- rozhodovací procesy (kdo rozhoduje; s kým je třeba se poradit; individuální nebo kolektivní rozhodování; nutnost dosažení konsensu);
- oběh a sdílení informací (zaměstnanci plně nebo chabě informováni; ochotně nebo neochotně sdílené informace);
- komunikační stereotypy (preferování mluvené nebo psané komunikace; tuhost nebo pružnost při používání zavedených kanálů; důležitost přičítaná formálním rysům; přístup k vyššímu vedení; používání schůzí; kdo je zván na jaké schůze; zavedené formy chování při řízení schůzí);
- stereotypy společenského styku (kdo se stýká s kým v práci a po ní; existující bariéry a zábrany; zvláštní vybavenost, jako jsou oddělené jídelny nebo vyhrazené kluby);
- způsoby řešení konfliktu (přání vyhnout se konfliktu a přistoupit na kompromis; preferování neformálních nebo formálních způsobů; zaangažování vyšší složky řízení);

- hodnocení výkonu (podstatné nebo formální; diskrétní nebo veřejné; kdo je provádí; jak jsou použity výsledky);
- identifikace s organizací (věrnost řídicího pracovníka a štábu cílům a politice podniku; oddanost a bezúhonnost; *esprit de corps*; radost z práce s organizací).

Mnohé organizační kultury navíc vytvářejí specializovaný slovník a širokou škálu symbolů a rituálů, které členové štábu musí používat a respektovat, nechtějí-li být svými kolegy považováni za outsidersy.

Poradce pro řízení potřebuje poznat organizační kulturu co nejdříve při plnění své zakázky, nechce-li, aby v něm viděli cizince, který neví, jak se věci běžně dělají a jak se lidé v zadavatelské organizaci chovají, a jehož přítomnost je proto dráždí. Je zde ale ještě jeden, závažnější důvod: kultura zadavatelské organizace může být jednou z příčin, nebo příčinou, problémů, kvůli kterým byl poradce přizván. Ani když nejsou změny v organizační kultuře jednoznačně stanoveny mezi cíli jeho úkolu, může se stát, že je poradce bude muset řešit a doporučit to, co je podle jeho názoru nutné změnit. Takové změny mohou být obzvláště bolestivé: jejich součástí mohou být důležité personální změny a trpělivé vzdělávací úsilí. Přesto mohou být nevyhnutelné. K této otázce se vrátíme v kapitole 12.

5.3 Konfrontace s kulturou v poradenských zakázkách

Chování poradce

K dispozici je hodně užitečných rad, jak by se měl poradce chovat, pracuje-li v jiných kulturách. Většina z nich se týká mezilidských vztahů a společenských způsobů. Je například dobré nechat si poradit v těchto otázkách:

- jak se oblékat;
- jak jednat s lidmi;
- dochvilnost;
- kdy a jak začít mluvit k věci;
- písemná a mluvená komunikace se zákazníkem;
- formální a neformální mezilidské vztahy;
- používání prostředníků;
- projevování nebo skrývání emocí;
- jaký jazyk a jaké pojmy používat;
- tabu, jimž je třeba se vyhnout;

Takové věci se relativně snadno učí a pamatují. V dnešní době pomů-

že, že toleranci ke kultuře pravděpodobně bude taky sledovat zákazník. Americký poradce možná neodolá pokušení oslovovat lidi jejich křestním jménem pět minut poté, co se s nimi seznámil, ale dnes by se za to sotva setkal s nesouhlasem, jelikož tento zvláštní rys chování je dobře známý a bývá tolerován (byť ne vždycky libě) lidmi, kteří se již setkali se severoamerickou kulturou.

Ať jsou sebedůležitější, otázky jako zda oslovovat křestními jmény a o čem by se nemělo diskutovat otevřeně představují pouze špičku ledovce v mezikulturním vztahu mezi poradcem a zákazníkem. Méně viditelné a hlubší aspekty tohoto vztahu se týkají takových otázek, jako je rozdělení pravomocí a rolí, rozhodovací procesy, konfrontace a konsensus u problémů, využití týmové práce, porady se zaměstnanci, hluboká náboženská víra a jakákoli kritéria, podle nichž bude vedení posuzovat poradcovy návrhy.

Někteří poradci mají pocit, že se musí snažit identifikovat s cizí kulturou, chovat se tak, jak se chová zákazník („Kdo chce s vlky býti, musí s nimi výt!“) a sdílet zákaznickovy hodnoty a názory, aby plně pochopil jeho prostředí a poskytl efektivní službu. Dosáhnout toho může být nemožné, dokonce nežádoucí. Znamená to nebýt již autentický a nefalšovaný, a tím se vzdát klíčových charakteristických rysů chování profesionálního poradce. Pochopení a respektování kultury jiného národa neznamená vzdát se své vlastní!

Jak na to

Poradce musí použít veškeré své zkušenosti a talent, aby se dozvěděl dost o kulturních faktorech, které mohou mít vliv na jeho zakázku.³ V některých případech budou naprosto přijatelné otázky týkající se toho, jak se věci běžně dělají v zadavatelské organizaci a jakým úskalím je třeba se vyhnout, zejména má-li zákazník skutečný zájem o technicky platné řešení a je si sám vědom síly kultury. V jiných případech může přinést odpověď taktí a trpělivé sledování chování zákazníka. Hodně se lze naučit úzkým stykem s lidmi a pozorováním, jak jednájí a navazují společenské styky, jaké symboly používají a jakými rituály se řídí. Diskuse o kulturních otázkách by měla být neformální; formální a strukturované rozhovory se příliš nehodí pro zacházení s kulturou. Mínění je třeba odložit, dokud se poradce nedozví víc. Poradce by se také měl snažit, aby nebyl nervózní a nesvůj v nové situaci, která se jeví nejednoznačně. Aby se daly zjistit a překonat kulturní bariéry, je užitečné navázat spolupráci s interním poradcem nebo jiným členem zadavatelské organizace, který je připraven pomoci.

Hodně může odhalit analýza historie zadavatelského podniku. Koreny současné podnikové kultury mohou vést daleko v minulosti: v osobnosti zakladatele, v minulých úspěších nebo nezdarech, v charakteru růstu (např. mnoho akvizicí nebo časté změny majitelů), apod. Například, současná organizační kultura některých veřejných podniků v různých zemích

nadále odráží silnou kulturu soukromých korporací, z nichž byly založeny po znárodnění. Ačkoli znárodnění s sebou přineslo velké změny, hluboko zakořeněné hodnoty a normy organizace se zachovaly.

Již jsme zdůraznili, že je důležité co nejdříve navodit atmosféru všestranné důvěry vztahu mezi poradcem a zákazníkem. To nemusí být snadné, neboť ne všechny kultury se shodují v tom, že důvěra k člověku odjinud je žádoucí. Na tyto vztahy se můžeme také podívat srovnáním společností s vysokou a nízkou úrovní kontextu.

Ve *společnosti s vysokou úrovní kontextu* jsou vztahy založeny na přátelství, rodinných svazcích a na tom, že se lidé navzájem dobře znají. Kontext, celková situace, je nezbytný pro vybudování vztahů. Formování takových vztahů má dost pomalé tempo a zahrnuje mnoho rituálů nebo obřadů. Může se to týkat i pojidání určité potrawy anebo angažování v různých společenských činnostech nemajících vztah k práci.

Ve *společnosti s nízkou úrovní kontextu* je vztah obvykle určen v sepsané smlouvě. Zákazník touží po získání přesně definované technické činnosti a nemusí se vůbec starat o celkový vztah s poradcem. Co není ve smlouvě, není součástí vztahu. Ovšemže existují jemnější formy interakce i ve společnosti s nízkým kontextem. Obvykle se však vztah staví nejprve na základě písemného dokumentu; budování důvěry následuje. Poradce by si měl počínat opatrně při aplikování určitého postupu na celou zemi nebo celý národ, jelikož existují individuální odchylky.

Kritéria racionality

V práci pro zákazníka si poradce klade za cíl zjistit a doporučit řešení, která jsou v zájmu zákazníka. Aby ospravedlnil navrhovaná opatření před sebou a před zákazníkem, používá poradce jakožto kritéria to, co považuje za racionalitu. Například, může jako kritérium použít ekonomickou efektivnost a posoudit různé alternativy podle jejich vlivu na produktivitu a finanční výkon organizace. Jako hlavní hodnotící techniku může použít analýzu náklady/přínosy.

Koncepce racionality je nicméně vázaná na kulturu. Dokonce i v západních průmyslových ekonomikách, kde pojmy efektivnosti, konkurenční schopnosti a ziskovosti má jí nejen ekonomickou, ale také silnou kulturní konotaci, není vždycky ekonomická racionalnost hlavním kritériem, které vrcholové vedení využívá při hodnocení alternativních rozhodnutí. Mohou zde převažovat osobní, kulturní a politické preference. Touha zachovat status quo, strach z neznámého anebo neochota k provádění změn, které ovlivňují společně sdílené hodnoty, může nakonec určit volbu vedení dokonce i v evropském nebo severoamerickém podniku. V několika asijských zemích se určité kulturní hodnoty často aplikují jako kritéria racionalnosti: udržet soulad, vyhnout se propouštění zaměstnanců, zachovat rozdíly ve společenském postavení a respektovat postoje k etnickým sku-

pinám, to vše se může považovat za efektivnější a racionálnější než optimalizování výkonnosti z přísně ekonomických a finančních hledisek.

Přenos řídicí praxe

Poradci pro řízení využívají svých minulých zkušeností v práci s nynějšími klienty. Její součástí je přenášení řídicí (manažerské) praxe z jedné organizace nebo země do jiného organizačního nebo národního prostředí. Termín „řídicí praxe“ se dá nahradit i jinými pojmy. Mohli bychom také hovořit o řídicích technikách, technologiích, metodách, expertízách, systémech, koncepcích, strukturách, přístupech, apod., avšak otázka zůstává stejná: do jaké míry a za jakých okolností je řídicí praxe přenosná?

Jsou faktory, jejichž vliv na výběr řídicích technik je zjevný — např. povaha výroby, použitá technologie anebo velikost organizace. Vliv kultury je méně patrný a hůře postřehnutelný, avšak zkušenost ukázala, že bývá velmi silný.

Některé řídicí techniky jsou *hodnotově zatížené*. Byly vypracovány pro použití v konkrétní kultuře a odrážejí její hodnotový systém a normy chování. Týkají se lidské stránky organizací: individuálních a skupinových zájmů, mezilidských nebo meziskupinových zájmů, motivace a ovládání lidského chování. Možnost přenosu těchto technik je nutno v každém případě pečlivě zkoumat. Hodnotově zatížená technika se může přenášet obtížně nebo vůbec ne. Techniky odměňování stimuluje spíše individuální výkon než kolektivní solidaritu selhávají v kolektivistických společnostech; vysoké mzdové rozdíly mohou být nepřijatelné v egalitářské společnosti; metody rozvoje organizace založené konfrontací nelze používat tam, kde je vysoce ceněn soulad a vyhýbání se konfliktu; přístupy řešení problému stavěné na demokratických hodnotách se obtížně aplikují v tradičně autokratické kultuře; maticová organizace nefunguje efektivně v kulturách, kde lidé přikládají velkou hodnotu jediné linii příkazování a raději přijímají pokyny od jediné vyšší autority. Příkladů neúspěchů způsobených mechanickým přenosem hodnotově zatížených technik je bezpočet.

V reakci na charakteristiku organizace, jako je povaha a složitost výrobního procesu nebo objem dat, které je třeba zaznamenat a analyzovat, byly vypracovány některé další techniky — týkají se tedy technologické, ekonomické a finanční stránky organizací. Takové techniky jsou relativně *hodnotově neutrální* a jejich přenášení přes hranice kultur je jednodušší. Avšak přestože se technika může jevit *hodnotově neutrální*, její aplikace vytváří novou situaci, která může být hodnotově zatížená. Například plánování výroby nebo technika operativního plánování údržby, kterou vyžaduje užitá technologie, může být v rozporu s přesvědčením a zvyky dělníků týkajícími se dochvilnosti, organizace práce a pracovní disciplíny, oprávněné pracovní absence, přesnosti a spolehlivosti záznamů, apod.

Kultura a změna

Hodnoty a názory týkající se změny zaujímají v kultuře význačné místo. Obecně řečeno, moderně laděné a optimistické kultury považují změnu za zdravou; bez ní by podnikání nemohlo vzkvétat a společnost by neprosperovala. Kultury ovládané tradicionalismem mají úctu ke statu quo, stabilitě a minulosti. K změně se staví podezřívavě a mohou ji chápat jako rušivou a podvratnou dokonce i tehdy, je-li podle názoru poradce potřeba změny evidentní. Uvědomit si to a pochopit může být obzvláště obtížné pro poradce, který je zvyklý pracovat s dynamickými zákazníky, ochotnými aplikovat jakékoli změny, z nichž může mít podnik prospěch.

Přítomnost kulturních faktorů ohrožujících nebo zpomalujících změnu neznamena, že změna není možná. Dokonce i velmi konzervativní jedinci a skupiny jsou s to smířit se se změnou, když si uvědomí její nezbytnost, obzvláště je-li změna prosazena silnými vnějšími vlivy, jako je zhoršení materiálních podmínek života. Lepší informace, vzdělání, styky s dynamičtějšími kulturami a novou technologií také ovlivňují postoj tradicionalistických společností ke změně. Proces změny může být nicméně zdlouhavý a obtížný.

Při práci v prostředí, kde hraje odpor ke změně významnou roli, by měl poradce vědět o:

- druhu změny, který je přijatelný (upustit od návrhů, které zákazník posoudí jako kulturně nežádoucí nebo nevhodné);
- tempu změny (rozhodnout se, zda plánovat zásadní jednorázovou změnu nebo postupné změny řadou malých kroků; zhodnotit „akceptační čas“, který potřebuje zákazník a jeho štáb, aby se přesvědčili o potřebě navrhovaných změn);
- zákaznické ochotě ke změně (je nerozumné vnucovat změnu, není-li zákazník ochoten čelit kulturním problémům, které mu změna může přinést);
- úrovni řízení a konkrétní osobě (autoritě), která změnu navrhla a podporovala, aby byla přijata a implementována;
- o úsilí, jehož bude třeba k přesvědčení lidí, že udržování statutu quo není v jejich zájmu.

Poradenství v sociálním rozvoji

V současné době se stále víc využívá poradenství pro řízení pro programy sociálního rozvoje a projekty v oborech jako zdravotnictví, výživa, základní vzdělání, dodávky pitné vody, asanace, komunální rozvoj nebo regulace růstu populace. Mnohé z těchto programů vyžadujících poradenské zásahy se uskutečňují ve venkovských oblastech rozvojových zemí. Poradci pro řízení, včetně poradců, kteří již pracovali v rozvojových zemích a znají jejich kulturní charakteristiku, jsou zpravidla důvěrně obeznámeni

s kulturním prostředím, se kterým se setkali v průmyslu a ústředních vládních úřadech, avšak zemědělský a sociální rozvoj jsou pro ně něčím naprosto neznámým.

V sociálním rozvoji nejsou poradcovými zákazníky řídicí pracovníci stojící v čele moderních podniků nebo dobře zavedených administrativních struktur, ale řídicí pracovníci, sociální pracovníci a organizátoři pracující s místní veřejností, skupinami zemědělců, dokonce i jednotlivými rodinami a osobami. Užívaná technologie je jednoduchá a může být zastaralá. Pojmy „profesionální kultura“ nebo „organizační kultura“ se nedají aplikovat. Vliv tradiční sociální kultury je naopak extrémně silný. Lidské chování, v zásadě fatalistické a konzervativní, ovládají hluboce zakořeněné názory a předsudky. Kulturní charakteristika zrcadlí obtížné životní podmínky, bídu a nízké vzdělání. Může převažovat pasivita, rezignace, nedostatek osobního elánu, strach ze změny a nekritická úcta k tradičním autoritám.

V poradenství je znalost těchto faktorů podstatná, avšak ani ona nestačí. Poradce potřebuje spíše mít *kulturní a sociální pracovní dovednosti* než vědomosti o rafinovaných řídicích technikách. Potřebuje být trpělivý, být schopen žít a pracovat v podmínkách nedokonalosti a nejistoty, vědět, jak improvizovat při použití omezených místních zdrojů a využít hodně fantazie při vymýšlení řešení, která se nedají najít v žádné příručce o řízení. Osobní zaujetí a schopnost vcítit se do duševního stavu sociálně neplnoprávných jsou vlastnosti, bez nichž je těžké uspět.

Citovaná literatura:

¹ G. Hofstede: „Culture and organisations“ v *International Studies of Management and Organisation*, No.4, 1981. Slovo kultura má v angličtině a několika jiných jazycích také jiný význam. Používá se, když se mluví o umění, literatuře, atd. Je evidentní, že nejde o význam, který máme na mysli zde.

² Viz T.E. Deal a A.A. Kennedy: *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life* (Reading, MA, Addison-Wesley, 1982); R.T. Pascale a A.G. Athos: *The art of Japanese management: Applications for American executives* (New York, Warner Books, 1981); a T.J. Peters a R.H. Waterman: *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies* (New York, Harper and Row, 1982).

³ Viz např. G. Hofstede: *Cultural pitfalls for Dutch expatriates in Indonesia* (Deventer, Netherlands, Twijnstra Guddé International, 1982); G.L. Lippitt a D.S. Hoopes (red.): *Helping across cultures* (Washington, DC, International Consultants Foundation, 1978); P.R. Harris a R.T. Moran: *Managing cultural differences* (Houston, TX, Gulf Publishing Co., 1979); a R.T. Morgan a P.R. Harris: *Managing cultural synergy* (Houston, TX, Gulf Publishing Co., 1982).

PROFESIONALITA V PORADENSTVÍ

Růst poradenství pro řízení poskytl dostatečné důkazy, že v jisté době se takřka kdokoli mohl nazývat poradcem a zavést si praxi. Ve svých počátcích přilákala tato oblast podnikání lidi dobré, špatné a lhostejné. Výraz „oblast podnikání“ je použit úmyslně: „profese“ málokdy začínají jako takové. Profesionální uvědomění a chování se dostávají ve chvíli, kdy počáteční žonglování s chudými vědomostmi uvolňuje cestu odborné aplikaci všeobecně uznávanému souboru znalostí v souladu s akceptovanými normami integrity. Profese v lékařství, právech a aplikovaných vědách šly všechny touto cestou a stejným směrem pokračuje i poradenství pro řízení.

Vývoj poradenství pro řízení směrem k profesionalitě je součástí širšího hnutí, které si klade za cíl vytvořit z řízení profesi. Jakožto poradci řídicích pracovníků v aplikování vědy a umění řídit, sledují poradci hlavní trendy, které ovlivňují praxi a teorii řízení. V mnoha ohledech může poradenství pokročit a stát se profesionálnějším teprve tehdy, když se ve směru k profesionalitě přesune celá oblast řízení. Poradci současně vytvářejí specializovanou skupinu s vlastním způsobem práce a vlastním souborem pravidel chování a pracovních postupů. Problém profesionalizace poradenství pro řízení není proto naprosto totožný s profesionalizací řízení jako takového. Je dokonce nutné zdůraznit, že poradci pro řízení usilují o profesionalitu s větším elánem než aktivní řídicí pracovníci a že hrají průkopnickou roli v profesionalizaci řízení vůbec.

6.1 Definování profese

Než si podrobně pohovoříme o tom, jak může poradce zvýšit úroveň svého profesionálního přístupu a osobně přispět k profesionalizaci poradenství, měli bychom se zmínit o kritériích, běžně užívaných k definování profese. tato kritéria, o nichž již bylo mnohé napsáno a řečeno, se dají shrnout do těchto bodů:

Znalosti a dovednosti

Existuje definovaný soubor znalostí patřící k profesi, který se dá osvojit pomocí systému odborného vzdělávání a školení. Nezbytná úroveň

odborných schopností se nedosáhne bez určitého počtu let praktické zkušenosti, především pod vedením starších příslušníků dané profese. Aktivní profesionál nadto neustále drží krok s příslušnými vývojovými trendy v teorii i praxi.

Pojetí služby a společenského zájmu

Odborník dává své znalosti a zkušenosti k dispozici zákazníkům jakožto službu za patřičnou odměnu. Slouží zájmům svého zákazníka, jimž podřizuje svůj soukromý zájem. Pohlíží však na zákazníkův zájem ze širší společenské perspektivy a má širší společenské potřeby a zájmy na mysli, když poskytuje službu jednotlivým zákazníkům.

Etické normy

Existuje soubor uznávaných etických norem, které sdílejí a neustále uplatňují příslušníci dané profese. Tyto normy určují, co je vhodné a co nevhodné chování při poskytování odborné služby.

Společenské sankce a požadavky

Společnost, v níž profese pracuje, a klientela, které se slouží, uznávají sociální roli, statut a normy chování dané profese. Může existovat jasně formulované uznání (např. prostřednictvím právního textu řídicího a ochraňujícího odbornou praxi). Jeho součástí mohou být definice požadavků na vzdělání, právě tak jako chování, které se považuje za neprofesionální a nelegální, a odpovídající sankce.

Sebekázeň a sebekontrola

Příslušník dané profese při poskytování služeb svým zákazníkům zachovává sebekázeň a sebekontrolu při dodržování norem chování své profese. Mimoto se profese organizuje do institucí na bázi dobrovolného členství, čímž vykonává kolektivní autoregulaci a sebekontrolu nad používáním přijatého kodexu profesionálního chování.

6.2 Profesionální přístup

Jaké jsou tedy hlavní charakteristické rysy skutečně profesionálního přístupu v poradenství pro řízení? Některé z nich je možno najít, v zhuštěné formě, v etických kodexech přijatých členskými organizacemi poradců pro řízení; jiné jsou vytyčeny v informačních brožurách, které vydávají některé poradenské firmy. Jsou to normy dodržované kolektivně, t.j. členy

sdužení poradců nebo poradenské firmy, která vyhlásila svá etická pravidla. Nicméně v mnoha zemích a situacích není možné odvolat se na více či méně formální vyhlášení norem, které definují vpravdě profesionální a etické chování. V takových případech povede poradce jeho osobní etika — jeho vlastní pojetí toho, co je a není vhodná praxe a co je a není pro zákazníka a společnost přínosné.

Každý poradce, včetně těch, kteří oficiálně dodržovali kolektivně respektované normy chování, musí učinit mnoho osobních voleb a rozhodnutí týkajících se toho, jaké normy uznávat a jak se chovat v konkrétních situacích. Nikdo za něj tyto hodnotové soudy neudělá, neboť jsou nedílnou součástí samotného pojetí poskytování rad zákazníkům v situacích, kde se nabízí několikery výběr a kde je třeba čelit konfliktním zájmům.

Mělo by se zdůraznit, že poradce je v postavení důvěry; zákazník věří, že určité normy chování budou respektovány, aniž bude nutné se o nich zmínovat. Mnoho zákazníků například věří, že poradci by nikdy nepoužili falešné doklady, a někteří zákazníci nejsou dokonce ani schopni ohodnotit poradcovu technickou zdatnost. Poradce může být v postavení technické převahy a mít vědomosti a informace, které jsou zákazníkovi odepřeny. Zákazník může být na druhé straně v pozici slabosti, nejistoty a dokonce i stresu.

V mnoha případech se však „technická převaha“ poradce pro řízení a jeho „výlučná moc“ nad zákazníkem zcela odlišují od toho, co se dá sledovat v některých jiných profesích, např. medicíně. Existují pro to dva hlavní důvody. Za prvé, vyskytuje-li se znalostní a zkušenostní mezera mezi poradci pro řízení a jejich zákazníky, může být tato mezera dost malá. Pro mnoho zákazníků není poradenství pro řízení „černou skříňkou“. Jak poradce, tak zákazník mohou mít stejné vzdělání a podobné praktické zkušenosti. Zákazník tedy může být dost dobře připraven k rozhodování, zda se řídit nebo neřídit poradcovou radou, a kontrolování poradcovy práce během zakázky. Je zjevné, že nejde o normální postavení pacienta, který se obrací na svého lékaře, anebo o postavení laika (např. rolníka) hledajícího právní poradu. Za druhé, poradenství pro řízení není uzavřená a velmi chráněná profese. Uvidíme, že ve většině zemí neexistují žádné nebo pouze minimální překážky k volbě této profese. Nejsou pracovní místa, která by byla vyhrazena poradcům pro řízení. Poradcová a zákaznicková role mohou být tudíž i zaměnitelné. Ten, kdo je dnes zákazníkem, může být zítra poradcem. A naopak.

Kterýkoli poradce, jehož ambicí je stát se skutečným profesionálem, si musí sám pro sebe vyjasnit svoji vlastní koncepci etiky a normy, jimiž se bude při práci pro zákazníky neustále řídit. To platí zrovna tak pro externí a interní poradce, jako pro osoby, které zasahují v postavení poradce, třebaže poradenství není hlavní náplní jejich práce.

Některé z charakteristických rysů profesionálního přístupu byly již zmíněny v předchozích kapitolách, ale stojí za to je zopakovat.

Technická kvalifikovanost

Poradcová technická kvalifikovanost je základem jeho profesionálního přístupu. Především musí ovládat takové znalosti a dovednosti, které potřebuje konkrétní zákazník. Tyto znalosti a dovednosti mají několik důležitých aspektů, jak bude detailně probráno v kapitole 27.

Profesionální sdužení poradců pro řízení v různých zemích se již pokusila definovat *obecně platný soubor znalostí*, které musí ovládat každý člen sdužení. Definovala také *typ a minimální trvání praxe*, které jsou podmínkou členství — např. 3-5 let v poradenství, včetně 1-2 let zodpovědnosti za zadavatelské projekty.

To jsou však základní kritéria přijetí; neukazují, zda je poradce plně kvalifikovaný řešit konkrétní úkol. Určit tuto kvalifikovanost je otázkou, kterou musí posoudit jak poradce, tak zákazník; toto posouzení by mělo být formulováno po hlubší a serióznější diskusi, než bývá obvyklé.

Zpravidla, a toto je klíčový rys profesionality, musí být poradce schopný a ochotný kriticky zhodnotit své vlastní znalosti a dovednosti při zvažování nové zakázky. Nikdy o sobě nebude lhát. Bude-li se chtít pokusit o řešení nového problému (objem zkušeností se dá zvýšit pouze vyzkoušením něčeho nového), zákazníkovi o tom řekne.

Profesionální poradce se tedy vyhýbá zakázkám, které jsou mimo oblast jeho kvalifikace. Může zakázku odmítnout, navrhnout pro některé části úkolu využití specialistů anebo jiné opatření, které by vyhovovalo zákazníkovi.

Zákazníkův zájem

Během zakázky dává poradce svoji kvalifikaci plně zákazníkovi k dispozici a jeho cílem je najít co nejlepší řešení v zákaznickově zájmu. Ne vždy je zřejmé, co se „zákaznickovým zájmem“ míní a co zákazník od zakázky opravdu očekává. Často se zde vyskytuje konflikt mezi krátkodobými a dlouhodobými zájmy, avšak zákazník ho nemusí vidět, dokud mu ho poradce neobjasní.

Souhlasí-li s poskytnutím služby zákazníkovi, musí si poradce být jist, že jeho a zákaznickovy zájmy nejsou v rozporu. K tomu může dojít, pokud poradce také sleduje cíle, které mají málo co do činění s cíli zákazníka. Popříkladu hodně využívá ve spojitosti s investičními a systémovými projekty poradenské jednotky, napojené určitým způsobem na strojírenské firmy nebo výrobce počítačového hardwaru. Poradcův projekt může být orientován způsobem, který ovlivní zákazníka, aby zvolil jeden konkrétní typ zařízení. V takové situaci může být poradcovo doporučení perfektní a může dokonce představovat nejlepší možnou alternativu. Zákazník by však měl od samého počátku vědět, že obdrží nikoli nestranné doporučení, ale spíše jakýsi „nabídkový soubor“, obsahující jak profesionální radu, tak doporučení týkající se nákupu zařízení. On si má vybrat, čemu dává přednost.

Poradci pro všeobecné a finanční řízení se často účastní přípravy rozhodnutí o fúzích, akvizicích, odprodejích, celkových přestavbách a podobných významných změnách, které ovlivní tržní hodnotu akcií. Spolehlivé interní informace o nastávajících rozhodnutích mohou mít cenu zlata a určití jedinci mohou zakoušet velké pokušení využít jich ve svůj prospěch. To je snad nejzjevnější případ střetu zájmů v práci profesionálního poradce. Nejen že takové zneužití postavení zakazují profesionální kodexy jednání poradců, ale považují se za nelegální ve všech zemích, kde praktiky čestného podnikání chrání zákon.

Během zakázek v zadavatelské organizaci poradci poznávají a vidí při práci mnoho schopných lidí. Často jsou v pokušení tyto lidi zákazníkovi „přelanařit“. To může být další případ střetu zájmů. Nabídnout práci zákazníkovi zaměstnanci, byť po skončení zakázky, je profesionálně přípustné pouze tehdy, je-li zákazník předem informován a nemá proti tomu námitky.

Jiným aspektem je pravděpodobnost úspěchu zakázky. Může se stát, že zákazník bude chtít učinit opatření, která přicházejí příliš pozdě a nemohou zastavit celkové zhoršení situace firmy. Anebo zlepšení jsou možná, ale vyžadovala by drastický zásah co do personálu nebo jiná opatření, která zákazník není schopen uvážit. Pokud profesionální poradce takovou situaci při přípravě zakázky nebo i po začátku práce zjistí, otevřeně zákazníka informuje a navrhne zrušení smlouvy.

Jsou naléhavé zakázky, v nichž se doporučení a akce vyžadují velmi rychle, aby se předešlo bankrotu, stávce nebo nějakým jiným vážným obtížím. Poradci nesmí práce nikdy trvat déle, než je opodstatněné, a musí se ubezpečit, že jeho práce je organizovaná a implementovaná v souladu s naléhavostí situace.

Poradenské služby nejsou levné, a proto není v zájmu zákazníků protahovat zakázku déle, než je nezbytně nutné. Účelem je pomoci zákazníkovi, nikoli pustit žilou jeho financím. Například, poradcová přítomnost během implementace je nadbytečná, pokud se dají vyškolit zákazníkovi zaměstnanci, aby práci vykonali bez jakékoli cizí pomoci.

To nás přivádí k širší otázce — potenciálnímu střetu zájmů v rozhodování, zda a jak školit zákazníka. Z toho, co bylo řečeno v předcházejících kapitolách, by mělo být jasné, že skutečně profesionální poradenský přístup, jak na něj v současné době pohlíží drtivá většina poradců, má silný didaktický rozměr. „Pomoci zákazníkovi naučit se, jak může pomoci sám sobě“ je základním cílem, jehož se poradci energicky drží. Všeobecné vyhlášení vznešené zásady nicméně nestačí. Poradce si musí být jistý, že zakázka je tak a tak naplánována a zákazník musí být tak spoluzúčastněný, že si poradce nenechá pro sebe znalosti a odborné schopnosti, které by měly být předány zákazníkovi. Poradci, kteří hledí do budoucnosti, nevidí v učení a školení zákazníka hrozbu. Zákazníci budou mít nové druhy problémů a poradce, od něhož se zákazník hodně naučil, může být povolán znovu. Rád doporučí poradce svým kolegům v branži. Přijdou noví zákazníci, atd.

Nestrannost a objektivita

Vedle případů protichůdných zájmů zmíněných výše, jsou zde jiné faktory, které mohou ovlivnit poradcovu nestrannost a objektivitu. Poradce je zvláště ovlivněn svým celým hodnotovým systémem, který je vázaný na kulturu a mimoto zahrnuje jisté osobní hodnoty, které nejsou nutně určovány kulturním prostředím.

Vědomě nebo nevědomě rozvíjejí v průběhu let poradci nejen své vlastní pracovní stereotypy, ale také důvěru v efektivitu určitých typů metod a přístupů, které byly úspěšné v předchozích případech. Někteří poradci zjevně přejí jednomu metodickému přístupu, který považují za neúčinnější nástroj pro řešení problémů řízení. Stejnou situaci může vidět jeden poradce jako otázku diagnostikování budoucích podnikatelských vyhlídek a vypracování nové podnikové strategie, jiný jako úkol v rozvoji organizace a vytváření týmu, třetí jako typický případ pro zavedení řízení podle cílů v celé organizaci. Někteří poradci silně věří v behaviorální vědy a věnují velkou pozornost psycho-sociologickým aspektům změny, zatímco jiní dávají přednost tradičnímu přístupu, včetně analýzy a změny rozvržení pracovních míst, struktur a systémů.

Zdůrazňováním, že poradci mohou použít různé individualizované přístupy ke stejným problémům, nechceme snižovat hodnoty jejich doporučení. Avšak slova „objektivní“ je třeba užívat s nejvyšší opatrností. Pokud se poradce rozhodne přistoupit k podniku a organizačním problémům svého zákazníka jedním konkrétním způsobem, přestože může existovat několik alternativ, měl by na každý pád svého zákazníka informovat o takovém výběru a udat své důvody.

To ale není všechno. Poradcův postoj mohou ovlivňovat politické, rasové, náboženské nebo jiné názory a předsudky. Zkušený profesionál může být s to ovládat své názory a předsudky, a tím zabezpečovat, že zůstane objektivní. Měl by zakázku odmítnout, nemůže-li zůstat objektivní z emocionálních důvodů.

Interní poradci by si měli obzvláště uvědomovat svoji závislost na své vlastní organizaci a faktory, které by je mohly učinit méně nestranné než poradce externího. Jak bylo vysvětleno v kapitole 2, neměli by být stavěni do situací, kde být nestranní evidentně nemohou.

Diskrétnost

Diskrétnost je všeobecně akceptovaná zásada veškeré činnosti, kterou provádějí nezávislí profesionálové. Poradci pro řízení se neangažují proto, aby prozradili jakoukoli důvěrnou informaci o zákaznících, ani aby využili tyto informace ve svůj vlastní prospěch nebo k získání výhod. Zákazníci musí být přesvědčeni, že mohou poradcům věřit, jinak se poradenství nemůže pohnout z místa.

V interním poradenství může být situace s ohledem na diskrétnost

složitá. V určitých případech mají poradci závazek (anebo existuje možnost, že mohou) prozradit informace o zákazníkovi společnému nadřízenému (ministři, generálnímu řediteli nebo jiné osobě). Za takových okolností považují řídicí pracovníci interní poradce za „špiony“ ústředního vedení a nejeví ochotu je využívat. V odpověď na tuto skutečnost vyhlásily mnohé podniky diskretnost za zásadu, která bude respektována při používání interních i externích poradců. Podobný přístup se stále víc ujímá ve veřejném sektoru. Například při organizování Úřadu poradenství pro řízení přijala kanadská vláda následující zásady:

- studie se vypracovávají pouze na požádání zákaznickova oddělení nebo jeho úřadu;
- služby jsou ve své podstatě poradenské;
- služby jsou diskretní a zprávy vyplývající ze zakázky se dávají k dispozici pouze zákazníkovi.

Diskretnost je stále problémem v rozvojových zemích, kde si místní obchodníci nejsou jisti, že informace, poskytnuté poradcům přicházejícím ze středisek řízení nebo produktivity, nebudou předány ministerstvům nebo výběrčím daní.

Diskretnost je možné porušit také neúmyslně — například neopatrným zacházením s dokumentací a naivitou při diskusi o pracovních problémech ve společenských souvislostech.

Hodnota za peníze

Honorář účtovaný zákazníkům vzbudí několik etických otázek. Profesionály zajímá vztah mezi přínosem pro zákazníka a cenou zakázky. Mají-li pocit, že výsledek neospravedlňuje cenu, že přínos bude nulový nebo příliš malý, varují zákazníka ještě před začátkem práce.

I tady se může stát, že zákazník nemusí být informován o nákladové a cenové struktuře u profesionální firmy a může poradci slepě důvěřovat. Bez zabíhání do podrobností, které budou náplní kapitoly 23, rádi bychom zdůraznili, že běžná honorářová struktura odráží náklady vynaložené poradcem na jedné straně a tržní cenu placenou za profesionální služby v konkrétní zemi na straně druhé. Účtování nadměrného honoráře neinformovaným zákazníkům je neprofesionální. Účtování přehnaně nízkého honoráře a práce se ztrátou v naději, že tím zlikviduje konkurenci, je také neprofesionální, zvláště udělá-li to poradce novému zákazníkovi a přitom ví, že brzy bude muset svůj honorář přizpůsobit běžné úrovni.

Podílový honorář (suma určená jako poměrná část úspor nebo zisků dosažených zákazníkem díky poradci) je jednou z tradičně kontroverzních otázek v poradenství pro řízení. Některá sdružení poradců a jednotlivé firmy ho zakázaly jako neprofesionální, a to z několika důvodů. Zejména proto, že nutí poradce dosahovat a demonstrovat měřitelné výsledky v krátkém čase, čehož lze často dosáhnout relativně snadno na úkor dlou-

hodobějších zájmů zadavatelské organizace. Kromě toho s sebou nese jiná rizika, o kterých bude hovořit kapitola 23. Přesto se zdá, že zde existuje tendence využívat podílového honoráře více, zejména ve Spojených státech, v situacích, o nichž se má za to, že je má jak poradce, tak zákazník pod dostatečnou kontrolou. Formální zákaz podílového honoráře, zahrnutý do kodexu chování vydaného roku 1972 Sdružením poradenských firem pro řízení (ACME) ve Spojených státech, tudíž z vydání z roku 1981 zmizel.²

Etika v marketingu

Marketing poradenských služeb bude obsahem kap. 22. V této chvíli se omezíme na poznámky o nových trendech v etických aspektech marketingu.

Zda a jak by profesionálové měli obchodovat se svými službami je spornou otázkou, která má dlouhou tradici. Po mnoho let profesionální sdružení poradenství pro řízení a jiné odborné služby *inzerce* formálně zakázaly. Roku 1961 jeden účetní žaloval Ústav autorizovaných účetních v Anglii a Walesu, který „tvrdil, že je vinen ze zneužití úřední moci, protože je zaměstnán u organizace, která nabízí své služby prostřednictvím inzerce“.³ Při prohrál. Roku 1979 Americký ústav autorizovaných veřejných účetních zrušil zákaz inzerování. V témže roce Americké lékařské sdružení obdrželo příkaz od Federální obchodní komise zrušit zákaz inzerování pro lékaře. Počínaje říjnem 1981 členská firma Sdružení pro poradenství v řízení ve Velké Británii „může inzerovat nebo propagovat své služby ve sdělovacích prostředcích nebo jinak, jestliže použitý způsob a materiál budou v souladu s profesionálním dobrým vkusem a neublíží postavení a důstojnosti profese poradenství pro řízení“.⁴ Interní směrnice Sdružení potom specifikují, které typy propagačního materiálu a technik jsou přijatelné a nepřijatelné. Zejména hanlivé poznámky na adresu jiných poradců a materiály budící u veřejnosti falešnou představu o schopnostech firmy se považují za neprofesionální. Změněný postoj k inzerce je tedy novějšího data a odráží trend, který je společný různým profesionálním službám.

Studené kontakty (nevyžádané osobní návštěvy, telefonní hovory nebo dopisy novým potenciálním zákazníkům) se stále víc připouštějí, ovšem opět pod podmínkou zachování profesionálních a etických hledisek.

Korupce je téma, které by se teoreticky v knize o profesionálním poradenství nemělo objevit. Přesto se čas od času stává (v klimatu bezohledné konkurence provázející dnešní ekonomiku nejspíš častěji než dříve), že poradce se snaží o dosažení zvláštních výhod podplácením osob v zadavatelské organizaci, které hrají klíčovou roli při výběru poradců nebo schvalování výše honoráře a rozpočtů pro poradenské projekty. To může krátkodobě přinést víc práce a další výhody, ale dlouhodobé následky pro důvěryhodnost poradenské firmy a celé profese mohou být katastrofální.

Širší společenské zájmy

Zakázky prováděné poradci pro řízení se často týkají otázek, kde zákazníkův zájem může být ve skutečném nebo potenciálním rozporu s širšími společenskými zájmy. Anebo se může stát, že poradce odhalí praktiky, které jsou podle převažujících společenských norem, nebo podle jeho osobního mínění společensky škodlivé a nežádoucí. Poradce se může ocitnout před skutečným etickým konfliktem. Může mít možnost obrátit se o radu ke starším kolegům a přátelům, ale nakonec si musí takové dilema vyřešit sám.

Současný trend směřuje ke zvýšenému uvědomění společenských důsledků rozhodnutí řídicí sféry a zvýšenou společenskou zodpovědností řídicích pracovníků a firem v oblasti podnikání. Poradci pro řízení nemohou stát stranou. Musí se snažit, aby zákazníci citlivě reagovali na společenské důsledky různých řešení, která mohou být považována za výsledek poradenských zakázek. Je plně oprávněné žádat poradce, aby řídicí pracovníky energicky varovali před navrhováním praktik, jejichž společenské a ekologické důsledky jsou nebo by mohly být negativní. To může mít pozitivní výchovný efekt na zákazníka. Má-li poradce pocit, že jeho osobní etika mu nedovoluje tolerovat zákazníkovo chování, neměl by se rozmýšlet zakázku odmítnout nebo přerušit.

6.3 Profesionální sdružení a kodexy chování

Profesionální sdružení

V řadě zemí založili poradci pro řízení dobrovolná profesionální sdružení, která by zastupovala jejich zájmy a regulovala činnost jednotlivých poradců i poradenských firem.⁵ Tato sdružení sehrála stěžejní roli při prosazování profesionálních norem poradenství a pomoci této mladé profesi, aby získala důvěru řídicích kruhů a dobrou pověst ve společnosti.

Vcelku sdružení poradců pro řízení přispívají k rozvoji profese:

- rozvojem a aktualizací všeobecného souboru znalostí;
- určením minimálních kvalifikačních kritérií pro nové uchazeče o tuto profesi (vzdělání, typ a délka praxe);
- definováním a přijetím kodexu profesionálního chování a praxe pro své členy;
- šetřením stížností na porušení kodexu chování a zaváděním disciplinárního řízení;
- zkoumáním různých aspektů poradenství pro řízení, organizováním výměny zkušeností a doporučováním členům, jak zlepšit poradenské

metody, organizaci jednotek, výběr, školení a odměňování poradců, atd.;

- poskytováním informací o službách, které mohou poskytnout členové.

V některých zemích existují dva typy poradenských organizací: sdružení firem nebo společností anebo sdružení jednotlivých poradců. V tom se odráží různá pojetí toho, v čem se liší potřeby poradenské firmy od jednotlivých osob zaměstnaných v poradenství pro řízení. Tato dichotomie je dost hluboko zakořeněna v zemích jako Spojené státy a Velká Británie, třebaže se již do jisté míry uvažovalo o sloučení těchto dvou typů organizací do jednoho autoritativního a plně reprezentativního národního profesionálního orgánu. Tato dichotomie má historické kořeny a nereprezentuje model, který by musely přebírat jiné země. Tam, kde existují tyto dva typy členských organizací, je dost běžné dvojí a překrývající se členství: poradenská firma je členem sdružení, zatímco někteří nebo všichni poradci, které zaměstnává, jsou členy instituce, kde je členství individuální.

Členství v profesionálním sdružení je dobrovolné, avšak je řízeno několika podmínkami vymezujícími členův profil a zodpovědnost vůči kolektivně uplatňovanému mravnímu závazku.⁶ Z toho vyplývá, že ne všichni poradci jsou členy. Objevily se případy významných poradenských firem, které se neztotožňují se všemi podmínkami členství a jejichž vedení zaujalo elitářský přístup, vedeno dojmem, že etablovaná firma si může určit své vlastní profesionální normy a nepotřebuje žádné rady nebo dohled profesionálního sdružení. Je také poměrně dost individuálních poradců pro řízení, kteří nejsou členy, protože nesplňují některé kritérium anebo nevidí, jaký prospěch by jim členství přineslo.

Kodexy chování

Profesionální sdružení poradců pro řízení přikládají velký význam kodexům profesionálního chování (etice, profesionální praxi), které používají jako základní nástroj k vybudování profese a ochraně její integrity a k tomu, aby informovali zákazníky o pravidlech chování, která dodržují poradci. Jak je uvedeno v kodexu nejstaršího sdružení — ACME, založeného roku 1929 ve Spojených státech — kodexy „naznačují, že členové se dobrovolně zavazují k sebekázi nad a mimo požadavky zákona“.

Dodatek 3 reprodukuje plné znění dvou kodexů: poměrně podrobného kodexu ACME, v němž je „etický kodex“ oddělen od „norem profesionální praxe“, a velmi stručného, mezinárodně užívaného kodexu Evropské federace sdružení poradců pro řízení (FEACO). Pročtení těchto kodexů ukáže čtenáři, že se pokoušejí obecnými pojmy definovat nejrůznější aspekty profesionálního chování, jak o tom pojednává část 6.2 výše, ale i některé další aspekty.

Za prvé, existuje definice profesionální etiky, která je závazná a slouží jako základ pro disciplinární řízení, poruší-li člen schválené normy.

Za druhé, tak jako v kodexu ACME, se zde vyskytuje tendence, že součástí některých kodexů je soubor pravidel, která popisují normy dobré profesionální praxe a poskytují členům sdružení široké metodické vedení. Na rozdíl od etického kodexu jsou normy praxe „svou povahou do značné míry aspirační“; běžně by nebyly prosazovány disciplinárním řízením. Například kodex Japonského sdružení poradců pro malé podniky definuje celou řadu zásad, které je třeba dodržovat v poradenských zakázkách. Tyto zásady zdůrazňují, mezi jiným, potřebu užívat celistvého přístupu k zákaznickým problémům, zkoumat každý podnik dynamickým způsobem, včetně jeho uplynulé historie a vyhlídek na budoucí vývoj, věnovat plnou pozornost osobitosti podniku a předkládat návrhy s jejich finančními a jinými důsledky praktickým způsobem, jemuž zákazník snadno porozumí.

Není to samozřejmě kodex chování sám o sobě, ale jeho nekompromisní a inteligentní aplikování všemi členy sdružení, co určuje skutečnou profesionální hodnotu a integritu poradenských služeb. Některé kodexy mají dokonce klauzuli, podle níž se poradci zavazují neudělat nic, co by jakýmkoli způsobem snížilo statut poradenství pro řízení jakožto profese. Hodně se tím nechává k úvaze samým poradcům.

Je to dost pochopitelné. Kodex se nemůže utápět v přílišných podrobnostech a konkrétnostech, jelikož by se nedal aplikovat na všechny členy a všechny situace, v nichž zasahují. Kodex navíc nemůže předvídat nové problémy a budoucí situace, v nichž poradce bude možná muset zvažovat, co je profesionální a co ne. „Proces nepřetržitého hodnocení něčeho etického kodexu a aplikování takových etických zásad musí pokračovat během celého jeho profesionálního života, s využitím spolehlivých kolegů coby ověřovatelů a vysvětlovatelů. Osvojení etické kvalifikovanosti snižuje stres a zvyšuje efektivitu v situačním rozhodování, které je konstantou v poradenském procesu.“⁷

Podpora profesionálnímu rozvoji

Některá sdružení poradců měla dosud omezený okruh činnosti; jejich hlavním cílem je definovat profesionální normy a dohlížet nad jejich aplikací. To může být považováno za dostatečně dobře zavedenými poradenskými organizacemi v zemích s jistou tradicí poradenství a profesionálních služeb vůbec. Nicméně nové firmy, a zvláště samostatní odborníci, kteří jsou v branži nováčky, potřebují daleko větší pomoc a vedení. Poskytnout jim ji, to je v zájmu nejen samotných poradců, ale všech uživatelů poradenských služeb.

Sdružení poradců mohou pomoci svým členům zvýšit úroveň profesionálních služeb mnoha způsoby. Mohou to být instruktážní kurzy pro nové poradce, doplňovací kurzy a semináře pro zkušené odborníky, konference zaměřené na širokou výměnu informací a zkušeností, výzkum nových poradenských přístupů a metod, informace o užitečné literatuře, in-

formace o tom, co se děje v jiných profesích, zkoumání nových trendů v řízení a podnikání a jejich důsledků pro poradenství, atd.

Jelikož poradenská profese je mladá, všechny tyto činnosti by měly mít silný vzdělávací rozměr, jímž míníme, že by měly pomoci členům plně přilnout k profesionální etice, jak ji definuje sdružení, a být s to je správně interpretovat v konkrétních situacích.

Konečně, sdružení poradců pro řízení by mohla být aktivnější jakožto tribuna, z nichž zkušení poradci hovoří o tématech, které zajímají jak soukromé, tak veřejné řídicí pracovníky, a tak zevšeobecnit bohaté poradenské zkušenosti a podělit se o nové objevy s řídicí veřejností.

6.4 Vydávání osvědčení a licencí

Zda a jak aplikovat udělování osvědčení nebo licencí poradcům pro řízení je dalším notoricky sporným předmětem, o němž se diskutuje nejenom v poradenských firmách a sdruženích, ale i užitelských kruzích. Tato debata svědčí jak o profesionálních aspiracích a rostoucím smyslu pro společenskou odpovědnost poradců, tak o různých faktorech, které zpomalují profesionalizaci.

Má se za to, že vydávání osvědčení by bylo krokem k širšímu uznání poradenství pro řízení coby skutečné profese. Podniky, vlády a široká veřejnost chtějí mít záruku, že poradci pro řízení spojení s důležitými rozhodnutími v soukromém a veřejném sektoru jsou osvědčení profesionálové. Osvědčení by pomohla vnést do poradenství víc pořádku a vyřadit ty, kteří prodávají své služby coby poradci, třebaže nevyhovují normám. Na druhé straně se vznášá řada námitek: že osvědčení nemůže skutečně zaručit nic víc než aplikaci několika všeobecných a spíše elementárních kritérií přijetí do profese; že nemůže prokázat, zda se poradce pro složitou práci opravdu hodí; a že, konec konců, poradenství pro podniky je samo o sobě obchod a pokud poradce složí tržní zkoušku nalezením dostatečného počtu zákazníků, tito zákazníci považují jeho službu za technicky platnou.

Vývoj směrem k vydávání osvědčení

Fakta ukazují, že vydávání osvědčení je na postupu. Pokud společnost nebo sdružení poradců určí a používá kritéria přijetí, mající svědčit o kvalifikovanosti nového člena, jedná se o krok k vydání osvědčení, byť se tak nenazývá. Při vstupu se může vykonávat i zkouška.

Například, roku 1980 začal Institut poradců pro řízení ve Velké Británii používat písemné *přijímací zkoušky*.⁸ Písemná práce se týká praxe poradenství pro řízení; hodnocení podniku a implementace změny a aplikování speciálních dovedností. Existují tři stupně členství: čekatelé, řádní členové a *zasloužilí členové*. Všechny nové přírůstky do Institutu patří do

stupně čekatelů na členství. Po třech letech, ve věku minimálně 30 let a na základě důkazů uspokojivé praktické úrovně, se může čekatel stát členem řádným. Hodnost zasloužilého člena lze dosáhnout po minimálně sedmi letech členství a vynikajících službách ve prospěch profese. Ti, kteří dosáhli hodností zasloužilého nebo řádného člena, jsou zařazeni do *profesionálního rejstříku*, vedeného Institutem; rejstřík, který je k dispozici potenciálním zákazníkům, rovněž zaznamenává zvláštní dovednosti a zkušenosti členů.

Ve Spojených státech vydává Institut poradců pro řízení, založený roku 1968, osvědčení a opravňuje své členy používat titul *autorizovaný poradce pro řízení* (CMC). Takový CMC musí mít univerzitní hodnost bakaláře nebo ekvivalentní zkušenost a pět let poradenské praxe, předložit šest referencí od zákazníků, písemné resumé pěti zakázek a absolvovat kvalifikační ústní pohovor, při němž je důkladně prozkoušen komisí starších řádných členů. Poradci s deseti lety poradenských zkušeností jsou osvobozeni od pohovoru a předložení resumé zakázek. Institut také přijímá (bez zkoušek) nové poradce s malými nebo nijakými zkušenostmi jako čekatele a pomáhá jim absolvovat „studijní program kandidátů CMC“. Úspěšné završení tohoto programu kvalifikuje mladé poradce k získání osvědčení po třech letech poradenských zkušeností. Do konce roku 1984 měl Institut přibližně 1700 stálých členů autorizovaných používat titul CMC.

Udělování licence

Vydávání osvědčení a podobné postupy jsou dobrovolné a plně v ruce organizace založené na soukromém členství. *Udělování licencí* čili *oficiální registrace* může být povinná. To znamená, že aby dostal povolení k provozování praxe, musí odborník (firma nebo jednotlivá osoba) požádat o oficiální licenci a získat ji. Licence je udělována, pokud odborník splňuje jistá kritéria. Licence může být odejmuta v případě narušení kodexu provádění poradenství. Udělování licencí může mít na starosti přímo vládní úřad, anebo je jím pověřeno členské sdružení, které tak činí pod vedením a dozorem vlády.

Udělování licencí je běžné v různých profesích, třebaže národní praxe se značně liší. Ve Francii se například praxe veřejného účetnictví reguluje právními texty do značných podrobností. *Experts comptables* (účetní experti) musí být registrovanými členy národního *Ordre des experts comptables et des comptables agréés* (Řádu účetních expertů a autorizovaných účetních), který řídí profesi a dozírá na ni v rámci určeném zákonem. Vláda může zrušit rozhodnutí nejvyšší rady Řádu a členy národní disciplinární komise této profese jsou tři vládní představitelé a dva zvolení členové.

Zajímavá iniciativa se objevila v Kanadě díky snahám Ontarijského institutu poradců pro řízení. Roku 1984 uznala ontarijská provinční legislativa poradenství pro řízení jakožto autoregulační profesi. Pojmenování CMC uznává zákon coby osvědčení kvalifikace a profesionality poradce pro řízení a Institut má povolení předepisovat podmínky členství a prosa-

zovat etický kodex. Povinná licence však zavedena nebyla, a poradci proto mohou pracovat v Ontariu i tehdy, nejsou-li uznáváni jako CMC.⁹

Naproti tomu v Rakousku se poradci, aby mohli pracovat, musí stát členy *Bundeswirtschaftskammer* (Federální hospodářské komory) a získat licenci, která se uděluje, splňuje-li kandidát určité požadavky týkající se vzdělání a zkušeností a uspěje-li v psaných a ústních zkouškách. Rakouští poradci nicméně pochybují o skutečném vlivu postupu na zvýšení profesionálních úrovně v poradenství.¹⁰

Celkem vzato mají poradci pro řízení s licencemi malou zkušenost, jejich názory na tuto praxi odrážejí hlavně jejich obecné postoje k podnikání a vměšování vlády. Někteří poradci se silně brání myšlence udělování licence, kterou považují za zbytečné porušování své svobody.¹¹ Jiní spíše uznávají, že postupný přechod k profesionalismu může vyžadovat jistou formu pružného a nepolitického udělování licence s tím, že klíčovou roli budou hrát profesionální členské organizace požívající velkého renomé a plné důvěry, a to nejen poradců, ale i zákazníků, vládních úřadů a široké veřejnosti.

Citovaná literatura:

¹ Čtenáři, kteří se chtějí dovědět víc o různých názorech na profesionalismus v řízení, se odkazují na P. Donhama: „Is management a profession?“ v *Harvard Business Review*, Sep.-Oct. 1962; K.R. Andrews: „Towards professionalism in business management“ in *Harvard Business Review*, Mar.-Apr. 1969; G. Kanawaty: „Turning the management occupation into a profession“ v *International Labour Review*, Vol. 115, No. 3, May-June 1977; a L. Benson: „The profession and the community“ v *Journal of Accountancy*, Apr. 1983.

² Kompletní text kodexu je reprodukován v dodatku 2.

³ Citováno z P. Tisdalla: *Agents of change: The development and practice of management consultancy* (London, Heinemann, 1982). Případ je popsán na str. 64-65.

⁴ Odstavec 203 z interních směrnic Sdružení poradců pro řízení.

⁵ Dodatek 2 uvádí seznam sdružení poradců pro řízení v různých zemích a mezinárodních sdružení poradců pro řízení a techniku.

⁶ Např. Sdružení poradců pro řízení (MCA) ve Velké Británii vyžaduje od členských firem, aby měly alespoň pět poradců a provozovaly praxi pět let, a 80 procent poradenského štábu musí mít univerzitní diplomy z uznávaných univerzit nebo ekvivalentní kvalifikaci. Interní směrnice MCA detailně specifikují celou řadu dalších podmínek členství.

⁷ G. Lippitt a R. Lippitt: *The consulting process in action* (La Jolla, CA, University Associates, 1978); str. 74.

⁸ Historii Institutu, včetně práce, která předcházela zavedení přijímacích zkoušek, popisuje P. Tisdall: *Agents of change: The development and practice of management consultancy* (London, Heinemann, 1982); kap.6.

⁹ Cf. R.B. Robinson: „Building professionalism in Canada“ v *Journal of Management Consulting*, Vol.1, NO.4, Fall 1984.

¹⁰ Informaci poskytla „Consulting Studien Gruppe“ se sídlem ve Vídni.

¹¹ Viz H.J. Klein: *Other people's business* (New York, Mason-Charter, 1977); kap. 13.

PORADENSKÝ PROCES

7

VSTUP

Vstup je úvodní fází jakéhokoli poradenského procesu. Během vstupu se poradce se zákazníkem poznávají, snaží se o sobě navzájem dozvědět co možná nejvíc, prodiskutovat a definovat problém, kvůli kterému byl poradce pozván, a na tomto základě se dohodnout na rozsahu zakázky a přístupu, který je třeba zvolit. Výsledky těchto prvních kontaktů, diskusí, zkoušek a plánovacích úkolů se potom odrazí v poradenské smlouvě, jejíž podepsání lze považovat za závěr této úvodní fáze.

Vstup je do značné míry úkolem ověřujícím vzájemnou vhodnost. Zákazník si chce být jistý, že jedná s vhodným poradcem, a poradce potřebuje být přesvědčený, že je tou pravou osobou anebo že jeho jednotka je tou pravou poradenskou organizací, která si může poradit s problémy tohoto konkrétního zákazníka. Takový ověřovací úkol může být technicky obtížný, ale mohou se vyskytnout jiné, ještě obtížnější psychologické problémy. Je pravdou, že je to zákazník, kdo pozval poradce nebo souhlasil s tím, že uváže jeho nabídku, a když tak činil, určitě měl na mysli nějaký záměr. Může být, že se obrátil na poradce s velkými nadějemi, anebo že ho považuje za nouzové řešení v krizi. Nicméně poradce je pro zadavatelskou organizaci cizím člověkem. Může se setkat s nedůvěrou, nejistotou, úzkostí. Poradce se pravděpodobně v podobných situacích již ocitl. Ví ovšem, že každá organizace je jedinečná a že ačkoli jeho minulé úspěchy u jiných zákazníků jsou velmi užitečné pro jednání s novým zákazníkem, v žádném případě se nedá absolutně zaručit opakovaný úspěch.

Kontakty a činnosti, z nichž sestává počáteční fáze poradenského procesu, musí docílit daleko víc, než je vymezení podmínek a podpis smlouvy. Zkušenosti ukazují, že základy úspěšných zakázek se kladou v této velmi rané etapě vytvořením vzájemné důvěry a empatie, úplnou shodou v otázce „pravidel hry“ a zahájením zakázky se sdíleným optimismem a představou, co se dá dosáhnout.

Je zřejmé, že celá škála činností počátečního kontaktu, popsanych v této kapitole, se týká *nových* zakázek s *novými* zákazníky. Vrátili-li se po-

radce ke známé zadavatelské organizaci při opakované práci, vstup bude zjednodušen. Ale i v takových případech se nesmí zapomínat, že nová zakázka u dřívějšího zákazníka může znamenat vytváření nových vztahů mezi osobami. I když organizace v minulosti úspěšně spolupracovaly, jednotlivci na obou stranách si musí být jisti, že budou schopni spolupracovat ve stejném duchu v nové zakázce.

7.1 Počáteční kontakty

Poradce navazuje kontakt

Kontaktování potenciálních zákazníků, aniž o to požádali, je jeden ze způsobů marketingu s poradenskými službami (podrobně se tím bude zabývat kap. 22). Studený telefonát může vzbudit zájem zákazníka, který se může rozhodnout, že si zapamatuje poradcovu jméno pro budoucnost. Jenom výjimečně by studený kontakt vedl přímo k zakázce. Nicméně k tomu čas od času dochází — např. pokud se poradce náhodou objeví právě v okamžiku, kdy zákazník začíná mít pocit, že může potřebovat pomoc poradce.

Kontaktuje-li poradce zákazníka, o němž má dostatek informací, a může prokázat, že zákaznickovy problémy jsou mu známy a že mu může navrhnout něco velmi relevantního, pravděpodobnost, že taková iniciativa přinese výsledek ve formě zakázky, je o hodně větší. K tomu může také dojít, je-li poradce uveden jiným zákazníkem, pro kterého již v minulosti pracoval.

Zvláštní případ nastává, když veřejné úřady nebo jiné organizace veřejně vyhlásí svůj záměr realizovat poradenský projekt a pozvou poradce, aby projevil svůj zájem. V takové situaci poradce nebude pravděpodobně jediným, kdo nabídne své služby.

Zákazník navazuje kontakt

Ve většině případů to bude zákazník, kdo naváže první kontakt. To znamená, že si uvědomí jisté problémy chodu a řízení ve své organizaci a z nějakého důvodu se rozhodne pozvat poradce pro řízení. Kromě toho musí mít důvod obrátit se na konkrétního poradce:

- slyšel o poradcově odborné pověsti;
- přítel z branže byl spokojen s poradcovými službami a doporučuje ho (velmi často);
- zákazník našel poradce v rejstříku nebo telefonním seznamu (méně často);
- poradcovy publikace nebo jeho vystoupení na konferencích o řízení udělaly na zákazníka dojem;

- zákazník si možná pamatuje, že ho dotýčný poradce již kontaktoval;
- zákazník se rád vrací k poradci, který ho plně uspokojil v minulosti (jak víme, opětovné úkoly mohou být velmi důležité).

V každém případě bude chtít poradce zjistit, *proč* si zákazník vybral jeho. To nebude těžké.

První schůzky

Není třeba zdůrazňovat, jaký význam má poradcovu chování a vystoupení v průběhu prvních schůzek se zákazníkem. Po pravdě řečeno, při setkání se zákazníkem, při němž se má projednat konkrétní zakázka, se poradce stále ještě nachází v procesu nabízení svých služeb a není jisté, zda smlouva bude uzavřena. První schůzka by se měla považovat za krátkou příležitost získat zákaznickou důvěru a udělat na něho příznivý dojem. Poradce se chce ujistit, že se setká s tím, kdo přijímá rozhodnutí — člověkem, který je nejen technicky zainteresován na zakázce, ale také schopný autorizovat předběžný diagnostický přehled, a který zajistí, že prostředky, které zakázka vyžaduje, budou k dispozici. Pokud vrcholový vedoucí (ředitel, vyšší řídicí pracovník) významné organizace souhlasí s tím, že se setká s poradcem, měla by poradenská organizace poslat zástupce, který je na podobně vysoké úrovni.

Otázka, kdo by měl jít na první setkání se zákazníkem, může představovat problém, pokud poradenská organizace používá jednu skupinu poradců (zpravidla s vysokým služebním postavením) pro vyjednávání zakázek a druhou skupinu (v níž jsou pozičně významní i méně významní pracovníci) pro jejich realizaci. Někteří zákazníci znají tento systém organizování služeb a nemají proti němu námitky. Mnohým zákazníkům se nezamlouvá. Zdůrazňují, oprávněně, že produktivní vztah mezi zákazníkem a poradcem začíná první schůzkou a předběžným zjišťováním stavu a že právě v tom okamžiku se rozhodují, zda by chtěli pracovat, a to nejen s poradenskou organizací, ale s konkrétními osobami v ní. Rovněž je jim protivný přístup, v němž nejlepší lidé zastupují poradenskou organizaci na začátku, aby udělali dojem na zákazníky, avšak realizace je v rukou pracovníků menšího kalibru.

Počáteční schůzky vyžadují důkladnou přípravu poradce. Aniž zabíhá do přílišných podrobností, shromažďuje základní *orientační fakta* o zákazníkovi, jeho prostředí, a charakteristických problémech jeho odvětví činnosti. Zákazník nechce, aby poradce přišel s hotovými řešeními, ale očekává někoho, kdo je důvěrně obeznámen s typy problémů, které se mohou vyskytovat v jeho organizaci. Poradce by měl najít nějaký nevtíravý způsob, jak to dát najevo.

Při shromažďování orientačních fakt začíná poradce zjišťováním, které výrobky nebo služby jeho zákazník poskytuje. Tuto informaci snadno získá během prvního kontaktu se zákazníkem, nebo požádáním, aby mu

dodal prodejní katalogy. Povaha výrobků nebo služeb umístí zákazníka do konkrétního odvětví nebo oboru a poradce bude chtít znát jeho hlavní charakteristiku a praktiky. Obvykle shromáždí informace o:

- používané terminologii;
- povaze a umístění trhů;
- jménech a umístění hlavních producentů;
- typech a zdrojích surovin;
- váhách a měrách používaných v daném odvětví;
- procesech a zařízeních;
- podnikatelských metodách a praktikách typických pro dané odvětví;
- zákonech, pravidlech a zvycích, jimiž se odvětví řídí;
- historií a růstu;
- současném ekonomickém klimatu a hlavních problémech odvětví.

Hodně informací, zejména o ekonomických trendech, poskytnou odborné časopisy a vládní publikace. Aby rychle pochopil neznámý výrobní proces, může se poradce podívat na výrobní schemata průmyslových procesů, která stručně shrnují výrobní proces a jeho odborné názvy.

Pokud jde o postavení zákaznickova podnikání, poradce nepotřebuje před setkáním se zákazníkem mnoho informací. Může být schopen zjistit jak si zákazník stojí finančně, jaké jsou jeho provozní výsledky, momentální naděje a problémy a to z publikovaných výročních zpráv nebo zisků vedených ve veřejném rejstříku nebo úvěrové službě. Může také rychle pročíst stručné životopisy špičkových řídicích pracovníků v publikaci typu *Who's Who* (pokud v zákaznickově zemi taková existuje).

Schůzka je formou průzkumného pohovoru, v němž se každá strana snaží dovědět něco o té druhé. Poradce by měl podněcovat zákazníka, aby hovořil hlavně on: chce, aby zákazník mluvil o svém problému, o svých obtížích, nadějích a očekáváních. I diskuse by se měla odvíjet od obecného ke konkrétnímu a nakonec se zaměřit na skutečný problém.

Když poslouchá a když kladé své vlastní otázky, poradce hodnotí zákaznickovy potřeby z hlediska úspěšné řídicí praxe, jeho pojetí poradenství a jeho připravenosti pracovat s poradci, kteří si osvojují různé typy rolí. Poradce se rozhoduje, jak nejlépe popsat povahu a metodu poradenství, co do aplikace na zákaznickův problém. Musí si být jistý, že zákazník chápe, jaká bude jeho vlastní role a zodpovědnost.

Ten, kdo pozval poradce do organizace, nemusí být *zákazníkem* ve smyslu části 3.3, t.j. osobou, která „vlastní problém“ a bude hrát hlavní úlohu při jeho řešení. Poradce bývá velmi často zván vedením, aby pracoval jako poradce pro někoho z nižší úrovně v hierarchii organizace. Tento „zákazník“ nemusí cítit potřebu poradenských zakázek, nebo se mu dokonce může přičít, že ho k ní nutí jeho nadřízení. Může se stát, že poradce stráví určitý čas vyjasňováním takových vztahů. Je zřejmé, že zákazník, který bude s poradcem pracovat, by měl být konkrétně identifikován a měl by s takovým vztahem souhlasit.

Zákazník si může přát diskutovat o navrhované práci s jinými poradcovými zákazníky a může si vyžádat reference. K tomu může dojít v kterémkoli okamžiku během vstupní fáze. Při uvádění jmen nesmí poradce zapomínat na diskretnost a musí citovat pouze ty zákazníky, kteří s poskytnutím referencí souhlasili.

Pokud jde o honorář, zákazník může vědět, kolik si poradci účtují za své intervence, a znát používané sazby. Není-li tomu tak, poradce bude muset uvážit, v které etapě vstupní fáze by měl poskytnout tuto informaci zákazníkovi. Někteří zákazníci se raději ptají na standardní poplatky a jiné výdaje hned na začátku; jiní čekají s těmito otázkami, dokud poradce neformuluje své návrhy a nečiní zákazníkovi svoji nabídku (podrobné projednání zásad a metod stanovení poplatků viz část 23.3).

Zákazník může mít snahu postupovat bez jakékoli předběžné diagnózy a plánování, anebo — naopak — může při rozhodování váhat, i když má evidentně problémy, s nimiž mu poradce může pomoci. Poradce by měl být obezřetný a trpělivý při vysvětlování a přesvědčování a držet se hlavně potenciálního přínosu pro zákazníka. Nutit někoho k okamžitému rozhodnutí není dobrá taktika; všechno může zkazit. Není ani dobré, jestliže zákazník získá dojem, že poradce zakázku nutně potřebuje, protože nemá dost práce.

Poradce by neměl naléhat, není-li zjevně na stejné vlnové délce jako zákazník. Pokud má zákazník pevné představy o tom, jak musí poradce postupovat, a poradce s nimi nesouhlasí, je lepší od zakázky ustoupit. To může navrhnout jak poradce, tak zákazník.

Dohoda o tom, jak postupovat

Pokud poradce se zákazníkem dojdou k závěru, že v zásadě mají zájem na vzájemné spolupráci, je třeba zodpovědět několik dalších otázek. S výjimkou jednoznačných případů, které jsou nejednou navázáním na minulou práci, není možné začít zakázku okamžitě bez určité předběžné analýzy problému a naplánování práce. Je třeba projednat a odsouhlasit podmínky celé záležitosti. To jsou činnosti, které následují po první schůzce.

Je-li zákazník připraven souhlasit s předběžnou diagnózou problému,¹ diskuse se může posunout k opatřením pro její zajištění a zahrnout:

- směrnice pro předběžnou diagnózu;
- záznamy a informace, které je třeba dát k dispozici;
- kdo by měl být kontaktován a kdy;
- jak uvést poradce;
- postoje pracovníků k záležitostem, které je třeba posoudit;
- kdy uzavřít předběžnou diagnózu a jak předložit návrhy zákazníkovi;
- zaplacení za diagnózu.

Mimoto chce být poradce informován o postupu výběru. Zákazník mohl kontaktovat několik poradců, aby si mohl vybrat z alternativních návrhů. V zásadě by o tom měl poradci říci. V některých případech se používá postup formálního výběru: poradcovy návrhy musí být předloženy v předepsané úpravě a do určitého data. Zákazník si potom ponechá určitý čas (dejme tomu 45 dní) na porovnání obdržených návrhů a volbu.

Pokud jde o účtování za předběžnou diagnózu, převažující praxe je taková, že velmi krátká diagnóza (řekněme 1-2 dny), kterou poradce potřebuje provést, aby mohl připravit pro zákazníka návrh, se neúčtuje. Nicméně pokud zakázku získá, poradce čas strávený na předběžné diagnóze zákazníkovi zaúčtuje. Naproti tomu, je-li předběžná diagnóza nutná k přípravě komplexní zakázky a vyžaduje delší čas, názor převažující v poradenských kruzích zní, že zákazník by za ni platit měl. To pomáhá vyhnout se dvěma praktikám, které se stále víc považují za nežádoucí:

- praxe některých poradců využívat neplacené diagnostické průzkumy jako marketingového nástroje (jelikož poradce skutečně nemůže pracovat za nic, jiný zákazník potom zaplatí za toto „bezplatné“ zjištění stavu); a
- praxe některých zákazníků shromažďovat značné množství informací a názorů od několika poradců (kteří jsou všichni vyzváni, aby provedli nějaký průzkum), aniž za tuto odbornou službu cokoli zaplatí.

Praxe bezplatných diagnostických průzkumů bývala v minulosti v některých zemích dost běžná, avšak v poslední době spíše mizí.

7.2 Předběžná diagnóza problému

Aby mohl poradce zakázku začít, musí přesně vědět, co od něho zákazník očekává. Proto, během úvodních schůzek, poradce povzbuzuje zákazníka, aby řekl co nejvíc o tom, jak on sám se dívá na problém, který je nutno vyřešit. Jak už víme, mnohé organizace trvají na provedení důkladného interního prošetření problému ještě předtím, než se rozhodnou kontaktovat poradce. Zákazník mohl dokonce i načrtnout návrh toho, co má podle něho poradce udělat.

Přesto neexistuje záruka, že zákazníkovo chápání a popis problému jsou správné a že poradce obdrží úplnou a nezaujatou informaci. Než začne plánovat zakázku a navrhovat zákazníkovi konkrétní práci, měl by poradce provést svoji vlastní nezávislou diagnózu problému. Po pravdě řečeno, zkušený poradce začíná takovou diagnózu od prvního okamžiku, kdy vstoupí ve styk se zákazníkem. Zajímá ho všechno: kdo ho kontaktoval a jak, jak je přijímán na první schůzce; jaké otázky mu zákazník klade,

zda mají jeho otázky nějaký skrytý podtext, co říká zákazník o svých konkurencích, jestli je uvolněný nebo nervózní, atd. Přichází však okamžik, kdy poradce musí tyto informace utřídit, sehnat pár spolehlivých dat a doplnit si obrázek, který si již udělal, pohlednutím na problém z nových úhlů — např. rozhovory s jinými lidmi než jenom těmi, kteří byli u prvních schůzek.

Rozsah diagnózy

Účelem předběžné diagnózy problému není navrhnout opatření k řešení problému, ale definovat a naplánovat poradenskou zakázku nebo projekt, který bude mít takový účinek. Předběžná diagnóza omezuje svůj rozsah na rychlé shromáždění a analýzu základních informací, které jsou podle poradcových zkušeností a úsudku nutné ke správnému pochopení problému, k tomu, aby ho viděl v širším kontextu zákaznickových činností, úspěchů a jiných stávajících nebo potenciálních podnikatelských a řídicích problémů, a realisticky posoudil možnosti, jak zákazníkovi pomoci.

Rozsah této předběžné diagnózy velmi závisí na povaze problému. Velmi specifické a spíše technické problémy normálně nevyžadují vyčerpávající průzkum celé zadavatelské organizace. Na druhé straně zkušený poradce ví, že se má vyhnout pastí, kterou by bylo přijetí zákaznickovy omezené definice technického problému, aniž se sám přesvědčí o překážkách a tendencích, které mohou řešení daného problému znemožnit, anebo které mohou ukázat, že problém je mnohem více nebo mnohem méně závažný, než se zákazník domnívá. Proto i tehdy, když se problém nachází pouze v jedné funkční oblasti, anebo se týká aplikace nějakých specifických technik, skutečně profesionální poradce pro řízení se bude vždy zajímat v obecnější a globálnější charakteristické rysy zadavatelské organizace.

Pokud je poradce přizván, aby se potýkal s obecným problémem, jako je zhoršení finančních výsledků nebo neschopnost udržet stejné tempo inovace jako konkurenti, obecná a komplexní diagnóza nebo analýza řízení zadavatelské organizace je nepostradatelná.

Čas vyměřený předběžné diagnóze problému je relativně krátký. Zpravidla jsou třeba 1 až 4 dny. V případě složitějších zakázek týkajících se několika aspektů zákaznickova podniku, může být třeba 5—10 dní. Pokud se vyžaduje rozsáhlý diagnostický průzkum (např. při přípravě změny výroby, významných reorganizací, odkoupení nebo fúzí, anebo z jakéhokoli jiného důvodu), nejedná se již o *předběžnou* diagnózu, ale o *hloubkový* diagnostický průzkum, který bude popsán v kapitole 12.

Nástin průzkumu řízení, včetně seznamu hlavních bodů, které je nutno prověřit v různých oblastech, je uveden v dodatku 4.

Sporné otázky v identifikaci problému

Před nastíněním metodiky používané v předběžné diagnóze problému je užitečné připomenout si stručně některé běžné chyby, jichž se dopouštějí nejen zákazníci při definování svých problémů, ale také někteří poradci. „Způsob, jakým definuji problémy, omezuje moji schopnost řešit je.“⁴²

Chybné zaměňování symptomů za problémy. Jde o je nejčastější omyl. Některé velmi evidentní sporné otázky, které dělají vrásky vedení (např. klesající odbyt, nedostatek inovačních myšlenek v oddělení výzkumu a vývoje, absentérství) se považují za problémy, třebaže mohou být pouhými symptomy hlubších potíží.

Předjímané představy o příčinách problémů. Někteří řídicí pracovníci a poradci „vědí“, jaké příčiny to „musí“ být, aniž se obtěžují shromáždit a analyzovat fakta.

Pohlížet na problémy pouze z jednoho technického hlediska. K tomu dochází často, provádí-li diagnózu řídicí pracovník nebo poradce se silnou průpravou v jedné technické oblasti a silnému sklonu k ní (technika, účetnictví, psychologie) a pokud se nehledí na multidisciplinární podstatu problémů řízení.

Ignorování, jak je problém chápán v různých částech organizace. Například, poradce může přijmout definici, kterou stanoví vrcholové vedení, aniž zjistí, jak se na problém dívají nižší složky řízení.

Nezkončená diagnóza problému. Jelikož předběžná diagnóza problému se musí provést rychle, poradce může být v pokušení ukončit svou diagnostickou práci předčasně. Nejistí další problémy, které mohou mít přímý vztah k původní sporné otázce, kterou mu předložil zákazník.

Několik metodických návodů

Predběžná diagnóza problému se řídí stejnými pravidly a postupy a používá stejné analytické techniky jako jakákoli diagnóza problému. Podrobně o tom bude hovořit kapitola 8. Poradci pro řízení mimoto vyvinuli určité přístupy, které jsou obzvláště užitečné v této počáteční fázi.

Diagnóza zahrnuje shromáždění a analýzu informací o zákaznických činnostech a výkonu. Její součástí jsou také diskuse s vybranými řídicími pracovníky a jinými klíčovými lidmi, v určitých případech rovněž s lidmi mimo zadavatelskou organizaci. Poradce se v zásadě nezajímá o detaily, ale hledá stěžejní trendy, vztahy a proporce. Zkušený poradce však má otevřené oči a může vycítit potencionální problémy za zjevnými detaily, které jinému pozorovateli mohou uniknout: způsob, jakým lidé spolu a o sobě mluví, respektování hierarchických vztahů, čistota provozů a kanceláří, zacházení s důvěrnými informacemi, zdvořilost pracovníků sekretariátu, atd.

Je nezbytné podívat se na organizaci dynamickým a komplexním pohledem, na její prostředí, zdroje, cíle, činnosti a úspěchy.

Dynamismus v tomto kontextu znamená zkoumání *klíčových úspěchů a událostí v životě organizace a pravděpodobné budoucí trendy*, jak je odrážejí stávající plány a hodnotí sám poradce. Zákaznickovy silné a slabé stránky by se měly nazírat v časové perspektivě — současná silná stránka může být pouze krátkodobá, zatímco nová slabá stránka, momentálně skrytá, může perspektivně zadavatelskou organizaci ohrozit. Poradce se obzvláště zajímá o budoucí možnosti — detailní diagnóza a další práce nabídnuté zákazníkovi by se skutečně měly orientovat především na tyto možnosti. Tento přístup shrnuje obr. 7.1.

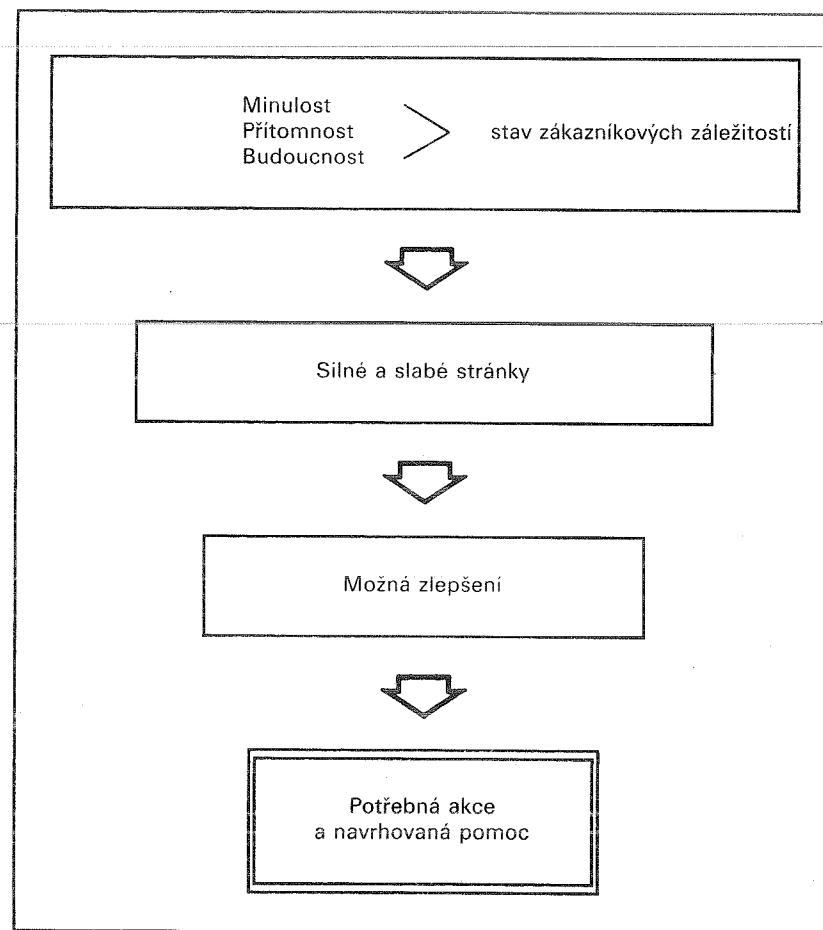
Jak již bylo zmíněno, dokonce i v případě, že problém se nachází, nebo pravděpodobně bude nacházet, v jediné funkční oblasti, poradce *posoudí organizaci komplexně*. Jak dalece a jak komplexně, to je otázka zkušenosti a úsudku a univerzální návod pro to neexistuje. Jelikož účelem je určit, co udělat s problémem v průběhu poradenské zakázky jistého rozsahu a trvání, většina poradců pro řízení zdůrazňuje potřebu určitého širšího ocenění organizace ještě před potvrzením existence byť i dost omezeného problému a vhodnost jeho řešení v rámci určitých mezí zkoumání.

Lze doporučit, aby poradce postupoval *od obecného ke konkrétnímu*: od celkových cílů a ukazatelů globálního výkonu k důvodům pro podstandardní výkon, a potom k poněkud podrobnějšímu zkoumání vybraných oblastí činnosti organizace. Součástí přístupu, který začíná obráceně, postupným zkoumáním každé řídicí funkce (výroba, nákup, marketing, atd.) s nadějí, že na konci zůstane vyvážená syntéza, bude spousta zbytečné práce a může se také stát, že se ukáže, že byl obrácen špatným směrem. Postup od obecného ke konkrétnímu pomáhá poradci omezit předběžný diagnostický průzkum na záležitosti, o něž má zadavatelská organizace kritický zájem, nebo ho naopak může přesvědčit, že proto, aby si zajistil nejlepší šance na dosažení očekávaných výsledků, musí průzkum vzít v úvahu všechny aspekty činnosti daného podniku.

Takový přístup předpokládá, že poradcová analýza věnuje značnou pozornost takovým *základním vztahům a proporcím* v zadavatelské organizaci, jako jsou:

- proporce mezi hlavními funkcemi a oblastmi činností (např. přiřazování lidských a finančních zdrojů marketingu, výzkumu a vývoji, výrobě, administrativě);
- vztahy mezi hlavními vstupy a výstupy (např. odbyt ve vztahu k spotřebovanému materiálu, mzdovým nákladům a celkové pracovní síle);
- vztah mezi stěžejními ukazateli výkonu, efektivnosti a účinnosti (např. produktivita, ziskovost, využití zdrojů, růst);
- vztah mezi ukazateli globálního výkonu a hlavními faktory ovlivňujícími jejich velikost pozitivním nebo negativním způsobem (např. vliv objemu rozpracovanosti na provozní kapitál a výnosnost).

Obrázek 7.1 Přístup poradce k průzkumu řízení



Komplexní, celkový přístup se v případě potřeby kombinuje s *funkčním přístupem*. Například, překerní finanční situace podniku může být zaviněna problémy v kterékoli funkční oblasti: špatně organizovanou výrobou, nákladným a neefektivním marketingem, nadměrnými výdaji na výzkum, nedostatkem nebo vysokou cenou kapitálu anebo něčím jiným. Jak jsme se již zmínili, existuje-li pravděpodobnost, že zakázka bude výhradně nebo převážně v jedné technické oblasti, bude nutno tuto oblast prozkoumat důkladněji než jiné, a zkoumání stavu organizace jako celku se omezí na nejnutnější.

Využití srovnání

Neodmyslitelnou technikou pro předběžnou diagnózu problému je *srovnání*. Není-li k dispozici vyčerpávající podrobná analýza dat potřebuje poradce základní body, které by ho mohly vést v jeho předběžném hodnocení silných a slabých stránek a žádoucích zlepšení. Zjistí je, učiní-li srovnání:

- s minulými úspěchy (zhoršil-li se výkon organizace a problém je v zásadě korektivní);
- se zákaznickými vlastními plány a standardy (pokud jich skutečný výkon nedosahuje);
- s jinými srovnatelnými organizacemi (aby se zhodnotilo to, čeho se dosáhlo jinde a zda totéž by bylo možné v zadavatelské organizaci);
- se standardy, které jsou k dispozici v poradenské jednotce nebo jiném zdroji dat pro mezipodnikové srovnání.

Srovnání dobře zvolených dat s oborovými standardy nebo s daty z konkrétních podobných organizací je velmi účinný diagnostický nástroj. Pomáhá nejen v rychlé orientaci, ale také v tom, že se dá zákazníkovi na vědomí jeho skutečná situace, která se může často lišit od jeho představy.

Poradce by měl provádět rozsáhlá srovnání nejen tehdy, když pracuje s čísly, ale i při hodnocení kvalitativních informací (např. organizační struktury, použití počítačů nebo užívané prognostické techniky). Jinými slovy, poradcová práce se velmi usnadní, může-li si sám položit otázku, jaké úrovně výkonu a jaké problémy by podle svého mínění normálně mohl čekat, že najde v takovém typu organizace, k jakému patří zákazníkův podnik.

Taková otázka má smysl pouze tehdy, má-li poradce nějakou metodu klasifikace organizací (např. podle oboru, typu výrobku, velikosti, vlastnictví, obsluhovaného trhu, apod.). Pro každou třídu by zde byl seznam různých atributů, které jsou pro ni charakteristické. Dobře zavedené poradenské firmy se snaží svým poradcům takové údaje poskytovat a vést je pomocí příruček a katalogů pro průzkumy řízení a hodnocení podniků. Je v zájmu mladších jednotek dotyčné profese získat nebo vytvořit takovou dokumentaci a využívat ji při přípravě nebo realizaci zakázek.³

Bez ohledu na určitá obecná pravidla, odborně vyspělí poradci provádějící diagnostické průzkumy mívají své *osobní priority* a *specifické přístupy*. Mnozí z nich začínají pohledem na hlavní finanční údaje, jelikož se v nich odráží úroveň a výsledky činnosti podniku způsobem, který je nejvhodnější pro syntézu. Jiní kladou důraz na výrobu: domnívají se, že nejvíce odhalí jednoduchá prohlídka továrny, při níž se zkušený pozorovatel dozví mnohé o kvalitě řízení. Jiní přesto raději zkoumají trhy, výrobky a služby, a teprve potom se obracejí k finančnímu hodnocení a dalšímu zkoumání. Jedná se pouze o odlišné výchozí body odrážející osobní zkuše-

nost a preference: poradce musí nakonec prostudovat všechny oblasti a otázky nutné ke globální diagnóze, aby se problém viděl ve správném kontextu a správné perspektivě.

Zákazníková angažovanost

Bylo by chybou domnívat se, že zatímco součástí prvních kontaktních schůzek byla intenzivní a přímá interakce mezi poradcem a zákazníkem, poradce potom provádí předběžnou diagnózu problému sám a omezuje přitom své kontakty se zákazníkem na rozhovory s určitými lidmi a žádání informací. Dialog se zákazníkem se uskutečňuje během diagnózy problému. Přitom vyjde najevo, jaký má zákazník názor na nejrůznější aspekty svého podniku: jaké má technické a lidské schopnosti, jaký je jeho potenciál k provádění změn, a ukáže se rovněž, jaký poradenský styl se má použít v jeho případě. Zákazník naopak pozná lépe poradce a má příležitost ocenit jeho profesionalitu při získávání informací, navazování kontaktů s lidmi, chápání celkové situace a selekci základních faktů z obrovitého množství údajů, která se vyskytují v každé organizaci. Poradcovy vědomosti a metoda mohou udělat na zákazníka takový dojem, že s navrhovanou zakázkou ochotně souhlasí.

Informační zdroje

Úspěšný diagnostický průzkum je založen na rychlém sběru informací, které odhalují typ a rozsah pomoci, kterou může poradce poskytnout zákazníkovi. Informace musí být selektivní (čtenář již ví, proč).

Diagnostické údaje bývají svou povahou globální. Jak jsme již řekli, poradce se zajímá o detaily pouze tehdy, pokud naznačují nějaké velké problémy a pomáhají osvětlit problémy, kvůli kterým byl povolán. Například, několik detailních pohledů do pracovního stylu vrcholových řídicích pracovníků může pomoci diagnostikovat celkové řídicí stereotypy a praktiky, které určují pracovní atmosféru v celé organizaci.

Hlavní informační zdroje pro předběžný diagnostický průzkum jsou publikovaný materiál, zákaznickovy interní záznamy a zprávy, dokumentační archiv poradenské jednotky, pozorování a vedení pohovorů, které provádí poradce, a kontakty mimo zadavatelskou organizaci.

Publikovaný materiál může vydávat zákazník nebo jiné zainteresované organizace. K publikacím zákazníka obvykle patří:

- výroční finanční a operativní zprávy;
- finanční, statistická, obchodní a celní hlášení vládě, obchodním sdružením a úvěrovým organizacím, a ekonomické přehledy;
- odbytový propagační materiál, jako jsou katalogy a reklamní brožury;
- zprávy z tisku.

- Jiné publikované zdroje mohou poskytnout informace o:
- podmínkách a trendech v zákaznickově ekonomickém oboru, včetně technologického vývoje;
 - obchodní statistiky a hlášení;
 - předpisy, které musí zákazník dodržovat;
 - řídicí praktiky;
 - vztahy mezi pracovníky a vedením.

Zákaznickovy interní záznamy a zprávy poskytnou informace o jeho zdrojích, cílech, plánech a výkonu, včetně:

- informace o závodě a zařízení;
- zpráv pro vedení o finančních výsledcích a nákladech na činnosti, služby a výrobky;
- statistice odbytu;
- výrobních výkonech;
- pohybu materiálu;
- hodnocení personálu.

Dokumentační archiv poradenské jednotky obsahuje informace o zákazníkovi, není-li nový, a může také podat informace o podobných organizacích.

Sledování činnosti a pohovory s klíčovými lidmi jsou životně důležité pro shromažďování informací. Prohlédnout si zákaznickovy budovy, vidět lidi v akci a slyšet jejich názory, obavy a návrhy, poskytuje bezprostřední znalosti o tom, jak organizace funguje v praxi, jak žije, o tempu, které udává, a vztahu mezi jejími pracovníky. Jsou to neocenitelné hluboké pohledy, které žádné záznamy nemohou zachytit, avšak rozsáhlé vedení pohovorů a pozorování činností se vymykají možnostem předběžných průzkumů.

Kontakty s jinými organizacemi sdruženými se zákazníkem může navázat buď poradce nebo sám zákazník.

Během své práce se poradci kromě organizací svých zákazníků kontaktují s mnoha jinými. Tyto kontakty nejen napomáhají probíhající zakázce, ale také navazují vztah, který lze využít v příští práci. Kontakty se mohou například navázat s odbory, sdruženími zaměstnavatelů, institucemi oborového výzkumu a školení nebo asociacemi řídicích pracovníků.

Poradce informuje svého zákazníka o účelu a podstatě jakéhokoli učeného kontaktu. Sám zákazník může kontaktovat některé externí orgány (např. sdružení zaměstnavatelů), a měl by vědět o jakémkoli poradcově kontaktu.

Alternativní přístupy

Přístup popsán v předchozích odstavcích je klasický poradenský přístup: je to poradce, kdo provádí diagnózu jako expert, používá přitom techniky shromažďování dat a analytické techniky podle vlastního uvážení, s menší nebo větší účastí zákazníka. Čím víc se zákazník a jeho štáb blíží procesní funkci po kontinuu poradenských rolí, tím se stávají aktivnější a poradce se soustřeďuje na poskytování efektivních diagnostických metod, místo aby prováděl diagnózu sám.

Některé organizace kupříkladu využily *seminářů k identifikaci problému*, které se dají pořádat jako součást programu rozvoje řízení orientovaného na problém anebo využít přímo jako technika pro identifikování problémů, u kterých bude organizace muset přikročit k činu. V tomto semináři či skupinovém přístupu sestavují členové skupiny svůj vlastní seznam problémů vyžadujících akci, srovnávají své seznamy a diskutují o nich a odsouhlasují společný seznam. Potom pracují každý zvlášť na podrobnější definici a analýze hlavního(-ích) problému(-ů) z každého seznamu a všimají si vztahů mezi různými problémy. Potom následuje další schůzka, kde jsou srovnány jednotlivé analýzy, vypracuje se kolektivně odsouhlasená analýza a vypracují se návrhy akce.

Takové cvičení se dá uspořádat v jedné skupině nebo jako systém skupin. Počáteční skupiny mohou být heterogenní (z různých stupňů a funkcí řízení), čímž se prověří jeden problém z několika úhlů. Nebo se technicky homogenní, funkční nebo úsekové skupiny mohou nejprve podívat na jeden problém ze svých specifických technických úhlů (finančního, organizačního, výrobního, personálního, atd.), a potom přejít k seminářům s účastí zástupců skupin, kteří se setkávají, aby porovnali a sjednotili různá hlediska a vypracovali definici problému, kterou poté schválí všechny skupiny.

Vedení se může rozhodnout pozvat k účasti na těchto skupinových úkolech externího nebo interního poradce. Poradcův přístup může být nevtíravý, připomene skupině patřičné postupy, kritéria, která se mohla přehlédnout, a metodické chyby, které by mohly vést ke klamným závěrům.

Použití skupinového přístupu často předchází důkladné objasnění diagnostických metod a metod řešení problémů. Je-li to vhodné, poskytuje poradce rovněž technické informace o diskutovaném problému (např. údaje z podobných organizací pro srovnání), anebo pomáhá shromažďovat vstupní data, na jejichž základě může skupina začít pracovat.

Autodiagnóza individuálních podnikatelů nebo řídicích pracovníků je dalším přístupem, který byl použit při pomoci malým podnikům v různých zemích. Poradce se setkává se skupinou majitelů nebo manažerů malých firem, poskytuje jim autodiagnostický nástroj přizpůsobený jejich potřebám a objasňuje jim metodu, která se má použít. Je potom k dispozici, aby prošel výsledky diagnózy a návrhů akce s každým zvlášť. Nebo se

podnikatelé mohou dohodnout, že se setkají znovu a porovnají si poměrové koeficienty a další ukazatele charakteristické pro jejich podniky a vymění si názory na faktory vysvětlující rozdíly ve výkonu. Potom se rozhodnou jednotlivě nebo jako skupina na směr a průběhu akce, jimiž se bude každý podnik řídit.

Další přístupy jsou uvedeny v části 4.5.

7.3 Plán zakázky

Během úvodních kontaktů se zákazníkem a následně předběžné diagnóze problému by měl mít poradce dost shromážděných a zhodnocených informací na to, aby mohl naplánovat zakázku. Právě to zákazník v této fázi očekává: bude chtít získat nejen poradcovy závěry o problému, který se má řešit, ale i návrh popisující, co poradce navrhuje udělat a za jakých podmínek může nabídnout svou pomoc.

Po pravdě řečeno, hned od prvního kontaktu se zákazníkem myslí poradce na přístup, který zaujme, avšak své mínění odložil až do okamžiku, kdy bude lépe obeznámen se situací. Například spolupráce zákazníka štábu během předběžné diagnózy problému ukazuje, jaký poradenský modus bude asi nejvhodnější (viz část 3.4 a 3.5), a kvalita údajů zjištěných během této činnosti naznačuje, kolik času bude potřeba na detailní zjištění faktického stavu a analýzu.

Základním aspektem rozvržení a plánování zakázky je volba *strategie zakázky*. Tím míníme příslušné role, které mají hrát poradce a zákazník, a způsob (a časovou posloupnost), v němž uplatní a sladí své intervence a zdroje přiřazené zakázce.

Plán zakázky, včetně strategie, kterou se bude řídit, se formálně předloží zákazníkovi jako návrh, jak se o tom hovoří v části 7.4 níže. Plánování zakázky a nastínění návrhu se běžně u zákazníka nedotahuje. Pokud nebylo dohodnuto jinak, poradce se vrací do své kanceláře s údaji získanými během předběžné diagnózy problému a pracuje na návrhu, často ve spolupráci jiných zkušených členů poradenské organizace. Nikdy by mu tato práce neměla trvat déle, než zákazník očekává. Může dojít ke ztrátě impulsu a ochladnutí vztahů, získá-li zákazník pocit, že se jeho problému nedostává dost pozornosti.

Hlavní prvky plánování zakázky jsou uvedeny níže.

Shrnutí identifikace problému

Závěry z předběžné diagnózy problému se shrnou a poradce předkládá svůj popis problému. Jeho součástí může být srovnání s původní definicí problému, kterou mu předložil zákazník: poradce může navrhnout rozšíření nebo zúžení této definice anebo poukázat na jiné problémy, které

zjistil, a na možný vývoj (např. důsledky hospodářského poklesu nebo napětí v pracovních vztazích), k němuž může dojít během zakázky. Vhodné je zasadit problém do širšího kontextu zákaznickových činností, úspěchů a zdrojů.

Volba cílů a akce

Plán zakázky potom nastíní cíle, kterých je třeba dosáhnout, a typ technických činností, z nichž bude zakázka sestávat (přestavba informačního systému, reorganizace distribučních sítí, zavádění nových programů pro školení štábu, apod.)

Kdekoli je to možné, měly by být cíle předkládány jako *míry výkonnosti v kvantifikovaném vyjádření*, popisující přínos, z něhož bude zákazník těžit po úspěšném dokončení zakázky. Komentuje se globální finanční přínos, aby bylo jisté, že zákazník chápe důsledky. Úspory ze snížených zásob hotového zboží by se například dosáhly jen tehdy, kdyby došlo k odčerpání zásob, což si může na určitou dobu vyžádat snížení výroby. Přínos v jiných pohledech by byl pozitivní, t. j. výnos by se zvýšil z jedné úrovně na úroveň novou (v tom případě by měl být zákazník upozorněn na potřebu objednávek k udržení zaměstnanosti v továrně).

Vyjádřit v číslech *společenský a kvalitativní přínos* může být obtížné. Tento přínos je co možná nejpřesněji a nejsrozumitelněji popisován a pečlivě vysvětlován. Mlhavým pojmům, které dovolují mnoho různých interpretací, je třeba se vyhnout.

V této rané plánovací etapě, před provedením detailního šetření a určité práce na alternativních návrzích, může však být nemožné poukázat na veškeré výhody s absolutní přesností. Pokud tomu tak je, doporučuje se naznačit rozsah přínosu, jehož se má dosáhnout (např. zvýšený odbyt o 20-30 procent). Pokud také poradce považuje určité cíle za dosažitelné, *za předpokladu že zákazník učiní určitá opatření* (jejichž součástí mohou být obtížná restrukturalizační, organizační a personální rozhodnutí), měla by být tato opatření co nejdříve specifikována.

Fáze zakázky a harmonogram

Kroky, v nichž bude zakázka provedena, se musí do jisté míry detailně naplánovat. V zásadě se poradce bude řídit fázemi procesu řešení problému nebo procesu poradenského, jak o tom v hrubých rysech pojednává část 1.4 (obr. 1.1) a podrobně kapitoly 8-11. Je to velmi významné nejen z hlediska naplánování práce, ale i z několika jiných důvodů.

Charakter poradcových a zákaznickových činností se mění od jedné fáze k druhé. Obě strany musí přesně vědět, co druhá strana v každé fázi očekává. Zákazník bude chtít vědět zejména to, zda zakázka směřuje ke svým konečným cílům. Aby byla možná kontrola, plán zakázky vymezí vý-

sledek každé fáze a bude definovat, které *zprávy zákazníkovi* a v kterých časových bodech zakázky budou předány. Každá významná fáze si vyžádá hlášení o jejím ukončení, avšak u dlouhých a složitých zakázek mohou být na konci každé podfáze nebo periodicky (měsíčně, čtvrtletně) vyžadována krátká průběžná hlášení, jejichž účelem je monitorovat postup a umožnit pravidelné výplaty poradci.

Časový rozměr plánu zakázky je klíčovým strategickým prvkem. Jaké *pracovní tempo* zvolit? Rozhodující je naléhavost zákaznickových potřeb. Jsou zde však i jiné zřetelky, jako např.:

- zákaznickovy a poradcovy kapacity co do techniky, financí a pracovní síly;
- možné a optimální tempo změny (jak o tom pojednává kap. 4 a 5);
- vhodnost fázovaného přístupu k implementaci (začínat jednotkou, která je nejlépe připravena na změnu a ochotná spolupracovat, zavést nejprve nový projekt na experimentální bázi, atd.).

Definice role

Jedná se o další strategický rozměr plánování zakázky. Poradce navrhne styl neboli modus poradenství (viz 3.4 a 3.5), který považuje za nevhodnější s ohledem na povahu problému a motivaci a schopnosti zákaznickova štábu. Obecná definice modu, který je třeba zvolit, nestačí. Je nutné navrhnout přesná opatření. Měla by specifikovat:

- jaké činnosti provede zákazník nebo poradce;
- kdo připraví jaké dokumenty;
- jaké budou použity schůze, pracovní týmy, projektové skupiny a další formy skupinové práce, a kdo se v nich bude anagažovat;
- jaká se uskuteční speciální školení a informační činnosti.

Může být jak možné, tak žádoucí předpovědět posun v rolích během zakázky. Například intenzivní průprava zákaznickova štábu v pokrývané předmětné oblasti a v metodice řešení problému a změny, která probíhá v první fázi zakázky, může poradci umožnit, aby během následujících fází navrhl zredukování své přítomnosti a změnu své role.

Nedostatek přesnosti při definování očekávaných rolí pro každou fázi zakázky způsobuje hodně nedorozumění. Jak jsme se již zmínili, často k tomu dochází v souvislosti s implementací. Je cílem poradce navrhnout nový projekt a předložit ho ve formě zprávy, anebo pomoci zákazníkovi projekt implementovat? Kdo je odpovědný za co? Kde končí odpovědnost poradce? Co vlastně zákazník chce? Chce jinou zprávu, anebo má opravdu zájem o provedení změny? Při plánování efektivní zakázky nesmí tyto otázky zůstat bez odpovědi.

Plánování zdrojů

Po detailní definici role může poradce určit zdroje, které zakázka v každé fázi vyžaduje. Patří k nim:

- zdroje, které zajistí poradce (poradenský čas, materiál, administrativní podpora, speciální výpočty, výzkum, právní porada a jiné služby), včetně nákladů na ně; a
- zdroje, které zajistí zákazník (čas řídicích pracovníků a štábu, opatření k udržování styku, administrativní podpora, vybavení kanceláře, zdroje pro testování, experimentální práce, počítačové výpočty, atd.).

Je zřejmé, že zákazník bude chtít vědět, které zdroje poskytované poradcem se budou muset během zakázky použít — a zaplatit. A nejen to: i zákazník se jí bude účastnit a vstupy požadované na jeho organizaci mohou být vysoké. Neschopnost vypočítat je co nejpřesněji může způsobit značné potíže, jakmile práce začala a zákazník se ke svému značnému údivu dozví, že má udělat něco, s čím naprosto nepočítal.

Může být těžké sdělit v této etapě zákazníkovi, kolik bude stát *implementace*: přesné cifry stanoví fáze akčního plánování (kap. 9). Předběžný odhad by se však měl učinit u všech zakázek, u nichž je pravděpodobné, že navrhnu nové nákladné změny (např. novou investici nebo kompenzaci zaměstnancům, jejichž pracovní poměr bude ukončen). Zákazník by měl mít možnost nahlédnout do těchto pravděpodobných finančních důsledků ještě předtím, než se rozhodne, zda takovou zakázku zahájí.

O nákladech a cenách zakázky podrobně pojednává část 23.4.

7.4 Návrh pro zákazníka

Navrhovaná zakázka bývá zpravidla popsána v dokumentu, který se zákazníkovi předloží ke schválení a rozhodnutí. Může dostat různá jména: zprávu o nálezu, technický návrh, projektový dokument, projektový plán, návrh smlouvy, apod. Někteří zákazníci požadují, aby poradce předkládal návrhy v předem určené úpravě. To usnadňuje zákazníkovi analýzu a jeho hodnocení alternativních návrhů, obdržených od několika poradců.

Návrh předložený zákazníkovi je důležitým prodejním dokumentem. Nestáčí, aby měl poradce jasnou představu o tom, jak dovést zakázku ke zdárnému konci: musí umět popsat svoji představu na papíře způsobem, který jí ozřejmí jiným lidem. Mezi ně mohou patřit jedinci, kteří se s ním nesetkali, když přišel poprvé do zadavatelské organizace, a budou vytvářet své názory na něho výhradně na základě písemného návrhu.

Na zákazníka by měla zapůsobit technická kvalita návrhu a uspokojit ho její věcná prezentace. Psaní „vítězných“ návrhů je umění, které si nemůže žádný poradce dovolit ignorovat.⁴

Části návrhu

Ve většině případů se návrh zákazníkovi skládá z následujících čtyř částí:

- (1) část technická;
- (2) část štábní;
- (3) část poradenského zázemí;
- (4) část finanční;

Technická část popisuje poradcovy předběžné vývody, jeho hodnocení problému, přístup, který chce zvolit, a pracovní program, který navrhuje. Tato témata byla probrána v částech 7.2 a 7.3.

Je třeba vznést jedno upozornění: poradce a zákazník mohou mít různou představu o tom, jak podrobná a specifická by tato část měla být. Je-li příliš globální, může mít zákazník pocit, že poradce mu doopravdy neříká, co navrhuje udělat. Je-li naopak příliš podrobná a konkrétní, je možné, že poradce zašel za hranice plánování zakázky — třeba už začal zakázku provádět, aniž k tomu získal zákazníkovo svolení. To nemusí způsobit žádný problém, pokud již byl vytvořen vztah vzájemně spolupráce a poradce ví, že zakázku dostane. Není-li však jasné, kdo bude vybrán (např. jestliže bylo k předložení návrhů vyzváno několik poradců), může se ukázat, že jde o nedomyšlený přístup: zdarma poskytnout znalecký posudek předtím, než byla zakázka schválena.

Štábní část uvádí jména a profily členů poradcova štábu, kteří budou zakázku realizovat. Mezi ně patří i odborně vyspělí poradci, kteří budou zodpovědní za vedení a dohled nad týmem pracujícím v zadavatelské organizaci. Návrhy zpravidla zaručují, že konkrétní osoby budou k dispozici po omezenou dobu, dejme tomu 6-8 týdnů. Pokud se zákazník se svou odpovědí opozdí anebo se rozhodne zakázku odložit, ví, že bude muset přijmout jiné poradce srovnatelného profilu nebo zakázku znovu projednat.

Část poradenského zázemí popisuje zkušenost a kvalifikovanost poradenské organizace ve vztahu k potřebám daného zákazníka. Může zde být obecná podsekcce se standardními informacemi podávanými všem zákazníkům (včetně části o etických normách a profesionální praxi, kterých se drží poradce) a specifická podsekcce poukazující na podobnou vykonanou práci a poskytující důkazy, že poradenská jednotka bude tím pravým partnerem, kterého si zákazník může vybrat. Reference týkající se předešlých zákazníků mohou být použity pouze po předchozím svolení těchto zákazníků.

Finanční část uvádí cenu služeb, ustanovení týkající se vzrůstu nákladů a nepředvídaných vydání, termíny a další údaje k placení honoráře a refundování výdajů. Použije-li zákazník selektivní postup, je možné, že finanční část bude muset být předložena samostatně.

Poradce může mít standardní popis svých *obchodních podmínek* (datek 5) a přiložit ho k návrhu.

Předložení návrhu

Většina poradců návrh neposílá poštou, ale raději ho předává zákazníkovi na schůzce, která začíná krátkým ústním (a vizuálním, je-li to vhodné) uvedením resumé zprávy.

Poradce je připraven zodpovědět otázky o začátku navrhované zakázky. Je-li zákazník ochoten a připraven začít, má to evidentní výhody, jelikož nechybí nadšení a navázané kontakty mají lidé čerstvě v paměti. Brzký termín však nemusí být snadné dodržet kvůli stávajícím závazkům.

Ačkoli poradce by zjevně rád znal rozhodnutí ještě před koncem schůzky, zákazník může mít dobré důvody, aby ho neučinil. Nemělo by se na něj naléhat. Profesionální poradce ví, zda byl jeho výkon dostatečně dobrý a může jenom prokázat trpělivost v čekání na výsledek.

Chce-li si zákazník přečíst návrh před ústním podáním, anebo nechce-li žádné ústní předložení návrhu, měl by poradce předat návrh a nevrátit na schůzce.

Zákazníková reakce

Zákazník z veřejného sektoru bývá obvykle vázán pravidly, které specifikují minimální počet nabídek a postup interního hodnocení před udělením kontraktu. Avšak zákazníci ze soukromého sektoru mohou také použít výběrové řízení založené na hodnocení alternativních návrhů, zejména pro velké a komplexní zakázky. V takových případech může trvat několik týdnů nebo i měsíců, než bude zákazník moci sdělit své rozhodnutí.

Pokud se uplatňuje výběrové řízení, poradce chce vědět, podle jakých kritérií bude hodnocen. Zákazník ho zpravidla informuje o těchto kritériích v původní výzvě k předložení návrhů. Ve většině případů uvede zákazník také jména konkurentů.

Poradce by si měl uvědomit relativní váhu, která bude připisována různým aspektům jeho návrhu ve výběrovém řízení. Světová banka například doporučuje svým dlužníkům, aby přiřkládali 10-20% váhy všeobecným zkušenostem poradenské firmy, 25-40% pracovnímu plánu a 40-60% klíčovým osobám navrhovaným na realizaci zakázky.⁵ Důsledkem toho nemá ani vysoce schopná poradenská firma příliš velké šance ve výběrovém řízení, pokud nenavrhne poradce patřičného kalibru.

Projednávání návrhu

Zákazník může mít zájem o využití služeb poradce, ale nemusí být spokojený s některými aspekty návrhu. Má například dojem, že může hrát aktivnější roli, než předpokládá poradce, a sám se ujmout různých úkolů, které nevyžadují nákladnou externí expertizu, anebo si přeje navrhnout jiný harmonogram. Je běžné zrevidovat tyto a podobné technické aspekty návrhu a provést změny, je-li poradce s to modifikovat svůj přístup. Konec konců, obě strany se musí plně shodnout na tom, jak postupovat.

Tabulka 7.1 Důvěrné informace o zadavatelské organizaci

1. Jména poznaných řídicích pracovníků a sebrané informace o nich.
2. Poznámky o vztazích v organizaci, jejím řídicím stylu, kulturních hodnotách a normách.
3. Postoje různých lidí v zadavatelské organizaci k poradcům a pravděpodobné reakce na zakázku.
4. Nejlepší zdroje interních informací.
5. Dodatečné poznámky a údaje o problému, kvůli kterému je zakázka navrhována.
6. Další identifikované problémy, potenciální problémy nebo oblasti další práce nepojednané v navrhované zakázce a neprodiskutované se zákazníkem.
7. Užitečné podstatné informace, shromážděné a nepoužité v návrhu zákazníkovi.
8. Jakékoli další návrhy operačnímu týmu, který provede zakázku.

Pokud jde o honorář, v mnoha zemích poradci zdůrazňují, že jejich honorář představuje přiměřenou taxu za špičkovou profesionální službu, a tedy se o něm nevyjednává. Takové vyjednávání se někdy do určité míry připouští v zemích, kde to patří k tradičnímu způsobu sjednávání obchodu (viz 23.4).

Co není zahrnuto v návrhu

Současně s koncipováním svého návrhu zákazníkovi připravuje poradce *interní důvěrné poznámky o zadavatelské organizaci a představy o přístupu, který je třeba zvolit* (tabulka 7.1). Tyto poznámky (nazývané někdy „průzkumné poznámky“) jsou obzvláště důležité ve větších poradenských organizacích, jsou-li pro plánování a pro provádění zakázek používáni různí odborníci.

7.5 Poradenská smlouva

Vstupní fáze poradenského procesu se dá považovat za úspěšně ukončenou, pokud poradce a zákazník uzavřou smlouvu, v níž se dohodli na tom, že budou spolupracovat na zakázce nebo projektu. Jaká je obvyklá forma takové smlouvy? Co můžeme doporučit našim čtenářům?

Musíme hned na začátku zdůraznit, že kontraktační praktiky považované za normální a vhodné velmi závisí na právním systému a tradičních způsobech uzavírání obchodu každé země. Nový poradce musí vyhledat právní poradu o formě uzavírání kontraktů, jakou povoluje místní legisla-

tiva a preferují podnikatelské a vládní organizace. Mímoto si může nechat poradit od místních poradenských sdružení a kolegů z branže. Tam, kde se připouštějí alternativní formy kontraktu, vybrat si jeden nebo dva bude záležitost politiky poradenské organizace a posouzení, co je při jednání s konkrétními zákazníky nejefektivnější. Zvolená forma musí zajišťovat, že vzájemné závazky budou pochopeny a respektovány a že obě strany se vyhnou nedorozumění.

V některých zemích, jako jsou Spojené státy, jsou kontraktační praktiky v odborných službách dost dobře definovány a k dispozici je dostatek literatury.⁶ V mnoha jiných zemích ještě tomu tak není. Může se tak stát, že poradce vykonávající práci v cizině musí najít kompromis mezi tím, co je tradiční v jeho domovině, a tím, co vyžaduje zákon a praxe v zemi jeho zákazníka.

Tři hlavní formy uzavírání smluv jsou ústní dohoda, písemný souhlas s dohodou, písemná smlouva. Než o nich budeme mluvit, nejprve si vyjmenujeme aspekty poradenských zakázek, s nimiž se běžně setkáváme při uzavírání kontraktů (tabulka 7.2). Tyto aspekty nereprezentují části standardní smlouvy, jelikož jsou možná různá uspořádání.

Tabulka 7.2 Na co pamatovat při uzavírání kontraktů

1. Smluvní strany (poradce a zákazník).
2. Rozsah zakázky (viz 7.3: cíle, popis práce, datum počátku, harmonogram, objem práce).
3. Výsledky práce a zprávy (dokumentace a zprávy, které se mají předat zákazníkovi).
4. Vstupy poradce a zákazníka (čas experta a štábu a jiné vstupy).
5. Honoráře a výdaje (honoráře k zúčtování, refundované výlohy poradci).
6. Účtovací a platební postup.
7. Profesionální zodpovědnosti (zacházení s důvěrnými informacemi, vyhýbání se střetu zájmů a jiným aspektům jakožto nevhodným — viz 6.2).
8. Copyright (pokrývající výsledky poradcovy práce během zakázky).
9. Ručení (poradcova odpovědnost za škody způsobené zákazníkovi, omezení ručení).
10. Použití subdodavatelů (ze strany poradce).
11. Ukončení nebo revize (kdy a jak má navrhnout kterákoliv strana).
12. Arbitráž (jurisdikce, postup pro řešení sporů).
13. Podpisy a data.

Ústní dohoda

Ústní dohoda je taková dohoda, kterou zákazník vyslovuje buď poté, co prostudoval poradcovy písemné návrhy, anebo i bez toho, pokud má dojem, že poradce je ten pravý a že projeví požadovaný profesionální pří-

stup. Ústní dohoda byla velmi rozšířena v prvních desetiletích poradenství pro řízení, avšak dnes je tendence využívat písemné kontrakty. Nicméně ti, kteří věří silně v moc psaného slova a právnických textů, by s překvapením zjistili, že se i v dnešní době spousta poradenství podniká na bázi ústních dohod.

Ústní dohoda může stačit za následujících podmínek:

- poradce a zákazník jsou velmi zbehlí v profesionální praxi;
- mají k sobě naprostou důvěrou;
- důvěrně znají podmínky podnikání jeden druhého (zákazník zná požadavky uplatňované poradcem a poradce ví, co může čekat od zákazníka, např. zda je zákazník schopen vyplatit nějakou zálohu, jestli může přijímat měsíční vyúčtování, jak dlouho mu trvá schválit vyúčtování, atd.);
- zakázka není tak velká a komplexní (pokud tomu tak je, může být obtížné řídit vztah z obou stran bez nějakého formálního dokumentu).

Ústní dohoda se častěji používá u opakovaných zakázek než u nových zákazníků.

Písemný souhlas s dohodou

Písemný souhlas s dohodou je převažující způsob kontraktace odborných služeb v mnoha zemích. Po obdržení poradcovy návrhu zašle zákazník poradci písemný souhlas s dohodou nebo se záměrem, v němž potvrzuje, že přijímá návrh a navrhované podmínky. Souhlas může stanovit nové podmínky, které upravují nebo doplňují poradcovův návrh. Tentokrát je to poradce, který odpovídá, zda přijímá nebo nepřijímá nové podmínky. To všechno se však dá také dohodnout ústně a potom zredukovat na písemnou dohodu.

Role však mohou být i obrácené: dopis s popisem požadované práce a návrhem podmínek zašle klient a písemný souhlas poradce.

Písemná smlouva

Užití písemného poradenského kontraktu, náležitě podepsaného zúčastněnými stranami, se může vyžadovat z různých důvodů. Může ho ukládat zákon nebo zákaznickovy vlastní předpisy týkající se využívání externích služeb (to se týká takřka všech veřejných organizací a mezinárodních agentur i mnoha soukromých podniků). Je to často nejlepší forma, kterou lze zvolit, pocházejí-li poradce a zákazník z různých branží a právních prostředí a snadno by mohlo dojít k tomu, že by si špatně vyložili záměry a postoje jeden druhého. Doporučuje se, byť to není absolutně nutné, v případě velkých a komplexních zakázek týkajících se mnoha různých lidí na straně zákazníka i poradce.

Zákazníci mohou být zvyklí používat *standardní formu smlouvy*. Většina poradců pro řízení je dost pružná a přijímá různé formy smlouvy. Neměli by však podceňovat potřebu poradit se se svým právníkem, pokud jim zákazník nabídne novou a nezvyklou smluvní formu.

Poradce bude zpravidla vědět předem, že bude muset podepsat formální smlouvu. Měl by si od zákazníka vyžádat standardní formu, ukázat ji právníkovi a nezapomínat na ni při přípravě svých návrhů na zakázku. Bude pak moci formulovat návrhy tak, aby se daly přímo zahrnout do textu smlouvy nebo k němu připojit bez provedení nějaké podstatné modifikace.

Poradenská firma by také měla mít svoji vlastní standardní formu smlouvy. Bude se používat u zákazníků, kteří nemají vlastní standardní formu a očekávají, že jim ji navrhne poradce.

Přiměřená přizpůsobivost

Účelem uzavírání smlouvy je poskytnout zřetelnou orientaci pro společnou práci a chránit zájmy obou stran. To vyžaduje určitou míru přizpůsobivosti.

V kterékoli etapě zakázky se může povaha a rozsah problému změnit a naléhavějšími se mohou stát jiné priority. Vyvíjejí se také poradcovy a zákaznickovy schopnosti a představy, který přístup bude efektivní. Je samozřejmé, že profesionální poradce nebude trvat na pokračování v práci jenom proto, že ji určuje smlouva, není-li práce zákazníkem již vyžadována a způsobuje-li zákazníkovi zbytečné výdaje.

Bez ohledu na užitou formu smlouvy by mělo dojít k dohodě, za jakých podmínek a jakým způsobem může buď poradce nebo zákazník odstoupit od smlouvy anebo navrhnout revizi. V některých případech může být lepší uzavřít smlouvu pouze na jednu fázi zakázky (např. zjištění faktického stavu a detailní diagnózu) a odložit rozhodnutí o další práci do té doby, než bude shromážděn a prověřen dostatek informací.

Psychologická smlouva

V době, kdy stále víc rysů našeho žití reguluje a omezuje legislativa a formální smlouvy v profesionálních sektorech jsou stále častější, je užitečné podtrhnout skutečnost, že formální právní stránka smlouvy *není* hlavní stránkou. Vysvětlili jsme již, proč se může vyžadovat dobře koncipovaná formální smlouva. Čtenář by však neměl zapomínat, že výborné poradenské zakázky jsou ty, kde existuje jiný typ „smlouvy“, který není kodifikován v žádném dokumentu a obtížně se popisuje: *psychologická smlouva*, podle níž poradce a zákazník spolupracují v atmosféře důvěry a respektu a věří, že přístup zvolený druhou stranou je ten nejlepší pro to, aby se zakázka dovedla do úspěšného konce. Taková „smlouva“ se nedá nahradit ani tím nejskvělejším právním dokumentem.

Citovaná literatura:

¹ Používají se různé termíny: předběžná diagnóza problému, diagnostická studie, průzkum řízení, diagnostický průzkum, poradenský průzkum, diagnostické zhodnocení, pokusná (pilotní) studie, manažerský audit, bilance řízení, atd.

² J. Selman a V.F. Dibianna: „Contextual management: Applying the art of dealing creatively with change“ v *Management Review*, Sep. 1983; str.15.

³ Podobné klasifikace, s empirickými údaji nebo údaji doporučeného výkonu, se dají získat od technických poradců, dodavatelů zařízení, z oborových výzkumných ústavů, středisek mezipodnikového srovnávání a jiných zdrojů.

⁴ Návrhy ke psaní poradenských zpráv lze najít k dodatku 9. J. Kennedy shromáždil množství vzorových návrhů a uveřejnil je v publikaci 25 „best“ proposals by management consulting firms (Fitzwilliam, NH, Consultants News, 1984). Přínosná je i část o vypracovávání zpráv v díle H. Holtze: *How to succeed as an independent consultant* (New York, Wiley, 1983).

⁵ *Guidelines for the use of consultants by World Bank borrowers and by the World Bank as executing agency* (Washington, DC, World Bank, 1981); str. 14.

⁶ Podrobné pokyny k uzavírání smluv obsahuje publikace J.J. Gonaglea: *Managing the consultant: A corporate guide* (Radnor, Pennsylvania, Chilton Book Co., 1981); H.L. Shensona: *How to strategically negotiate the consulting contract* (Washington, DC, Belmont Books, 1980); a N. Pyeatta: *The consultant's legal guide* (Washington, DC, Belmont Books, 1980).

DIAGNÓZA

Diagnóza, druhá fáze poradenského procesu, je první plně operační fází. Účelem diagnózy je zevrubně zkoumat problém, před kterým stojí zákazník, identifikovat faktory a síly, které problém způsobují, a připravit všechny potřebné informace pro rozhodnutí, jak orientovat práci k vyřešení tohoto problému. Doplňkovým cílem je důkladné prověření důležitých vztahů mezi daným problémem, globálními cíli a výkonovými výsledky, dosaženými zadavatelskou organizací, a zjistit zákazníkům potenciál k provedení změn a efektivnímu vyřešení problému.

Diagnóza problému v zásadě neobsahuje práci na řešení problému. K tomu dojde v další fázi, plánování akce. Diagnóza může dokonce vést k závěru, že problém nelze vyřešit nebo že nestojí za úsilí o vyřešení.

V praxi je však často obtížné nebo nevhodné diagnostickou fází a fází plánování akce poradenského procesu přísně rozlišit. Nejde jen o to, že diagnóza tvoří základ pro práci, která bude následovat. Diagnostická práce často již identifikuje a zkoumá možná řešení. Při rozhovorech s lidmi může být nepraktické a dokonce nemožné omezit diskusi na problémy a jejich příčiny, a přitom se opatrně vyhýbat zmínce o možných řešeních. Operace, které jsou z metodických důvodů v našem textu zřetelně oddělené, bude tím pádem praktik muset zorganizovat pragmatickým způsobem, u něhož je pravděpodobnost, že v konkrétním zákaznické případě bude efektivní.

Je zde ještě jeden významný fenomén. Jak jsme již řekli, samotná skutečnost, že poradce pro řízení je přítomen v organizaci a začíná klást otázky, uvádí do pohybu proces změny. Na organizaci se to může okamžitě projevit. Mnohým z nás není třeba říkat, co dělat; může stačit, jestliže nám někdo položí otázku, která implikuje, že třeba existuje alternativní způsob, jak práci udělat. Někdy můžeme slyšet, jak zaměstnanec říká: „Nevěděl jsem, že chtějí, abych to udělal takhle. Kdyby se mnou o tom mluvili, udělal bych to!“

K tomu dochází v poradenských zakázkách často. Již diagnostikování problému a těsnou spoluprací se zákazníkem na tomto úkolu ovlivňují poradci postoje ke změně a mohou vyvolat celou řadu změn.

To může mít velmi pozitivní důsledky. Postupným skládáním celkového obrazu o situaci, založeným na spolehlivých datech, zvyšuje diagnóza uvědomění potřeby změny a upozorňuje konkrétněji na typy změn, které se budou vyžadovat. Pokud jsou dobře řízeny, rozsáhlé shromáždění dat a analýza mohou zákazníkům štáb stále víc vtáhnout do zakázky,

a tím prohloubit jejich vědomí „vlastnictví problému“. V důsledku toho bude zadavatelská organizace na konci diagnózy lépe připravena vyrovnat se s nutnými změnami než na jejím začátku.

Může zde dojít i k užitečnému didaktickému efektu. Zákazník a jeho štáb by neměli mít dojem, že pouze poradce objevuje plnou pravdu o jejich organizaci nebo jednotce, ale mají získat přesvědčení, že poradce se s nimi dělí o diagnostickou metodu, aby se mohli naučit, jak diagnostikovat problémy sami. Zákazníkům potenciál k řešení problémů se dá během diagnózy značně zvýšit. Pokud se tato příležitost promarní, může být příliš pozdě začít se ucházet o angažovanost lidí v etapě plánování akce.

Avšak mohou se také objevit určité negativní důsledky. Někteří zákazníci se snaží v organizaci zatajit, že používají služeb poradce. Je pochybné, zda se takové tajemství dá udržet, ale ještě důležitější je skutečnost, že pokus tak učinit může vrhnout pochybnosti na poradce a celý proces. Neformální komunikační síť v organizaci (všechny organizace mají svoji „šeptandu“!) tuto informaci rychle rozšíří. Při absenci formální komunikace od zákazníka k systému bude neformální komunikační systém tihnout k vytváření negativních dat. To vážně omezí poradcovu schopnost podat efektivní výkon.

Vrátíme se zpátky k pojednání změny a organizační kultury. Uvedení poradce do organizace, bez dostatečné přípravy ze strany zákazníka, vytváří potřebu, aby se lidé v organizaci s touto situací vyrovnali. Objeví se nové kulturní chování. Poradce v zásadě již změnu v organizaci způsobil — aniž hnul malíčkem! Předčasná změna se objeví a mohla by zamlžit původní problém anebo zamaskovat skutečný důvod konzultace. Poradit si s tím během vstupní fáze nemusí být tak těžké, jelikož poradce bude především ve vztahu pouze k řídicímu pracovníkovi, který ho najal, a možná k hrstce jiných. Během diagnózy musí poradce projít mnoha úrovněmi organizace, čímž dojde k zainteresování daleko většího počtu lidí. Pokud nebyl účel konzultace prozrazen, poradce může očekávat, že se setká u některých členů organizace pouze s omezenou spoluprací. Určití pracovníci na vyšším stupni řízení se mohou domnívat, že situace se dá zvládnout pouze tím, že se rozešle sdělení vyzývající lidi ke spolupráci. To zdaleka stačit nebude.

Pokud není zadavatelský systém připraven poradce přijmout, celý vztah může být odsouzen k zániku od samého počátku. Proto by měl zákazník organizaci na příchod poradce pokud možno připravit. Jelikož zákazníci si tuto potřebu ne vždy uvědomují, může se stát, že poradce bude muset napláňovat průběh akce během vstupní fáze. Je zjevné, že taková příprava je sama o sobě zásahem do organizace. Musí se s ní nakládat výsostně opatrně, s veškerou kvalifikovaností, která se od poradce vyžaduje od samého počátku.

Poradce může použít celou škálu přístupů, aby rozptýlil jakýkoli strach nebo dezinformaci. Jeden způsob, jakým toho dosáhnout, tkví v tom, že je ochotně k dispozici všem těm v organizaci, kdo by se s ním rá-

di setkali. Zejména když se jeho doporučení týkají lidských zdrojů a rozvoje organizace, měl by být poradce celkově viditelný a velmi dosažitelný.

Diagnóza může být velmi bolestivou činností v organizaci, která má potíže. Avšak v jakékoli organizaci může odhalit situace a vztahy, na něž není zákazník pyšný, které není s to zvládnout a které by raději skryl před každým, kdo přichází zvenčí. Poradce však může nutně takové informace potřebovat, aby byl schopen udělat pro zákazníka něco užitečného. Diagnostikování choulostivých situací vyžaduje velký takt. Agresivní diagnostický postoj (např. mohou-li lidé z poradcových otázek vydedukovat, že hledá chyby v jejich práci a hodlá je kritizovat) vyvolají jednoznačně odpor.

Dalším typem potenciálně negativního efektu je spontánní změna pracovních metod předtím, než je řádně vyvinuta, vyzkoušena a obecně aplikována metoda nová. Takové změny často nepřinesou skutečné zlepšení, ani když jsou dobře míněné. Může se vyplývat energie, dojde-li k nedorozumění o pravděpodobném nasměrování úsilí o změnu a posloupnosti kroků, jimiž je poradenství vykonáváno. Někteří lidé mohou být dezorientováni — mění své pracovní metody v dobré víře, avšak poradce a řídicí pracovníci to neocení.

Takovým a podobným nedorozuměním se dá zabránit poskytováním *časť zpětné vazby* ze sběru dat a analýzy. Zákazník a jeho štáb potřebují vědět, jak zakázka pokročila, jaká fakta byla zjištěna a jaké závěry jsou předběžné — vyžadující další zjišťování faktického stavu a verifikaci — nebo konečné, které mohou sloužit jako základ pro akci. Neměla by existovat žádná nejasnost a žádná nedůvěra co do typu akce, který diagnóza pravděpodobně doporučí, a okamžiku, kdy akce může začít. Na druhé straně, získání reakce zákazníka na zpětnou vazbu, poskytnutou jemu, je zpětnou vazbou pro poradce. Poradce by měl o tuto zpětnou vazbu co nejvíc usilovat během celé diagnostické fáze.

8.1 Konceptní rámec diagnózy

Přeformulování problému

Plán zakázky připravený vzápětí po předběžné diagnóze problému (viz 7.2 a 7.3) poskytl vodítka a základní harmonogram pro diagnostickou fázi. Před začátkem podrobného šetření však může vyžadovat revizi a úpravu. Mezi koncem vstupní fáze a začátkem diagnostické fáze může být posun několika měsíců. Poradce si chce být jistý, že původní definice problému je stále ještě platná a může se jí řídit diagnostická činnost. Je užitečné problém znovu formulovat a ujistit se, že zákazník se nerozmyslel a nechce, aby poradce dělal něco jiného. Krátce před začátkem diagnózy lze k tomu účelu svolat mimořádnou schůzku se zákazníkem.

Konceptní rámec

Diagnostická práce by měla začít s vědomím jasného konceptního rámce. Pustit se do rozsáhlého a nákladného šetření bez takového rámce by mohlo být riskantní. V kterékoli organizaci narazí poradce na spoustu problémů, jejichž povaha se různí: technické a lidské, zjevné a skryté, významné a zanedbatelné, skutečné a potenciální. Uslyší mnoho kritických názorů na to, které jsou hlavní problémy a co by se s nimi mělo dělat. Při diagnostice problému bude poradce neustále vystaven riziku, že zvolí chybný směr, nechá se nevhodně ovlivnit názory, které jsou mu svěřovány, a shromáždí zajímavá, ale zbytečná fakta, a přitom opomene skutečnosti zásadní a nevezme zřetel na některé důležité dimenze složitého problému. Na nebezpečí diagnostických chyb, již zmíněných v části 7.2, se nesmí zapomínat a poradce bude potřebovat vynaložit velké úsilí, aby se jim vyhnul.

Bylo by tedy nesprávné dívat se na shromažďování fakt a jejich analýzu jako na určitý druh puntičkářské, avšak rutinní práce, kterou zvládne elév v daném oboru, má-li k dispozici určité návody, zatímco skutečně zkušený člověk může nastoupit v pozdější etapě, kdy bude potřebný tvůrčí vstup, aby se mohla vymyslet efektivní řešení problému. I diagnóza vyžaduje hodně fantazie a tvořivosti, nádavkem ke zkušenosti v analyzování podnikatelských, řídicích a lidských problémů.

Co se má zjistit

Za prvé, poradce si musí uvědomovat, co se má během diagnózy zjistit, prokázat, vyzkoušet a ověřit. Musí uvážit, co by mělo být konečným výsledkem této fáze, na jehož základě bude moci zakázka přejít do fáze další. Do toho patří vymezení:

- problému;
- příčin problému;
- jiných signifikantních vztahů;
- zákazníkova potenciálu vyřešit problém;
- možného směru další akce.

Problém

Může být prospěšné připomenout si, co se řeklo o podnikatelských a řídicích problémech v části 1.3. Poradce může být požádán, aby pomohl napravit horšící se situaci, zlepšit stávající situaci (i tehdy, nedá-li se pospat jako zhoršující se), anebo vytvořit naprosto novou situaci (identifikovat a využít nové příležitosti). Setkáváme se zde proto s třemi základními kategoriemi problému: *korektivní*, *progresivní* a *tvůrčí* problémy. Přesto je jim jeden rys společný: u každého z nich existuje *rozdíl mezi tím, co se sku-*

tečně děje (nebo bude dít), a tím, co by se mělo (nebo mohlo) dít. Tento rozdíl vymezuje problém, s nímž se má poradce potýkat.

Abychom zjistili tento rozdíl nebo rozpor, musíme porovnat dvě situace. Není těžké zjistit, co se skutečně děje, t.j. skutečnou situaci. V této kapitole si popíšeme celou řadu technik zjišťování faktického stavu a analýzy, jejichž zvládnutí pomáhá poradci identifikovat skutečnou situaci. Určit, co by se mělo dít, t.j. ideální nebo žádoucí situaci, je nekonečně složitější, avšak tvoří to elementární součást diagnózy problému. Neboť jedině tímto způsobem lze problém popsat a analyzovat, ať už je korektivní, progresivní nebo tvůrčí.

Uveďme si jako příklad rostoucí výrobní náklady. Náklady na konkrétní výrobek vzrostly v posledních dvou letech z 10 dejme tomu na 10.80, t.j. o 8 procent. Avšak tržní cena neroste a distributoři nemohou snížit svoji marži. Existuje podezření (anebo bylo zjištěno), že někteří konkurent, nabízející stejný výrobek, zachovali stejnou úroveň výrobních nákladů a jiní je dokonce dokázali snížit. Jsou známy značně levnější výrobní technologie, ale, jako obvykle, mohou být efektivní pouze za určitých podmínek. Kde je potom zakopaný pes? Skutečná úroveň výrobních nákladů je známá, ale jak se dá určit úroveň požadovaná? Může jít o složité podnikatelské rozhodnutí. Diagnostická fáze začíná s určitým zhodnocením toho, co je žádoucí (to vlastně poskytla předběžná diagnóza problému během vstupní fáze), zhodnocením, které bude dále specifikováno, prohloubeno a upraveno během diagnózy, bude totiž založeno na nových údajích, které budou shromážděny, a nových vztazích, které budou objeveny. Teprve potom bude možné určit skutečný rozsah problému a všechny jeho důležité aspekty a navrhnout způsoby hledání řešení.

Problém bude identifikovat následujících pět hlavních dimenzí nebo charakteristik:

(1) *Podstata čili identita.* Podstata nebo identita problému se musí popsat (nízký výkon; rostoucí výrobní náklady; nedostatek kvalifikovaného štábu; nedostatek nápadů jak investovat volný kapitál). Musí se stanovit, jaká báze pro srovnání se použije a jak je oprávněná. (Proč tvrdíme, že výkon je nízký? Nízký ve srovnání s jakou úrovní?) Musí se popsat také různé symptomy problému.

(2) *Organizační nebo fyzické umístění.* Ve kterých organizačních jednotkách (úsecích, odděleních, přidružených organizacích) a fyzických jednotkách (závodech, budovách, skladech, kancelářích) byl problém pozorován? Jaké další jednotky jsou nebo by mohly být postiženy? Jak rozšířený je problém v organizaci?

(3) *„Vlastnictví“ problému.* Kterých lidí (řídících pracovníků, štábních specialistů, úředníků, dělníků) se existence problému dotýká a kdo z nich se hlavně zajímá o jeho vyřešení? Je problém jednoznačný nebo nejednoznačný? (To, jak víme, je zásadní pro vymezení „skutečných zákazníků“ a práci s nimi v průběhu procesu řešení problému.)

(4) *Absolutní a relativní rozsah.* Jak důležitý je problém v absolutních pojmech (např. objem ztraceného pracovního času nebo peněz, objem nevyužitých výrobních kapacit, potenciální úspory)? Jak důležitý je v pojmech relativních? Jaký vliv má na jednotku, kde byl pozorován, a lidi, kteří „problém vlastní“? Jak důležitý je pro organizaci celkově? Co vlastně organizace získá, bude-li problém vyřešen?

(5) *Časová perspektiva.* Od kdy problém existuje? Byl upozorován jednou, vícekrát, anebo se stále opakuje? Jak často se objevuje? Jaká je jeho tendence: byl problém stabilizován, zvětšuje se nebo zmenšuje? Jaké prognózy se mohou učinit o budoucím vývoji daného problému?

Příčiny problému

Základním úkolem v diagnóze je identifikovat síly a faktory, které způsobují problém. Tento úkol začíná určitou předběžnou znalostí nebo předpoklady o tom, které ty příčiny mohou být. To pomáhá stanovit hypotézy o možných příčinách. Je užitečné vytvořit co možná nejvíc hypotéz, aniž se pochopitelně pouštíme do povrchních spekulací. To nám poskytne výchozí bod pro zkoumání. Shromáždění dat a jejich analýza se potom zaměří hlavně na hypotetické příčiny, vyřazování hypotéz, které nelze podložit fakty, a vytváření nových hypotéz, které se vyloupnou z pohovorů se zákazníkem nebo z jiných zdrojů. Je třeba použít přísný vědecký přístup. Například skutečnost, že je obtížné zjistit údaje na podporu hypotézy, ještě neznamená, že hypotéza by měla být zamítnuta. Poradce by měl být nakonec schopen identifikovat skutečnou(-é) příčinu(-y) mezi mnohými faktory, které se nějakým způsobem vážou k problému.

Další poznámky o kauzální analýze jsou uvedeny v části 8.4 níže.

Další podstatné vztahy

Každý podnikatelský a řídicí problém je propojen s jinými problémy; a kromě toho jsou zde jiné vztahy, které se dají zjistit mezi problémem a jeho příčinou nebo příčinami. Existují například faktory, které zhoršují nebo zmírňují problém, aniž jsou jeho přímou příčinou. Mohou řešení problému ztížit nebo ulehčit. Při řešení jednoho problému se mohou objevit problémy nové. Při odstranění jednoho úzkého místa se často tvoří nové, atd. Takové vztahy a potenciální problémy musí být zjištěny a identifikovány.

Zákazníkův potenciál řešit problém

Zákazníkův potenciál má několik dimenzí. Je nezbytné zjistit, zda vlastní materiální a finanční zdroje a technické schopnosti, které jsou nutné k řešení problému. Důležitá je časová perspektiva. Jaká je zákazníkova zkušenost s řešením jiných problémů a prováděním organizačních změn

různého charakteru a rozsahu? Jaká je zákaznickova organizační kultura pokud jde o změnu? Jaká bude pravděpodobná budoucnost vývoje zákaznickových zdrojů ve vztahu k problému, který se má řešit? Může mobilizovat jiné zdroje? Jaké pokusy byly učiněny k vyřešení daného problému? Selhaly minulé pokusy? Proč selhaly?

Značná pozornost se bude věnovat zákaznickovým postojům k danému problému. Jak lidé (na různých úrovních a v různých kategoriích) chápou problém? Uvědomují si ho a jsou ochotni provést změnu? Zakoušejí problém už tak dlouho, že se mu přizpůsobilí?

Možné směry další akce

Účelem diagnózy je příprava na zásah (akci). V celém průběhu zkoumání budou shromažďovány, zaznamenávány a analyzovány informace a myšlenky o tom, jak se dá problém vyřešit, se stejnou pečlivostí a odhodláním jako údaje o povaze a příčinách problému. Tím vznikne spojovací článek s následující fází plánování akce. Návrhy na akci by měly logicky vyplynout z diagnózy. Poradce nicméně nespustí ze zřetele rizika spojená s předčasnými změnami, započatými ještě před zjištěním fakt, identifikováním příčin a vyvozením závěrů z diagnózy.

Hlavní kroky v diagnóze

Výše uvedený všeobecný rámec může poradce použít, když tvoří podrobný plán pro diagnostickou práci a uvědomuje si přitom, že rozsah a metodika úkolu se budou muset přizpůsobit povaze a složitosti problému a profilu a postoji zákazníka. Součástí diagnózy je hledání odpovědi na otázky v pěti výše pojednaných oblastech: problém; příčiny problému; jiné podstatné vztahy; zákazníkův potenciál řešit problém a možné směry další akce. Úkol začíná získáním určitých informací pomocí předběžné diagnózy problému během vstupní fáze a předpoklady a hypotézami, které poradce, jakožto zkušený analytik, bude schopen učinit na počátku spolupráce se zákazníkem. Hypotézy a provizorní odpovědi budou nahrazeny konečnými odpověďmi a doplněny chybějícími údaji.

Při plánování diagnostické fáze je zásadní určit stupeň a formu zákaznickovy účasti v každém kroku dané fáze. Je-li zvolen modus procesního poradenství, zákazník a jeho tým převezmou hlavní zodpovědnost za sběr a analýzu dat a poradce se bude chovat převážně jako katalyzátor, informující zákazníka o použitém přístupu a upozorňující ho na otázky a skutečnosti, které by neměly uniknout jeho pozornosti. V jiných případech však poradce vykoná převážnou část diagnostické práce. Anebo bude možné naplánovat postupné zvyšování účasti zákazníka a jeho štábu v průběhu diagnostické fáze.

Diagnostická činnost se v podstatě vykoná ve čtyřech základních krocích. Definice rámce, jak o tom hovoří tato část, a rozhodnutí o údajích,

kteří se mají shromažďovat (část 8.2), jsou prvním krokem. Zjišťování faktického stavu neboli shromažďování dat je druhým krokem (část 8.3). Analýza fakt tvoří třetí krok (část 8.4). Zpětná vazba na zákazníka, včetně hlášení a závěrů o diagnóze, je čtvrtým a posledním krokem (část 8.5). Touto logikou se budeme řídit při našem vysvětlování. Tato logika však nemusí vyhovovat každé situaci a osobnosti každého poradce. Pokud poradce zjistí, že bude produktivnější, jestliže zorganizuje svoji diagnostickou práci jiným způsobem, neměl by se cítit ničím omezován.

Dejme slovo zkušenému praktikovi: „Součástí mého osobního přístupu jsou techniky, které považuji za velmi užitečné. Nepokouším se analyzovat nebo rozškátulkovat údaje na zjišťování faktického stavu, analýzu a syntézu, ale nechám je volně proudit, jakmile začínají přicházet. Nechávám je, aby se do určité míry v každé z těchto etap překrývaly, dokud se nezačne tvořit jakýsi obrazec. Teprve potom začínám do analytické fáze vplétat surový faktický materiál. Když mám všechna fakta pohromadě, chci, aby byla čistá, aby jako zrcadlo odrážela to, co bude konečným závěrem celého zkoumání.“¹ Čtenář si může také vyhledat dodatek 6, popisující sled diagnostických operací v konkrétní poradenské zakázce v řízení výroby.

8.2 Vymezení nezbytných faktů

Fakta jsou stavebními kameny jakékoli poradenské činnosti. Pracující poradci potřebují značný počet faktů, aby si udělali jasnou představu o situaci, dospěli k přesné definici problému a uvedli své návrhy ve vztah se skutečností. Fakta jsou také nutná pro zakázky, které se zabývají tvůrčími problémy, kde se poradce snaží vyvinout něco velmi nového a používá hodně fantazie a tvůrčího myšlení. Shromažďování faktů může být nejuživnější a nejbolestnější fází poradcovy práce, ale jiná alternativa neexistuje.

Když diagnóza začne, jisté množství dat předají pracujícím poradcům jejich kolegové, kteří provedli předběžnou diagnózu problému během vstupní fáze. Diagnostická fáze půjde o hodně dále a vymezí sporné otázky a shromáždí fakta ve značně větším detailu.

Druhy shromážděných faktů budou záviset na oblasti, v níž se zakázka odehrává, a na vymezení problému a cílů zakázky. Fakta by měla umožnit prozkoumání procesů, vztahů, příčin a vzájemných vlivů, se zvláštním ohledem na nedostatečně využívané příležitosti a možná zlepšení. Koncepční rámec, o němž pojednává část 8.1, naznačuje hlavní oblasti, v nichž se fakta normálně shromažďují.

Shromažďování musí být připraveno zevrubným vymezením, jaká fakta se hledají. Zkušení poradci budou nadále aplikovat zásadu selektivity, třebaže vědí, že potřebují detailnější a přesnější fakta než jejich kolegové, kteří provedli předběžnou diagnózu. Oceňují, že v jakékoli organizaci je k dispozici prakticky neomezené množství faktických informací, ale že přílišné množství takových informací se snadno stává nezvládnutelné a nemůže se v zakázkách plně využít. Náklady na shromažďování faktů se nedají ignorovat, zejména když některé údaje nejsou okamžitě k dispozici a kvůli jejich získání je nutné vytvořit zvláštní projekty (pozorování, zvláštní vedení záznamů).

Avšak vymezení faktů a jejich zdrojů nesmí být příliš restriktivní. Pokud je, mohlo by to vyloučit fakta, z nichž by se daly vytáhnout podstatné informace o příčinách, následcích nebo vztazích, a tato fakta se často nacházejí na neočekávaných místech. Na začátku zakázky může poradce klidně rozhodit svoji síť do velké šíře a po předběžném zkoumání některá data vyřadit, jiná přidat, a tak dál.

Při vymežování rozsahu dat má poradce pro řízení stále na mysli, že „účelem není výzkum. Účelem diagnózy je mobilizovat akci k řešení problému. Akci, která zlepší fungování organizace.“²

Fakta, která je třeba shromáždit a prozkoumat, se musí vymežit v nejužší spolupráci se zákazníkem, zejména s těmi členy zadavatelské organizace, kteří vědí, jaké záznamy jsou vedené, jak jsou spolehlivé a jaké údaje se budou muset získat z jiných zdrojů. To zahrnuje vymezení obsahu dat, stupně jejich podrobnosti, časového úseku, rozsahu pokrytí, a klasifikačních a uspořádacích kritérií, jak je uvedeno níže.

Shromažďování dat může být zdlouhavým procesem a ve složitém případě by bylo třeba řídit se určitou logikou, např. ujistěním se, že každý krok (zjištění dat o marketingu a prodeji) poskytuje informace pro krok následující (data o výrobě) atd. To by se mělo odrazit v pracovním plánu, který se má dohodnout se zákazníkem.

Plánování pro shromažďování dat také zahrnuje rozhodování, jaké aspekty problému a jaké vztahy nevyžadují detailní data. To se týká případů, kdy poradce, díky svým zkušenostem, může dospět k spolehlivým závěrům na základě globálních dat a pomocí srovnání s podobnými situacemi v jiných organizacích.

Klient nemusí chápat, proč poradce trvá na zjištění určitých informací. K tomu často dochází, jestliže — podle zákaznickova názoru — by se měla zakázka držet ve vymezené technické oblasti a poradce by se neměl angažovat v oblastech jiných. Poradce musí vysvětlit, proč chce získat určité údaje o jevech, situacích a problémech, které mohou mít nějaký vztah k problému, s kterým se potýká. To může zákazníka upozornit na vztahy, jimž nevěnoval žádnou pozornost, a poskytnout další důkazy o poradcově metodickém přístupu.

Každý zkušený poradce dobře ví, že očividně identické typy dat mohou mít *jiný význam nebo obsah* v jiných organizacích. Například „probíhající práce“ může být definována celou řadou různých způsobů; může nebo nemusí obsahovat určité položky a její finanční hodnota může být určena různými metodami. Definice kategorií zaměstnanců (techniků, středních řídicích pracovníků, administrativního personálu, výrobních a jiných dělníků, atd.) mívá rovněž mnoho variací. Ve starých firmách se vžitými tradicemi definice komplikuje existence jejich vlastní terminologie, která se může lišit od terminologie převažující v odvětví, k němuž patří. Uniformita dat používaných v řízení různých organizací bude vyšší v zemích, kde existuje určité centrální plánování a regulace a kde finanční a statistické zprávy musí dodržovat vládní nařízení. Ale i v těchto případech bude shledáno mnoho rozdílů, zvláště ve výrobní oblasti.

Pokud jde o *kvantitu*, poradce specifikuje jednotky měr, např. počet výrobků nebo jejich váhu či objem, a stanoví meze přesnosti, např. na nejbližší stovky nebo na jednotky směrem dolů. Přesnost závisí na účelu, pro který mají být údaje použity. Pracovní studie k stanovení norem operačních časů může vyžadovat přesnost na nejbližší sekundu s tolerancí 5 procent. Prognóza celkového ročního objemu výroby se může počítat přibližně na nejbližší tisíce s tolerancí 10 procent. Pokud se poradce nepodaří stanovit meze přesnosti před shromážděním dat, nemusí získat to, co požaduje, a musí opakovat proces zjišťování, např. se může stát, že operační časy budou zaznamenány v minutách nebo desetínách či setínách minut namísto požadovaných sekund.

Míra podrobnosti

Míra podrobnosti požadovaná pro fakta bude obvykle vyšší než míra potřebná u dat používaných v předběžných diagnostických průzkumech. Zatímco všeobecná diagnóza vychází z úhrnných čísel, např. celkového času spotřebovaného stroji na produktivní práci, změna spočívá na podrobnějších údajích, např. kusovém čase pro každou operaci, anebo čase, který potřebují na produktivní práci některé typy strojů nebo v některých provozech. Potřebná může být informace o jednotlivých osobách a jejich postojích k danému problému. Čím podrobnější fakta, tím déle bude trvat jejich shromáždění. Na začátku zakázky může mít poradce potíže při hodnocení výhod, které přinesou detailní fakta. Dokud údaje neshromáždí, nemůže vědět, jaké slabiny nebo možnosti k zlepšení odhalí. Pravděpodobně upozorní na problémy, které zasluhují bližší zkoumání. Jinak může poradce nejprve shromáždit data v širokých kategoriích, např. celkovém počtu dnů pracovní neschopnosti všech dělníků. Analýza těchto dat naznačí větší detail pro určité kategorie, např. počet dnů pracovní neschopnosti, které si

každá skupina vybrala během zimních měsíců. Údaje tak mohou být shromažďovány v několika etapách, dokud nemá poradce dostatečně detailní představu o současné situaci, aby mohl navrhnout způsoby k jejímu zlepšení.

Časový úsek

Vymezení časového úseku je neméně důležité. Aby například mohl navrhnout systém řízení zásob pro hotové keramické výrobky, musí poradce znát počet prodaných výrobků. Za kolik let musí počítat odbyt a v jakých intervalech? Odpověď by mohla znít každý měsíc za poslední tři roky. Časový úsek by měl být dost dlouhý, aby stanovil stálý profil činnosti, ukázal tempa růstu nebo poklesu a odhalil odchylky v činnosti vinou sezónních variací nebo ekonomických cyklů. Delší časový úsek bude zvolen v podnicích produkujících velké výroby investiční povahy, s několikaletou průběžnou dobou od projekce přes výrobu po instalaci, než v podnicích vyrábějících běžné spotřební zboží.

Časové úseky potřebují být srovnatelné: měsíce nebo týdny musí obsahovat stejný počet pracovních dní a tak dále. Úseky, během nichž došlo k výjimečným událostem, by měly být vyloučeny, nebo alespoň rozpoznány a přizpůsobeny nové situaci. Časové úseky předcházející významným změnám v provozech, např. zavedení nových výrobků a zrušení výroby starých, se musí prověřit nezávisle na časových úsecích normálního provozu.

Volba časového úseku těsně před začátkem zakázky dává najevo, že pouhá přítomnost poradce může mít vliv na výsledky. V konkrétním případě materiálový odpad se podstatně snížil od okamžiku, kdy poradce začal na toto téma klást otázky a než vlastně vůbec něco udělal.

Je zjevné, že volba časového úseku bere v úvahu dostupnost minulých záznamů a změny, které zákazník mohl zavést do záznamových postupů.

Šíře záběru

Když dojde na šíři záběru, poradce se musí rozhodnout, zda shromažďovat celkové informace (o všech výrobcích, celých jednotkách a procesech) nebo pouze výběr. Informace budou zpravidla sbírány pro několik životně důležitých položek, které tvoří převážnou část činnosti v současném období, a pro takové položky, které se pravděpodobně stanou rozhodujícími v budoucnu (perspektivní nové výrobky, atd.). Je-li výrobní kapacita zřetelně omezena jednou skupinou strojů, které se staly *úzkým místem*, řešení problémů této skupiny může být klíčem k řešení většiny dalších problémů daného oddělení. V jiných případech budou údaje shromažďovány pro reprezentativní vzorky.

Organizace a uspořádání údajů

Konečně, přípravná práce pro shromažďování faktů obsahuje rozhodnutí o organizaci a uspořádání údajů, která se přijímají ve světle konečného využití dat. Typická seskupení jsou:

- *pro události* — čas, četnost, rychlost, trendy, příčina, důsledek (např. počet nehod vyplývajících ze specifikovaných příčin, které se objevovaly každý den v týdnu během posledního roku);
- *pro lidi* — věk, pohlaví, národnost, stav, kvalifikace, zaměstnání, délka služby, výdělek (např. průměrný roční výdělek svobodných zaměstnankyň s vybraným vzděláním během každého z posledních pěti let);
- *pro výrobky a materiály* — velikost, hodnota, technická charakteristika, zdroj (např. hodnota materiálů podle typu a velikosti v zásobách na konci posledních 12 kalendářních čtvrtletí);
- *pro zdroje, vstupy, výstupy, procesy a postupy* — úroveň činnosti (prodej, spotřeba, výroba), umístění, řídicí středisko, geografické rozdělení, použití zařízení (např. počty specifikovaných dílů vyrobených vybranými procesy během každého z posledních 24 měsíců).

Aby uspořádal fakta do stravitelné formy, plánuje poradce, jak je tabulovat. Popisy a komentář je možné poznamenat pod vybraná záhlaví na zvláštním listu papíru nebo kartě pro každý titulěk, např. odpovědnosti každého řídicího pracovníka. Odpovědi na dotazník se dají uspořádat na „úhrnném dotazníku“, t.j. použitím stejného formuláře dotazníku, který bude rozeslán respondentům. Procesy a postupy mohou být vyjádřeny řetězcem symbolů, jako jsou symboly aktivity, jaké se používají v systémové analýze nebo studiích pracovního času. Tvary se nejlépe ukazují na nákresech. Čísla jsou obvykle uspořádána v tabulkách.³

Může být užitečné anticipovat zpracování dat počítačem. K tomu bude patřit volba vhodného modelu a programu, anebo vypracování nového, není-li pro konkrétní analytický účel žádný k dispozici. To si však vyžádá určitý čas, který by měl být poskytnut při plánování diagnostické činnosti.

Poradcovy předběžné poznámky, zatímco se teprve orientuje a zaměřuje na danou situaci, bývají mnohomluvné a spekulativní. Jak se směr šetření stává zřetelnější, záznam fakt se stává systematictější. Obecné psaní poznámek může vyústit v diagramy a jiné analytické metody. Původní rozhodnutí o uspořádání a klasifikaci dat se ověří a doplní.

Pečlivost, s jakou si pracující poradce vede doklady, a jak si je zakládá, aby z nich mohl čerpat informace, mu pomůže držet se stanoveného směru a umožnit snadnou kontrolu prověřujícím pracovníkovi. Význam poznámek by měl být stejně jasný po mnoha měsících, jako v době, kdy byly napsány. Žádná cifra by neměla být zapsána, aniž ji kvalifikovaly její relace.

8.3 Zdroje a způsoby získávání faktů

Zdroje faktů

Celkem vzato jsou poradcům fakta dostupná ve třech formách:

- záznamech;
- událostech a podmínkách;
- vzpomínkách.

Kterýkoli z těchto zdrojů může být interní (v dané organizaci) nebo externí (oficiální publikace, statistické zprávy, názory lidí mimo organizaci).

Záznamy jsou fakta uchovávaná ve formách, které jsou čitelné a dají se přepisovat. Patří k nim dokumenty (archív, zprávy, publikace), počítačové soubory, filmy, mikrofilmy, nahrávky, nákresy, obrázky, schemata, atd. Fakta ze záznamů se získávají jejich vyhledáním a studiem.

Události a podmínky jsou akce a je obklopující okolnosti, které se dají pozorovat. Fakta tohoto druhu se tedy získávají pozorováním a zaznamenáváním výsledků pozorování.

Vzpomínky jsou všechny informace uložené v paměti lidí pracujících v zadavatelské organizaci, jsou s ní spojené, anebo jsou prostě schopné poskytnout informace, které poradce může využít (např. pro srovnání). Taková encyklopedie vědění obsahuje konkrétní doložená fakta, zkušenosti, názory, přesvědčení, dojmy, předsudky a proniknutí do podstaty věci. Lidský mozek ukládá všechna tato data ve formě slov, čísel a obrázků, které poradce nevidí, ale může získat prostřednictvím pohovorů, dotazníků, zvláštních zpráv, atd.

Šikovný poradce se neuchýlí k nepřímým a časově náročným způsobům shromažďování informací, mohou-li se tytéž informace získat přímo a jednoduše. V mnoha případech to znamená — jdi a ptej se lidí. Lidé na všech úrovních v průmyslových podnicích a jiných organizacích vládnou neuvěřitelným množstvím znalostí o své organizaci a takřka každý má nějaké představy o nutných a možných zlepšeních. O tyto informace se však nedělí, nejsou-li vyzváni.

Vyhledávání zaznamenaných dat

Záznamy jsou hojným zdrojem informací a některé záznamy budou zkoumány a studovány při každé zakázce poradenství pro řízení. Je zřejmé, že poradci dají přednost využití informací, které jsou už k dispozici v záznamech, před jinými způsoby shromažďování dat. Jsou však určitá úskalí, kterým je třeba se vyhnout při vyhledávání zaznamenaných dat.

- Mnohé záznamy nejsou spolehlivé a poskytují zkreslený obraz skutečnosti. To je běžné v takových případech, jako je výkaz o poruchách a prostojích stroje nebo o odpadu. Materiály mohou být připsovány na vrub výrobkům, pro něž nebyly použity. O plánech a projektech se může tvrdit, že jsou aktualizovány, ale bývá tomu tak zřídka. Organizační manuály a návody k obsluze mohou obsahovat podrobné popisy postupů, které už dávno neplatí. Má-li poradce nebo sám zákazník pochybnosti, je nutné platnost stávajících záznamů ověřit ještě před jejich použitím.
- V organizacích, podnikových i vládních, bývá běžné zjistit, že různá oddělení mají různé záznamy o stejných činnostech, vstupech nebo výstupech. Tyto záznamy se mohou lišit jak v použitých kritériích, tak v rozsahu zaznamenaných dat.
- Kritéria a hodnoty používané v zaznamenávání se čas od času modifikují a poradce musí všechny takové modifikace objevit.

Speciální evidence

Speciální evidence se dá zavést, není-li informace okamžitě k dispozici ve stávajících záznamech nebo když na ni není spolehnutí. Může se zřídit na omezenou dobu, řekněme na měsíc nebo dva, podle kritérií, která navrhne poradce. Zákazníkovi zaměstnanci pracující v dané oblasti bývají zpravidla požádáni, aby údaje zaznamenávali a předávali poradci. Z ekonomických důvodů by měl být takový záznam jednoduchý a kvůli spolehlivosti by neměl trvat déle, než je nutné. Každý by měl vědět hned na počátku, jak bude doba dlouhá a proč se musí speciální evidence zavést.

Pozorování

Pozorování je metoda, kterou poradce používá k získání informace, která není pohotově zaznamenána. Je přítomen v okamžiku, kdy dojde k události, např. když vedoucí dává pokyny svým podřízeným nebo když dělník vykonává nějaký úkol, a využívá svých schopností vidět a slyšet, aby si všiml, jak událost vzniká, aby byl později schopen navrhnout zlepšení dotyčné praxe.

V procesním poradenství může poradce sledovat štábní porady, během nichž je možné identifikovat skupinové procesy a chování, které se vážou na problém. Obvykle píše o pozorování skupiny než jednotlivců. Pokud je však účelem konzultace pomoci zlepšit výkon jednotlivce, potom se pozorování může v zásadě na onoho jedince soustředit. To by byl případ, kde zaměstnanec zaujímající vysoké postavení má jistou dobu problémy s mezilidskými vztahy. Takový zákazník může vyhledat externího poradce, který by ho mohl sledovat v akci v nejrůznějších situacích a pomohl by mu zlepšit mezilidský aspekt jeho výkonu coby řídicího pracovníka.

Poradce může také sledovat struktury společenských styků. Kde se lidé scházejí, aby si promluvili a vyměnili informace? Kdo má časté pracovní nebo neformální styky s kým? Jakou strukturu vytvářejí tyto kontakty?

Informace, kterou poradce obvykle získává pozorováním, obsahuje:

- plán továrny, skladů a kanceláří;
- tok operací, materiálů a lidí;
- pracovní metody;
- pracovní tempo a disciplína;
- pracovní podmínky (hluk, osvětlení, teplota, ventilace, pořádek a čistota na pracovišti);
- postoje a chování vyšších a středních řídicích pracovníků, mistrů, štábních specialistů a dělníků;
- mezilidské a meziskupinové vztahy.

Jelikož většina lidí se pod dohledem cítí nejistě, musí poradce velmi dbát na to, aby se předtím, než je začne sledovat při činnosti, uvolnil. Nejprve by jim měl říct, co hodlá dělat. Nikdy by neměl začít pracující pozorovat bez upozornění. Měl by vysvětlit účel svého průzkumu a zdůraznit, že není v žádném případě zaměřen na kritiku, ale jednoduše na získání spolehlivých informací o tom, jak je dotyčná činnost vykonávána. Výměna názorů s těmi, kteří jsou sledováni, umožňující jim poukázat na všechny faktory, které ovlivňují činnost, a vítající jejich návrhy na zlepšení, si pravděpodobně získá jejich spolupráci. Při sledování by se lidé měli pokud možno chovat normálně a nepokoušet se o výkon, který by byl lepší nebo rychlejší anebo horší nebo pomalejší než obvykle. Dojde-li k něčemu neobvyklému, pozorování je třeba přerušit a opakovat, až se podmínky znornalizují.

Jsou-li sledovány postupy, operace a procesy, poradce si vybere jednu z mnoha metod, které byly k tomuto účelu vypracovány a jejichž popis uvádí literatura.³

Tam, kde se zakázka zabývá především lidskými problémy a vztahy mezi jednotlivci a skupinami, může se stát, že poradce bude muset zkoumat postoje a chování zákaznickova štábu zevrubněji. U jiných zakázek tyto aspekty zjišťuje s menší důkladností. Přesto pozoruje sklony, preference a předsudky štábu do takové míry, která mu umožní pochopit, jak tyto rysy ovlivňují problémy, jimiž se zabývá, a zajistit spolupráci. Takové pozorování trvá po celou dobu zakázky. Začíná během úvodních schůzek, kdy získává první dojmy. Ty si utvrdí během dalších setkání. Poradce do značné míry shromažďuje informace o postojích a chování jakožto vedlejšího produktu pohovorů, v nichž se ptá na vzpomínky, vyměňuje si nápady anebo vypracovává zlepšení. Během pohovorů, které se přímo netýkají povahových rysů, by však poradce sebe i svého zákazníka zapisováním svých dojmů rozptyloval. Měl by si je proto vrývat do paměti a teprve potom je zapsat a klasifikovat.

Při této činnosti budou poradce zajímat informace jako:

- zkušenosti;
- názory;
- míra sebedůvěry;
- co se dotyčné osobě líbí a nelíbí;
- zvláštní zájmy nebo motivy;
- lidé, kterých si zpovídáný váží a kterých si neváží;
- navazování společenských styků;
- ochota spolupracovat;
- řídicí styl (autokratický, konzultativní, permissivní);
- rozsah originálního myšlení a inovace;
- schopnost přijímat nové myšlenky.

Vezme-li poradce takové osobní rysy a postoje v úvahu, zvýší své šance na to, že pochopí faktory ovlivňující změnu v zadavatelské organizaci.

Zvláštní zpráva

Jednotlivci nebo týmy v zadavatelské organizaci mohou být požádáni, aby pomohli v zakázce tím, že budou uvažovat o konkrétních stránkách problému a své návrhy předloží písemně ve formě zvláštní zprávy. Ta by obsahovala jakoukoli doplňující informaci, kterou by mohl autor nabídnout. Tato metoda je selektivní — ve spolupráci se zákazníkem by si poradce vybral pouze ty zaměstnance, u nichž je předpoklad, že budou mít specifický názor na daný problém, kteří jsou si vědomi různých rizik a jimž jsou známy minulé pokusy řešit problém. Pokud se však kdokoli v zadavatelské organizaci nabídne připravit zvláštní zprávu ze své vlastní iniciativy, měla by se tato snaha vítat, byť přijímat s jistou opatrností. Dopad zvláštních zpráv se zvýší tím, že se pro ně předem vymezí žádoucí struktura.

Dotazníky

V poradenství pro řízení slouží dotazník k získání omezeného počtu přímočarých fakt od velkého množství lidí (např. v průzkumu trhu) anebo od lidí, které dělí velké vzdálenosti (např. důvody poruch zařízení od uživatelů v celém regionu). Obvykle vyhovují pouze pro shromažďování jednoduchých fakt.

Dotazník může být rozeslán korespondentům s vysvětlující poznámkou, v níž se žádají, aby ho vyplnili a vrátili, nebo jim otázky mohou klást tazatelé a poznamenávat jejich odpovědi do dotazníku. V každém případě je nutné plně vysvětlit, v němž se respondentovi sděluje:

- proč jsou mu otázky kladeny;

- kdo mu je klade;
- co udělá tazatel s odpověďmi;
- kdo jiný je ještě tázán.

Před vypracováním dotazníku se poradce rozhodne, jakou konkrétní informaci chce, jak bude použita a jak budou odpovědi sumarizovány a klasifikovány. Potom zformuluje přesné, jednoduché, nejednoznačnosti prosté otázky. Odpovědi by se pokud možno měly dát vyjádřit slovy „ano“ nebo „ne“ anebo numericky. Tam, kde se vyžadují delší odpovědi, může být užitečné nabídnout seznam možných odpovědí a vyzvat k zatržení správné. Otázky by měly být řazeny logicky za sebou, aby každá odpověď vedla k další. Doporučuje se otázky seskupovat a dotazník rozvrhnout tak, aby se usnadnilo shrnutí a tabelace odpovědí, obzvláště tam, kde je budou zaznamenávat mechanické nebo elektronické třídiče a tabulátory.

Vyskytují-li se nějaké pochybnosti o respondentově schopnosti pochopit otázky a dát jasné odpovědi, měl by být dotazník podroben předběžnému testu.

Vedení pohovorů

V poradenství pro řízení je vedení pohovorů zcela jistě nejpoužívanější technikou shromažďování dat, spolu s vyhledáváním zaznamenaných údajů.

Jednou z výhod, kterou má dotazování během pohovoru oproti dotazníku, je skutečnost, že každá odpověď se dá zkontrolovat a rozvinout. Otázky se navzájem doplňují a podporují i potvrzují, korigují nebo popírají předchozí odpovědi. Vedou také k souvislostem, často odhalují nečekané vztahy, vlivy a omezení. Rozhovor je přizpůsobivý. Pokud jedna linie dotazování nepřinese pořadované údaje, dá se vyzkoušet jiná. To mohou naznačit odpovědi dotazovaného. Poradce se údaje nedozvídá pouze z přímých odpovědí na své otázky, ale i z domněnek, poznámek, stranou pronesených poznámek, názorů, anekdot, postojů a gest, která je provázejí — za předpokladu, že je pozorný a ve střehu. Jak víme, mimoslovní sdělení mohou být velmi významná!

V rozhovoru s lidmi se poradce řídí obecnými pravidly efektivního vedení pohovoru, která byla popsána v různých textech.⁴ Některé konkrétnější zkušenosti a návrhy týkající se použití pohovorů v poradenství pro řízení jsou uvedeny níže.

Při plánování pohovorů určuje poradce, *jaká fakta* chce získat, *od koho*, *kdy*, *kde* a *jak*.

Jaká fakta. Při stanovení faktů, která potřebuje, bere poradce v úvahu vědomosti, které se dají u dotazovaného očekávat — např. je nepravděpodobné, že vedoucí výroby bude přesně vědět, jaké úvěrové podmínky se vztahují na zákazníky, zatímco oblastní vedoucí odbytu bude asi těžko informován o plánované údržbě strojů. Základní informace může přinést

povšechná diskuse. Na druhé straně je nutné důkladně zjistit, prozkoumat a pochopit informace, které pomohou vyřešit problémy nebo vypracovat zlepšení (např. postoje dělníků k zjednodušení pracovního postupu s cílem zvýšit výrobu).

Kdo by měl být dotazován. Je zřejmé, že dotazovanými by měli být ti, kteří se zabývají analyzovanými činnostmi — např. u fakturovacích postupů by měl být nejlepším zdrojem informací fakturant. Aby však získal plnou spolupráci a nikoho nepřehlédl, měl by poradce nejprve zajít za zodpovědným řídicím pracovníkem a nechat na něm, aby určil informátory. Později se může obrátit na jiné, aby si doplnil nebo potvrdil informace. Během úvodních pohovorů se může zeptat, kdo bude mít doplňující informace.

Kdy vést pohovory. Informace získané z pohovorů mají větší smysl, přicházejí-li v logickém sledu — např. pokud jsou výrobky známy, je snazší sledovat operace jejich výroby. Pohovory by se proto měly řídit posloupností, aby každý stavěl na informaci získané z pohovorů předcházejících. Mělo by je předcházet pečlivé studium záznamů, aby časově náročné pohovory nebyly využívány k shromažďování dat, která jsou k dispozici v jiné formě. Čas, který má dotazovaný pro pohovor k dispozici, a jeho psychologický stav se nedají ignorovat.

Kde se setkat. Výběr místa setkání bere v úvahu následující:

- blízkost zkoumané činnosti;
- jak to vyhovuje dotazovanému;
- jak se vyhnout hluku a vyrušování.

Lidé jsou obvykle uvolněnější a sdílnější ve svém vlastním prostředí. Mají tam také všechny informace, které mohou předat. Pouze když má pracoviště dotazovaného vážné nevýhody, jako je hlučnost, stísněný prostor nebo neustálé vyrušování, měl by mu poradce nabídnout, že se setkají jinde (snad v poradcově vlastní kanceláři).

Jak postupovat. Třebaže se vedení pohovoru různí podle vlastností dotazovaného a poradce, jejich vztahu a okolností, za kterých se setkávají, obvykle platí následující doporučení:

(1) *Před pohovorem.* Poradce připravuje otázky, u nichž je pravděpodobné, že odhalí požadovaná fakta. Seznam poslouží pouze jako vodičko a kontrola, že pohovor vyčerpává celé téma a nezabrání zkoumání témat, která se k němu vztahují. Poradce se také informuje na zaměstnání a osobnost dotazovaného. Při dojednávání schůzky jej informuje o účelu diskuse.

(2) *Během pohovoru.* Další podrobná vysvětlení se podávají dotazovanému na začátku setkání. Poradce ho požádá, aby pomohl vyřešit problém, pobídne ho k neformálnímu hovoru a zeptá se ho, jestli si může dělat poznámky. Kladené otázky by měly vést k požadované informaci. Měly by nicméně informátorovi umožnit, aby sledoval svoji myšlenkovou

dráhu, pokud se příliš neodchyluje od zkoumaného tématu anebo není příliš triviální. Je pravděpodobné, že prozradí více, bude-li mít možnost volně se rozhovět, než když bude bombardován neodbytnými otázkami. Účelné poznámky, doplňující jeho prohlášení nebo je uvádějící ve vztah k požadovaným faktům, podněcují komunikaci a řídí ji. S výjimkou takových povzbudivých vsuvek by poradce neměl skákat do řeči. Ani by neměl budit dojem, že se staví kriticky k tomu, jak se věci dělají teď, jelikož to může mít na informátora opačný účinek a může přestat mluvit. Je třeba se vyhnout námitkám a předkládání návrhů na zlepšení. Informátor by měl být spíše povzbuzen, aby poukázal na možnosti zlepšení. Pečlivé psaní poznámek o informacích a návrzích na zlepšení (ale rozlišování mezi faktem a názorem) zajišťuje, že poradce na nic nezapomene, a také ukazuje, že vyjadřované názory se berou vážně. Návrhy na zlepšení se zapisují nezávazně, ale pokud budou použity později, mělo by se to přiznat. Před odchodem si poradce potvrdí to, co si poznamenal. Rozloučí se příjemně, poděkuje informátorovi za jeho pomoc a nechá si tak otevřené dveře pro eventuální další pohovory.

Během pohovoru může poradce narazit na nečekaný odpor. Ten se dá vyjádřit mnoha různými formami (viz také část 4.4): otázky nejsou zodpovězeny, odpovědi jsou vyhýbavé nebo příliš všeobecné, vyjadřují se pochyby o užitečnosti daného úkolu a poradcově přístupu, apod. Pokud k tomu dojde, poradce by měl rychle uvážít, zda nevyvolává odpor sám svým agresivním nebo netaktním vyptáváním nebo tím, že klade otázky, které dotazovaný považuje za banální a povrchní. Dobrá může být taktika zeptat se informátora přímo, co si myslí o pohovoru: to může situaci uvolnit. Nemá však velký význam pokračovat v pohovoru, v němž informátor zjevně odmítá spolupracovat.

(3) *Po pohovoru.* Poradce si pročítá poznámky z pohovoru, označuje si to, co je nutné prověřit, a přepisuje spolehlivé informace do zakázkového výkazu klasifikovaných dat. V některých případech může být užitečné poslat dotazovanému strojem psané shrnutí k verifikaci. Informace z jednoho pohovoru se používají k přípravě otázek (např. kontrolních nebo zkušebních) pro další pohovory.

Setkání k shromažďování dat

Jinou možností, kterou má poradce během diagnózy, je uspořádání zvláštního setkání, jehož účelem je získat údaje vztahující se k uvažovanému problému. Je třeba postupovat opatrně, neboť je také možné, že setkání přejde k diskusi o možných řešeních celkově a podrobně ještě předtím, než se shromáždí dostatečné množství dat.

Shromažďování dat by se měli zúčastnit všichni ti, kdo jsou jakýmkoli způsobem s problémem spjatí. Někdy může poradce navrhnout účast jiných, kteří nemají k problému přímý vztah, ale jejichž přítomnost může být pro shromažďování dat přínosem. Schůzka k shromažďování dat by

však neměla být příliš velká; může u některých z přítomných vytvořit zábrany a zabránit sdílení potřebných informací. Může být lepší naplánovat několik menších schůzek, nabízejících intimnější klima, které je důležité pro shromažďování dat, a pořádat samostatné schůzky s lidmi, kteří by nevyjádřili své názory veřejně v přítomnosti svých nadřízených nebo jiných kolegů (např. mistři mohou mluvit daleko otevřeněji na schůzi, které se neúčastní ani vedoucí výroby, ani personální šéf).

Průzkumy postoje zaměstnanců

Postoje lidí v zadavatelské organizaci hrají určitou roli ve většině poradenských zakázek. Poradce si všímá postojů při pozorování operací a procesů, při pohovorech s lidmi a všech dalších kontaktech se zákazníkem a jeho štábem.

Existují tedy zakázky, kde může být vyžadován speciální průzkum postoje zaměstnanců. Může to být nezbytné u zakázek týkajících se změn v zaměstnanosti a pracovních podmínkách, pokud poradce potřebuje zjistit, jak se lidé dívají na současné podmínky a jak by mohli reagovat na změnu, která bude pravděpodobně navržena. Je pravděpodobnější, že průzkum bude zpravidla nutný u větší organizace než u malé, je-li podezření, že existují různé názory a postoje, avšak množství zainteresovaných lidí znesnadňuje posouzení relativní důležitosti různých postojů bez jejich systematického prozkoumání.

Organizace a techniky průzkumů postojů popisují speciální publikace.⁵ Je-li poradce pro řízení v této oblasti kompetentní, může takový průzkum provést sám. Může se však také obrátit na specialistu v sociálním výzkumu a výzkumu chování. Hlavní používané techniky by byly ty, které jsou uvedeny výše, včetně pozorování, pohovorů a dotazníků. Existují také speciální techniky, užívané např. v sociometrických rozbořech nebo motivačním výzkumu. Jejich efektivní využití vyžaduje speciální přípravu, avšak ve většině zakázek poradenství pro řízení by nebyly nutné.

Odhady

Odhad je provizorium, které nikdy plně nenahrazuje zjištěná data. Pouze nejsou-li ověřená data k dispozici, anebo se z nějakého důvodu obtížně získávají, měl by poradce uvažovat o odhadech.

Odhady nejlépe provádějí ti, kteří vykonávají dotyčnou činnost, kteří mají vědomosti z první ruky a kteří navíc ochotněji přijmou návrhy založené na údajích, které sami dodali. Ale všude tam, kde je to možné, by se měly odhady získávat z více než jednoho zdroje a ověřovat. Existují-li významné rozdíly, měli by se je snažit vyřešit sami informátoři. Nemohou-li to udělat, může se použít test, zavést pozorování nebo speciální záznam.

Poradce může přijmout zákaznickovy odhady:

- pokud jde o fakta zákazníkovi důvěrně známá (např. časté strojní operace nebo pracovní stereotypy);
- o aspektech současné situace, které nemusí být přesné (např. procentuální podíl režijních nákladů na celkových nákladech, aby se mohlo rozhodnout, zda tyto náklady přísně regulovat);
- aby naznačil, zda další pozorování přinese ovoce (např. výskyt poruch stroje nebo nadměrné zásoby hotových výrobků);
- aby se ujistil, zda přínos ze zlepšení stojí za přesnější měření (např. úspory z náhradních materiálů nebo změna designu výrobku);
- tam, kde se dá odhad ověřit (např. zda odhady operačních časů, které se mají použít pro plánování a regulaci výroby, povedou k ceně výrobku, která umožní zákazníkovi prodávat ho se slušným ziskem).

Poslední příklad ilustruje vhodné použití odhadů. Jak pro regulaci výroby, tak pro cenovou regulaci je důležité u každého výrobku znát množství každého materiálu použitého při výrobě a každou výrobní operaci a dobu, po kterou trvá. Získání všech těchto informací pozorováním a měřením je zdoluhavý a namáhavý úkol, který by způsobil dlouhá zpoždění při instalování regulačních prvků. Mířtři, technici a dělníci však mohou poskytnout přesné odhady, neboť materiály a operace důvěrně znají. Z jejich odhadů se dá vypočítat cena výrobku. Pokud to umožní zákazníkovi prodávat výrobek se slušným ziskem, dají se odhady použít k rozbehnutí systémů regulace výroby a nákladů. Časem mohou být odhady nahrazeny přesnými měřeními, které regulaci ještě zlepší.

Před použitím odhadů poradce *kontroluje jejich validitu* vůči ověřené zkušenosti. Efektivní způsob používá známý celkový objem, kvantitu, náklady za poslední období nebo známou kapacitu. To se porovná s měřením nebo kapacitou, která je násobkem odhadu pro jednotlivou položku a celkového počtu položek. Například, odhadované množství materiálu nutné k výrobě určitého výrobku se násobí skutečnými počty vyrobenými za poslední období. Výsledek se porovná s množstvím materiálu skutečně vydaného ze skladu výroby.

Jiným prostředkem kontrolování odhadů je porovnat je s údaji zaznamenanými jinde. Takové srovnání je třeba dělat opatrně a bude platné pouze tehdy, vztahují-li se porovnávané údaje k identickým podmínkám. Údaje ke srovnání lze nalézt v odborných publikacích nebo v archívech poradenských organizací.

Kromě kontroly validity odhadů potřebuje poradce zvážit *míru chyby*, kterou s sebou nesou, a rozhodnout, zda se dá tolerovat. Odhad se použije tam, kde je velká pravděpodobnost, že chyba zůstane v rámci tolerance. Například se dají zavést postupy, které po dosažení meze zabezpečí regulační působení vedení. V opačném případě musí poradce vymyslet způsoby, jak získat přesnější a spolehlivější data, aby nemusel používat odhad.

Odhady se často týkají dat o vývojích a trendech, které jsou nezávislé

na dotyčném podniku — např. tržní ceny, dopravní tarify, devizové kursy, úrokové míry, inflace. Mnohé z těchto odhadů se dají získat z kompetentních specializovaných zdrojů, jako jsou vládní úřady, banky, výzkumné ústavy pro obchod nebo finanční a tržní analytici. Poradce by měl vybírat externí zdroj odhadů s mimořádnou opatrností a neztrácet ze zřetele, že ne všechny zdroje jsou stejně spolehlivé. Je dobré vědět, jak se k odhadu došlo — je to „nejlepší odhad“, společný názor, který sdílejí mnozí odborníci na dané téma, anebo byl použit prognostický model? Na jakých koncepcích byl model postaven? Poradce by obzvláště nikdy neměl slepě přijímat — a poskytovat zákazníkovi — odhady, na jejichž základě bude muset zákazník učinit důležitá obchodní rozhodnutí. To neznamená, že se dají vyloučit všechna rizika, avšak použití nesprávné informace je třeba se vyhnout.

Kulturní otázky v shromažďování dat

Citlivost na kulturní faktory, obecný rys dokonalosti v poradenství (viz kap. 5), má velký význam v činnostech shromažďování dat, v nichž poradce přichází do styku s mnoha různými jednotlivci a skupinami v zadavatelské organizaci. V tomto ohledu musí mít poradce na vědomí kulturu země i organizace. Existuje mnoho kulturních faktorů, které je třeba brát v úvahu při vedení pohovoru. Například v některých zemích nemůže pohovor vůbec začít, dokud hostitel (respondent nebo poradce) nejprve nenabídne návštěvníkovi něco k pití.

Mohou se vyskytovat kulturní předpojatosti, které znesnadňují použití techniky shromažďování dat. V zemi, kde nebyla angličtina hlavním jazykem, absolvoval poradce obvyklé kroky při přípravě dotazníku, který chtěl použít u velké skupiny lidí. Když údaje četl, jednomyslnost odpovědí byla zarážející. Když poradce s několika členy zadavatelského systému pátral po příčinách, zjistil, že v dotyčné zemi je zvykem, že ti, kdo odpovídají na otázky v dotazníku, poskytují takové informace, o nichž se domnívají, že jsou žádány těmi, kdo dotazník vypracovali. Bylo by přece nezdvořilé udělat něco jiného! Všichni respondenti chytře určili typ odpovědí, které poradce bude chtít — a poskytli mu je.

V jedné muslimské zemi pracovala poradkyně na zakázce, která vyžadovala shromáždění dat od dělníků, mezi nimiž byly i ženy. Když začaly pohovory, tazatelku/poradkyni překvapilo zjištění, že respondentka si přivedla s sebou další ženu. Je zřejmé, že vést pohovor v přítomnosti další osoby vneslo otázku o validitě dat. Po několika pohovorech o tom poradkyně mluvila se svým zákazníkem. Teprve tehdy se dozvěděla, že v muslimské zemi (nehledě na rozdíly mezi muslimskými skupinami) není ženě dovoleno mluvit s cizincem, a dokonce ani s cizinkou, bez přítomnosti starší ženy ze své vlastní rodiny.

Dá se očekávat, že i konkrétní mikroklutura v různých částech organizace ovlivní způsob, jakým je pohovor veden, nebo zda se dá skupina po-

zorovat při práci. Může být obtížné a časově náročné, aby poradce poznal kulturní normy různých skupin, avšak je to bezpodmínečně nutné, mají-li být údaje shromážděny.

8.4 Analýza faktů

Údaje nelze použít bez analýzy, jejíž účel přesahuje výzkum a hodnocení. Jak již bylo uvedeno, konečným cílem poradenského procesu je zavést změnu; a právě analýza faktů by nám dosažení tohoto cíle měla usnadnit.

Přesný popis skutečnosti, t.j. podmínek, událostí a jejich příčin je proto jen jednou stránkou analýzy. Tou druhou, daleko důležitější, je stanovit, co lze udělat, zda má klient možnost to udělat a jakým směrem celou změnu orientovat.

Proto mezi *analýzou* a *syntézou* neexistují žádné přesně určené hranice. Syntéza, ve smyslu skládání celku z částí, vyvozování závěrů z analýzy faktů a vypracovávání návrhů akce, má svůj počátek kdesi v průběhu analýzy faktů. Analýza faktů tedy postupně přechází v syntézu. Pro zkušeného poradce jsou analýza a syntéza skutečně rubem a lícem téže mince, a proto je aplikuje současně. Nemusí objevovat nové celky kombinováním částí, pokaždé když se ujme nějakého úkolu — jeho teoretické znalosti a praktické zkušenosti mu pomáhají syntetizovat ještě v průběhu analýzy. Zná-li poradce obecné pravidlo a umí-li určit, že sledovaný problém se tímto pravidlem řídí, použije metodu dedukce. Namísto shromažďování a analyzování velkého množství faktů nutných k zjištění, jaké pravidlo platí v každém jednotlivém případě, ubírá se směrem opačným a předpokládá, že vztahy popsané daným pravidlem platí rovněž v tom případě, jímž se zabývá.

Poradce se však musí vyhnout léčkám, které mu mohou nastražit údaje a jeho předchozí zkušenosti, jako kupříkladu pokušení vyvozovat ukvapené závěry z povrchně analyzovaných údajů a umožnit zafixování myšlenek ještě před důkladným prozkoumáním faktů („To je přesně ten případ, jaký jsem viděl mnohokrát předtím!“). Jinými slovy, není možné užít *dedukci* tam, kde platí *indukce*, a naopak. V praktické poradenské činnosti se potom tyto dvě metody kombinují a vzájemně doplňují, jako je tomu u analýzy a syntézy.

Na zjednodušeném případě si můžeme ukázat, jak poradce postupuje při zkoumání faktů. Pracovní výkazy a pozorování v jednom výrobním podniku naznačily, že významná část výrobní kapacity přichází vniveč vinou poruch strojů a provozních výpadků. Jakožto příčina dlouhého přerušování provozu se uvádí čekání na příchod kvalifikovaných opravářů — údržba je přitom fyzicky soustředěna na jednom místě a organizována do

jednoho pracovního útvaru podléhajícímu vedoucímu výroby, byť má podnik celou řadu provozů umístěných v různých částech města. Poradce je v pokušení navrhnout decentralizovanou organizaci údržby (např. jednoho opraváře pro každý provoz, nebo několik středisek poblíž skupiny provozů). V této souvislosti je třeba, mimo jiné, věnovat pozornost čekací době opravářů — decentralizace by zvýšila jejich počet a nebylo by možné zaručit plné využití jejich času. Další krok odhaluje, že vedoucí výroby se brání decentralizaci technických pomocných služeb a zásadně dává přednost centralizaci. Poradce je na chvíli v pokušení vidět v této skutečnosti zásadní překážku k řešení problému. Naráží však na myšlenku nového prozkoumání technických příčin výpadků strojů a postojů dělníků k jejich poruchovosti. Shromáždí více údajů a zjistí, že mzda obsluhy strojů není ve vztahu k efektivní pracovní době strojů. Zjistí rovněž, že většinu výpadků mají na svědomí drobné poruchy a že pracovníky je možné vyškolit, aby si určité závady dokázali opravit sami. Poradce se ve svých návrzích nakonec soustředí na změny systému odměňování, které motivují pracovníky k tomu, aby snížili prostoje výrobních zařízení na nejmenší možnou míru, a na vyškolení dělníků v oblasti drobné údržby a oprav a určité úpravy funkcí centrální údržbářské služby.

Editování údajů

Dříve než se údaje podrobí níže uvedeným analytickým operacím, je třeba je editovat a prověřit. Míni se tím kontrola jejich úplnosti, ověření správnosti jejich zjištění a vyjádření, odstranění nebo opravy chyb a ověření, že při shromažďování údajů se použila jednotná kritéria.

Velmi evidentní je to u záznamů výrobních operací: ukazuje-li 19 záznamů trvání v rozmezí 4 až 5 minut a jeden záznam 12 minut, nemůže být tento jediný záznam použit k výpočtu průměru. K tomu však dochází i v jiných souvislostech — např. v účetnictví, kde mohou být režijní náklady nepřesně rozděleny mezi různé výrobky nebo kde jeden účet může zahrnovat položky, které měly být vedeny na jiném účtu.

V některých případech pomáhá křížová kontrola: jde-li např. o informace získané pohovorem, které se dají ověřit následnými pohovory. V jiných případech možnost křížové kontroly neexistuje a záleží na poradcových zkušenostech a úsudcích, doplněných o doporučení získaná u klientových zaměstnanců, jak pomohou údaje před jejich užitím k analytickým operacím „vyčistit“.

Klasifikace

Klasifikace údajů začala ještě před začátkem zjišťování faktického stavu stanovením kritérií pro uspořádání a tabelaci dat (8.2). Další klasifikace a úpravy klasifikačních kritérií se provádějí v průběhu zjišťování faktického stavu (poradce se např. rozhodne použít podrobnější rozčlenění

dat, než původně plánoval) a po něm. Jsou-li fakta zachycena způsobem umožňujícím vícenásobnou klasifikaci (např. v počítači), může poradce vyzkoušet několik možných způsobů klasifikace, než se rozhodne, který z nich nejvíce odpovídá cíli daného úkolu.

Jak kvantifikované, tak i jiné informace je třeba klasifikovat. Přicházejí-li kupříkladu stížnosti na nedostatek školicích příležitostí pouze z určitých oddělení nebo od lidí v jistých věkových skupinách, musí to klasifikace ukázat.

Toto jsou hlavní klasifikační kritéria, která užívají poradci:

- čas;
- místo (organizační útvar);
- odpovědnost;
- struktura;
- ovlivňující faktory.

Klasifikace dat podle času naznačuje trendy, rychlosti změny, náhodné a periodické odchylky.

Klasifikace podle místa nebo organizačního útvaru pomáhá při zkoumání problémů různých částí organizace a navrhování řešení majících vztah ke konkrétním podmínkám každého útvaru.

Odpovědnost za fakta a události je odlišným aspektem — odpovědnost se v nejednom případě neshoduje s místem (útvarem), kde byl fakt zjištěn.

Klasifikace podle struktury entit a procesů je základní klasifikací používanou celou řadou kritérií. Zaměstnance, materiály, výrobky nebo provozy a zařízení lze klasifikovat z mnoha různých hledisek. Důležitý cíl tkví v tomto případě ve vymezení, jak změny v částech ovlivňují celou entitu, a orientování akce na ty komponenty, které mají rozhodující vliv na celkové výsledky. Například, celkovou průběžnou dobu výroby parní turbíny lze určit podle času obrábění a montáže jednoho komponentu — rotoru.

Operace ve výrobním procesu lze klasifikovat podle jejich následnosti v čase a vyjádřit tabulkou, diagramem nebo plánem provozu (což umožňuje naznačit směry a vzdálenosti pohybu materiálu v zmenšeném měřítku).

Organizační a neformální vztahy v organizacích lze klasifikovat pomocí schemat, diagramů, maticových tabulek, atd.

Klasifikace podle ovlivňujících faktorů je přípravným krokem ve funkční a kauzální analýze. Například, prostoje stroje se dají klasifikovat podle faktorů, které je způsobují: nedostatek materiálu, výpadky energie, absence pracovníka, skluzu vůči plánu, nedostatek náhradních dílů, atd.

V některých případech však jednoduchá klasifikace (podle jednoho kritéria) nestačí: proto se používá klasifikace vícenásobné, která kombinuje dvě i více proměnných (např. klasifikace zaměstnanců podle věkové skupiny, pohlaví a délky zaměstnání v organizaci).

Analýza uspořádaných dat

Účelem analýzy údajů, které byly připraveny a uspořádány klasifikací, je určení vztahů, proporeí a trendů. V závislosti na charakteru problému a účelu poradenského úkolu lze při analýze dat použít celou řadu různých metod. Běžné je použití statistických metod (průměry, rozptyl, rozdělení četností, korelace a regrese), a i nejrůznějších dalších metod, včetně využití matematického modelování nebo grafických technik. Čtenáře odkazujeme na odbornou literaturu, kde jsou tyto techniky podrobně popsány.⁶

Statistické a jiné kvantitativní analýzy mají smysl pouze tam, kde se dají určit kvalitativní vztahy. Například, vztah dvou proměnných se dá měřit korelací, avšak korelace nevysvětluje podstatu a příčiny tohoto vztahu.

Hlavním cílem je určit, zda mezi různými faktory a událostmi, které data popisují, existuje konkrétní vztah, a pokud je tomu tak, prozkoumat jeho podstatu. Je-li to možné, vztah se kvantifikuje a definuje jako funkce (v matematickém smyslu slova), kde jedna nebo více závislých proměnných je v konkrétním vztahu k jedné nebo vícero nezávislým proměnným. Cílem je zjistit a definovat vztahy, které jsou významné, a nikoli nahodilé.

Poradce může např. z údajů shromážděných u různých firem zjistit, že náklady na velkou generální opravu obráběcích strojů jsou v jistém vztahu k jejich nákupní ceně. Definuje-li se takový vztah jako funkce, může poradce předvídat náklady na generální opravu a jejich vliv na výrobní náklady v jiných firmách užívajících podobná zařízení.

Vztahy se běžně vyjadřují a měří podílovými ukazateli. Podílové ukazatele mohou kontrolovat, zda vstupy do činnosti vytvářejí odpovídající výstupy, zkoumat, zda jsou zdroje a úkoly správně vybilancovány, anebo vyjadřovat vnitřní strukturu určitého faktoru nebo zdroje.

Několik poznámek o využití podílových ukazatelů bylo uvedeno v části 7.2. V podrobné analytické práci se podílové ukazatele celkových agregovaných dat dají rozčlenit na analytické podíly. Například, k měření produktivity práce je možné použít řadu podílových ukazatelů:

$$\frac{V}{E} = \frac{V}{DH} \times \frac{DH}{PW} \times \frac{PW}{W} \times \frac{W}{E}$$

kde V = hodnota produkce

E = celkový počet zaměstnanců

DH = celkový počet přímých pracovních hodin

PW = celkový počet výrobních dělníků

W = celkový počet dělníků

Vytváření podrobných analytických poměrových ukazatelů v jakékoli

podnikatelské činnosti nebo oblasti řízení není ničím omezeno. Práce s kvantitativním podílovým ukazatelem má tedy opět smysl tehdy, existuje-li nějaký kvalitativní vztah a pokud použití podílového ukazatele zvyšuje vypovídací schopnost analýzy změněním tohoto vztahu a jeho srovnáním se standardním nebo jiným známým případem.⁷

Kauzální analýza

Úkolem kauzální analýzy je zjistit vztahy mezi podmínkami a událostmi. Poskytuje klíč k plánování změny a zlepšení. Jsou-li známy příčiny, které přivodily určité situace, výsledky nebo problémy, můžeme se na tyto příčiny zaměřit a pokusit se je změnit (dají-li se ovšem změnit).

Jak ale poradce zjistí existenci kauzálního vztahu? Nesmíme zapomenout, že ve většině případů zahajuje zkoumání jednou nebo dvěma hypotézami týkajícími se toho, co může být příčinou problémů. Jelikož řízení studoval a zabýval se jím v praxi a pravděpodobně se s podobnými situacemi setkal již dříve, přistupuje ke kauzální analýze s jistými znalostmi a zkušenostmi. Má představu o možných stěžejních příčinách — a aby ji potvrdil, musí se umět obsáhně, synteticky podívat na celkový proces nebo systém, který zkoumá, i na celkové organizační souvislosti. Jenom zřídka kdy stojí poradce před situacemi, v nichž se objevují neobvyklé kauzální vztahy. Avšak i to se stává; například, poradce z průmyslově vyspělé země pracující v rozvojové ekonomice může objevit kauzální vztahy mezi určitými kulturními faktory a ekonomickým výsledkem organizace, které nezná z předešlého studia a práce.

Vždycky je nezbytné postupovat velmi metodicky, podrobně — na základě shromážděných informací — zkoumat, zda hypotetická příčina mohla skutečně mít ten důsledek, který byl fakticky pozorován. Zvláštní situace nastává tehdy, jestliže odstranění hypotetické příčiny nevyústí ve zmizení důsledku, což naznačuje, že jsme neodhalili pravou příčinu. Například, v provozu se špatnými pracovními podmínkami dělníci rychle podléhají únavě a každý den po 3-4 hodinách práce značně klesá výkon. Pokud se tyto podmínky (např. větrání, osvětlení) změní a výkon nevzroste, anebo jen nepatrně, musíme se poohlédnout po jiné příčině. Tou může být i podvýživa. Špatné pracovní podmínky mohou situaci zhoršovat, avšak nejsou její hlavní příčinou.

Experimentovat odstraňováním jedné nebo většího počtu hypotetických příčin není, bohužel, možné, anebo by bylo příliš zdlouhavé a nákladné, při řešení manažerských problémů. Ve většině případů je to právě kvalita diagnostické práce, která musí některé hypotetické příčiny eliminovat a skutečně vymežit.

Je třeba zdůraznit některé obtížnosti a léčky kauzální analýzy.

Příčina a následek. Často jsou pozorovány podmínky, které se ovlivňují navzájem, a existuje nebezpečí splést si následek s příčinou. Typickým příkladem je vztah mezi nízkou pracovní morálkou a nízkou výkon-

ností organizace. Je nízká pracovní morálka příčinou špatných výsledků, anebo jsou to slabé výsledky, které deprimují zaměstnance a snižují morálku? Zaujmeme-li statické hledisko, tyto podmínky se navzájem ovlivňují a můžeme se ocitnout v začarovaném kruhu; avšak která podmínka je příčinou té druhé?

Základní nebo primární příčina. Předpokládejme, že poradce zjistí, že příčinou nízké pracovní morálky je pokles odbytu a zisků. Co je potom příčinou špatných podnikatelských výsledků? Poradce zjistí, že je jí ztráta významného zahraničního trhu. Proč byl však tento trh ztracen? Byl ztracen následkem vážné chyby v cenové politice. Proč k této chybě došlo? A úkol pokračuje . . .

Při diagnostice podnikatelských a manažerských problémů stojí poradci před *řetězci příčin a následků*. Otázkou je, do jaké hloubky a jak daleko jít v hledání základních (primárních) příčin. Také v tomto případě pomáhá mít stále na zřeteli cíl. Mohlo by být vzrušující, ale nikoli velmi prospěšné, pít se po příčinách až kamsi k prvnímu hříchu! Avšak poradenství se týká něčeho jiného. Poradce bude muset považovat jednu příčinu za základní. Taková příčina bude *relativně základní*. Zpravidla to bude ta, na kterou bude klient schopen působit. Poradce bude pak schopen navrhnout takové řešení, které se bude týkat základní příčiny, aniž bude navrhnovat nemožné.

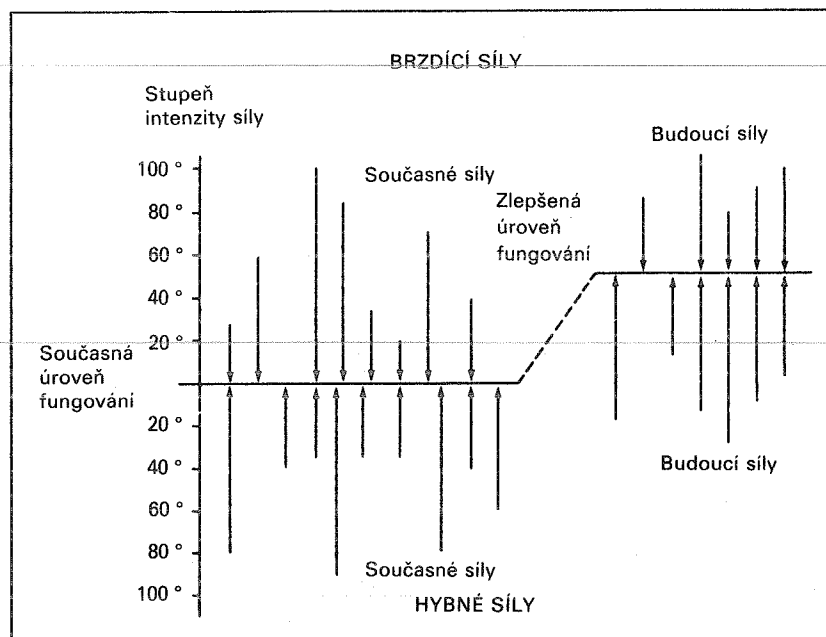
Vícenásobné příčiny jednoho následku. Problém je často způsoben dvěma i vícero příčinami, byť jedna z nich může být důležitější než ostatní. Tuto skutečnost pozorujeme často u personálních problémů (chování a výkon řídicího pracovníka jsou ovlivňovány souběžně problémy, s nimiž se setkává v práci i doma), anebo organizačních problémů, způsobených paralelními, avšak nezávislými jevy (např. změněný devizový kurs a smrt vynikajícího marketingového manažera).

Vícenásobné následky jedné příčiny. Často dochází k opaku: dojde ke zjištění, že jedna podmínka je příčinou více následků. Například, existence politické nebo etnické kliky v podniku může být příčinou četných personálních, manažerských a podnikatelských problémů.

Analýza silového pole

Na vztahy a faktory ovlivňující změnu je možné nahlížet metodou analýzy silového pole, vypracované Kurtem Lewinem (obr. 8.1). Podle této koncepce se současný stav věci v podniku považuje za rovnováhu udržovanou dvěma součty sil působících proti sobě: hybné (hnací, pomocné) síly směřují k změně, zatímco brzdící (zdržující, překážející) síly změně brání. V analytické práci je třeba identifikovat tyto dva druhy síly a zhodnotit relativní intenzitu každé z nich. Ke změně dochází, jakmile se mezi těmito dvěma druhy sil vytvoří nerovnováha, např. jestliže přibude jedna nebo více nových sil, nebo zvýší-li se či sníží-li se intenzita již existující síly. Jakmile se dosáhne nového stavu, vytvoří se mezi hybnými a brzdícími silami nová rovnováha. Atd.

Obr. 8.1 Analýza silového pole

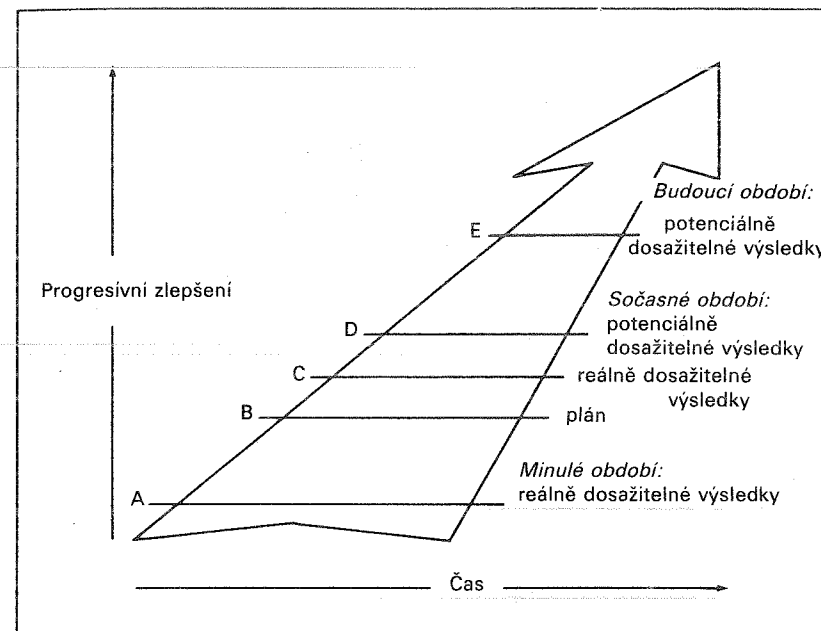


Porovnání

Porovnání je základní analytický nástroj, úzce propojený s metodologickými nástroji, o nichž se mluvilo výše. O základních alternativách pro porovnání, které se běžně užívají v předběžných diagnostických průzkumech, se hovořilo v části 7.2. Stejně alternativy platí v podrobné diagnostické práci, avšak kromě globálního ocenění se porovnání používá ke zkoumání operativních detailů a k vypracování řešení. Na obr. 8.2 jsou uvedeny různé základy pro porovnání prováděné v zadavatelské organizaci. Poradce může porovnat C s A, C s B, C s D, E s C, atd.

Poradce se zvláště zajímá o porovnání, které mu pomáhá stanovit budoucí úroveň fungování (potenciálně dosažitelných výsledků) a poskytuje mu tím pomůcku pro vypracování návrhů. Zejména v této souvislosti se porovnání obrací k příkladům, modelům a normám mimo danou organizaci a dokonce i mimo odvětví a stát. Poradce rozvažuje, zda různorodost podmínek takové porovnání umožňuje, obzvláště má-li se využít k více než jenom obecnému úsudku — zejména pro konkrétní návrhy klientovi, co by měl dělat.

Obr. 8.2 Různé výchozí základy pro porovnání



Analýza budoucnosti

Vzhledem k zaměření na akci je veškerá poradenská činnost v podstatě orientována na budoucnost. Ať se poradce zabývá korekčními, rozvojevými nebo tvůrčími problémy, otázkou vždycky zůstává, co je třeba udělat. Tato orientace na budoucnost skýtá příležitost k analýze faktů. Neboť poradci musí kromě dat o stávajících skutečnostech shromáždit nebo zjistit i údaje o situaci, která ještě neexistuje.

Toto tvrzení není zcela správné, neboť budoucnost má vztah k minulosti i přítomnosti. Mnoho budoucích událostí a vztahů lze předvídat. Je proto zásadně nutné analyzovat trendy u dat týkajících se prostředí a příslušné organizace. Trendy jsou zajímavé pro všechny poradce, ať se úkol týká problému komplexní podnikatelské strategie nebo úzkého problému zjednodušení výrobní evidence.

Bohužel nejobvyklejší přístup k analýze budoucího trendu se zakládá na prosté extrapolaci. Máme sklon přemýšlet o budoucnosti jako o pouhém rozšíření minulých trendů, neboť nejsme schopni nebo nechceme uvažovat o tom, zda tyto trendy budou opravdu pokračovat a které nové skutečnosti je mohou radikálně změnit. V období rychlých technologických, sociálních a jiných změn — a my v takovém období žijeme — je normální, že minulé trendy v budoucnosti nepokračují bez podstatných změn.

Je třeba obezřetně prošetřit údaje o budoucích trendech, shromážděné z různých externích informačních zdrojů, a zhodnotit jejich spolehlivost. Například poradce pracující pro zadavatelský podnik s vysoce energeticky náročnými výrobními procesy získává informace o výstavbě nových energetických kapacit, o plánovaných termínech jejich dokončení a předpokládaných změnách ceny elektrické energie. Poradce by měl vědět, že dostavba nových elektráren může být opožděna o několik let a že skutečné náklady budou vyšší než náklady plánované. Jak to ovlivní budoucí strukturu vývoje nákladů v zadavatelské organizaci, která je velkým odběratelem elektrické energie? Bude možná nutné vypracovat alternativní plány a odhadnout, s jakou pravděpodobností se mohou stát skutečností.

Důkladná analýza se vyžaduje, uvažujeme-li o budoucím vývoji uvnitř zadavatelské organizace. Na tento vývoj budou mít vliv změny v okolí. Například, při analýze časové dimenze cyklu životnosti výrobku je nutné vzít v úvahu, zda platí křivka, která je v daném odvětví běžná, anebo zda technologický pokrok vyžaduje použití jiné křivky.

Totéž platí pro analýzu poměrových ukazatelů. Některé poměrové ukazatele mohou částečně nebo i úplně svůj význam ztratit. V maloobchodním prodeji si podíl tržby na jednoho zaměstnance udržel svůj význam s přechodem od malých obchodů k obchodním domům, nákupním střediskům a samoobsluhám. Svůj význam však ztrácí s nástupem automaticky kontrolovaných prodejních ploch, pokud jsou i pracovníci v pokladen nahrazeni elektronickým kontrolním a účtovacím zařízením. Větší význam nabývají takové poměrové ukazatele jako prodej na čtvereční metr prodejní plochy nebo prodej na 1000 dolarů vloženého kapitálu.

Syntéza

Je třeba si pamatovat, že pro poradce v řízení představují analytická a syntetická metoda dvě strany téže mince. S postupující analýzou faktů bude poradcův přístup rostoucí měrou obsahovat syntézu — bude identifikovat základní vztahy, trendy a příčiny, rozlišovat mezi fundamentálními a sekundárními jevy a faktory a určovat faktory a podmínky, které je třeba změnit, má-li se změnit celý proces nebo celá organizace. Poradce pracuje jako syntetik obzvláště tehdy, jestliže uvažuje do budoucna a pomáhá klientovi definovat plán postupu k přípravě budoucnosti organizace.

V řídicí a poradenské praxi je syntéza mnohem obtížnější než čistě analytická práce. Mnoho objemných analytických zpráv se využívá jen s obtížemi, byť jsou založené na velkém množství faktů a definují dlouhé soupisy problémů. Chybí jim však syntéza a identifikace klíčových opatření. Jelikož se všechna navrhovaná opatření nedají zavést současně nebo se stejnou rasaní, akce začíná nahodile nebo se od ní brzy upouští.

Schopnost syntetizovat a orientovat se v syntéze není dána každému. Použití syntézy je pravděpodobně jednou z hlavních věcí, jimž se musí nový poradce v řízení naučit.

Poradci nejsou jediní, kdo má problémy se syntetickým myšlením a efektivním využíváním syntetické metody. Alvin Toffler zdůrazňuje, že naše civilizace „kladla nesmírně velký důraz na naši schopnost rozčleňovat problémy na jednotlivé části: odměňovala nás méně často za schopnost poskládat části opět dohromady. Většina lidí je kulturně schopnější v rolích analytiků, než v úloze syntetiků. To je důvod, proč naše představy o budoucnosti (a o nás v oné budoucnosti) jsou tak zlomkovité, nahodilé a chybné. . . Dnes stojíme na prahu nového věku syntézy.“⁸

Syntéza je aspektem diagnostické činnosti tvořící spojovací článek s další fází poradenského procesu — fází plánování akce, o níž bude pojednávat kapitola 9.

8.5 Zpětná vazba na klienta

V celé této kapitole jsme hovořili o vhodnosti aktivního zapojení klienta do shromažďování údajů a jiných diagnostických činností. Cílem je vytvořit mezi klientem a poradcem již v počátečním stádiu zakázky vztah založený na skutečné spolupráci a předejít různým negativním postojům a reakcím ze strany klienta, jimž je obtížné se vyhnout, je-li klient nedostatečně informován o tom, co se skutečně děje, a jsou-li pro něj zjištění a závěry poradce překvapením. Již jsme se také zmínili o potřebě poskytnout klientovi během diagnostické fáze zpětnou vazbu.

Co znamená poskytování zpětné vazby?

Zpětná vazba poskytuje klientovi informace, které mohou:

- sdělit mu něco nového a významného o jeho organizaci;
- informovat jej o přístupu, který zvolil poradce, a dosaženém pokroku;
- zvýšit aktivní podíl klienta na řešení úkolu;
- pomoci poradci setrvat ve správném směru nebo, v případě nutnosti, změnit orientaci zkoumání;

Pojem zpětná vazba v sobě zahrnuje skutečnost, že se netýká pouze jakýchkoli užitečných informací, ale informací, které poradce shromáždil, analyzoval a vybral během práce s klientem.

Zpětná vazba užitá během diagnózy je fakticky sama o sobě diagnostickou metodou. Předpokládá se, že správně vybrané a předložené informace vyvolají u klienta určitou reakci, a proto by si měl poradce neustále připomínat, jakou reakci chce vlastně vyvolat. Chce více informací o daném tématu? Hledá informace o novém tématu, o němž se klient zdráhal

mluvit? Má klient kritizovat údaje předložené poradcem? Poskytování zpětné vazby klientovi je současně intervenční technikou používanou k vyprovokování změny. Chce právě toto? Má poradce k dispozici dostatek spolehlivých informací, které může zpětně poskytnout klientovi se záměrem stimulovat zavedení změny? Existuje-li nebezpečí, že dojde k předčasně změně, klient by měl být před ní varován.

Kdy se poskytuje zpětná vazba

Zpětná vazba neznamená jen sdělení o vykonané práci. Proto by měla být poskytována tehdy, když může sloužit konkrétnímu účelu. Například, jestliže zpětná vazba ukazuje klientovi, že dosud shromážděné údaje naznačují existenci nějakého nového problému, který nebyl předvídan při jednání o zakázce a jejím původním plánování, nebo když má poradce pocit, že má sice dostatek informací, aby eliminoval určité hypotézy formulované v začátcích zakázky, ale dává přednost projednání situace s klientem. Poradce, který si osvojí strategii „mnoha malých kroků“, může poskytovat zpětnou vazbu, kdykoli má dostatek informací, aby mohl rozhodnout o dalším kroku postupu.

Komu se poskytuje zpětná vazba

Zpětná vazba se v zásadě poskytuje těm, od nichž poradce očekává další pomoc, další informace nebo nějaké jednání, které má vztah k danému problému. Často se zdůrazňuje, že je-li zpětná vazba příliš restriktivní (vyhrazena vybraným jednotlivcům nebo malým skupinám služebně starších řídicích pracovníků), není reálné očekávat, že se u jiných lidí udrží nebo dokonce zvýší zájem pomoci poradci. Někteří autoři to pokládají za otázku poradenské etiky: poskytnou-li lidé informace pohotově a projeví-li zájem o řešení úkolu, mají právo dostávat zpětnou vazbu o tom, co se učinilo s jejich informacemi.

V praxi však existují jistá omezení. Některé informace bývají přísně důvěrné a nemohou být sděleny velkému počtu zaměstnanců. Rovněž rozhodnutí o tom, koho informovat o závěrech poradce a v které fázi, je otázkou poradenské taktiky. Například jedinci, kteří původně poradci podali informace odmítli, mohou změnit svůj postoj, zjistí-li, že poradce se s nimi o informace dělí.

Jakou zpětnou vazbu poskytnout a jak

Poradce chce prokázat, že nemarnil čas a že se může podělit o významné informace. Účelem však není udělat dojem. Poradce by měl ke sdělování informací přistupovat selektivně podle situace, podílet se o takové, o něž asi klient projeví vážný zájem, na které pravděpodobně zareaguje a které v něm vyvolají aktivitu.

Poskytovat zpětnou vazbu neznamená sdělit klientovi, co už ví. Je to obecné pravidlo, které by měl mít neustále na zřeteli podávání hlášení a komunikování s klientem. Avšak jakmile shromážděné informace obsahují faktory, které jsou pro klienta zcela nové, nebo takové, které prokážou dosud neznámé vztahy mezi následkem a příčinou nebo skrytými silnými a slabými stránkami, doporučuje se k těmto otázkám poskytnout zpětnou vazbu.

Poskytovat zpětnou vazbu neznamená hodnotit klienta. Proto se poradce vyhýbá hodnotícím soudům; tím, kdo by měl být schopen vyvodit závěry z informací, nezaujatě vybraných a předkládaných, je klient. Vždy je třeba mít na paměti cíl. Například, z hlediska taktiky není vhodné hovořit stále dokola pouze o problémech a obtížích, s nimiž se poradce setkává. Zpětná vazba by také měla upozornit na klientův potenciál k řešení problémů a navrhnout směry, v nichž může začít hledat vhodná řešení. Důraz na nutnost pečlivé přípravy dat a formy zpětné vazby není nikdy dost veliký.

Formy zpětné vazby

Mnoho poradců používá individualizovanou ústní zpětnou vazbu na významné členy zadavatelské organizace. Jinou formou jsou písemné informace, např. předběžné zprávy nebo poznámky. Běžnou formou jsou zptanovazebné schůzky s různými skupinami v zadavatelské organizaci. Tyto schůzky mohou poskytnout cenné doplňkové informace a pomoci poradci zaměřit zkoumání na klíčové body. Neustále odhalují postoje k daným problémům a přístupu, jaký zvolil poradce.

Ukončení diagnostické fáze

Ukončení diagnostické fáze je významnou příležitostí pro zpětnou vazbu. Ještě před předložením diagnostické zprávy může poradce dospět k názoru, že bude užitečné navrhnout nejméně jednu schůzku k přezkoumání hlavních dosažených poznatků; může mu to také pomoci identifikovat poslední mezery v jeho analýze i připravit klienta na závěry, které mu mají být formálně předloženy.

Dokonce i v případě, že zakázka má pokračovat, t.j. pokud je zřejmé, že zde dojde k plynulému přechodu od diagnostické fáze k plánování akce (zásahu) a následně k implementaci, naskýtá se vhodná příležitost k podání zprávy o postupu práce v okamžiku, který je nepochybně koncem zjišťování faktického stavu a diagnostické fáze daného úkolu. Období získávání a zkoumání faktů může být pro klienta zdlouhavé a nákladné. Mnoho řídicích pracovníků možná nebylo na úkolu příliš zaangażováno, třebaže výsledek řešení úkolu je zajímavý. Kvalitní zpráva o postupu práce nebude jistě na škodu.

Vyskytují se i zakázky, které nebudou mít žádnou další fázi, jako jsou

manažerský audit a komplexní diagnostické studie organizací, v nichž se od poradce požaduje, aby zjistil a analyzoval fakta, avšak klient z nějakého důvodu nechce, aby poradce toto vymezení překročil. V takových případech poslouží diagnostická zpráva také jako zpráva o ukončení zakázky (viz kap.11).

Má-li zakázka pokračovat, je před zahájením fáze plánování akce bezpodmínečně nutné získat klientův souhlas (např. k podrobné a rozsáhlé práci na projektování nového systému a plánování jeho aplikace). Poradenské smlouvy často podrobně specifikují, co přesně se stane na konci diagnostické fáze, a to ještě předtím, než dojde k rozhodnutí, zda a jak bude zakázkový úkol řešen.

Citovaná literatura:

¹ J.H. Fuchs v projevu před Společností odborných poradců pro řízení v New Yorku. Viz rovněž dodatek 6, popisující diagnostickou práci v oblasti řízení výroby.

² P. Block: *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used* (Austin, TX, Learning Concepts, 1981); str. 141.

³ Mnohé knihy uvádějí podrobné popisy různých technik grafického znázornění procesů a vztahů. Viz např. A. Daniels a D. Yeates (eds.): *Basic training in systems analysis* (London, Pitman, 1969); ILO: *Introduction to work study*, 3. (revidované) vydání (Geneva, International Labour Office, 1979); anebo H.B. Maynard (ed.): *Industrial engineering handbook* (New York, McGraw-Hill, 1971).

⁴ Viz např. H. a Z. Roodman: *Management by communication* (Toronto, Methuen Publications, 1973), kap. 5 „The effective interview“; anebo F.M. Lopez: *Personnel interviewing* (New York, McGraw-Hill, 1975).

⁵ Viz např. T.K. Reeves a D. Harper: *Surveys at work: A practitioner's guide* (London, McGraw-Hill, 1981).

⁶ Viz např. V.T. Clover a H.T. Balsey: *Business research methods* (Columbus, OH, Grid Publishing CO., 1979).

⁷ Podrobný popis užití podílových ukazatelů v různých odvětvích a manažerských funkcích uvádí kniha C.A. Westwicka: *How to use management ratios* (Epping, Gower Press, 1973). Viz rovněž C. Guthrie: *Interfirm comparison and business clinics in road transport* (Geneva, ILO, 1985, cyklost.).

⁸ A. Toffler: *The third wave* (London, Pan Books, 1981); str. 141.

9

PLÁNOVÁNÍ AKCE

Plánováním akce vstupuje poradenský proces do své třetí fáze. Tato fáze zahrnuje vypracování jednoho nebo více řešení diagnostikovaného problému, volbu z alternativních řešení, předložení návrhů klientovi a přípravu na implementaci řešení, které klient přijme.

Návaznost mezi diagnózou a plánováním akce nemůže být nikdy dost zdůrazňována. Základy účinného plánování akce jsou položeny v prvotřídní diagnostické práci, t.j. podrobné, přesné a komplexní analýze problému a jeho příčin, stejně jako faktorů a sil, které ovlivňují proces změny v zadavatelské organizaci. Diagnóza nadto poskytuje základní orientaci pro plánování akce. Byl-li problém definován jako „nízká výrobní kapacita, která neumožní využít příležitosti nabízené rostoucí poptávkou“, zaměří se plánování akce na vypracování alternativních řešení, jako je rekonstrukce stávajícího závodu, výstavba nového závodu, koupě a adaptace jiného závodu, získání jiné firmy, dojednání nových subkontraktů apod. Jsou-li problémem „malá mzdová diferenciací“ (vysoce kvalifikovaní dělníci jsou málo placeni, zatímco určité kategorie nekvalifikovaných dělníků jsou přepláceny), je součástí plánování akce hledání vhodných způsobů nového stanovení ekonomicky a sociálně oprávněných rozdílů, a to v rámci stávajících mzdových směrnic, kolektivních dohod a jiných faktorů, které nelze ignorovat. Diagnostika měla zjistit a prozkoumat tyto faktory, a tak zajistit dostatek informací pro orientaci práce směrem k přijatelným řešením.

Přes tento důraz na kontinuitu a potřebu opřít plánování akce o diagnózu, existují značné rozdíly v přístupu a metodologii. Již se nezdůrazňuje systematické a pečlivé vyhledávání faktů a analytická práce, ale inovace a tvořivost. Cílem není najít více údajů a další vysvětlení existence toho či onoho problému, ale přijít s něčím novým. Ne všechna řešení problémů klientů budou obsahovat neotřelé přístupy. Často není třeba vypracovávat nová řešení od nuly, protože již existují jinde; stačí o nich vědět a využít je. Avšak i přenos a adaptace vyžadují jistou dávku fantazie a tvůrčích schopností.

Je velmi žádoucí, aby zapojení klienta na plánování akce bylo ještě aktivnější než v diagnostické fázi. Existuje pro to několik důvodů:

- rozsáhlá koncepční, projektová a plánovací činnost na jednom nebo malém počtu alternativních řešení by se neměla začínat, není-li jisté, že klient je dokonale seznámený a plně souhlasí se zvoleným přístu-

pem a že bude s to řídit se prováděnými alternativami; nejlepším základem pro tento souhlas je spolupráce s lidmi, kteří mohou zjistit, co zadavatelská organizace bude akceptovat a co bude schopna implementovat;

- plánování akce vyžaduje mobilizaci nejschopnějších lidí a prověření všech dobrých nápadů; je neefektivní, jestliže talentované síly zadavatelské organizace k tomuto úsilí nepřispějí;
- stejně jako v diagnóze se zaměstnanci klienta mohou značnou měrou podílet na projektování a plánování práce pod odborným vedením poradce, a tím cenu projektu snížit;
- účast na plánování akce vytváří angažovaný přístup, který bude velmi zapotřebí ve fázi implementace;
- konečně, účast na plánování akce poskytuje klientovi novou škálu příležitostí k získání vědomostí; tyto příležitosti se ocitnou v nená vratnu, zůstane-li všechna další práce pouze na bedrech poradce.

Čtenář by měl opět vyhledat část 4.5 zabývající se různými technikami, které podporují změnu. Některé z těchto postupů lze použít při práci na návrzích akce v týmu s klientem a jeho pracovníky.

Omezujícím faktorem může být čas: u mnoha zakázek bývá čas ztrávený na shromažďování a prověření faktů relativně dlouhý a jakmile přijde na řadu vypracování návrhů, je obecně žádoucí dokončit projekt co možná nejdříve. Poradci zbývá málo času připravit alternativy, a proto vypracuje jenom jedno řešení. Avšak ani práce na jednom návrhu nemusí vést k perfektnímu zpracování. Poradce, jakožto profesionála, to může mrzet, avšak v mnoha případech lze tomuto problému předejít řádným plánováním akce a zajištěním dostatečného času na tvůrčí plánování akce. Pokud časový problém překonat nelze, měl by se poradce obrátit na klienta a dohodnout se, zda je časový limit nutné dodržet anebo zda jej v zájmu efektivnějšího řešení prodloužit.

9.1 Hledání představ o možných řešeních

Klient očekává, že poradce najde a doporučí nejlepší řešení problému. Avšak na počátku plánování akce je zřídka možné určit nejlepší řešení (byť vyloučené to není). Většina podnikatelských a manažerských problémů má více než jedno řešení, v některých případech je alternativních řešení dokonce velký počet. Poradce si může uvědomovat některá možná řešení, a přitom nemít ponětí o jiných alternativách. Komplexnost a původnost situace jsou často takové, že nikoho nenapadá žádné jednoznačné řešení. Nové situace se nedají řešit starými přístupy a poradci v řízení pracují v oboru, který se mění neobyčejně rychle.

Tabulka 9.1 Přehled předběžných úvah

-
- | | |
|------|--|
| I. | Čeho by se mělo novými opatřeními dosáhnout? |
| | ● jaké úrovně výkonu? |
| | ● jaké kvality produkce? |
| | ● jakého nového výrobku, jaké služby nebo činnosti? |
| II. | Jak se bude nová situace lišit od nynější? |
| | ● jiné výrobky, služby nebo činnosti? |
| | ● jiná metoda? |
| | ● jiné zařízení? |
| | ● jiné umístění? |
| III. | Je pravděpodobné, že efekty jsou trvalejší povahy? |
| | ● mění se podnikání klienta a trh tak rychle, že nadlouho nebude třeba nového výrobku, služby nebo činnosti? |
| | ● existuje možnost, že se lidé budou navracet k současným zvyklostem? |
| IV. | Jaké vzniknou potíže? |
| | ● odpor zaměstnanců? |
| | ● pracovní rizika? |
| | ● nadprodukce? |
| | ● nedostatek materiálu? |
| V. | Kdo bude postižen? |
| | ● mají zaměstnanci pochopení? |
| | ● co je třeba udělat k jejich přípravě? |
| | ● mají se odpovídající změny udělat všude? |
| VI. | Kdy je nejhodnější doba na změnu? |
| | ● na konci pracovního období? |
| | ● během dovolených? |
| | ● na závěr finančního období? |
| | ● na začátku nového kalendářního roku? |
| | ● kdykoli? |
-

Fáze plánování akce tedy začíná hledáním nových myšlenek a informací o možných řešeních problému. Cílem je identifikovat všechny zajímavé a přípustné alternativy a a ještě před zahájením podrobné projektové a plánovací činnosti je podrobit předběžnému hodnocení. Tak se poradce ubezpečí, že poskytuje klientovi to nejlepší, co může. Klient, na druhé straně, bude mít pocit jistoty, že není nucen přijmout jedno určité řešení bez získání informací o jiných možnostech.

Orientace hledání řešení

Hlavním faktorem, který je třeba uvážit, je povaha problému, zejména jeho technické charakteristiky (funkční oblast; techniky nebo metody, které se mají změnit) komplexnost (technické, finanční, lidské a jiné aspekty příslušného managementu; význam pro zadavatelskou organizaci; potřeba respektovat technické normy daného odvětví) a stupeň novosti

(zda poradce a klient znají daný problém, nebo zda je třeba vypracovat úplně nové řešení, popř. dá-li se — s úpravami nebo bez úprav — aplikovat nějaké etablované řešení).

Poradce se ve spolupráci s klientem bude muset rozhodnout, zda směřovat hledání k řešení, která mohou být k dispozici (např. zakoupení softwaru od počítačové firmy) nebo k novému původnímu řešení (vytvoření nového softwaru s použitím klientových vlastních zdrojů nebo zadání této práce firmě specializující se na navrhování softwaru). Je třeba se rozhodnout o mezích tohoto hledání. Mělo by se omezit na zadavatelskou organizaci? Lze najít možná řešení v jiných organizacích, odvětvích nebo zemích? Je nutné procházet odbornou literaturu?

V tabulce 9.1 jsou uvedeny některé otázky, které je třeba vzít v úvahu při rozhodování, jak orientovat hledání přípustných řešení problému.

Využívání zkušenosti

V hledání způsobů, jak zlepšit klientovu situaci, poradce často čerpá ze zkušeností. Bere v úvahu metody úspěšně použité jinde, a to na základě znalostí získaných z nejrůznějších zdrojů, jimiž mohou být:

- předešlé poradcovy zakázky;
- poradcovy záznamy a dokumentace o organizaci;
- kolegové v zadavatelské organizaci, kteří již pracovali v podobných podmínkách;
- odborná literatura (včetně periodik);
- výrobci strojního zařízení, kteří mohou mít vypracovaná zlepšení;
- pracovníci v jiných útvarech zadavatelské organizace, kteří mohou mít vědomosti o dotyčném procesu;
- organizace, které jsou připraveny podělit se o své zkušenosti.

Při hledání zlepšení je třeba vzít v úvahu všechny zdroje. V jednoduchých případech se může dát přenést metoda použitá jinou organizací, včetně forem, kódovacích systémů, atd. (Je možné, že k použití takových metod a systémů bude nejprve nutné získat souhlas.) To bude snadnější, je-li problém, který se má vyřešit, v zásadě korektivního nebo rozvojového charakteru. V řešení tvůrčích problémů, které vyžadují inovační řešení, nemusejí shora uvedené zdroje naznačit žádný vhodný průběh akce a poradce, ve spolupráci s klientovými zaměstnanci, musí vymyslet řešení vlastní. V této souvislosti může být užitečné projít si některé zásady a metody tvůrčího myšlení.

Tvůrčí myšlení

Tvůrčí myšlení je nejlépe definováno jako *vzájemné propojení věci a myšlenek dříve navzájem nesouvisejících*. Jeho účelem je objevit nebo vy-

pracovat něco nového. Historie vědy a podnikání je plná příkladů založených na tvůrčím myšlení a není důvodu, proč by poradce nemohl přistupovat k mnoha praktickým průmyslovým a manažerským problémům pomocí stejné metody.

V procesu tvůrčího myšlení existuje *pět fází*, které je třeba pro dosažení nejlepších výsledků cílevědomě používat:

- (1) **PŘÍPRAVA:** Získání všech známých faktů; co možná nejširší využití konvergentního (analytického) myšlení; definování problému různými způsoby, např. jeho přeformulováním.
- (2) **ÚSILÍ:** Divergentní myšlení, které povede buď k možným řešením nebo k frustraci. Frustrace je důležitým rysem ve fázi úsilí a v celém procesu tvůrčího myšlení. Po ní obvykle následuje vznik skutečně dobrých nápadů.
- (3) **INKUBACE:** Ponechání problému v podvědomí, zatímco se člověk zabývá něčím jiným. Poskytuje také čas k oslabení zábrán a emocionálních bloků vůči novým myšlenkám i příležitosti k dodatečné inspiraci z toho, co člověk mezitím vidí nebo slyší.
- (4) **PRONIKNUTÍ DO PODSTATY:** Záblesk světla, který dává odpověď a vede k možným řešením problému.
- (5) **VYHODNOCENÍ:** Analýza všech myšlenek získaných v posledních třech fázích s cílem najít možná řešení.

Dvě z fází — příprava a vyhodnocení — vyžadují analytické myšlení. Tři prostřední fáze — úsilí, inkubace a proniknutí do podstaty — vyžadují odklad úsudku a volný chod myšlenek. Záměrně se podporuje bujná fantazie, neboť cílem je kvantita, nikoli kvalita. Získá se velké množství nápadů, jelikož předešlé nápady podněcují vznik nových. Klíčem k úspěšnému tvůrčímu myšlení je vědomé a záměrné oddělení tvorby nápadu a jeho hodnocení.

Techniky tvůrčího myšlení, mezi jiným, zahrnují:

Brainstorming. Jedná se o prostředek získání velkého množství nápadů od určité skupiny lidí během krátké doby. Typickým příkladem je skupina 8-12 lidí zabývajících se problémem a přinášáním nápadů v uvolněné atmosféře. Konečné soudy se potlačují a všechny nápady, zejména ty nespoutané, se podporují. Upřímně řečeno, právě ty nejdivočejší nápady se mohou stát odrazovým můstkem k nápadům neotřelým a velice praktickým. Nápady se zobrazí na papíru a tvoří se velmi rychle; během jednoho setkání může přibližně za hodinu vzniknout více než 200 nápadů. Brainstorming je nejznámější a nejrozšířenější metoda. Její hlavní nevýhoda spočívá ve skutečnosti, že se hodnotí všechny myšlenky. Mnohé z nich jsou pošetilé a naprosto irelevantní a je třeba je opustit, aby bylo možno přijít na několik skutečně dobrých myšlenek.

Synektika. V této metodě, která je podobná brainstormingu, se problémem zabývá skupina přibližně devíti lidí. „Klient“, o jehož problém

jde, ho vysvětlí a účastníci předkládají návrh k jeho řešení. Po několika minutách klient návrh analyzuje, přičemž se nejprve zmíní o jeho kladech a teprve potom o jeho nedostatcích. Poté se předkládají a analyzují nové návrhy, dokud se nenajdou přijatelná řešení.

Soupis atributů. Tato technika uvádí hlavní atributy nápadu nebo objektu a zkoumá každý zvlášť, aby se ukázalo, jak se dá změnit. Obvykle se používá spíše u hmotných než nehmotných věcí. Například, šroubovák má následující atributy: okrouhlá ocelová stopka, dřevěná rukojeť, ploché klínové zakončení, ruční ovládání, kroutící moment točením.

Každý atribut se zkoumá a navrhuje se změny. Některé moderní šroubováky, např. s řehačkami nebo s křížovou hlavou namísto klínového zakončení představují příklady dokonalejšího řešení.

Nucené vztahy. Tato technika pracuje s předměty nebo nápady a klade otázku: „Kolik způsobů se dají kombinovat, aby vznikl nový objekt nebo nápad?“ Například, výrobce nábytku může uvážit, zda se ze dvou nebo několika kusů již vyráběného nábytku nedá zkombinovat kus nový.

Morfologická analýza. Tato technika zapisuje všechny proměnné do matice a snaží se je nově kombinovat. Například, požaduje-li se nový druh dopravy, proměnné mohou být takové jako v tabulce 9.2. Třebaže matice neuvádí všechny možné alternativy, různé kombinace uvedených proměnných poskytují nemalé množství druhů dopravy, z nichž mnohé existují. Mnohé alternativy se vyloučí, avšak některé stojí za úvahu a mohou vést k novým, praktickým, užitečným a přípustným řešením.

Tabulka 9.2 Proměnné pro vývoj nových druhů dopravy

Cestování ve Cestování na	vzduchu, vodě, kosmu, na pevnině, pod zemí kolech, válících, vzduchovém polštáři, magnetickém polštáři, kluznicích, pohyblivém pásu, visuté lanové dráze
Dráha Ovládání Energii poskytuje	vyhrazena, společná s jinými dopravními prostředky řízením obsluhy, vnějším ovládáním elektrina, benzín, plyn, speciální palivo, atomová energie, vítr, voda
Energie přenášena Přenos energie	taháním, tlačení, emitováním, vlastním motorem vnitřní: na kola, vrtule (vzduch), vrtule (voda), housenkové pásy, emise vnější: magnetický, hydraulický, pneumatický, mechanický, kabelem, pohyblivým pásem, závitem
Poloha cestujícího	vsedě, vleže, vestoje, drží se madla

Laterální myšlení a PO. Řeší-li se problém analyticky, je nutné jít do stále větší hloubky a podrobnosti — v takovém případě hovoříme o vertikálním myšlení. Součástí tvůrčího myšlení je ověření veškerých možností, včetně těch, které se zdají ležet mimo hranice oblasti daného problému — zde se

hovoří o tzv. laterálním myšlení. De Bono doporučil odklad úsudku uvedením myšlenky písmeny „PO“, která znamenají „dejte nápadu šanci, nezabíjejte ho moc rychle, jelikož může vést k užitečným myšlenkám.“²

Seznamy. Mohou se použít jako zdroj inspirace k nápadům. Seznamy mohou být zaměřeny na konkrétní oblast (např. marketing, design) nebo obecně. Je znám Osbornův popularizovaný seznam³, jehož hlavní nadpisy znějí: *Využít pro jiné účely? Adaptovat? Modifikovat? Zmenšit? Nahradit? Přeskupit? Převrátit? Sloučit?* Seznamy je třeba používat opatrně, neboť omezováním oblastí bádání mohou překážet tvůrčí činnosti.

Hledání nových tvůrčích technik pokračuje. Pro případ, že dlouhodobá intenzivní práce na problému nepřináší žádné novátorské řešení, se navrhovalo „*snění s otevřenýma očima*“; v takové situaci může naprosto uvolnění a faktické snění vyústit v proniknutí do problému. *Technika „kolektivního génia“* soustřeďuje v jednom týmu několik jednotlivců, kteří obvykle používají různé způsoby tvůrčího myšlení, a tím vytvářejí tým schopný tyto techniky kombinovat.⁴

Souhrnně vzato, bez ohledu na použitou techniku platí tyto čtyři zásady: **ODKLAD ÚSUDKU** — Je třeba vyloučit předčasné kritizování jakékoli myšlenky.

VOLNÝ CHOD MYŠLENEK — Čím nevázanější myšlenky, tím lepší výsledky.

KVANTITA — Čím více nápadů, tím lépe.

„OPLODŇOVÁNÍ KŘÍŽEM“ — Kombinujte a zdokonalujte nápady jiných.

Překážky tvůrčího myšlení

V manažerské a podnikatelské praxi není třeba bojovat proti překážkám tvůrčího myšlení. Většina lidí je vychována a vyškolená myslet analyticky, avšak jenom hrstka z nich je schopna využít své tvůrčí schopnosti. Tvůrčí myšlení je také omezováno:

- dobrovolně přijatými překážkami;
- přesvědčením, že vždycky existuje jedna správná odpověď;
- konformitou nebo poskytnutím očekávané odpovědi;
- nedostatkem úsilí pochybovat o evidentním;
- unáhleným hodnocením;
- obavami ze zesměšnění.

Uvědomění si překážek tvůrčího myšlení a vědomé úsilí o jejich odstranění v tvůrčí situaci otvírají velký prostor pro nové myšlenky nebo způsoby řešení problémů. Odklad úsudku je obzvláště příležitavým příkladem toho, jak lepší pochopení tvůrčího procesu může napomoci plnějšímu využití tvůrčích schopností v hledání řešení obtížných problémů v řízení.

Velkou, těžko překonatelnou překážkou je úcta k autoritě. Dokonce i tehdy, jestliže osoba chápaná jako autorita (ředitel, hlavní projektant, poradce, věkově starší osoba) otevřeně nevyžaduje přizpůsobení a uniformitu a povzbuzuje kolegy, aby hledali nové nápady, v mnoha organizačních a národních kulturách může být vznesení pochybností o jejich názorech obtížné nebo i nemožné. To je další důvod, proč by se řídicí pracovníci měli zdržet otevřeného preferování jednoho řešení, má-li hledání nejlepšího řešení pokračovat!

Jinou závažnou překážkou je přílišný individualismus a neschopnost využít týmovou práci. Pracují-li lidé v týmu zkoumajícím složitý problém z různých hledisek, informace o novém nápadu, předložená jedním členem týmu, obvykle pomáhá dalším členům rozšířit a korigovat jejich názor a přicházejí s jinými novými myšlenkami. Členové týmu si mohou nejen pomáhat, ale i mezi sebou soutěžit.

Předběžný výběr myšlenek, jimž je třeba se věnovat

Jak už bylo zmíněno v předešlých odstavcích, při hledání novátorských myšlenek je třeba s úsudkem počkat, aby se zamezilo zablokování procesu tvůrčího myšlení. Přijde však okamžik, kdy je nutné nové myšlenky vytřídit, přezkoumat, prodiskutovat a zhodnotit (např. velmi zajímavé, zajímavé, triviální, nepoužitelné, nejasné). Jelikož by nebylo možné věnovat se velkému počtu myšlenek, dochází k předběžnému výběru. Například, budou se sledovat pouze myšlenky označené „velmi zajímavé“.

Kolik myšlenek by mělo zůstat v konečném seznamu a jaká kritéria použít při klasifikaci určitých myšlenek slovy „velmi zajímavé“, je věcí odborného posouzení. K výběru by mělo dojít v úzké spolupráci s klientem. Dospěje-li klient k rozhodnutí, že k přijatelným řešením může vést několik myšlenek, měl by si rovněž uvědomit, že zatímco paralelní práce na několika řešeních může zvýšit pravděpodobnost objevení ideálního řešení, budou se muset pravděpodobně zvýšit i trvání zakázky a náklady na její provedení.

9.2 Vypracování a hodnocení alternativ

Práce na alternativách

Ponechal-li předběžný výběr myšlenek více než jednu alternativu, podrobný projekt, vývoj systémů a plánování by teoreticky měly začít na všech alternativách, které zůstaly v konečném seznamu. V praxi se vyžaduje pragmatický přístup, neboť klientovi a poradci mohou scházet zdroje pro současnou práci na větším počtu možností, a podrobný projekt a plánování několika alternativ může být neefektivní, má-li být ponechána pouze jedna.

Pomoci může fázovaný přístup. Například práce může začít na dvou nebo třech alternativách, avšak provádí se pouze do úrovně předběžného projektu nebo předběžného návrhu plánu. To umožní shromáždění většího množství konkrétních údajů, včetně předběžného výpočtu potenciálních nákladů a zisků. Zhodnocení alternativních předběžných projektů může vyústit v závěr, že od toho okamžiku se bude sledovat pouze jeden, nebo naopak, že si klient přeje dokončit návrh jedné nebo i více alternativ.

Další možností je začít vypracovávat alternativu, která získala nejvyšší předběžné hodnocení jako nápad. Tuto alternativu je možno sledovat, pokud fakta ukazují, že poskytne uspokojivé řešení. Od práce na této alternativě by se upustilo — a začalo se pracovat na druhé — pouze v případě, že hodnocení odhalí, že směr podniknutého opatření nebyl správný, anebo že analýza nákladů a výnosů nevykazuje uspokojivé výsledky.

Dalo by se namítat, že tyto (a podobné) přístupy neposkytují 100% záruku nalezení a aplikování ideálního řešení. To je sice pravda, avšak řešení se tvoří ve skutečném životě, v rámci časových, finančních, lidských a jiných omezení. Ideální řešení může mít klient a poradce na dosah — avšak požadavek na čas a náklady mohou působit prohibitivně.

Hodnocení alternativ

Je vidět, že hodnocení alternativ není individuální akcí, která se podniká výhradně v určitém definovaném časovém okamžiku během úkolu. Jakmile jsou údaje shromážděny a analyzovány, děje se tak s patřičným ohledem na nadcházející hodnotící úkoly. Na začátku zakázky věnuje poradce velkou pozornost definici referenčního období, během něhož budou data shromážděna a použita k porovnání nových řešení se stávajícími. Po začátku plánování akce lze předběžné hodnocení provést v několika krocích, aby se eliminovaly nápady a snížil počet alternativ, na nichž poradce a klient začnou provádět detailní práci. Komplexní hodnocení je nutné, jakmile se klient rozhodne pro jednu konkrétní alternativu.

Nebude zbytečné zmínit se stručně o hodnotících kritériích. Existuje několik poměrně snadných případů, jako např. volba mezi dvěma nebo třemi obráběcími stroji (různé technické úrovně, produktivity, požadavků na obsluhu a údržbu a ceny) pro stejnou výrobní operaci. Počet kritérií je omezený a může být kvantifikován, zvláště je-li k dispozici dostatečně dobrá výrobní evidence. Naproti tomu existují složité případy (např. radikální reorganizace výrobního podniku — častá zakázka v oblasti obecného řízení). Zde se můžeme setkat s několika alternativami s různými stupni decentralizace, odlišnými přístupy k specializaci nejvýznamnějších útvarů v rámci podniku a odlišnými komunikačními kanály a technikami. Dojde rovněž na personální a proškolení opatření. V tomto případě se některá kritéria hodí k poměrně přesnému výpočtu nákladů (např. výdaje na požadované proškolení). Jiná kritéria vhodná nejsou (např. větší efektivnost rozhodování, získaná po decentralizaci autority a odpovědnosti v záležitostech marketingu a výrobní politiky).

V poradenství pro řízení převládají následující situace:

- ideální alternativy se vyskytují zřídka, ve většině případů zde vzniká nutnost porovnat pozitivní a negativní důsledky několika alternativ;
- počet kritérií je vysoký: určitá základní kritéria splňují všechny alternativy a další kritéria je třeba prozkoumat;
- kvantifikovat některá důležitá kritéria (zejména ekologická, sociální, lidská a politická kritéria) je obtížné, ne-li nemožné;
- to vnáší do hodnocení silný subjektivní prvek: při nedostatku spolehlivých údajů musí někdo rozhodnout, nakolik jsou v daném případě různá kritéria důležitá.

K překonání tohoto posledního problému a zvýšení objektivitu v subjektivních hodnoceních došlo v posledních letech k různým pokusům sdružovat číselné hodnoty s adjektivními stupnicemi. Podstatou je využít tým expertů (ze zadavatelské nebo jiné organizace) k přiřazení bodových hodnot konkrétním kritériím. Takto získané hodnoty se potom použijí v hodnotícím modelu, např. v rozhodovací analýze. Stupnice může mít následující podobu:

Radikální zlepšení	=	10
Značné zlepšení	=	7
Určité zlepšení	=	4
Žádná změna	=	1
Určité zhoršení	=	-2
Značné zhoršení	=	-5

Použitá *vyhodnocovací technika* se zvolí s ohledem na charakter a komplexnost konkrétního případu. Může jít o jednoduchou analýzu rentability, analýzu nákladů a výnosů, analýzu návratnosti investic, techniku lineárního programování, analýzu rozhodování nebo některé jiné techniky. Kvantifikace širších společenských a ekologických důsledků manažerských rozhodnutí a jejich porovnání s ekonomickými a finančními náklady a zisky bude, jak už bylo řečeno, obtížná. Přesto počet technik, které se pokoušejí objasnit tyto aspekty v hodnotících modelech a projektech, rychle roste.

Uvedeme zde dva příklady hodnocení.

Příklad 1

Prvním příkladem je jednoduchý výpočet zisku ze zakázky, jejímž hlavním cílem bylo zvýšit produktivitu závodu. Klient se rozhodl, že mzdy sice zůstanou stejné, ale že se bude pracovat bez přesčasů. Nevyplácejí se mimořádné odměny, třebaže zachování mzdové úrovně při současném snížení odpracovaných hodin (dosaženém odbouráním přesčasů), zvyšuje hodinovou mzdu. V tabulce 9.3 jsou uvedeny číselné údaje charakterizující jeden úsek.

Tabulka 9.3 Údaje z jednoho úseku

	Za týden		
	Výsledky během referenčního období	Výsledky anticipované po změně	Efekt ze změny (%)
Výroba polotovarů (tis.)	1740	2610	+ 50
Odpracované hodiny	450	410	- 9
Vyplacené mzdy v \$	920	920	0

V tabulce 9.4 jsou s použitím těchto údajů uvedeny výsledky anticipované z implementace změny.

Tabulka 9.4 Efekt ze změny

	Výsledky během referenčního období	Výsledky anticipované po změně	Efekt ze změny (%)
<i>Produktivita</i>			
Polotovary/hod. (v tis.)	3,86	6,36	+ 65
<i>Mzda</i>			
hodinová v \$	2,04	2,24	+ 10
<i>Mzdové náklady</i>			
v \$ na 1000 polotov.	0,529	0,352	- 33

Tabulka 9.5 Účinek alternativních metod

METODA	VLIV NA		
	objem práce	Vynaložené peníze	Požadovaná práce
Zachování			
Pracovní síly	růst	růst	stejná
Vynaložených peněz	růst	stejně	pokles
Objemu	stejný	pokles	pokles

Snížení mzdových nákladů z 0,529 \$ na 0,352 \$ na 1000 polotovarů se odrazí ve finančním efektu při předpokládané produkci:

$$(0,529 - 0,352) \times 2610 = 462 \text{ \$ týdně neboli } 23100 \text{ \$ ročně (50 týdnů).}$$

Je třeba poznamenat, že efekty jsou vypočteny pouze na základě mzdových nákladů. Vzhledem k podstatnému zvýšení výroby mohou z celkového ekonomického zotavení vyplynout i jiné efekty. Tyto efekty jsou

kompenzovány náklady na zavedení změn — v tomto případě nákup nového strojního zařízení a jeho nové rozmístění. Je také třeba říci, že se jedná o dva zcela odlišné druhy nákladů: investiční (jednorázové) náklady na nové zařízení nebo jeho nové rozmístění v úseku a pokračující mzdové náklady.

Podle výše uvedených údajů vzrostla produkce o 65%. To je velký vzrůst, o němž je třeba informovat klienta, který musí jednat: musí zvýšit prodej svých výrobků nebo zablokovat kapitál jeho uložením. Klient může dospět k názoru, že vzrůst objemu výroby je příliš velký a že je nutné ho omezit na dejme tomu 30% (t.j. 1158 namísto 2500 polotovarů za hodinu). Kromě značné změny efektů by takové rozhodnutí pozměnilo i jiné hodnoty, zejména odpracované hodiny (a tudíž počet požadovaných pracovních sil).

Účinek, jaký má poradce dosáhnout, závisí na metodě, kterou zvolí klient. To ukazuje tabulka 9.5, která naznačuje vzájemnou interakci těchto tří aspektů. Spolehlivé údaje z referenčního období umožňují zhodnocení různých přijatelných řešení, a to nejen vzhledem ke konečným výsledkům, ale i vzhledem k následkům klientovy metody, t.j. o kolik víc peněz je třeba zajistit na mzdy nebo o kolik víc výrobků musí prodat.

Příklad 2

Druhý příklad využívá variantu *rozhodovací analýzy*.⁵ Poradce musí zhodnotit dvě alternativy uvažované pro výstavbu nového závodu.

Poradce nejprve zkoumá, zda obě alternativy vyhovují *základním potřebám* (tab. 9.6).

Jelikož obě alternativy základní potřeby splňují, provede se dále hodnocení z hlediska *požadovaných potřeb*.

Nejjednodušším způsobem je rozhodnout, která alternativa splňuje větší počet požadovaných potřeb (tab. 9.7).

Tabulka 9.6 Základní potřeby

Základní potřeby	Kritérium	Altern. A	Altern. B
Dostupný kapitál —			
max. náklady (US \$)	2 500 000	2 400 000	2 100 000
Min. stavební plocha (m ²)	3 000	3 000	3 000
Přívod el. energie	ano	ano	ano
Přístup k železnici	ano	ano	ano
Max. vzdálenost od stávajícího závodu (km)	15	7	10
Poslední délka provozu v rozmezí (měsíce)	12	8	10

Takové srovnání se však může z hlediska zevrubného hodnocení považovat za příliš primitivní. Namísto značení alternativ kladným (+) nebo záporným (-) znaménkem jim mohou být přidělovány body (např. 1 až 9) a ta alternativa, která získá nejvyšší počet bodů, „vyhraje“. Třetí možností (uvedenou v tabulce 9.8) je přidělit každé požadované potřebě jednak stupeň závažnosti (např. 1 až 10), jednak počet bodů (např. 0 — 10). V tabulce 9.8 jsou požadované potřeby nově seřazeny podle váhy významnosti.

Význam subjektivního prvku v takovém hodnocení je vysoký, přestože je použita kvantitativní metoda. Za prvé, jak závažnost, tak body přidělené každé požadované potřebě jsou závislé na zdravém a objektivním úsudku těch, kteří budou rozhodovat o důležitosti jednotlivých kritérií. Například kritérium „prostoru pro další rozšíření“ může být považováno za nedůležité, nepředpokládá-li se další rozšíření a budou-li místní zdroje pracovních sil brzy vyčerpány. V jiném případě může být tomuto kritériu přisouzena velká váha. Za druhé, vyšší celkový počet bodů přidělených jedné alternativě (B) automaticky neznamená, že musí být přijata bez dalšího prozkoumání — to bude opět záviset na individuálním posouzení zkušených pracovníků a může také odrážet osobní preference a zaujatost.

Tabulka 9.7 Počet požadovaných potřeb, které splňuje každá alternativa

Požadované potřeby	Alt. A	Alt. B
1. Nejnižší možné provozní náklady	+	+
2. Méně než 16 km od obchodů	+	-
3. V dosahu veřejné dopravy	+	+
4. Vyhličky na zvýšení ceny majetku	+	+
5. Dosažitelnost doplňkové ženské prac. síly	-	+
6. Dostupnost stávajícím prac. silám	+	+
7. Max. využití stávajícího zařízení	+	+
8. Nejnižší možné kapitálové náklady	+	+
9. Blízkost levného bydlení	-	+
10. Prostor pro další rozšíření	+	+
11. Parkoviště pro 200—250 automobilů	+	+
Celkem	8+	10+

9.3 Předložení návrhu akce klientovi

Jakmile práce na návrzích akce a hodnocení alternativ dospěje do pokročilého stadia, musí poradce zvážit, kdy a jakou formou sdělí svůj návrh klientovi. To bude záviset hlavně na typu projektu a pracovních vztahů mezi poradcem a řídicími a odbornými pracovníky zadavatelské organizace.

Tabulka 9.8 Analýza rozhodnutí

Základní potřeby		Alt. A	Alt. B				
Dostupný kapitál: 2 500 000 \$ Min. stavební plocha: 3 000 m ² Přívod el. energie Do vzdálenosti 15 km od stávajícího podniku Provoz během 12 měsíců		Nákl. 2,4 mil 3 000 m ² ano 7 km 8 měs.	Nákl. 2,1 mil. 3 000 m ² ano 10 km 10 měs.				
Požadované potřeby	Váha významnosti	Podrobný popis	Body	Hodnota	Podrobný popis	Body	Hodnota
1. Nejnižší možné provozní náklady	10	přibl. 144 tis. dolarů ročně malá	9	90	přibl. 132 tis. dolarů ročně značná	10	100
2. Dosažitelnost doplňkové ženské pracovní síly	9	7 km	2	18	10 km	7	63
3. Dostupnost stávajícím pracovníkům	8	velmi dobré	9	72	dobré	6	48
4. Max. využití stávajících pracovníků	8	2 400 000 \$	10	80	2 100 000 \$	8	64
5. Nejnižší možné investiční náklady	7	autobus každých 20 minut	8	56	autobus každých 15 minut	10	70
6. V dosahu veřejné dopravy	7	210 automobilů	7	49	300 automobilů	9	63
7. Parkoviště pro 200—250 automobilů	6	neomezený	8	48	Dvě sídliště rozsáhlý	10	60
8. Blízké levné bydlení	6	dobré	0	0	dobré	10	60
9. Prostor pro další rozšíření	5	8 minut	5	25	15 minut	9	45
10. Vyhledky na zvýšení ceny majetku	4		5	20		5	20
11. Vzdálenost od obchodu do 10 minut	3		10	30		0	0
Celková hodnota				488			593

U časově náročných a složitých zakázek, týkajících se strategických otázek, nákladných investic nebo jiných opatření, se zaměstnanci klienta podílejí na řešení úkolu významnou měrou a neustále informují řídicí složky podniku o průběhu práce. Poradce předkládá zprávu o postupu práce a několikrát v průběhu zakázky konzultuje s klientem další postup, takže předložení konečných návrhů nepřináší nic zcela nového. V podstatě dochází ke shrnutí a potvrzení informací, které klient získal z předchozích hlášení a jiných kontaktů s poradcem, a jejich předložení k rozhodnutí.

V mnoha případech však může být podávání zpráv, které předchází předložení návrhů, omezeno. Rozsah zakázky nemusí vyžadovat předání zprávy a diskuse při každém kroku; anebo v zakázkách, které budou mít vliv na některé preferenční zájmy (např. reorganizace), nemá klient zájem pořádat mnoho schůzek a nechat informace obíhat ještě předtím, než interní manažerský tým definuje a zevrubně prozkoumá daná řešení. Odtud pramení potřeba kvalitně připraveného předložení návrhu, které, v druhém případě, může mnoha lidem sdělit úplně nové informace.

Prezentace návrhu

Většina poradců předkládá návrh raději ústně s podporou písemných podkladů a audiovizuálních pomůcek. Často se vyžaduje kombinace písemné a ústní prezentace. Poradce může nejprve předložit ústně návrh, provázený dokumentací, kterou si klient ponechá, a setkat se s klientem ještě jednou, jakmile klient návrh podrobně prostuduje. Nebo naopak, klient si může nejprve vyžádat návrh v písemné podobě a uspořádat prezentační schůzku teprve až poté, co si návrh přečte.

Cílem prezentace samozřejmě je, aby klient doporučení přijal. Míra přesvědčování bude záviset na mnoha faktorech a je třeba ji anticipovat, připravit se na ni a učinit ji součástí prezentace. Prezentační schůzky se účastní poradenský tým (včetně vedoucího), klient a vybraní zaměstnanci. Významnou roli mohou hrát klientův styčný pracovník a jiní štábní specialisté. Jelikož se účastníci šetření, může jim být známo mnoho detailů a měli by doporučující návrhy plně podpořit.

Poradcová prezentace probíhá v logické posloupnosti kroků a postupně připravuje případ k doporučujícím návrhům tak efektivním způsobem, aby je klient přijal co možná bez váhání. Taková je alespoň představa. Žádná prezentace by se neměla provádět, dokud není poradce přesvědčen, že pravděpodobnost přijetí návrhů je vysoká.

Prezentace nesmí nikdy zahltnit řídicí pracovníky v zadavatelské organizaci analytickými detaily, ani se je nesmí snažit ohromit technikami, které jsou obvykle doménou specialistů. Techniky používané při hodnocení je však třeba zmínit. Poskytne se jasný obraz o všech řešeních, který byl zamýšlen, a ospravedlní se volba, kterou doporučil poradce. Poradce musí jednat s klientem naprosto poctivě, zejména když objasňuje:

- *obsažená rizika* (řešení dosud nebylo použito; někteří zaměstnanci s ním pravděpodobně nebudou souhlasit; skutečné náklady mohou být oproti předpokladu vyšší);
- *podmínky, které musí klient vytvořit a udržet* (je nutná vysoká disciplína při zaznamenávání primárních dat; někteří členové vyšších řídicích složek musí být přeloženi).

Mohou se vyskytnout okolnosti, známé oběma zúčastněným stranám, kvůli nimž je přijetí v tomto okamžiku možné pouze v rámci dodržení zásady. Může existovat dohodnutý záměr, avšak konečné rozhodnutí může záviset na klientově podrobném prostudování písemných návrhů, anebo na doporučeních, která jsou objasněna zástupcům zaměstnanců a která ti zástupci přijmou.

Tam, kde je potřeba předložit další návrhy zástupcům odborů, zaměstnaneckých sdružení a jiných skupin zastupujících zaměstnance, role přesvědčovatele a prostředníka přechází na klienta. Poradce ji za žádných okolností nesmí vzít sám na sebe. Je pochopitelně ochoten klienta podpořit a pomoci mu zorganizovat jakoukoli nezbytnou vysvětlující kampaň — a měl by zdůrazňovat nevhodnost snahy vyřídit všechno jednou plenární schůzí.

Plány pro implementaci

Návrhy akce předkládané klientovi často postrádají jedno: realistický a proveditelný plán pro implementaci návrhů. Klient získává statický obraz, popisující nový projekt nebo plán tak, jak by měl vypadat po implementaci. Dosažení tohoto žádaného stavu však může trvat ještě dlouho a může k němu vést několik různých cest. Plánování etap a činností k uskutečnění nového plánu může navíc odhalit další problémy a umožnit další zdokonalení návrhu ještě před předložením konečné verze klientovi.

Efektivní návrh akce ukazuje nejen to, *co* implementovat, ale také *jak* to provést. Plán pro implementaci by měl být součástí návrhu v každém případě. Klient a poradce se mohou dohodnout, že tento plán bude globální, a detaily odloží na pozdější fázi, bezprostředně předcházející každý krok směrem k implementaci.

Rozhodnutí

O tom, jaké řešení se zvolí a použije, rozhoduje klient, a ne poradce. Klient by v žádném případě neměl mít pocit, že poradce učinil svoji vlastní volbu, které se klient musí podřídit, aby nenarušil celý plán. Klient, který má pocit, že rozhodnutí mu bylo vnuceno, nebude v průběhu implementační fáze vyvíjet velkou aktivitu, a využije první příležitosti svést vinu na poradce, nebude-li se vyvíjet všechno podle předpokladů.

Klientovo rozhodnutí týkající se poradcova návrhu podléhá stejným vlivům jako kterékoli jiné manažerské rozhodnutí. Počet významných rozhodnutí, která jsou určena spíše emocionálními než racionálními kritérii, je překvapivě vysoký. Klientovo pojetí racionality se navíc může lišit od pojetí poradcova, neboť mají odlišná kulturní zázemí.

Je velmi důležité, aby si poradce uvědomoval klientovy osobní preference a kulturní i jiné faktory ovlivňující rozhodování v zadavatelské organizaci. Toto vědomí mu pomůže zdržet se předkládání návrhů, které nebudou přijaty, a znovu se přesvědčit, že poradenství není jen synonymem pro předkládání technicky ideálních řešení: jeho součástí je také trpělivé vysvětlování a přesvědčování klienta a jeho zaměstnanců cílené tak, aby přijali racionální opatření stejně ochotně, jako by je na základě osobního výběru navrhli sami.

Rozhodnutí přijaté k poradcovým návrhům může být tečkou za zakázkou, jsou-li návrhy přijaty k okamžité nebo pozdější implementaci a klient se chce ujmout práce sám. Toto rozhodnutí bude jakýmsi úvodem k dalšímu kroku v zakázce, pokud dá klient přednost tomu, aby mu poradce s implementací pomohl.

Citovaná literatura:

- ¹ Detailnější popis většiny technik obsahuje práce J. G. Rawlinsona: *Creative thinking and brainstorming* (Farnborough, Gower, 1981).
- ² E. de Bono: *Lateral thinking: A textbook of creativity* (Harmondsworth, Penguin Books, 1977)
- ³ A. F. Osborn: *Applied imagination* (New York, Charles Scribner's Sons, 1957)
- ⁴ Tyto a jiné novější techniky jsou stručně popsány v článku R. L. Bencina: „How to keep creative juices flowing“ - v čas. *International Management*, July 1983.
- ⁵ Viz. např. J. W. Ulvila a R. V. Brown: „Decision analysis comes of age“ v *Harvard Business Review*, Sep.-Oct. 1982.

IMPLEMENTACE

Implementace, čtvrtá fáze poradenského procesu, je kulminací spojeného úsilí poradce a klienta. Základním cílem každé poradenské zakázky je z klientova hlediska *implementovat* změny, které znamenají *skutečné zlepšení*. I poradce chce vidět nejen to, že jeho návrhy jsou dobře přijímány na schůzkách s klientem, ale že jejich uskutečnění přináší dobré výsledky.

Nedojde-li k implementaci, poradenský proces se nedá považovat za ukončený. Taková situace nastává, neakceptuje-li klient poradcovy návrhy na konci fáze plánování akce. Ukazuje se, že zakázka byla špatně řízena oběma stranami. Pokud poradce s klientem během diagnostické fáze a při plánování akce spolu úzce spolupracují, klient nemůže fakticky odmítnout návrhy, které jsou výsledkem společné práce. Existuje-li nějaká pochybnost o ohnisku poradcovy činnosti v průběhu plánování akce a o proveditelnosti návrhů, které přijdou, je třeba okamžitě přijmout korektivní opatření a nečekat na dokončení formulace návrhů.

Může také dojít k tomu, že poradce nenajde pro problém svého klienta žádné řešení. Je možné, že daným způsobem formulovaný problém nemá řešení (např. vytčený cíl byl příliš ambiciózní a nerealistický). Takovou situaci je rovněž nutno odhalit a práci na návrzích přeorientovat v dřívějším stádiu, aby plánování akce přineslo realistické návrhy týkající se toho, jak řešit nově definovaný problém.

10.1 Role poradce při implementaci

Proč by se poradce měl angažovat

V kapitole 1 jsme uvedli několik argumentů ospravedlňujících poradcovu zapojení do implementační fáze zakázky. Tato otázka je natolik důležitá, že se jí budeme zabývat ještě jednou.

Jak víme, konečnou zodpovědnost za implementaci nese klient. Je to klient, a nikoli poradce, který přijímá veškerá manažerská rozhodnutí a dohlíží na jejich realizaci. To se ovšem snadněji řekne než udělá. Čím je zakázka komplexnější, tím vyšší je pravděpodobnost, že implementace bude stejně obtížná, ne-li obtížnější než diagnóza a plánování akce. Plán nebo projekt, který poradce předloží, je modelem budoucích podmínek a

vztahů předpokládajícím jisté chování klienta a jeho zaměstnanců, právě tak jako specifických podmínek týkajících se okolí a jiných podmínek ovlivňujících zadavatelskou organizaci. Poradce se při vytváření takového modelu může dopustit chyb. Mnohé podmínky se kromě toho mohou po předložení návrhu a jeho přijetí změnit. Poradcova spoluzodpovědnost za implementaci pomáhá tyto obtíže překonat.

Otázka poradcovy účasti na implementaci by se nikdy neměla podceňovat, měla by být při navrhování poradenského projektu vždycky důkladně prozkoumána a projednána. Jak poradce, tak klient by měli uvést k této účasti kladné i záporné argumenty a uvážit různé alternativy.

Poradce se nemusí účastnit implementace:

- je-li problém relativně jednoznačný a nepředpokládají-li se u implementace technické nebo jiné obtíže;
- pokud společná práce během diagnostické fáze a fáze plánování akce ukáže, že klient již velmi dobře chápe problém a je schopen zvládnout implementaci bez další pomoci.

Klientova zdráhavost může být motivována finančními důvody. Koncem fáze plánování akce mohou být náklady na zakázku již vysoké a rozpočet vyčerpán. Anebo řídicí pracovník, který musí schválit smlouvu, může mít pocit, že zapojení poradce do implementace znamená výdaje, které se dají ušetřit. I zde pomůže upřímná diskuse. Poradce může navrhnout ekonomičtější provedení diagnózy a plánování akce, aby uvolnil zdroje, které mu umožní účastnit se implementace.

Výběr vhodného postupu

Nezdar zapojit poradce do implementace často odráží nedostatek představitivosti a pružnosti buď na straně poradce nebo na straně klienta. Klient má pochopitelně obavy z nákladů na zakázku a čím déle projekt trvá, tím silnější může být pocit, že poradcům trvá práce příliš dlouho.

Následující opatření mohou zajistit poradcovu účast na implementaci při současných výhodných finančních podmínkách pro klienta:

- během implementační fáze bude postupně redukována velikost poradenského týmu pracujícího u klienta;
- během celé implementační fáze zůstane pouze jeden poradce, který poskytuje rady a v případě potřeby přináší z poradenské jednotky vhodné doplňkové expertizy;
- poradce se během implementace bude zabývat pouze obtížnějšími úkoly a všechnu ostatní práci přenechá klientovi;
- poradce bude během implementace navštěvovat klienta periodicky, nebo v dohodnutých termínech, aby zkontroloval průběh a poradil;
- poradce bude k dispozici, aby zasáhl, pouze na klientovo výslovné přání.

Je zjevné, že ne každá poradenská jednotka bude mít k dispozici všechny jmenované možnosti. Větší firmy budou moci uvažovat o více možnostech. Může se stát, že poradce bude pracovat s novým klientem v době, kdy ho požádá o pomoc klient bývalý. Zpravidla je možné oba záahy koordinovat; nový klient by nicméně měl vědět, že poradce úplně nedokončil předcházející zakázku, třebaže se z ní postupně vymaňuje.

10.2 Plánování a sledování implementace

Součástí plánu akce předloženého klientovi, a to z důvodů vysvětle- ných v části 9.3., by měl být soubor návrhů na implementaci. Před začát- kem implementace se připravuje podrobný pracovní plán.

Nutné kroky

Plánování postupu k zavedení nové metody nebo nového systému je dalším případem užitečnosti technik síťového nebo úsečkového plánování. Den zvolený jakožto „den implementace“ bude v důsledku takového plá- nování určitější. Může se stát, že relativně snadno se odhadne čas nutný k opatření zařízení a navržení podrobně zpracovaných postupů. Jakmile dojde k významnému fyzickému pohybu, který vyžaduje dejme tomu nové situační rozvržení továrny nebo úřadu, je nutná časově rozfázovaná po- sloupnost jednotlivých kroků. Má-li být během pohybu „provoz nepřeru- šen“, časový plán zabezpečuje potřebu co možná nejmenšího narušení hladkého chodu. Někdy se může krátká, důrazná kampaň konat během každoroční odstávky. Pokud se tak stane, všichni zaměstnanci jsou stručně informováni o tom, co zjistí po svém návratu, aby se nastalý chaos zkrátil na minimum.

Vymezení odpovědností

Implementace vytvoří nové úkoly a vztahy — a současně zruší staré. Angažovanost a účast lidí se nedá zajistit bez specifikace, čím konkrétně přispějí. Taková specifikace přijde obzvláště vhod při sestavování výuko- vého programu a stanovení kontrolních mechanismů pro sledování imple- mentace.

Rychlost a průběžná doba implementace

Je evidentní, že na rychlost a průběžnou dobu implementace budou mít vliv různé technické a finanční faktory. Poradce se zásadně bude sna- žit naplánovat implementaci v klientově nejlepším zájmu (např. co nejdří-

ve uvést do provozu novou výrobní kapacitu anebo se vyhnout situacím, v nichž se klient musí zabývat několika obtížnými projekty najednou).

Velmi důležitým kritériem je přijatelná a žádoucí rychlost změny, jak se o ní hovoří v kapitole 4. Může vzniknout nutnost získat podporu a an- gažovaný přístup celé řady jednotlivců, kteří vytvoří jakousi *kritickou ma- su*. Vytvoření této kritické masy si může vyžádat značný čas a značné přesvědčování, avšak jakmile se to podaří, její existence celý proces urych- lí. To jsou důležité aspekty strategie plánované změny.

Kontrolní mechanismy

Program implementace by měl vymezit kontrolovatelné a pokud mož- no měřitelné výsledky jednotlivých úkolů, operací a kroků. To je nezbytné pro sledování.

Vnitřní pružnost a schopnost reagovat na vzniklé situace

Čím je zakázka komplexnější a inovativnější, tím větší je možnost, že pracovní program bude muset být během implementační fáze několikrát upraven. Tuto potřebu ukáže sledování. Úpravy jsou však snazší, je-li ne- dílnou součástí této fáze pružnost. Dokončení zakázky by se nemělo ne- chávat na poslední chvíli (t.j. čas, kdy už nový systém nebo plán *musí* fungovat); jistý čas je třeba si rezervovat na konečné úpravy. Totéž může platit o přiřazení zdrojů a poskytnutí další poradcovy pomoci v průběhu implementace.

Podrobné vypracování pracovních postupů

Jestliže se jedná o zavedení nové technologie ve větším rozsahu, k ori- entaci v postupech, které je třeba dodržet, se obvykle připravuje příručka. Prakticky všechny formy reorganizace, bez ohledu na jejich funkční nebo mezifunkční aspekty, vyžadují jednoduché pokyny k tomu, jak je zvlád- nout. Obvykle se musí navrhnout nové pracovní formuláře, atp. Poradce to buď může udělat sám, anebo může částečně nebo úplně převzít vhodný systém¹.

Sledování implementace

Těsně před začátkem implementace se poradce přesvědčí, že všechny podmínky byly splněny a že k dispozici jsou všechny nezbytné předpokla- dy.

V začátku náběhu nového systému — a určitý čas poté — je poradce k dispozici, aby odpověděl na jakékoli dotazy a pomohl zaměstnancům klienta okamžitě řešit jakýkoli potenciální problém. To záleží stejně tak na taktice jako na technikách, jelikož zanedbatelné nedostatky a drobná ne-

dorozumění v okamžiku, kdy se nový systém rozbíhá, mají tendenci růst a přecházet ve velké obtíže, nejsou-li řešeny okamžitě. V tom může mít poradce více zkušeností než klient.

Je poměrně běžné, že poté, co bylo konečně přijato rozhodnutí a začala implementace, mají rozhodovatelé, včetně poradce, nepříjemný pocit, že se nerozhodli správně. Tento fenomén je znám coby *kognitivní disonance*. Ještě před přijetím rozhodnutí tráví rozhodovatelé nadměrné množství času soustředěním na přínos nového systému a nevýhody současného nebo alternativního systému. Jakmile však dojde k pevnému rozhodnutí, začne proces implementace a nevyhnutelně se objeví první problémy, zdá se, že značný čas se nyní tráví revidováním výhod předcházejícího nebo nahrazeného systému, zatímco se dopřává sluchu poznámkám o nedostacích nového systému, který se právě implementuje.

Nikdo nenamítá nic proti tomu, že prozkoumat stávající systém a — na základě šetření a získaných výsledků — vypracovat nový, efektivnější, vyžaduje značné nadání, avšak je také třeba odvahy pokračovat s implementací nového systému, vyskytnou-li se v počátečních fázích implementační fáze problémy (jak tomu obvykle bývá). Jestliže k tomu dojde, poradce by si měl uvědomit následující poučku: „Dejte si záležet na naplánování své práce, a neuspěchejte uvedení svého plánu do života.“

Ve spolupráci s klientem poradce pravidelně a často hodnotí postup implementace. Pozornost se věnuje tempu implementace a jejích širších důsledků — např. zda změny v prostorovém uspořádání závodu a organizaci výrobního oddělení postupují podle plánu a zda dodávky toho kterého nového výrobku začínou jak bylo slíbeno. Úpravy harmonogramu, zvoleného přístupu nebo dokonce původního návrhu nového systému jsou možné, ovšem za předpokladu, že jsou prováděny organizovaně a vyhýbají se rozhodnutím ad hoc, motivovaným slepou panikou.

Poradcovo vyrovnané chování během této fáze práce ovlivňuje postoje klienta a jeho zaměstnanců vůči implementaci. Musí v něm vidět zapáleného, odborně vyspělejšího kolegu, který cítí plnou angažovanost a solidní zodpovědnost, který má představu o tom, čeho je třeba dosáhnout, a který je schopen vysvětlit role a odpovědnosti jiných účastníků projektu.

10.3 Vzdělávání a růst odbornosti pracovníků klienta

V kapitole 1 jsme ukázali, že spojení mezi poradenstvím a výukou je logické a přirozené. Obě činnosti mají stejný konečný cíl — zdokonalit něco — a navzájem se podporují. U většiny fungujících zakázek se určité vzdělávání a rozvíjení odbornosti pracovníků klienta předvídá v pracovním plánu. Může mít mnoho různých forem a jejich objem se liší od případu k případu.

Rozvíjení odbornosti týmu spolupracovníků

Snad nejzajímavější a neefektivnější, byť nejméně formalizovanou metodou, je rozvíjení odbornosti klientových pracovníků přímou spoluprací s poradcem při řešení problémů. V menších podnicích se tato spolupráce může týkat samotného majitele/ředitele. V jiných organizacích se bude týkat některých manažerů, styčného pracovníka a jiných členů týmu, kteří jsou zodpovědní za projekt společně s poradcem. Je-li poradce schopný, využije každé příležitosti nejen k tomu, aby klientovým pracovníkům přenechal rutinní práce (např. shromažďování dat), ale aby je stále víc zapojoval do složitějších operací vyžadujících dovednosti a zkušenosti a stimuloval jejich sebevzdělávání. Jelikož jde o vynikající příležitost k osvojení nových znalostí, je užitečné přidělit tuto práci schopným lidem s dobrým potenciálem k rozvoji vlastní odbornosti, a nejenom těm, kteří mohou být po dobu zakázky uvolněni ze svých normálních povinností.

Pracovníci vyšších složek řízení se také ze zakázky dozvědí, zda s nimi poradce umí komunikovat a zda oni mají zájem zjistit, jaké jsou poradcovy pracovní metody. Proto je zajímavější, jestliže vyšší řídicí pracovník, pokud najde skutečně dobrého poradce, je s ním často v osobním styku a neomezuje se pouze na čtení jeho závěrečné zprávy na konci zakázky.

Výuka nových metod a technik

Společným prvkem v zakázkách je zapracování klientových pracovníků v konkrétních technikách. To se týká těch pracovníků, kteří jsou zapojeni do zavádění a využívání dané techniky (např. měření času, statistické řízení kvality, standardní kalkulace). Je možné, že bude potřeba vyškolit řadu lidí; to si může vyžádat přesně definovaný a časově rozvržený výukový program, který předchází implementaci a může pokračovat i během jejích prvních etap. Je možná celá řada přístupů, jako například:

- školení provádí poradce při práci;
- poradce školí lektory;
- průprava experimentálních skupin, jejichž členové poté vyškolí zbývající pracovníky;
- formální vnitropodniková školení (vedená poradcem, speciálními lektory pozvanými za tímto účelem, anebo podnikovými lektory dotyčné organizace);
- účast vybraných pracovníků na školeních mimo organizaci;
- hodnotící programy pro ty, kdo nejsou přímo angažováni, ale měli by být informováni;

Rozvíjení odbornosti pracovníků u komplexních zakázek

Jak jsou problémy, jimiž se poradce zabývá, stále složitější a komplexnější, sestavování a organizování odpovídajícího školení a rozvíjení odbornosti pracovníků je rovněž obtížnější. K tomu dochází kupříkladu u zakázek, jejichž cílem je radikální změna, jako jsou rozsáhlé reorganizace, významné změny ve výrobní a marketingové strategii, nebo zřízení nového závodu včetně instalace nového řídicího systému. Kromě konkrétní výuky nových technik, která se může ukázat jako potřebná, zde vzniká důvod pro kolektivní úsilí o rozvíjení odbornosti, které by mělo přinést více podstatných změn v manažerských koncepcích, strategiích, komunikaci a stylech.

V takových situacích může vzniknout nutnost nahradit určité pracovní techniky programy zaměřenými na změnu chování. Jejich součástí mohou být semináře, pracovní skupiny, diskusní skupiny, speciální projektové týmy, individuální projektová práce, výměna rolí, poradenské služby poskytované poradcem a vnitropodnikovými lektory, atd. Některé z těchto intervenčních technik byly popsány v kapitole 4.

Kromě praktičnosti je dalším významným rysem průpravy v souvislosti s poradenskými zakázkami skutečnost, že vzbuzuje zájem o další průpravu a vlastní odborný růst. Dobré vedení stimuluje a živí tento zájem, který ve skutečnosti může být nejtrvalejším přínosem mnoha poradenských zakázek.

10.4 Několik taktických pokynů pro zavádění změn v pracovních metodách

V této části shrnujeme několik praktických rad týkajících se toho, jak zavádět nové pracovní metody a pomáhat lidem zvládnout je bez větších obtíží. I zde je cílem pokynů připravit poradce na to, co by se mohlo stát, a naznačit, jakým směrem je třeba hledat nápravu, a nikoli poskytnout univerzální recepty na zvládnutí jakékoli situace. Následující pokyny by se měly číst současně s kapitolou 4, kterou si v tomto okamžiku čtenář rád zopakuje.

Taktika 1: Nejlepší metoda

V kapitole 4 jsme se zmínili o tom, že proces změny obsahuje: (i) identifikaci se změnou a (ii) internalizaci změny. Zda jsou tyto fáze prováděny postupně nebo současně, není moc důležité. Základním faktem je, že vyžadují odhodlání, angažovanost anebo účast osoby, která změnu provádí. Změnu musí dotýčný jednotlivec testovat zároveň s tím, jak postupuje od obecného (identifikace) ke konkrétnímu (internalizace).

Lidé podílející se na procesu změny by měli být zaangažováni co nejdříve, aby se tyto dva absolutně nutné prvky daly beze zbytku pokrýt. Nicméně, pokud jde o to, jak by se této účasti mohlo dosáhnout, je třeba upozornit na jedno nebezpečí. Kromě účasti na schůzích nebo brainstormingových poradách s konkrétním cílem (např. poskytnutí databanky nápadů pro řešení tvůrčích problémů), jednotlivci by neměli začít používat k provádění úkolů své vlastní nové metody, má-li se vypracovat nejlepší metoda k všeobecnému použití. Výsledky studií ukazují, že tam, kde jsou jednotlivci povzbuzováni, aby si osvojili vlastní přístupy, a kde se později vnutí nejlepší metoda nebo schválené řešení, projeví tito lidé určitý souhlas s novým návrhem, avšak sledováním svého vlastního přístupu se přesto budou se schválenou metodou výrazně rozcházet.

Tam, kde je osobám ve skupinách nejprve k dispozici nejlepší metoda nebo schválený přístup, se dochází ke zjištění, že následně se jednotlivci budou lišit od určených postupů jen nepatrně. Tyto výsledky se dají znázornit graficky jako na obr. 10.1.

U případu 1 je konečným výsledkem skutečnost, že jednotlivci pracují způsobem výrazně odlišným od schválené metody, třebaže ne tak odlišně jako v průběhu počátečních zkoušek. Je zde určitá tendence směrem k normě. V případě 2 je v následném výkonu o hodně menší odchylka (významná v statistickém smyslu slova) od schválené normy, neboť jednotlivci neměli příležitost provést zkoušku žádným jiným způsobem než schváleným.

Tam, kde je to přípustné, by se tedy poradce měl pokusit zavést schválenou metodu jakožto schéma použitelné pro celou skupinu, kde lze individuální odlišnosti maximálně potlačit (často jakožto výsledek běžných skupinových tlaků a ve spojení se skutečností, že není dána žádná příležitost rozvíjet individuální ad hoc přístupy).

Taktika 2: Přerušovaně uplatňovaný postup zavádění změny

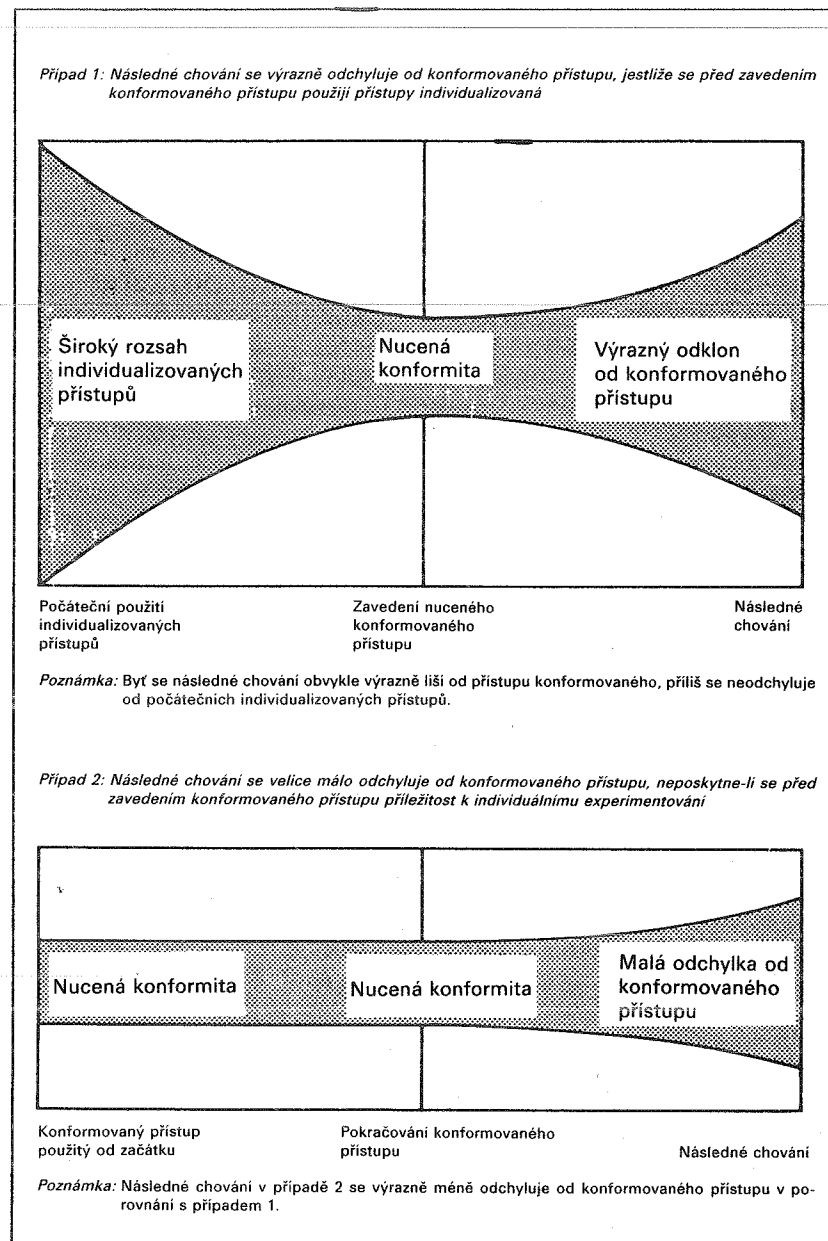
K zlepšení výkonnosti dochází rychleji, důkladněji a s trvalejším efektem (t.j. útlumová nebo extinkční křivka je delší), zavádějí-li se nové přístupy v relativně krátkých časových intervalech s dostatečným zajištěním klidových období.

Zobecněné zlepšení výkonnosti zaznamenané tam, kde se používá taktika „rychle a často“ (na rozdíl od postupu kontinuálního), je znázorněno na obr. 10.2.

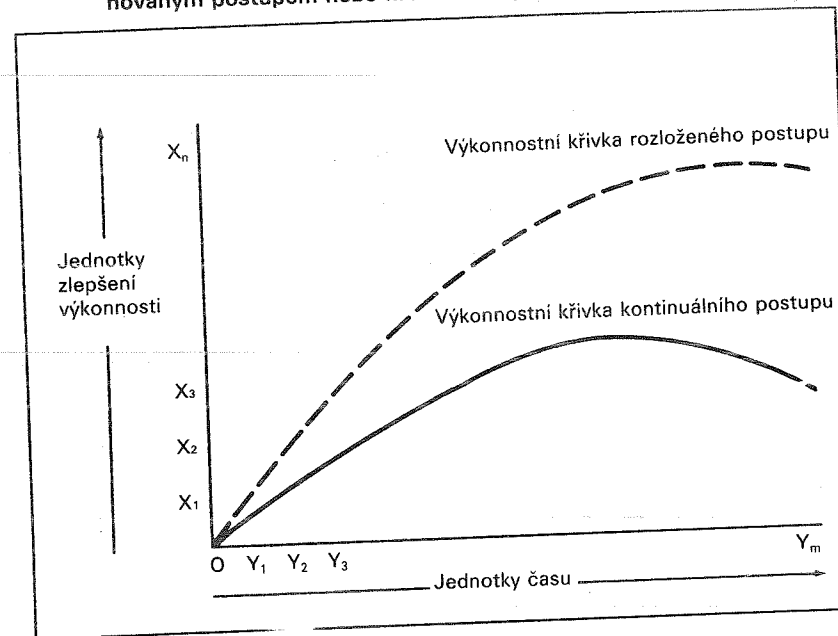
Z obrázku se dá vyčíst, že při použití přerušovaně uplatňovaného postupu zavádění změny a porovnání výsledků s výsledky kontinuálně nebo hromadně uplatňovaného postupu za stejné období:

- zlepšení při použití přerušovaného postupu je rychlejší, t.j. výkonnostní křivka je strmější;

Obr. 10.1 Porovnání dvou případů demonstrující vlivy na konečný výkon při použití jednak individualizovaných, jednak konformovaných východních přístupů.



Obr. 10.2 Porovnání přerušované uplatňovaného postupu s kontinuálně uplatňovaným postupem nebo hromadnou praxí z hlediska výkonnosti



- zlepšení při použití přerušovaného postupu je větší, t.j. výkonnostní křivka je vyšší;
- zlepšení má delší trvání, t.j. útlumová nebo extinkční křivka je nižší.

Tyto výkonnostní křivky se získají takřka vždy tam, kde lze zlepšení dovednosti měřit jako důsledek ověření v praxi nebo nácvikem. Poradci se proto doporučuje, aby spíše uvažoval o postupném zavedení změny s využitím relativně krátkých praktických schůzek a nespolehal na jeden velký výukový vstup.

Taktika 3: Nácvik

Je ověřenou skutečností, že tam, kde nechybí dovednost, výsledky se při použití přerušované uplatňovaného postupu zavádění změny neustále zlepšují, ovšem za předpokladu, že se realizují správně.

Jak ukazuje obr. 10.2., výkonnost u kontinuálně uplatňovaného postupu se neustále zlepšuje, a to až do dosažení určitého stropu nebo úrovně.

ně výkonnosti. Úkolem kontinuálně uplatňovaného postupu je potom tuto výkonnostní úroveň udržet.

Třebaže se mohou objevit důvody pro diskusi, zda se osvojení (t.j. při zapojení mozkové činnosti) nové techniky odehrává nebo neodehrává

- jakožto sekvenční proces, t.j. krok za krokem,
- jakožto „všechno nebo nic“ (např. fenomén typu: „Heuréka — už to mám!“)
- anebo opakovaným exponováním stejného vstupu v různých prostředích,

technika není skutečně relevantní, jelikož proces učení se zatím nedá vhodně změřit. Nelze však pominout skutečnost, že výkonnost, která se dá měřit, se procvičováním vždy zlepšuje. Stálé procvičování může ve svém důsledku vést ke stavu známém jako „přeučení“, v němž se z běžných, rutinních postupů stávají doslova automatické reakce.

Poradce musí proto při zavádění nových přístupů počítat s vhodnými výukovými a procvičovacími schůzkami (nácvikem).

Taktika 4: Přejít od známého k neznámému

Existuje značné množství důkazů, že znalost předchozí dovednosti může mít pozitivní nebo negativní přenosový vliv na osvojení dovednosti nové.

Jak jsme se již zmínili dříve, poradce se na začátku obvykle střetává s nutností uplatnit „odmrazovací“ fázi, jejímž cílem je rozrušení starých návyků. Jakkoli se to může zdát překvapivé, osvojení nových znalostí bývá obvykle efektivnější, je-li ten, kdo se učí, spíše „znepokojený“ než „klidný“, neboť v takovém případě je daleko pravděpodobnější, že bude aktivněji vyhledávat informace ke snížení úrovně svého znepokojení. Je pravděpodobnější, že v „klidném“ stavu vybere informace, které tento stav zachovávají, že spíše upevní staré návyky, než aby hledal nové přístupy.

Poradce může upoutat pozornost, jestliže předvede, že pro současné cíle nejsou již „známé“ postupy vhodné. Přejde-li přímo k zavedení nových metod, aniž nejprve rozruší staré praktiky, vzniká vážné nebezpečí vzniku negativních přenosových účinků.

Při zavádění zcela nového přístupu, může se do jisté míry těžit z toho, že se staví na vhodném stávajícím postupu. Stručně řečeno, při zavádění změny se přechází od známého k neznámému (novému přístupu).

Taktika 5: Stanovení náročných, avšak reálných cílů

Podle S. W. Gellermana je při stanovení cílů vhodné tzv. „napínání“.² Tím míní, že cíle by se měly vytyčovat o něco výše, než by se normálně čekalo. D.C. McClelland tento názor podporuje a dodává, že cíle by měly

být realistické a ani „příliš snadné“, ani „nemožné“, ale takové, aby se po jejich dosažení dostavil pocit uspokojení z úspěchu.³

Existuje dostatek důkazů, které ukazují, že velká očekávání, spojená s neřádnou důvěrou v renomovaného člověka, mají často za následek skutečnost, že ten, jehož se změna týká, dosahuje vyšší výkonnosti a produktivity. Tento účinek může mít kumulativní charakter — zlepšená výkonnost podněcuje jednotlivce k převzetí větší odpovědnosti, a tím u něho vytváří příležitosti k dosažení úspěchu, růstu a zvyšování odborné kvalifikace. Naopak, nevelké očekávání může vést k nízké výkonnosti, která má za následek situaci, ve které dochází ke ztrátě důvěry a kdy na pořad dne přicházejí nedůvěra a skepse.

Při zavádění změny musí poradce zajistit, aby všichni, kdo se na změně podílejí, snadno chápali, co to znamená z hlediska cílů. Takové cíle by měly být vyjádřeny pojmy, které jsou:

- kvantitativní (umožňují numerické změření);
- kvalitativní (umožňují konkrétní popis);
- časově rozfázované (stanovení termínů začátku a očekávaného trvání do dosažení konečného cíle).

Důležité je správně určit, *do kdy* je třeba nového cíle dosáhnout. Jelikož utváření postojů a pracovních návyků trvá dlouho, musí se nechat dostatek času, aby se staré mohly nahradit novými. Pokud nevznikne uvědomovaná radikální potřeba zavést změnu okamžitě, může tento proces trvat déle, než se původně očekávalo.

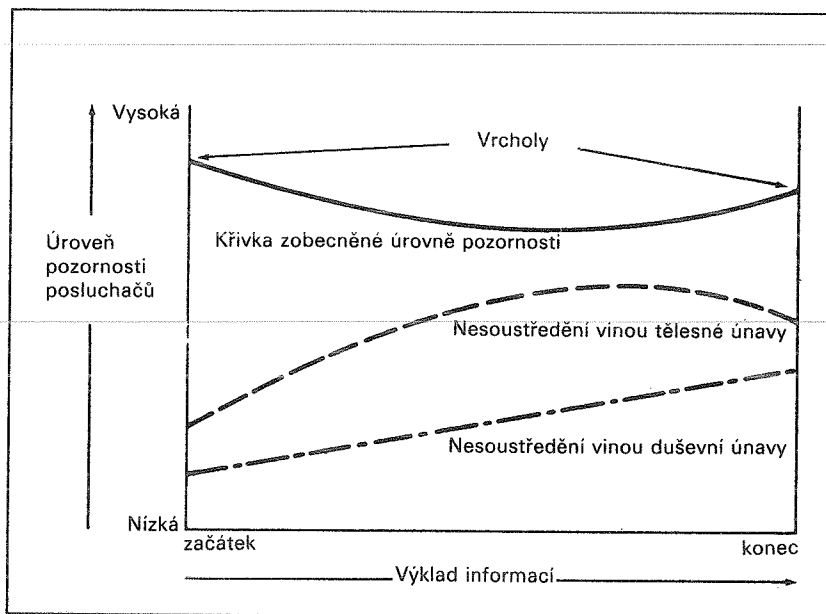
Taktika 6: Respektování absorpční schopnosti

Lidé se velmi liší svou schopností přijímat nové informace a schopností zabývat se něčím novým. Mnozí autoři tvrdí, že existuje jakýsi maximální počet „informačních jednotek“, které může jedinec kdykoli absorbovat a zpracovat. V této souvislosti mluví G. W. Miller o „magickém čísle sedm“ (plus minus dvě, počítáme-li s odchylkami ve schopnostech každého jedince).⁴ Omezením vstupů na nižší konec stupnice (t.j. pět) může se poradce vyhnout tomu, že bude kohokoli ze svých posluchačů zatěžovat příliš velkými nároky, byť může u nejnadanějších vyvolat jistou netrpělivost.

Informace mohou být nejprve předneseny jakožto jeden celek a potom rozděleny na podjednotky, které jsou podrobeny detailnějšímu rozboru, anebo se mohou postupně sestavit syntetizováním jednotlivých částí. Zvolená metoda bude záviset na povaze problému, složení posluchačů a poradcových osobních preferencí.

V průběhu úvodní a závěrečné fáze informační schůzky je dobré poskytnout celkový souhrn předkládaných informací. Jsou doklady pro tvrzení, že pozornost posluchačů dosahuje nejvyšší úrovně krátce po začátku zasedání a opět krátce před jeho závěrem. Zpočátku má výklad pravděpodobně punc novosti, který se však ztrácí s tím, jak posluchači začínají pod-

Obrázek 10.3 Zobecněný příklad vrcholů úrovně pozornosti zúčastněných posluchačů



léhat tělesné a duševní únavě. Krátce před závěrem však snížení úrovně pozornosti, zdůvodňované nedostatkem soustředění, obvykle mizí, neboť posluchači začínají tušit konec této činnosti a začátek nové. Tyto vrcholy soustředění jsou znázorněny na obr. 10.3.

Taktika 7: Poskytování důkazů a zpětné vazby

Verbální přesvědčování je svou podstatou nestabilní a vyžaduje podporu z hlediska ověřených faktů. Příklady táhnou. Poradce musí vést záznamy o všech zlepšeních výkonnosti, neboť je potřebuje k podpoře procesu změny. Například, třebaže údaje o denní produkci mohou po zavedení změny okamžitě klesnout, je možné, že současně může dojít k ještě výraznějšímu snížení chyb nebo poruchovosti.

Úspěšné zavedení změny vyžaduje předkládání vhodných zpětnovazebných informací, umožňujících nezbytné úpravy na straně těch, kteří se ujímají procesu změny. Poradce musí vytvořit rezervu pro kontrolní a informační setkání, a to nejen proto, že pomáhají pozvednout morálku, ale i jakožto nezbytný prvek řízení a nápravy.

10.5 Udržování a kontrola nové praxe

Má-li nový projekt přežít a přinést zisk, který převyšuje náklady, musí být chráněn před celou řadou více či méně přirozených rizik. Standardy, systémy a zavedené postupy jsou stejně náchylné k chátrání vinou opotřebení a nedbalosti jako stroje. Podobně jako u strojů může jejich výkonnost nakonec klesnout na nulu.

Udržování a kontrola by měla začít ještě za přítomnosti poradce v zadavatelské organizaci, avšak po jeho odchodu musí pokračovat.

Recidiva

Udržovací a kontrolní systém se musí chránit před prostou recidivou, která se často objevuje, dokud si lidé pamatují, co dělávali před změnou. Recidiva neznamená vždycky krok zpět. Dojde-li k rozpadu nové metody vinou problémů se zařízením, dodávkami, atd., práce může pokračovat pouze tím, že se dělá něco jiného. Nejpřirozenější je vrátit se ke staré praxi, je-li to stále ještě možné. Třebaže poradci je doporučováno, aby nikdy nebránil nikomu, kdo pracuje starou metodou, dokud není úplně nahrazena, měl by zároveň zajistit, aby po prokázání správnosti nové metody nebylo možné vrátit se ke staré.

Způsob, jakým k tomu dojde, bude jako vždy záviset na funkci zakázky a povaze problému. Uvedeme zde několik příkladů.

Administrativa. Jakmile se zavede nový způsob práce s dokumentací, zásoba starých formulářů se zlikviduje; totéž platí o tiskových deskách. Některý pracovník převezme odpovědnost za udržování zásob nových formulářů a objednávání dotisků. Nákupčí nepřijímá objednávky k tisku, jsou-li podepsané kýmkoli jiným.

Provozní normy. Uchovávání podnikových pracovních norem vyžaduje podobnou bdělost. Práce podle norem musí být snažší než práce neznormovaná. Jakákoli práce mimo rámec specifikace výrobku nebo metody by neměla být proveditelná s použitím standardních formulářů a standardní dokumentace. Tím se netvrdí, že odklony od normy se nikdy nepouštějí, avšak jakmile k nim dojde, musí být zjevné.

Výkresy. V konstrukční kanceláři nesmí být snadnější udělat nový výkres nějaké součástky než zjistit, zda se nedá použít součástka stávající. Dojde-li k trvalé změně výkresu, všechny staré výkresy se musejí vyhledat a zničit. Adekvátní kontrolní systém zabrání tomu, aby se do oběhu nikdy nedostaly neschválené výkresy.

Všechna tato opatření mají pochopitelně preventivní charakter. Pokud chybějí, alternativní řešení často nebývá lékem, ale dočasnou pomocí z nouze s velkou pravděpodobností, že problém se objeví znovu.

Kontrolní postupy

System kontroly nutně nekončí u uchování v úzkém smyslu slova, znamenajícím udržování projektu ve stejném stavu. Po určité době bude jakákoli součást reorganizace trpět věkem, ne-li něčím jiným. Jiné měnící se vlivy mohou způsobit, že bude stále méně přiměřená; cíl, pro který byla vyprojektována, už nemusí existovat. Bez možnosti kontroly se mohou propást možnosti k modifikaci a rozvoji v souladu s měnícími se okolnostmi.

Je nicméně stejně snadné přehnat kontrolu pro ni samou, jako nechat se unést jakoukoli jinou technikou. Poradce potřebuje pouze identifikovat klíčové body, v nichž se projeví výrazné odchylky, a zvolit časové intervaly, v nichž mají být kontrolovány. Není nutné kontrolovat každý den všechno: kritériem je obvykle úvaha, jak dlouho by trvalo, než by došlo k něčemu závažnému, kdyby se neprováděla kontrola. Častější kontroly jsou nutné okamžitě po zavedení změny, a ne později, kdy se dosáhne stability na nové úrovni.

Ve finančních oblastech jsou kontroly součástí rozpočtové kontroly a jejich četnost závisí na citlivosti dané situace. Kontroly pracovní výkonnosti mohou být součástí týdenních analýz vztahu mezi mzdami a výrobou. Skladové kontroly se mohou řídit hlavními kategoriemi zásob.

Podnikatelské společnosti akceptují každoroční přezkoušení účetní uzávěrky jako samozřejmost, avšak mohou zapomenout na to, že stejně tak nezbytná je pravidelná revize jejich organizačních a administrativních metod. Kromě již zmíněných podrobných ochranných může být pravidelná revize jediným způsobem prověření celého systému. Pouze revize může odhalit, zda jsou celkové cíle stále ještě plněny nebo dokonce zda jsou stále stejné. Nezdáří-li se provést takovou kontrolu, čas zálučně plyne a podryvá dobrou práci a její přínos.

Běžným zdrojem nebezpečí je fluktuace zaměstnanců. Nejsou-li noví zaměstnanci adekvátně informováni, nemají takřka jinou volbu než jednat tak, jak je podle jejich názoru správné. Může se stát, že budou sledovat překvapivě odlišné cíle. Množství korektivních problémů, s nimiž se poradce setkal v zadavatelské organizaci, může ukazovat na habituální nedbalost. Nezmění-li základní klientovy postoje ke kontrolním opatřením, jeho vlastní práce se nemusí zlepšit.

Citovaná literatura:

¹ V druhém případě je třeba si pamatovat, že dodavatelé takových systémů mají skrytý zájem o prodej kancelářské dokumentace a že „standardní“ soubory nemusejí dané situaci příliš vyhovovat.

² S. W. Gellerman: *Management by motivation* (New York, American Management Association, 1969).

³ D. C. McClelland a D. G. Winter: *Motivating economic achievement* (New York, The Free Press, 1969).

⁴ G. W. Miller: „The magical number seven, plus or minus two“ v časopise *Psychological Review*, Vol. 63, No. 2, Mar. 1956.

11

UKONČENÍ

Ukončení je pátou a poslední fází poradenského procesu. Každý zakázkový úkol nebo projekt musí být ukončen, jakmile byl dosažen jeho účel a pomoc poradce již není třeba.

Realizovat zakázku profesionálním způsobem nestačí. I ukončení práce musí být naprosto profesionální: musí se vhodně zvolit jeho načasování a forma a všechny závazky mají být splněny k oboustranné spokojenosti klienta i poradce.

Hlavní odpovědnost za doporučení, v kterém okamžiku a jakým způsobem opustí zadavatelskou organizaci, nese poradce. Uvědomuje si, že klient si nemusí být jist správným okamžikem ukončení projektu, zejména pokud poradcova přítomnost evidentně přispěla k významným zlepšením v řídicí práci a klient si zvykl vyhledávat u něho radu v důležitých otázkách. Klient může mít větší pocit jistoty, je-li poradce nadále k dispozici, aby pomohl řešit jakékoli nové problémy, které mohou vzniknout. To však může vést k nadměrné závislosti klienta na poradci, který by, metaforicky řečeno, fungoval jako berla, kterou potřebuje trvale postižený pacient, namísto ortopeda, pomáhajícího svému pacientovi znovu nabýt všechny fyzické schopnosti.

Ukončení se týká dvou stejně důležitých aspektů poradenského procesu: práce, pro kterou byl poradce objedнан, a vztahu mezi poradcem a klientem.

Poradcův odchod především znamená, že práce, na které se podílel:

- byla dokončena;
- bude přerušena;
- bude pokračovat, avšak bez další pomoci poradce.

Při rozhodování o ukončení zakázky by si poradce s klientem měli ujasnit, která z těchto tří alternativ platí v daném případě. Nemělo by přitom dojít k dvojznačnému výkladu. Nikomu neprospěje, je-li poradce přesvědčen, že odvedl dobrou práci, zatímco klient se nemůže dočkat jeho odchodu, aby mohl projekt zastavit. Poradce s klientem by tedy neměli pouze společně určit, zda lze provedení zakázky kvalifikovat jako úspěch nebo neúspěch, anebo něco mezi těmito dvěma extrémy.

Za druhé, poradcův odchod ukončuje vztah poradce/klient. Atmosféra a způsob, jakým dojde k přerušení tohoto vztahu, ovlivní klientovu motivaci pokračovat v projektu a jeho postoj k možnému budoucímu využití

stejně poradenské organizace. Ani zde by zakázka neměla být ukončena s nejistými a smíšenými pocity. V ideálním případě by měla být na obou stranách spokojenost se vztahy, které existovaly v průběhu zakázky. Klient by měl být přesvědčen, že má dobrého poradce, na něž se rád znovu obrátí. Poradce by měl mít pocit, že se mu dostalo důvěry a úcty a že další práce pro téhož klienta by byla novou stimuluující zkušeností. Tento vztah má i finanční rozměr: obě strany by měly mít dojem, že za odvedenou profesionální práci byla zaplácena odpovídající cena.

Způsobu, jakým ukončují zakázky, příkládají profesionální poradci celkem vzato velký význam. Poslední dojmy mají velký význam a vynikající výkon na konci zakázek ponechává otevřené dveře pro příští práci. Je nám známo, jak důležité jsou opakované zakázky pro poradce v řízení. Opakované zakázky jsou však dostupné pouze těm, jejichž pracovní výkon zůstává až do úplného zakončení zakázky bez chyby.

11.1 Čas odchodu

Zvolit správný okamžik k odchodu je často obtížné, avšak dojde-li k chybnému rozhodnutí, může být zmařen dobrý vztah a ohrožen úspěch projektu.

Plánování odchodu

Některé zakázky se ukončují příliš brzy. Tak je tomu v případě, že:

- poradcova práce na projektu se nedala dokončit;
- klient přecenil svoji schopnost ukončit projekt, aniž byl k tomu dostatečně vyškolen;
- klientův rozpočet neumožňuje ukončení projektu;
- poradce má naspěch začít další zakázku.

Případy, že zakázky končí později, než je nutné, jsou rovněž časté. K tomu dochází, když:

- poradce se pustí do technicky náročného projektu, aniž se ujistí, že klient je náležitě vyškolen, aby po něm práci převzal;
- práce je vymezena mlhavě a v průběhu zakázky se objeví nové problémy;
- poradce se snaží zůstat déle než je nutné.

Aby k takovým situacím nedocházelo, otázka časově příhodného odchodu by měla být probírána hned na začátku poradenského procesu, kdy poradce předkládá klientovi celý pětifázový cyklus a objasňuje, v čem

spočívá normální průběh efektivně provedené zakázky. Poradenská smlouva by měla vymezovat, kdy a za jakých okolností zakázka skončí. Jak již bylo řečeno, možností je mnoho. Zakázka může skončit po diagnostické fázi, po naplánování akce, v některé etapě během implementace, anebo po dokončení implementace.

Při podepisování smlouvy může být nesnadné určit pravý okamžik odchodu. V tak brzkém stádiu je často nemožné předvídat, jak bude implementace postupovat, jak dalece se budou na práci podílet klientovi zaměstnanci a jaké nové vztahy a problémy se během zakázky objeví.

Proto se doporučuje, aby byl plán zakázky v kritických okamžicích během zakázky revidován; při každé revizi by se měla položit otázka, jak ještě dlouho by měl poradce zůstat a co zbývá udělat předtím, než bude možné zakázku ukončit.

Postupný odchod

Postupný odchod byl již probrán v části 10.1. V mnoha situacích může jít o nejlepší řešení, a to jak z klientova, tak z poradcova hlediska.

Sledování signálů k odchodu

Signály k odchodu, jak jim někteří poradci říkají,¹ naznačují poradci, že klient by rád zakázku ukončil. Mohou být zjevné, anebo nepřímé a skryté. Například se může stát, že klient je zničenonic méně častěji k zastížení, aby se setkal s poradcem, anebo může nějakým jiným způsobem dát najevo, že na projektu se strávilo dost času. Je velmi důležité tyto signály registrovat. To nutně neznamená, že by se poradce měl okamžitě sbalit a odejít, má-li pádné profesionální důvody proto, aby zůstal, avšak měl by si o této otázce upřímně s klientem promluvit. Je-li klient přesvědčen, že může pokračovat sám, poradce by nikdy neměl naléhat, že zůstane déle, byť i nesdílí klientovo mínění. Ostatně ten, kdo platí, může poroučet. Zde klient platí poradci, a ne naopak.

11.2 Hodnocení

Hodnocení je nejdůležitější částí konečné fáze jakéhokoli poradenského procesu. Bez hodnocení není možné stanovit, zda zakázka splnila své cíle a zda získané výsledky ospravedlňují použité zdroje. Ani klient, ani poradce se nemohou ze zakázky plnohodnotně poučit, nedojde-li k jejímu hodnocení.

Mnohé zakázky přesto nejsou vyhodnoceny, anebo je jejich hodnocení povrchní a stojí na okraji zájmu. Mohou za to určité těžkosti obsažené v hodnocení změny v organizacích a lidských systémech. Množství faktorů

ovlivňujících takové systémy je značné a izolovat faktory změněné po zjištělné poradenské intervenci může být obtížné. Například, bylo-li cílem zakázky zvýšit objem výroby, hodnocení nemůže mít za samozřejmé, že jakákoli vyšší produkce dosažená do ukončení zakázky je způsobena pouze intervencí poradce. Může být, že nárůst mají na svědomí jiné faktory a že zakázka se na něm vlastně vůbec nepodílela. Některé změny se obtížně identifikují, měří, popisují a hodnotí. Hodnocení může být nadto nejcitlivějším článkem vztahu mezi klientem a poradcem a může být pohodlnější se mu vyhnout, zvláště není-li klient příliš nadšen poradcovou prací. Svoji roli hrají rovněž finanční důvody: i ten nejjednodušší hodnotící výkon bude něco stát a klient může mít pocit, že na něm může peníze ušetřit, protože se nepoužívají na vývoj něčeho nového.

Kdo by měl hodnotit

Stejně jako celý poradenský proces je také účinné hodnocení společným výkonem. Jak klient, tak poradce potřebují vědět, zda zakázka splnila své cíle a zda ji lze kvalifikovat jako úspěšnou.

Klient má ovšem určité specifické zájmy a hlediska. Hodnotí nejen zakázku, ale i poradce a jeho výkon. Chce-li zákazník příště podat ještě lepší výkon, hodnotí i sám sebe, přičemž posuzuje vlastní technický a manažerský výkon ve spolupráci s poradcem a zaznamenává průběh zakázky. Stejným způsobem hodnotí poradce svoji a klientovu činnost.

Kolik z této činnosti bude prováděno společně a o které informace se podělí, je otázkou důvěry a názoru. U zakázky, kterou provázela skutečná vzájemná spolupráce, bývá hodnocení otevřené a konstruktivní. Nikdo však nemůže klienta nebo poradce nutit, aby se podělili o všechny závěry ze svého hodnocení.

V poradenství se hodnocení zaměřuje na dva základní aspekty zakázky: přínos pro klienta a poradenský proces.

Hodnocení přínosu pro klienta

Důvody pro hodnocení přínosů zakázky jsou evidentní. Přínosy definují dosaženou změnu, změnu, kterou je nutno považovat za zlepšení.

Vzpomeňte si na naši debatu o cílech zakázky v části 7.3. Přínos se v zásadě posuzuje porovnáním dvou situací, situací před zakázkou a po jejím skončení. To je možné, pokud se hodnocení předvíдалo při projektování zakázky, t.j. při vymezování kritérií, podle nichž budou poměřovány a hodnoceny dosažené výsledky.

U typických poradenských zakázek existují tři typy přínosu:

- nové schopnosti;
- nové systémy a chování;
- nová výkonnost.

Nové schopnosti. To jsou nové dovednosti, které si osvojí klient: diagnostické a jiné dovednosti využívané k řešení problémů, komunikační dovednosti, ale i odborné technické a manažerské dovednosti v konkrétních oblastech, jichž se zakázka dotýká.

Nové systémy a chování. Mnohé zakázky pomáhají zavádět konkrétní změny systémů, jako jsou nové informační systémy, marketingové systémy, organizace dílen, systémy přijímání pracovníků a jejich hodnocení, preventivní údržba, atd. Tyto systémy se dají považovat za výsledky zakázky, jsou-li, nebo existuje-li pravděpodobnost, že budou, funkční. Změněné chování znamená dělat věci jiným způsobem. Tento pojem se aplikuje zejména na mezilidské vztahy, např. mezi řídicími pracovníky a jejich podřízenými, nebo mezi spolupracujícími týmy ze dvou různých oddělení. Zahnuje však i individuální chování v pracovních situacích, např. zda pracovník používá nebo nepoužívá ochranné pomůcky zabraňující nehodám.

Nová výkonnost. Nové výkonnosti se dosáhne, vyvolají-li změny ve schopnostech, systémech a chování odpovídající změny v ekonomických, finančních, sociálních nebo jiných ukazatelích, používaných k měření výkonu. Tyto změny se dají sledovat na individuální (pracoviště), útvarové (dílna, tým, skupina, provoz, oddělení) nebo organizační (podnik, úřad, ministerstvo) úrovni.

Vyšší výkonnost je prvořadým cílem a všude tam, kde je to možné, by měla být využívána pro hodnocení výsledku a prokazování přínosu. Poradenská činnost, která by zlepšila schopnosti bez zaměření na zlepšení výkonnosti, by se mohla stát pouhým teoretickým cvičením a z finančního hlediska také luxusem. Nicméně se skutečně stává, že změnou výkonnosti nelze využít k posouzení výsledků (např. byly vytvořeny nové schopnosti, avšak klient musí odložit opatření, které povedou k prvotřídnímu výkonu). Je také pravda, jak jsme již zdůraznili, že zlepšené klientovy řešitelské a manažerské schopnosti považují někteří pozorovatelé v oblasti poradenství za důležitější a trvalejší přínos než bezprostřední měřitelné změny v ekonomické nebo finanční výkonnosti.

Hodnocení poradenského procesu

Hodnocení poradenského procesu se opírá o předpoklad, že efektivita procesu velmi ovlivňuje výsledky zakázek.

Týká se to zakázek zaměřených především na změny chování: mají-li se v zadavatelské organizaci etablovat nové typy chování a procesů (výsledků), poradce si musí vybrat a navrhnout svému klientovi poradenský styl a intervenční metody (proces), které mohou přinést žádoucí výsledek. Například, je nepravděpodobné, že se skutečné změny v klientových schopnostech řešit problémy dosáhne uspořádáním přednášky nebo rozesláním odborného sdělení o rozhodování.

Vztahy mezi poradcem a klientem a používané intervenční metody se

v průběhu zakázky vyvíjejí. Mohou se použít různé metody a proces se může stát více nebo méně efektivním. Tuto skutečnost by mělo odhalit hodnocení.

Toto jsou dimenze poradenského procesu, které se mají hodnotit: *Projekt zakázky (smlouvy).* Je užitečné začít prověřením počátku vztahu. Mezi otázky, které je třeba vznést, patří tyto:

- Byl projekt zakázky jasný, realistický a přiměřený s ohledem na klientovy potřeby a konkrétní situaci?
- Poskytlo původní vymezení cílů a vstupů dobrý rámec a dobré vedení pro plán zakázky? Byly cíle dostatečně náročné, ale nikoli nespíitelné?
- Byl stanovený poradenský styl řádně vymezen, prodiskutován a pochopen? Byli lidé informováni o svých rolích a odpovědnostech hned na začátku?

Kvantita a kvalita vstupů. Kromě posouzení původního vymezení požadovaných vstupů, učiněného v plánu zakázky, je součástí hodnocení také ověření vstupů, které dodal poradce a klient. Hlavní otázky jsou tyto:

- Poskytl poradce tým požadované velikosti, struktury a kvalifikace?
- Poskytl klient zdroje (lidské a jiné) nutné k realizaci zakázky?

Použitý poradenský modus (styl). V této části poradce a klient retrospektivně hodnotí jevy, k nimž došlo, a vztahy, které existovaly v průběhu zakázky. Zejména se ptají:

- Jaký byl charakter vztahu poradce/klient? Panovala zde atmosféra vzájemného pochopení, vzájemné důvěry, úcty a podpory?
- Byl použit správný poradenský modus (styl)? Byl přizpůsoben klientovým schopnostem a upraven na konkrétní úkol? Bylo využito všech příležitostí k zvýšení klientovy účasti na řešení úkolu? Věnovala se odpovídající pozornost didaktickému rozměru zakázky?

Řízení zakázky poradcem a klientem. Nedostatky a omyly v původním plánu zakázky se dají odstranit a úpravy, vyvolané změnami podmínkami, lze provést, je-li zakázka kvalitně řízena oběma partnery. Hodnocení klade následující otázky:

- Byl původní projekt dostatečně pružný?
- Jak zakázku řídila a podporovala poradenská organizace?
- Jak zakázku kontroloval a sledoval klient?
- Docházelo v klíčových momentech zakázky k předběžnému hodnocení? K jakým krokům se přikročilo na jeho základě?

Nástroje hodnocení

Přednost má shromažďování a ověřování spolehlivých údajů umožňujících měření a kvantitativní posouzení. Vedle toho je důležité identifikování a zkoumání názorů, zvláště pro hodnocení vztahu mezi poradcem a klientem a poradenského stylu. Používají se klasické techniky, včetně pohovorů, pozorování, dotazníků a diskusí na poradách (viz kapitola 8).

Velmi důležitá je upřímná diskuse mezi klientem a poradcem. Diskuse by se měla snažit systematicky posoudit, co se podle poradce a klientova názoru stalo, právě tak jako příčiny podmiňující konkrétní postoje a chování, úspěchy a neúspěchy.

Hodnocení by se mělo shrnout do stručné zprávy, která se může stát součástí závěrečné zprávy o realizaci zakázky, anebo se může předložit samostatně, např. provede-li se hodnocení výsledků několik měsíců po skončení zakázky.

Kdy hodnotit

Hodnocení přichází v úvahu, jakmile se zakázka blíží k závěru. Je možné již identifikovat některé přínosy pro klienta a zhodnotit poradenský proces retrospektivně. Závěrečné hodnocení zakázky je zcela jistě nejdůležitější. Nemělo by však být jediným.

Konkrétně hodnocení, které následuje po implementaci, přichází příliš pozdě na to, aby se dala navrhnout jakákoli zlepšení ve strategii, metodice a řízení zakázky. Má význam pouze pro příští zakázky. Proto je třeba, aby se v závěru diagnostické fáze a fáze plánování akce počítalo s využitím předběžných hodnocení. Tu by měli poradce s klientem považovat za běžnou součást společné kontroly a sledování zakázky. V případě nutnosti, např. u dlouhých a komplexních zakázek, dokonce i v rámci diagnózy, plánování akce a implementace, může vzniknout potřeba uskutečnit několik hodnocení s cílem prověřit průběh a prozatímní výsledky a, bude-li to nutné, upravit plán zakázky a používané pracovní metody.

Na druhé straně není často možné hodnocení po skončení zakázky ukončit. Nedají-li se měřitelné výsledky identifikovat okamžitě nebo nelze-li dosáhnout projektované výkonnosti hned, ale až o něco později, vzniká důvod pro vypracování následného hodnocení.

11.3 Další následné služby

Klient s poradcem se často dohodnou na ukončení konkrétní zakázky, aniž úplně přeruší svůj pracovní vztah. Souvisí-li další práce, kterou poradce vykonává, určitým způsobem stále ještě se současnou zakázkou, nazýváme ji následnou službou. Potřeba určité doplňující služby se často

zjistí při hodnocení zakázky. Je-li poradce přesvědčen, že následná služba je v klientově zájmu a že může klientovi nabídnout ještě něco navíc, navrhuje to ve své závěrečné zprávě.

Výhody pro poradenskou organizaci jsou zřejmé. Následná služba je neocenitelným zdrojem informací o skutečném vlivu funkčních zakázek a nových problémech, které mohly vzniknout v zadavatelské organizaci. Tyto nové návštěvy mohou vyústit v nové zakázky, které nemusí stát poradenskou organizací nic, je-li následná služba poskytována za úplaty.

Mnohé zadavatelské organizace mohou také zjistit, že následné služby jsou užitečnou formou pomoci, umožňující objevování a řešení nových problémů dříve, než se stanou palčivými. Žádný klient by však neměl být nucen k tomu, aby na následnou službu přistoupil, domnívá-li se, že ji nepotřebuje.

Vymezení následné služby

Jak bylo řečeno výše, může se uzavřít dohoda o provedení následné služby, dejme tomu 6-12 měsíců po skončení zakázky.

Následná služba při implementaci

Poradceva účast na implementaci má mnoho alternativ. Nadto dojde v oblasti pokrývané zakázkou k novému technickému rozvoji a mohou zde být i jiné důvody, proč si klient přeje, aby se poradce nově podíval na situaci, vytvořenou implementací jeho návrhů.

Klient proto může projevit zájem o následnou službu. Například, poradce u něho stráví tři dny každé tři měsíce po dobu dvou let. Cílem bude kontrolovat průběh implementace, pomoci přijmout jakákoli nezbytná opatření k nápravě a zjistit, zda vznikly nebo nevznikly nové problémy. Vznikne-li potřeba nové intervence, která přesahuje rozsah těchto pravidelných návštěv, klient obdrží od poradce samostatný návrh.

Dohoda o dlouhodobém honorovaném zastoupení

Následné návštěvy, které souvisejí s konkrétními zakázkami, se běžně plánují na omezenou dobu. Klient může mít zájem o zachování stálejšího pracovního vztahu s poradcem, s jehož prací byl spokojen. To může vést k uzavření dohody o dalším poskytování služeb, tzv. „dlouhodobém honorovaném zastoupení“. Podle této dohody je poradce klientovi k dispozici na smluvený počet dnů v měsíci nebo za čtvrt roku. Pracovní náplň je buď definována předem, nebo klient při každé návštěvě poradci sdělí, co chce, anebo poradce funguje jako jakýsi „poradní orgán“ a všeobecný poradce, který zkoumá různé aspekty klientova podniku a navrhuje možná zlepšení.

Mnohé dohody o dlouhodobém honorovaném zastoupení jsou vý-

sledkem úspěšně implementovaných poradenských projektů. To je velmi logické. Proč by měl klient navazovat trvalý pracovní vztah s poradcem, aniž ho viděl pracovat?

Existují různé typy dohod o dlouhodobém honorovaném zastoupení, avšak z technického hlediska převládají dva typy:

- *generální zastoupení*, podle něhož poradce sleduje celkové výsledky a vývoj trendů klientova podniku, hledá v různých oblastech možnosti zlepšení a dodává klientovi nové informace a nápady.
- *speciální zastoupení*, poskytující klientovi stálý přísun technických informací a návrhů v oblasti, kde je poradenská firma obzvláště kvalifikovaná a vyspělá (např. využití výpočetní techniky, manipulace s materiálem, nákup, mezinárodní finanční operace, zjišťování nových trhů).

11.4 Závěrečná zpráva

Před zakázkou a během jejího průběhu obdržel klient několik poradenských zpráv:

- zprávu, opírající se o rychlý diagnostický průzkum, v níž byla zakázka navržena;
- zprávy o postupu prací, jejichž počet a rozsah se různí a v nichž mohly být navrženy úpravy vymezení problému a plánů realizace zakázky;
- zprávy a dokumentace spojené s odevzdáváním návrhů, o nichž měl rozhodnout klient ještě před implementací.

Bez ohledu na plán průběžného vypracovávání zpráv se v okamžiku, kdy poradce odchází ze zadavatelské organizace, vydává závěrečná zpráva. Poradenská jednotka mimoto vyžaduje zprávy, které pomáhají především jejím členům, kteří mohou být přizváni k řešení podobných úkolů.

Zpráva pro klienta

U relativně krátké zakázky může jít o zprávu jedinou, a proto musí být komplexní. U delších zakázek může závěrečná zpráva obsahovat zběžné odkazy na předcházející zprávy a zabíhat do podrobnosti pouze u jevů, které se vyskytly v období od napsání poslední zprávy. Ve všech případech, jakožto závěrečná zpráva, odstraňuje všechny nedotaženosti a zachycuje základní fakta a důkazy spojené s ukončením zakázky. Ještě před jejím napsáním by mělo být známo, zda má poradce zajistit následnou službu. Je-li tomu tak, zpráva nemusí být tak úplně „definitivní“, jak by jinak byla.

Kromě stručného uceleného přehledu vykonané práce měla by závěrečná zpráva poukázat na skutečný přínos implementace a upřímně klientovi navrhnout, co by měl podniknout a čeho by se měl vyvarovat v budoucnu.

Hodnocení přínosů

Hodnocení přínosů se zahrnuje do závěrečné zprávy, je-li to praktické, t.j. pokud poradce od klienta odchází po skončení té fáze implementace, kterou je možno zhodnotit. V jiných případech, jak již bylo řečeno, může být předloženo později.

Pomocí hodnocení skutečných přínosů dokazuje poradce správnost a přesnost jak předběžného posouzení (poskytnutého při navrhování zakázky klientovi), tak hodnocení alternativních řešení (předložených klientovi k rozhodnutí před implementací).

Je zřejmé, že implementace musela dostatečně pokročit a že podmínky fungování nové techniky nebo nového systému se musely normalizovat a stabilizovat, má-li hodnocení přínosů poskytnout objektivní informace. Poradce klade důraz na přímé přínosy, získané jako výsledek zakázky, zatímco nepřímé přínosy (např. nulové zvýšení pevných nákladů) nechává k uvážení klientovi.

Při uvádění přínosů by se zpráva měla zaměřit na měřitelné ekonomické, finanční a sociální přínosy, které vyplývají nebo vyplynou z prvotřídního výkonu. Zpráva by však také měla popsat nové schopnosti a nové systémy a chování vytvořené zakázkou a podtrhnout jejich vliv na špičkový výkon, jak se o tom hovoří v části 11.2.

V poradenství se nedoporučuje poukazovat na poměr mezi úsporami a honorářem. Taková analýza se zcela ponechává na klientovi, který si uvědomuje, že všechny přínosy nelze vykalkulovat a že daný poměr může být vysoký u mnoha jednoduchých zakázek, jejichž riziko je minimální a jejichž dopad na celkové výsledky podniku je omezený.

Hodnocení poradenského procesu

Zda zařadit hodnocení poradenského procesu do závěrečné zprávy, je věc názoru. Může pro to existovat pádný důvod, pokud se z něho může klient poučit pro příště a bylo-li klientovo chování v průběhu zakázky důvodem dosažení určitých špičkových nebo podstandardních výsledků. Poradce by se měl s klientem dohodnout, jak podrobná a otevřená bude tato část a jaké záležitosti budou probrány, avšak nikoli zahrnuty, do závěrečné zprávy.

Návrhy klientovi

Byť svoji práci skončil, dokazuje poradce, že vidí zadavatelskou organizaci perspektivně, poukáže-li na další zlepšení, úzké profily, rizika, nezbytnou akci, atd. V každém případě musí učinit návrhy, jak by se nový systém, který pomáhal zavádět, měl udržovat, řídit a rozvíjet po jeho odchodu. Závěrečná zpráva by rovněž potvrdila dohodu o provedení následných služeb.

Dobrá poradenská zpráva by si měla umět získat respekt klienta, který se k ní bude jako ke zdroji informací nadále vracet. Rád se jí také pochlubí svým kolegům a společníkům jakožto dokladem cenného úspěchu.

Další návrhy, jak psát a předkládat poradenské zprávy, obsahuje Příloha 10.

Referenční zpráva o zakázce předkládaná poradenské organizaci

Kromě závěrečné zprávy klientovi vypracovávají poradci referenční zprávu o zakázce pro svou vlastní organizaci. Tato zpráva je popsána v části 24.4.

Klientova interní zpráva

Některé organizace využívající poradce připravují interní zprávy o ukončených zakázkách. Kromě souhrnných informací obsahuje tato zpráva klientovo posouzení vykonané práce a poradcova přístupu a výkonu. Třebaže je tato praxe velice užitečná, není příliš častá.

Citovaná literatura:

¹ Viz např. D. Casey: „Some processes at the consultant/client interface in OD work“ v čas. *Leadership and Organisation Development Journal*, No. 1/1982.

PORADENSTVÍ V RŮZNÝCH OBLASTECH ŘÍZENÍ

12

PORADENSTVÍ V OBEČNÉM ŘÍZENÍ

Tato kapitola je první z osmi, které se zabývají poradenstvím v konkrétních oblastech řízení. Záměrem autorů není poskytnout vyčerpávající analýzu manažerských technik, praktik a problémů každé zachycené oblasti, ale v souladu s duchem této knihy ukázat, jak poradci pro řízení mohou pomoci klientům a jak si v těchto oblastech běžně počínají. Tato úvodní kapitola — společně s následujícími sedmi kapitolami — může proto sloužit jako úvod do detailnějšího studia poradenství v různých oblastech řízení. Příloha 11 nabízí seznamy vybrané literatury ke všem kapitolám části III.

12.1 Charakter a rozsah poradenství v obecném řízení

Značný objem poradenské činnosti v řízení se týká samotné existence, základních cílů, podnikatelské politiky a strategie anebo celkového plánování, strukturování a řízení organizace. Tyto problémy se definují jako problémy obecného řízení a poradci pro řízení, kteří se jimi zabývají, jsou poradci pro obecné řízení, lišící se od specialistů, kteří zasahují do jedné funkční oblasti (finance) nebo se zabývají nějakou konkrétní technikou (řízení výroby počítačem nebo projekty zvyšování iniciativy pracujících).

Jak ale zjistíme, zda podnik potřebuje pomoc všestranného generalisty z oboru poradenství pro řízení? Někdy to zřetelně vyplývá ze stavu podniku: jeho celková upadající výkonnost, rostoucí nespokojenost zaměstnanců, všeobecně ponuré vyhlídky daného průmyslového odvětví, atd. Podnik může být v krizi, anebo na jejím pokraji, a není jasné, jak ob-

novit jeho prosperitu. Jindy se přijde na to, že problém, který se zpočátku zdá být výlučný nebo funkční (např. neadekvátní marketingové metody), je pouze symptomem daleko hlubšího problému v oblasti obecného řízení, který má dopad na celou organizaci.

Mnohofunkční a interdisciplinární problémy

Nejmarkantnější charakteristikou problémů, jimiž se zabývá poradenství pro obecné řízení, je proto skutečnost, že jsou:

- **mnohofunkční:** poradce se zabývá několika funkcemi podniku (výroba, technologie, organizace, marketing, atd.) a zaměřuje se na interakci mezi těmito funkcemi a problémy zahrnující více než jednu funkci;
- **interdisciplinární:** poradce musí být schopen nazírat podnikatelské problémy z několika úhlů; je typické, že problém podnikatelské strategie může mít technologické, ekonomické, finanční, právní, psychosociologické, motivační, politické a jiné rozměry.

I generální ředitelé byli vybráni pro svoji schopnost (skutečnou nebo očekávanou) zabývat se mnohofunkčními a interdisciplinárními problémy. Zkušenost ukazuje, že pro mnohé z nich je to obtížné. Jsou případy generálních ředitelů, dříve vynikajících ředitelů závodů, kteří si v novém postavení stále počínají jako ředitelé závodů! To je oblast, kde může poradce pro řízení svému klientovi velmi pomoci — generálnímu řediteli, který musí změnit své zvyky, naučit se, jak si poradit s novými funkcemi, a dívat se na problémy podniku z nových úhlů.

Po pravdě řečeno je poradce pro všeobecné řízení také jakýmsi specialistou: jeho specializace tkví ve sloučení jiných specializací do vyváženého a soudržného mnohofunkčního a interdisciplinárního přístupu. Avšak podobně jako generální ředitel i poradce pro obecné řízení se v případě potřeby obrací na jiné specialisty. Musí vědět, jak využít specialisty dovednosti a doporučení, a pomáhat klientovi činit totéž, aby se předešlo situacím, v nichž by specialisté (např. průzkumníci trhu nebo finanční analytici) zcela ovládli sféru podnikání.

Cesty k organizační dokonalosti

V kapitole 1 bylo ukázáno, že „organizační dokonalost“ je běžným „nadřazeným“ cílem poradenství pro řízení. Poradci pomáhají posunovat organizace k dokonalosti. Proto vyžadují ověřenou vizi dokonalosti, aby mohli zvýšit očekávání a ambice řídicích pracovníků směrem k úsilí, které je nutné pro změnu organizací k lepšímu. Navíc potřebují koncepční rámec pro vypracování cílů a programů akce vedoucích k dokonalosti, nebo k ní alespoň organizace přibližující.

Zájem o organizační dokonalost přibývá a ubývá; nyní je větší než

byl po desetiletí.¹ Výzkum dokonalých organizací ukazuje, že prodělávají změnu: dnešní dokonalé organizace se tak docela nepodobají dokonalým organizacím včerejška. Často sdílejí určité společné rysy: například, mnohé z nich těží z technických hranic rozvoje — železnice šedesátých let minulého století, automobilové společnosti první poloviny našeho věku a elektronické firmy současnosti. Dalším společným rysem je skutečnost, že jsou dobře uzpůsobeny potřebám a touhám svých pracovních sil, což je paradoxní bod, v němž se jedna od druhé může značně lišit díky odlišnostem jak v pracovních silách, tak v kultuře. Dokonalé organizace jsou trvale citlivější než jiné organizace na své okolí a zejména na potřeby, přání a spokojenost svých zákazníků.

K dokonalosti tedy nevede jediná, jednoduchá cesta. Řízení dnešní organizace vyžaduje holistický a integrovaný přístup při navrhování a implementaci programů k dosažení dokonalosti. Poradce by se měl mít na pozoru před zjednodušujícími řešeními a vysvětlovat klientovi, že neexistuje žádný všelék, žádný „trik“ pro dosažení vysoké výkonnosti, efektivity nebo dokonalosti.

Teorie řízení, žel, neposkytuje poradci pro obecné řízení o výzkum opřený a všeobecně uznávaný koncepční přístup k navrhování a hodnocení programů akcí vedoucích k dokonalosti. To, co má profesionální poradce k dispozici a co ho jistě zajímá, je škála pragmatických a empirických modelů charakterizujících organizace a analyzujících příčiny jejich úspěchů a neúspěchů. Například, takzvaná „soustava sedmi S“ zkoumá vysoce výkonné organizace podle následujících hlavních bodů: strategie, struktura, systémy, styl řízení, sdílené hodnoty, zaměstnanci a dovednosti, a přitom zdůrazňuje, že tyto proměnné vytvářejí vzájemně závislou výtužnou síť.² Další soustava navrhuje těchto pět směrů: (1) kultura; (2) manažerské dovednosti; (3) vytváření týmu; (4) strategie-struktura a (5) systém odměňování.³ Zkoumání faktorů ovlivňujících organizační dokonalost bude pravděpodobně pokračovat a bezpochyby bude věnovat zvýšenou pozornost faktorům, které jsou specifické pro různá socio-ekonomická a kulturní prostředí, zvláště taková, která se odlišují od těchto prostředí ve Spojených státech amerických a Japonsku, kde má nejnovější výzkum organizační dokonalosti základnu.

Diagnóza organizací

Jak bylo podrobně vysvětleno v kapitole 7, mnozí poradci ještě před předložení návrhu zakázky na vyřešení problému rádi provádějí rychlý předběžný průzkum organizace. K prvnímu odbornému kontaktu mezi klientem a poradcem tedy často dochází na úrovni obecného řízení, než se poradce přesune do konkrétních oblastí, které mu určí průzkum.

Existují situace, kde se v přípravě na důležitá rozhodnutí týkající se budoucnosti podniku vyžaduje velmi zevrubný diagnostický průzkum (diagnóza, audit, atd.) celé organizace. Komplexní diagnostický průzkum

může předcházet radikální reorganizaci, akvizici, fúzi, znárodnění nebo privatizaci, anebo rozhodnutí zavřít podnik. Povinností poradce je pomoci klientovi provést diagnózu dotyčné organizace; může být dokonce požádán, jakožto nezávislý expert, aby organizaci prozkoumal a poté poskytl objektivní a neutrální zprávu o stavu, silných a slabých stránkách podniku a o perspektivách jeho rozvoje. Lze do něj zahrnout posouzení používaných řídicích systémů a odborně vyspělejších řídicích pracovníků. Zakázka může končit tím, že poradce předloží zprávu o diagnóze. Diagnostické průzkumy tohoto typu mohou být poměrně rozsáhlými a obtížnými zakázkami. Zatímco rychlý průzkum je otázkou několika dní, komplexní a hloubkové průzkumy mohou trvat i několik měsíců, pochopitelně v závislosti na velikosti a složitosti organizace a povaze jejích problémů.

Některé komplexní diagnostické průzkumy přicházejí příliš pozdě, kdy danou firmu již není možné zachránit, anebo když by záchrana vyžadovala zdroje, které nejsou k dispozici. V určitých případech se takové krizi dalo zabránit provedením důkladné diagnózy dříve a zajištěním pravidelné diagnózy podniku, nebo sebediagnózy, jakožto preventivního opatření. Poradce může mít příležitost pomoci klientovi navrhnout a zavést sebediagnostický projekt na bázi pravidelnosti. Takovou příležitost si nesmí nechat ujít!

Organizační úroveň intervencí

V mnoha případech intervenuje poradce pro všeobecné řízení na nejvyšší úrovni v organizaci: osobně u vrcholového vedoucího nebo u týmu vrcholového vedení. Dokonce ani vedoucí naklonění změně si často neuvědomují, co bude její součástí, anebo nevidí, že by měli se změnami začít u sebe. Často mívají zvláštní představu o sobě, třebaže poradce může zjistit, že tuto představu jiní lidé v organizaci nesdílejí. Poradcův problém potom tkví v přesvědčení vedení podniku o potřebě změnit myšlení a chování na samotném vrcholu.

Možnost pracovat přímo s vrcholovým vedoucím a jeho manažerským týmem umožňuje skvělé uvedení do organizace, rychlý přístup ke klíčovému údajům, pravdivý obraz o pracovním stylu vrcholového vedení a obvykle i silnou podporu poradcově práci shora. Přesto je často riskantní omezovat intervenci na úroveň vrcholového vedení. Poradce pro obecné řízení potřebuje zjistit, jak je vrcholové vedení chápáno v celé organizaci a jak postupy vedení ovlivňují styl práce, výkonnost a uspokojení zaměstnanců z práce. Navíc, všeobecné řízení se rovněž provádí na střední a nižší úrovni v hierarchii řízení a ve svém důsledku má vliv na každého jednotlivého pracovníka. Například, často se podceňuje dohlížecí řízení, které tvoří jeden z nejslabších článků v hierarchii řízení.

12.2 Podniková strategie

Koncepce podnikové strategie se v posledních 25 letech významně podílela na pokroku teorie a praxe řízení. Poradenství v podnikové strategii (podnikatelská strategie, strategická analýza, strategické plánování, atd.) se stalo rychle se rozvíjející oblastí poradenství pro řízení. Někteří poradci si z podnikové strategie vytvořili své hlavní nebo výhradní intervenční pole („strategické butiky“). Poradenství v podnikové strategii bylo silně ovlivněno využitím kvantitativních technik a modelů a profily poradců zabývajících se touto oblastí. V strategických studiích začali dominovat mladí ekonometrové a operační analytici s výborným vzděláním, ale často bez podnikatelské zkušenosti, znalosti lidí nebo sociálních a jiných problémů, které určují strategii ve skutečnosti. Mnoho podnikatelských firem vytvořilo útvary strategického plánování, avšak těm se jen výjimečně podařilo upoutat pozornost nebo respekt vrcholového vedení.

Podniková strategie bude ještě po mnoho dalších let tvořit důležitou oblast poradenství. Nicméně, minulost skýtá poučení a dnešní pohled na podnikovou strategii je komplexnější a realističtější a přesahuje analytické studie a vytváření modelů, jimž se dařilo v 70. letech. Strategie je příliš důležitá, než aby se ponechala v rukou ještě nezkušených analytiků a plánovačů. Musí se jí přednostně zabývat manažerský tým podniku. Samotné slovo „strategie“ bývalo interpretováno mnoha různými způsoby a stalo se módou nazývat jakékoli studie a plány „strategické“. Proto je důležité, aby se poradce shodl s klientem na tom, co strategie znamená a co zahrnuje v kontextu konkrétní organizace, jejíž budoucnost by měla pomoci utvářet.

Strategická vize

Podniková strategie se obvykle definuje jako reakce organizace na příležitosti, výzvy a hrozby okolí, která je v souladu s jejími schopnostmi a zdroji.⁴ Strategie nicméně není cílem sama o sobě, ale souborem cest a alternativ k dosažení základního organizačního cíle v budoucnosti. A právě zde může poradce začít pomáhat svému klientovi. Mnohým organizacím praktikujícím strategické plánování se ve skutečnosti nedostává vize budoucnosti. Především si nepoložily základní strategickou otázku o „typu a účelu své podnikatelské činnosti“. Mimoto se nepokusily situovat podnik do kontextu budoucnosti, t.j. vymezit, kam má směřovat ve vztahu k okolí, trhům, konkurentům a rozvoji techniky.

Strategická vize by měla být co nejracionalnější a nikoli výsledkem zbožného přání. Úplné racionality však nelze dosáhnout z jednoho prostého důvodu — budoucnost je neznámá a utváří ji myriáda nezávislých dějů po celé zeměkouli; klientovy vlastní činy budou tvořit pouze zlomek této budoucnosti, bez ohledu na důležitost jeho podniku. Osobní hodnoty a úsudky klíčových osob, které rozhodují, hrají proto výsostně důležitou roli

v situování organizace do budoucnosti (jelikož silně ovlivní implementaci jakékoli strategie!). Proto současně uvažování o podnikové dokonalosti a strategii klade takový důraz na *organizační vedení*. Vedoucí je jednotlivec (nebo tým) s vizí budoucího postavení organizace. Vedoucí je kromě toho schopen vyjádřit svoji vizí v cílech, které jsou lidem v organizaci pochopitelné, a lidi k dosažení těchto cílů ovlivnit a motivovat. Existuje zde jednota vize a jednota akcí řízených touto vizí.

Zřetelná konkurenční přednost

Konkurenční přednost je klíčovou dimenzí organizační dokonalosti v okolí, kde si organizace musejí navzájem konkurovat. Tato přednost není trik, který může vydržet několik měsíců (např. chytré vedená reklamní kampaň), ale přirozená schopnost udržet si dlouhodobě špičkovou výkonnost.

Poradce může velmi pomoci při zkoumání, zda má klientův podnik nějakou konkurenční přednost, a při navrhování strategie k jejímu získání. Může obrátit klientovu pozornost na způsoby, jimiž organizace, které jsou považovány za dokonalé, dosáhly svých konkurenčních předností. Může poukázat na určité faktory, které bývají charakteristické pro všechny firmy mající tuto přednost (například, prvořadá pozornost se věnuje potřebám a spokojenosti zákazníků, kvalitě výrobků a služeb). Poradce může navíc klientovi pomoci vybrat z možností, které má klient k dispozici a které jsou odrazem skutečných možností jeho technických a výrobních pracovníků, výrobních zařízení, marketingových sítí, podnikatelských zkušeností, apod. Zde jsou příklady takových možností:

- nabídnutí nejmodernějších, technicky vyspělých výrobků, které nevyrábějí jiné firmy anebo které vyrábí mizivý počet firem; zanechání této výroby, jakmile se technologie běžně rozšíří a ceny začnou klesat;
- poskytování služeb klientům s rychlostí a spolehlivostí, jaké nedosahují žádní konkurenti;
- prodej mimořádně spolehlivých výrobků prvotřídní kvality za relativně vysoké ceny;
- prodej na zakázku vyrobených výrobků klientům, kteří se raději vyhýbají standardním výrobkům;
- prodej standardních výrobků přijatelné, avšak nijak zvlášť vysoké kvality za velmi konkurenceschopné ceny (strategie snižování nákladů a cen).

Při definování konkurenční výhody se klade důraz na adjektivum „dlouhodoběji udržitelná“. To podtrhuje skutečnost, že klient bude muset posoudit a případně posílit svoji schopnost přizpůsobit se změněným podmínkám a inovovat. Například, pouze organizace, které jsou těsně spjaty s technickým výzkumem a u nichž se tok technických inovací stal trvalým interním procesem, se mohou rozhodnout pro nejmodernější techniku a převzít ji za svoji podnikatelskou strategii.

Technika v podnikové strategii

Role techniky v rozvoji a implementaci „vítězné“ podnikové strategie je další oblastí, kde mohou být poradci svým klientům maximálně užiteční. Je tomu tak z několika důvodů. „Firma, která integruje techniku do své strategie, významně zvyšuje své šance profitovat z technických změn. Ať už se rozhodne být v čele technického pokroku nebo ne, integrací techniky do strategie může zlepšit stanovení podnikových priorit mezi technologickými alternativami, identifikovat technické zdroje nutné k dosažení podnikatelských cílů a urychlit přesun nápadů do výroby.“⁶ Výsledky technického rozvoje se však objevují současně v tolika oblastech, a tak rychle, že i pro velké firmy s kvalitními týmy v odděleních pro výzkum a vývoj a informačních službách je stále těžší držet krok s technickým rozvojem a uvažovat o možnostech, které nabízejí technika a materiály vytvářené v jiných odvětvích a zemích.

Zvýšený důraz na technickou strategii a její dopad na výrobu, marketing a jiné strategie stavi před nový úkol většinu poradců pro řízení, kteří se nezdálo zabývali strategií jako problémem marketingu a financí. Někteří poradci již reagovali vytvořením oddělení výzkumu a vývoje, které se mohou jak účastnit řešení poradenských úkolů v podnikové strategii, tak se zabývat konkrétními výzkumnými a vývojovými úkoly pro klienty. Poskytování technických informací, analyzovaných z hlediska jejich potenciálního využití v podnikání, se stalo rychle se rozvíjející službou. Takovou službu zákazníkům již nabízí několik významných poradenských firem. Poradci poskytující rady o možnostech a projektech rozvoje podnikání v rozvojových zemích se stále více věnují otázkám transferu techniky a pomáhají vybírat jak příslušnou techniku, tak podmínky, za nichž lze takový transfer efektivně uskutečnit.

Tento trend bude pravděpodobně pokračovat a poradci pro řízení, kteří v odpověď na naléhavé potřeby klientů navrhuji nové služby, sami získají zřetelnou konkurenční přednost.

Podnikatelské okolí

Celé okolí, v němž organizace fungují, se stává tak komplexní, proměnlivé a dokonce chaotické, že pro řídicí pracovníky je stále obtížnější identifikovat závažné informace a sledovat změny, které by se měly odrazit v podnikové strategii. Zde mohou poradci pro řízení také poskytnout značnou pomoc. Někteří klienti mohou potřebovat poradit, aby si více uvědomili okolí a tím i pochopili, že probíhající nebo odhadované změny v okolí mohou mít pro jejich podnikání dalekosáhlé důsledky. Jiní klienti si mohou uvědomovat rozsah a hloubku okolních změn, avšak nedostává se jim dovedností a zdrojů nutných ke shromáždění nezbytných informací a vyvození správných závěrů z jejich analýzy. Případá jim obtížné zvážit, které informace jsou nebo by mohly být v budoucnu relevantní.

V důsledku toho mnoho poradenských firem poskytuje klientům služby v otázkách podnikové strategie, které se stále víc zaměřují na informace o okolí a jejich analýzu. Kromě toho tyto firmy pomáhají klientům navrhovat systémy a postupy, v nichž se analýza okolí neprovádí ve formě speciální studie, ale je osvojena, aby se stala se standardní součástí systému strategického řízení v klientově organizaci. V některých případech (např. u malých a středních firem v rychle se měnících odvětvích průmyslu a služeb), mohou klienti požadovat dlouhodobou podporu kvalifikované informační agentury, která by za ně okolí, anebo některé jeho aspekty, sledovala a zkoumala. Někteří poradci se již rozhodli vytvořit k tomuto účelu novou službu pro zákazníky.

Analýza okolí kromě klasických marketingových, ekonomických, demografických a finančních informací často zahrnuje i nové problémy. Například, nové předpisy týkající se kvality výrobků, bezpečnosti nebo ochrany přírody či životního prostředí mohou rozhodnout o životě či smrti firem, jejichž výrobků nebo technologií se předpisy týkají. Některé z těchto předpisů se rodí dlouho, zatímco jiné jsou schvalovány velmi rychle. Do podpory nových předpisů se angažují politické a společenské zájmy, ale i organizace. Podíváme-li se na nové předpisy z jiného úhlu, nabízejí také nové příležitosti firmám, které jim přizpůsobují své výrobky rychleji než jejich konkurenti anebo které přicházejí s novými výrobky speciálně vyhovujícími požadavkům na zvýšenou bezpečnost nebo ekologickou čistotu.

Pokud jde o právní podnikatelské okolí všeobecně, mnohé firmy nedokážou sledovat všechny strategicky významné změny ve své domovské zemi, tím méně změny mající vliv na zahraniční operace. Poradci pro řízení mohou reagovat (v případě nutnosti ve spolupráci s právníckými firmami) tím, že zákazníkům tento úkol pomohou řešit.

Implementování strategie

Strategie, která zůstává na papíru, má pramalý význam. Je velmi důležité pomoci klientovi vyvinout fungující systémy, postupy a technické schopnosti, aby byla strategie uvedena v činnost. Tím se, mezi jiným, dostáváme k otázce komunikačních vazeb. Přestože určitý strategický výběr může z evidentních důvodů podléhat zásadám přísné diskretnosti, neschopnost informovat pracovníky o důležitém výběru bude znamenat, že nikdo v organizaci (s výjimkou plánovačů a vrcholových vedoucích) nebude dodržovat zvolenou strategii. Činnosti, jako je plánování a řízení výroby, systém řízení zásob, zlepšování kvality a rozvoje pracovníků, ale i styl vedení a řízení, se stávají rozhodujícími faktory pro úspěšnou implementaci strategie.

Poradce může pomoci klientovi také při rozvíjení schopnosti k *přizpůsobování strategie* novým možnostem a omezením. Může vzniknout potřeba uplatnit systém sledování nebo „včasného varování“, systém sloužící k odhalování trendů, událostí a myšlenek, které mohou vést ke změně

v podnikové strategii. Systém řízení podniku, včetně postupů pro strategie auditorské činnosti a přeformulování cílů, by měl být natolik pružný, aby takovou úpravu umožnil. To konkrétně znamená podněcovat lidi v odděleních marketingu, výroby, výzkumu a vývoje a jiných, aby „měli stále otevřené oči a uši“ pro signály a myšlenky, které mohou mít vliv na strategii a měly by dříve nebo později vést k její modifikaci.

Soulad s vnitřními schopnostmi

Důraz na implementaci a adaptabilitu na nové podmínky podtrhuje zásadu, podle níž je soulad s vnitřními schopnostmi podniku stejně důležitý v poradenství týkajícím se strategie jako usměrnění firmy v souladu s podnikatelským okolím. Každá struktura podnikové strategie má své vlastní požadavky co do technického profilu a schopností pracovníků, ale i stylu řízení a práce a motivace zaměstnanců. Je zřejmé, že ambiciózní strategie, jejímž cílem je udržet firmu na špičce technologických inovací, aniž se příliš zabývá náklady a cenami, vyžaduje odlišný styl a pracovní klima než strategie, která není příliš náročná pokud jde o technologii, avšak nesmírně přísná v otázkách realizace a nákladů standardizovaných výrobních operací.

V ideálním případě by se nejen řídící pracovníci, ale i ostatní zaměstnanci měli co nejvíce podílet na formulování strategie. K získání angažovanosti pracovníků a dosažení sdílené víry, že zvolená strategie povede k úspěchu, je *proces* vymezení strategie ještě důležitější než její *obsah*.

Některé zvláštní strategické struktury

Poradci pro řízení jsou často zvaní, když se struktura rozvoje podniku podstatně odchyluje od běžné struktury. Takové úkoly bývají obtížné, nejisté co do šancí na úspěch, často prováděné ve velkém časovém stresu, má-li zadavatelská organizace finanční potíže, anebo když se tato organizace naopak domnívá, že promešká nějakou mimořádnou příležitost, bude-li poradci analýza trvat příliš dlouho.

Jak se vyrovnat s přespříliš vysokým *tempem růstu*, je již dlouho problém, před nímž stojí firmy toužící maximálně využít možností, které nabízí příznivé podnikatelské klima. V takových případech může poradce poukázat na možný negativní dopad rychlého růstu na likviditu a na schopnost udržet operace v chodu i v případě, že se růst náhle zpomalí. Ve snaze maximalizovat odbyt je podnik nejdříve v pokušení rozšířit výrobní kapacitu a zvýšit zásoby nad únosnou míru, místo aby se snažil o lepší využití, modernizaci a údržbu stávající kapacity nebo o kvalitu výrobků a služeb. Při rozšiřování podniku se přijímají noví zaměstnanci, avšak jejich průprava není adekvátní. To vše může vážně ohrozit dlouhodobé přežití a přizpůsobování novým podmínkám může být velmi bolestivé.

Radit klientům v otázkách *fúzí a akvizic* se stalo „elitní“ oblastí poradenské činnosti. Není to tak zcela nezasloužené, neboť v těchto případech

se vyžadují rozsáhlé podnikatelské zkušenosti a zdravý úsudek. Finanční stránka projektu musí být pečlivě prozkoumána (viz kapitola 13). Poradce by se však neměl omezovat pouze na finance. Součástí projektu, který je naprosto přijatelný z hlediska finančního, mohou být nerealistické strategické alternativy pokud jde o marketing, výrobní kapacitu, schopnosti zaměstnanců nebo kompatibilitu organizačních kultur.

Celková přestavba podniku

Poradce pro všeobecné řízení může být požádán, aby pomohl s celkovou přestavbou podniku, který se ocitl v nesnázích. Strategie celkové přestavby se týká celkové restrukturalizace a reorganizace a obvykle postihuje veškeré funkce a činnosti podniku. Jedná se o obzvláště obtížný typ strategické zakázky. Je pravděpodobné, že poradce bude pozván ve velmi pozdním stádiu, kdy podniku bezprostředně hrozí bankrot. V poradci mohou vidět spasitele. Vedení podniku je často paralyzováno a pod extrémním tlakem ze strany věřitelů, bank, odborů, výběrčích daní a jiných začíná podléhat panice.

Poradce by měl uvážít, zda jsou jeho zkušenosti dost velké na zakázku obsahující taková rizika a vyžadující takovou odpovědnost. Pokud zakázku přijme, měl by se přesvědčit, že jeho role a role vedení podniku jsou přesně vymezeny a chápány, jelikož nebude moc času na zdlouhavé debaty a jednání a některá opatření budou muset být schvalována a prováděna bez prodlení. Domnívá-li se poradce, že příčinou, anebo jednou z hlavních příčin, problémů je samotné vrcholové vedení, měl by dát jasně najevo, že před tím, než se zakázku ujme, bude možná nutné provést personální změny.

Rychlá předběžná diagnóza pomůže poradci posoudit celkovou situaci. Konkrétně musí posoudit, zda lze podnik vůbec ještě zachránit, a pokud ano, kolik jeho záchrana bude asi stát a zda takový úkol přesahuje nebo nepřesahuje možnosti vedení. Je-li příliš pozdě, anebo jestliže by náklady na realizaci celkové přestavby byly prohibiční, nemusí zbývat žádné jiné řešení než podnik prodat nebo likvidovat.

Pro provedení tohoto předběžného odhadu se nedoporučuje, a často to ani není možné, začít celkovou přestavbu zdlouhavými hloubkovými diagnostickými studii. Situace je kritická, některým věřitelům je třeba zaplatit dnes, jiným zítra, a většina schopných lidí třeba uvažuje o tom, že potápějící se loď opustí. Je nutné dát prioritu nouzovým opatřením: např. velmi důležitý je dialog s věřiteli a musí dojít k soustředění zdrojů, aby se provedly platby, které nelze nijakým způsobem odložit. Součástí nouzových opatření jsou také rozhodnutí, která vedou k okamžitým úsporám nebo zastavují další zhoršování finanční situace podniku (např. zmrazení přijímání nových pracovníků, omezení zahraničních cest, ukončení výpomoci, zvýšený důraz na dodržování pracovní doby a pracovní disciplínu, snížení nákladů na pohoštění). Některá tato opatření jsou sice efektivní, avšak nevedou k radikálním úsporám, spíše pomáhají vytvořit novou at-

mosféru, v níž si lidé začínají uvědomovat, jak vážná je situace. V tomto okamžiku by měl poradce zajistit, že zaměstnanci budou vyzváni, aby při celkové přestavbě všemožně pomohli. To může ovšem znamenat zajištění různých prostředků, které takovou spolupráci umožní, aniž však dojde k vyjádření informací, které mají zůstat utajeny.

Je třeba co nejrychleji provést inventarizaci stávajících zdrojů a finančních a jiných závazků, jelikož podnik se bude muset v průběhu realizace celkové přestavby vyhnout dalším krizím, platit úrok a vyrovnávat určité dluhy. Poradce bude postupně schopen vytvořit si ucelenou představu o stavu zadavatelského podniku. Je nezbytné identifikovat skutečné příčiny problému. Mohou být vnější (pokles v celém odvětví, příliš vysoké ceny surovin, ztráta důležitých trhů vinou změny politické situace), nebo vnitřní (neschopné vedení, nesmiřitelný konflikt mezi vedením a odbory). V mnoha případech se vnější a vnitřní příčiny prolínají (vnější faktory způsobují vážné problémy, protože vedení je včas nepostřehlo, anebo vedení postupně podléhá depresi a je paralyzováno vlivem nepříznivých vnějších podmínek). Ve všech útvarech je třeba zpřísnit finanční a jiná regulační opatření.

Vnější partneři ve hře, konkrétně věřitelé, musí chápat, že byla zahájena závažná celková přestavba a že přináší výsledky. V některých zemích (např. v USA podle Kapitoly 11 Kodexu o bankrotu) může podnik získat dočasnou ochranu před nároky věřitelů v období, kdy mění strukturu svých financí a reorganizuje pracovní postupy, aby obnovil svoji solventnost.

Po zavedení nevyhnutelných nouzových opatření by se měl program celkové přestavby zaměřit na strategická opatření nutná k dlouhodobému obnovení finančního zdraví a životaschopnosti. Času je nadále málo, a proto musí být každá plánovaná změna pečlivě naprogramována a časový plán kontrolován. Také je třeba zřetelně vymezit odpovědnosti všech řídicích pracovníků a úseků a konkretizovat jejich podíl na celkovém programu, aby bylo možné hodnotit a odměňovat v souladu se skutečnými výsledky.

Někdy se stává, že při práci na celkové přestavbě poradce pro řízení — s klientovým formálním nebo tichým souhlasem — vystoupí ze své striktně poradenské role a řekne klientovi, co musí udělat, anebo dokonce udělí přímé pokyny klientovým zaměstnancům. Neexistuje žádné obecné pravidlo, které by nám řeklo, kde jsou meze takového chování, zvláště pomáhá-li zažehnat krizi. Nejednou se také stalo, že poradci objednaní k tomu, aby pomohli s radikální celkovou přestavbou, přijali vedoucí místa u zadavatelské firmy, aby celý program dotáhli do úspěšného konce.

Případová studie úspěšné celkové přestavby podniku, jíž se účastnili poradci pro řízení, je reprodukována v dodatku 8.

12.3 Struktury a systémy

Vnitřní uspořádání organizace se týká rozdělení úkolů a odpovědností me-

zi lidí, sdružování úkolů a lidí do celků, definice vertikálních a horizontálních informačních toků a vztahů spolupráce, a opatření k zajištění koordinace. Účelem vnitřního uspořádání je poskytnout více či méně pevný a stabilizovaný rámec pro účinné fungování celé organizace, t.j. všech jejích členů, zdrojů a útvarů, při dosahování organizačních cílů. Výsledkem vnitřního uspořádání jsou různé systémy a podsystemy — organizační systémy, manažerské informační systémy, rozhodovací systémy, kontrolní a hodnotící systémy, systémy pro řešení mimořádných případů a krizí, atd. Zkušenosti nicméně ukazují, že struktury a systémy se mohou snadno stát jakousi svěrací kazajkou, např. pokud se pokoušejí standardizovat a předepisovat chování pro situace, které jsou velmi specifické a u nichž standardizace natropí víc škody než užítku. Projektování a udržování systémů je nákladnou záležitostí; na počátku projektu, jehož cílem je navrhnout nebo revidovat nějaký systém, se proto vyžaduje jistá analýza vztahu mezi náklady a přínosem. Mnohé organizace potřebují pomoc, aby zabránily množení a překrývání systémů a vyvarovaly se nedostatku koordinace a protichůdným požadavkům různých systémů na poskytování a interpretování informací.

Organizační struktura

Prozkoumat a přepracovat organizační strukturu bývala „klasická“ intervence mnoha poradců pro obecné řízení. Jakmile byla schválena základní struktura, poradce pokračoval v činnosti vypracováním podrobných diagramů, schémat a popisů práce pro každý úsek a pracovní zařazení v rámci zadavatelské organizace. Konečným výsledkem byl často soubor organizačních schémat a pokynů, avšak ve skutečnosti byly hlavním přínosem pro klienta úsilí a analýza, které byly do práce vloženy. Byly znovu objeveny zapomenuté nebo „osiřelé“ činnosti, byly popsány ty činnosti, za něž nebyl zdánlivě nikdo odpovědný a překrývající se činnosti byly nově přiřazeny nebo zrušeny.

Dnešní poradenství pro řízení překonalo poněkud omezený přístup, který zaujímali tzv. „experti na reorganizaci“ v minulosti. Jak již bylo dříve řečeno, struktura je považována za jeden z faktorů dokonalosti, který je mnohostranně propojen se strategií, organizační kulturou, kvalifikovaností a motivací zaměstnanců, novou technikou a jinými faktory. Odborně zdatní a zainteresovaní zaměstnanci pracující ve volně organizované struktuře budou dosahovat lepší výsledky než nekompetentní lidé dosazení do „dokonalé“ struktury! V každém případě si musí každý poradce uvědomit, že formální organizace odráží pouze malou část velmi složitě sítě vztahů existujících v organizaci.

Reorganizace ničí stávající pracovní vztahy, struktury spolupráce a společenské návyky. Neospravedlně a časté reorganizace paralyzují podniky a instituce a plodí letargii, místo aby podporovaly inovaci a efektivnost. Rozhodnutí přistoupit k reorganizaci často odráží neschopnost ve-

dení identifikovat a řešit *skutečný* problém. Poradci jsou proto čím dál opatrnější a často doporučují reorganizaci teprve tehdy, existují-li pro ni velmi pádné důvody (např. musí se založit nová divize, neboť stávající struktura není evidentně ochotná a schopná maximalizovat úsilí a zdroje, aby uvedla nový výrobek na trh v co možná nejkratší době).

Rozhodovací systémy

V mnoha organizacích může způsobovat potíže metoda a organizace rozhodování (jak pro klíčové, tak pro rutinní záležitosti). Nadměrná centralizace operativních rozhodnutí může organizaci připravit o pružnost nutnou k reagování na nové tržní možnosti. V jiném případě může autokratický majitel přijímat rozhodnutí bez porady s profesionálními odborníky z řad svých zaměstnanců, kteří by mohli lehce dokázat, že mnohá jeho rozhodnutí se opírala spíše o zbožná přání než o racionální analýzu.

Potřeba zkoumat a reformovat rozhodovací systém může být tím pravním důvodem, proč byl poradce požádán o pomoc; může se týkat:

- rozřídění rozhodnutí do skupin podle jejich povahy, naléhavosti, finančních důsledků, stupně komplexnosti, atd.;
- způsobů, jakými se typická rozhodnutí přijímají (to může být poměrně obtížné zjistit);
- jednotlivých rozhodovacích rolí, které hrají štábní specialisté a linioví manažeři;
- rolí kolektivních orgánů při přípravě a přijímání rozhodnutí;
- účasti zástupců zaměstnanců na rozhodování;
- rozhodovací a poradní role jednotlivců v neformálních postaveních, která jim propůjčují vliv;
- odpovědnosti za rozhodnutí, jejich implementaci a kontrolu implementace;
- využití rozhodovacích technik, modelů nebo formalizovaných postupů.

Možnosti zlepšení v této oblasti jsou obrovské a poradcům pro obecné řízení se doporučuje, aby jim věnovali značnou pozornost.

Manažerské informační systémy

Většina řídicích pracovníků neopomíjí skutečnost, že informace se stávají strategickým aktivem podnikání a že celý svět stojí před skutečnou „informační revolucí“. Od uznání této nové role, kterou mají informace, ke konkrétnímu vývoji a implementování účinného manažerského informačního systému je však dlouhá cesta.

Mnozí poradci pro obecné řízení se zaměřují na tuto oblast a nabízejí služby, jako jsou analýza stávajícího informačního systému, vymezení in-

formací požadovaných pro strategické řízení a operativní kontrolu, sladování a integrování systémů užívaných v různých odděleních a výběr a zavádění vhodné technologie zpracování informací. Tato práce se týká jak *vnějších* informací (o okolí, včetně vztahů podniku k okolí), tak *vnitřních* informací (o zdrojích, procesech a dosažených výsledcích). Cílem je zajistit, aby klient neignoroval informace, které jsou nezbytně nutné pro strategická a operativní rozhodnutí, ale aby se současně vyhýbal shromažďování a zpracovávání informací, které nemůže přímo využít. Určit, kde leží tyto hranice, je obtížné; můžeme doporučit, aby se „informační síť“ raději rozhodla do větší šířky, než aby se ušetřily peníze s rizikem, že se propásne nějaká zásadní informace.

V dnešním poradenství se s manažerskými informačními systémy často zachází jako s problémem informační technologie, včetně výběru, instalace a efektivního využití vhodného hardwaru a softwaru. Přesto se jedná pouze o jednu stranu problému. Informační technologie je klíčovým faktorem, určujícím, jaké informace a v jakém množství je bude podnik schop shromáždit, zpracovat a analyzovat. Výběr informací, které jsou nutné pro přípravu a přijetí rozhodnutí, není však problémem odborníka na počítače, ale problémem uživatele informace (a jeho poradce pro řízení). Je třeba založit a udržet úzkou spolupráce mezi těmito dvěma při vývoji efektivních informačních systémů, jak o tom pojedná kapitola 19.

12.4 Podniková kultura a styl řízení

Nakonec se musíme zaměřit na „jemnou“ a „nehmatatelnou“ stránku organizací. Význam kultury byl objasněn v kapitole 5. Zdůraznili jsme, že při vstupu do nové organizace musí poradce zjistit co možná nejvíc o její specifické kultuře. Činí tak proto, aby dospěl k plnému pochopení hodnot a motivů, které tvoří základ chování vedoucích i ostatních zaměstnanců, a tím posoudil potenciál organizace ke zlepšování její činnosti. Může se zjistit, že organizační kultura je jednou z příčin, či dokonce hlavní příčinou zakoušených potíží (např. vinou konzervatismu vyšších složek řízení a nemožností předkládat nové myšlenky). V takovém případě se může kultura dokonce stát ústředním tématem, na který by se zakázka zaměřila.

Poradenská činnost v podnikové kultuře získala nesmírnou popularitu začátkem 80 let, zejména v USA. Někteří poradci neunikli nebezpečí považovat změnu kultury za jakýsi všelék, a jako takový ho předepisovali: „Podniková kultura je kouzelné zaříkadlo, které poradci pro řízení šeptají do uší amerických ředitelů.“⁷ Varujeme-li před prchavě módním pojetím podnikové kultury, nesmíme nicméně vylít s vaničkou i dítě. Současný zájem o podnikovou kulturu a o dopad kultury na dlouhodobý chod organizace je v podstatě pozitivním fenoménem, nutným k obnovení vyváženého přístupu k problémům organizace. Je-li organizační kultura ignorována, je

nepravděpodobné, že velmi složitý informační systém pro plánování nebo řízení povede k jakémukoli zlepšení výkonnosti.

Kdy se zaměřovat na kulturu

Změna v podnikové kultuře bude v poradenské zakázce zřídka jednoznačně stanoveným úkolem.⁸ Přesto se v některých situacích podniková kultura dožaduje poradcovy zvláštní pozornosti:

- Když je podnik v nesnázích. Silná tradiční a nesmiřitelná kultura může zabránit podniku v realistickém posouzení jeho stavu a pokračování se změnami, které se staly nevyhnutelné.
- Když se podnik velmi rychle rozrostl. Problémy zde mohou být různé. Původní kultura malého rodinného podniku může přestat vyhovovat. Je zde mnoho nových řídicích pracovníků a dělníků pocházejících z odlišných kultur. Růst prostřednictvím akvizic může vést k vážným kulturním střetům.
- Když je naplánována významná technologická a strukturální změna. Revoluční změny výrobků, technologií, trhů, atd., mají závažné kulturní důsledky.
- Když se zdá, že existuje konflikt mezi kulturou podniku a hodnotami, které převažují v okolí — např. jestliže veřejnost stále důrazněji vyžaduje, aby se podnik choval v rozporu se svou kulturou.
- Když jsou operace podniku internacionalizovány a problém tkví v tom, jak se přizpůsobit cizím kulturám.

Co doporučit

Poradce se pokusí „oddělit zrna od plev“ a zjistit, co v podnikové kultuře stimuluje a co brzdí další rozvoj a zlepšení výkonnosti. Upozorní na hodnoty a normy, které je nutno vyřadit nebo změnit, a na ty, které je třeba zachovat a dokonce zpevnit. Má-li dostatek zkušeností s problémy podnikové kultury, může si dovolit být konkrétnější při navrhování, co dělat (např. při vymezování poslání a cílů podniku, jednoznačném potvrzování hodnotového systému, podporování poradenství a účasti, modifikování symbolů užívaných k dosažení kulturní soudržnosti, změně zavedených modelů rolí, změně orientace systému odměn, zajišťování průpravy a informací potřebných k podpoře nových kulturních hodnot a norem, atp.⁹ Pokud poradce zjistí, že kulturu zadavatelské organizace není skoro vidět, může navrhnout, jak vytvořit silnější kulturu, která by byla ve shodě s cíli, zdroji a vnějším okolím organizace.

Styly vedení lidí a řízení

Styly vedení lidí a řízení jsou úzce spjaty s podnikovou kulturou a určité aspekty stylu se mohou stát součástí kultury podniku. Řídicí pracovní-

ci v organizacích mají ve zvyku chovat se v přesném souladu s kulturou, a to způsobem, jaký od nich v chování majitelé, další řídicí pracovníci a zaměstnanci očekávají. Styl každého řídicího pracovníka je současně ko- determinován jeho osobností, která může být v souladu nebo v rozporu se stávající podnikovou kulturou. Pokud zde existuje rozpor, řeší se obvykle jedním ze dvou způsobů: buď styl silné osobnosti na vedoucím místě ovlivní podnikovou kulturu a přijme se jako rys nové kultury, anebo stáva- ající silná kultura odmítne styl dotyčné osoby, která v důsledku toho bude muset tento styl změnit anebo z organizace odejít.

Poradce se zde může opět setkat se širokou škálou různých situací, v nichž — byť i nemá explicitně daný mandát předkládat návrhy týkající se stylu vedení lidí a řízení — možná bude muset nalézt taktní způsob, jakým klienta na problémy upozorní, a pomoci je řešit návrhem přijatelného řešení.

V organizacích jsou běžné tyto situace a problémy:

- ✓ (1) Lidé by rádi vedoucího podporovali, avšak skutečně nevědí, co chce, a nechápou jeho priority; existuje zde problém dostatečně srozumitelné formulace myšlenek a cílů a jejich sdělení lidem.
- ✓ (2) Vedoucí používá autoritářský styl, třebaže by se měl s lidmi radit, diskutovat s nimi o problémech a prioritách a objasňovat jim svá rozhodnutí.
- (3) Lidé jsou zmateni způsobem, jakým vedoucí hospodaří se svým časem: hovoří o prioritách, avšak zabývá se otázkami, které nevyžadují přednostní řešení.
- (4) Inovace se sice papírově podporuje, avšak vedoucí ji při plánování a rozdělování práce celkově nijak nepodporuje, ani neprojevuje osobní zájem o inovační projekty, nechválí a neodměňuje inovátory za jejich úspěchy, atd.
- (5) Třebaže situace, jimiž se zabývá, jsou různé, řídicí pracovník k nim přistupuje stejně; tato strnulost znamená, že používaný styl je u jedné situace adekvátní a u jiné neadekvátní.
- (6) Protože silná osobnost ve vedení pracuje energickým stylem (který může mít buď pozitivní nebo negativní charakteristiku) a prokazuje přízeň lidem, kteří mají podobný styl, řídicí pracovníci v celé organizaci se tento styl snaží kopírovat, byť jejich vlastní osobnosti nevyhovuje.

Poradce může dosáhnout mnohého, jestliže upozorní řídicího pracovníka na silné a slabé stránky jeho stylu. Uvědomit si vlastní styl je prvním krokem k jeho nápravě! Dokonce i ten řídicí pracovník, který není schopen změnit svůj styl úplně, může zmírnit působnost svých slabých stránek a kompenzovat je, pokud si je uvědomuje.

12.5 Inovace a podnikatelství

Ať se poradenská zakázka týká strategie, struktury, systémů, kultury, odborného růstu pracovníků, motivace a jakéhokoli dalšího aspektu řízení podniku (včetně aspektů a funkcí, o nichž budou pojednávat následující kapitoly), jedno téma je základní: klient chce, aby jeho organizace byla inovativnější, a doufá, že poradce mu může v tomto ohledu pomoci. Bývá to typický problém zavedených firem, které po mnoho let dobře fungovaly, ale které nakonec zjistí, v okamžiku, kdy na trh vstoupí noví, agresivní konkurenti, že jejich schopnost inovovat již není tím, čím bývala. Ocitne-li se poradce před takovým problémem, snaží se zjistit, zda klientovi nechybí technický know-how nebo zda jeho systém řízení nebo podniková kul- tura nekladou překážky inovaci.

Pokud je důvodem nedostatek technické odbornosti, řešení mohou být nákladná, ale zcela jednoznačná. Buď bude klientův podnik schopen posílit výzkum a vývoj a urychlit transfer nových myšlenek z výzkumu do výroby, anebo se bude muset po know-how porozhlédnout mimo podnik, např. zakoupením patentu nebo licence, anebo založením společného podniku s jinou firmou.

Úkol je obtížnější, je-li inovaci bráněno vinou systémů a kulturních bariér. Bude nutné provést zevrubnou diagnózu a poradce vyvine snahu dozvědět se co možná nejvíc od řídicích pracovníků, kteří stojí v čele útvarů přímo zodpovědných za inovaci (technické informace, vývoj nových výrobků, zkušebnictví, výrobní inženýrství, řízení jakosti, technický marketing).

Hlavními zdroji informací budou ti, kteří něco tvoří — profesionální výzkumníci, projektanti, obchodníci, právě tak jako mistři a zkušení dělníci. Poradce pravděpodobně dospěje k závěru, že podnik by mohl obnovit svou inovační schopnost, jestliže odstraní byrokracii, omezí centralizaci rozhodování a regulačních opatření, podpoří experimentování, jmenuje řídicí pracovníky, kteří chápou smysl inovace, využije finanční a jiné druhy odměňování, aby dal najevo, jak si podnik inovace váží, a jestliže bude podporovat klima, které má na inovaci blahodárný vliv.

Současné pokusy vypracovat vzorce a stimuly, které podněcují podnikatelství v rámci podniku poradce pro řízení určité v jistém smyslu zajímají. Pro tyto vzorce se již jistou dobu razi termín „vnitřní podnikatelství“ (angl. *intrapreneurship*). Cílem je najít a získat v rámci podniku cenné talentované lidi se smyslem pro inovaci a vytvořit podmínky, za kterých tito nadaní a dynamičtí lidé nejenom v podniku zůstanou, ale budou mít možnost jednat se značnou volností, jako kdyby řídili svůj vlastní „podnik v podniku“. ¹⁰ V podnikatelských firmách se testují různé postupy. Podle těchto postupů mají vnitřní podnikatelé (jednotlivci nebo týmy) širokou pravomoc shromažďovat a organizovat zdroje a rozhodovat, co učinit v zájmu dosažení cíle svého podnikání. Sem patří i odpovědnost za zisky a ztráty. ¹¹

Hledání nových přístupů a metod stimulujících inovaci v podniku a jiných organizacích bude pravděpodobně pokračovat. Poradci pro řízení se doporučuje, aby se nacházel v popředí tohoto úsilí.

Citovaná literatura:

¹ Viz např. R. T. Pascale a A. G. Athos: *The art of Japanese management: Applications for American executives* (New York, Warner Books, 1981); T. Peters a R. H. Waterman: *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies* (New York, Harper and Row, 1982); a T. Peters a N. Austinová: *A passion for excellence: The leadership difference* (New York, Random House, 1985).

² *ibid.*

³ R. H. Kilmann: *Beyond the quick fix: Managing five tracks to organisational success* (San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1984).

⁴ Sr. K. R. Andrews: *The concept of corporate strategy* (Homewood, IL, Irwin, 1980).

⁵ T. Peters: „Strategy follows structure: Developing distinctive skills“ v čas. *California Management Review*, Vo. XXVI, No. 3, Spring 1984, p. 120.

⁶ A. L. Frohman: „Putting technology into strategic planning“ v čas. *California Management Review*, Vol. XXVII, No. 2, Winter 1985, p. 48.

⁷ S. Salmans: „New vogue: Corporate culture“ v *New York Times*, 7 Jan. 1983. Viz také B. Uttal: „The corporate culture vultures“ v čas. *Fortune*, 17 Oct. 1983; a D. Berry: „The perils of trying to change corporate culture“ v *Financial Times*, 14 Dec. 1983.

⁸ Podrobněji o podnikové kultuře pojednává článek T. E. Deal a A. A. Kennedyho: *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life* (Reading, MA, Addison-Wesley, 1982); a E. H. Schein: *Organisational culture and leadership* (San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1985).

⁹ Viz např. W. Brooke-Tunstall: „Cultural transition at AT and T“ v *Sloan Management Review*, Fall 1983; H. Gorlin a L. Schein: *Innovations in managing human resources* (New York, The Conference Board, 1984); nebo „Changing a corporate culture“ v *Business Week*, 14 May 1984.

¹⁰ Termín „vnitřní podnikatel“ (intrapreneur) razil Gilford Pinchot, autor díla *Intrapreneurship: Why don't have to leave the corporation to become an entrepreneur* (New York, Harper and Row, 1985). Viz rovněž N. Macrae: „Intrapreneurial now“ v čas. *The Economist*, 17 Apr. 1982; a E. M. Shays a F. de Chambeau: „Harnessing entrepreneurial energy within the corporation“ v *Management review*, Sept 1984.

¹¹ Viz R. A. Burgelman: „Designs for corporate entrepreneurship“ v *California Management Review*, Vol. XXVI, No. 3, Spring 1984.

13

PORADENSTVÍ V ŘÍZENÍ FINANCÍ

Součástí všech poradenských projektů a zakázek je využívání finančních a účetních dat a všichni poradci pro řízení, bez ohledu na svoji konkrétní specializaci, se nevyhnutelně finančními problémy a praktikami zabývají. Činí tak ze dvou důvodů. Tím prvním je zcela prostě skutečnost, že finance a účetnictví jsou pracovním jazykem podnikání a že je prakticky nemožné analyzovat operace nebo výsledky jakékoli komplexní organizace jinak než ve finančních pojmech. Druhý důvod spočívá v tom, že mezi finanční funkcí a veškerými ostatními funkčními oblastmi existují úzké a komplexní vazby. Rozhodnutí přijatá v jakékoli oblasti liniových operací (jako je zvýšení sociálních dávek poskytovaných dělníkům) budou mít dopad na celkovou finanční situaci organizace a mohou si vyžádat zrevizování stávajících finančních plánů a rozpočtů. Stejně tak rozhodnutí, které se zdá být zcela finanční povahy, jako je snížení krátkodobých výpůjček od bank, může vést k nedostatku provozního kapitálu, v jehož důsledku je vyvíjen skutečný nátlak na jiné provozní oblasti, zejména marketing a výrobu. Prakticky všechny poradenské zakázky odhalují existenci takových vazeb.

Účelem této kapitoly je zaměřit se spíše na zvláštní problémy poradenství v oblastech rozhodování, které mají specificky finanční charakter, jako jsou finanční struktura podniku a analýza projektů kapitálových investic, než na využívání finančních informací všeobecně. Avšak ani zde se dopad finančních rozhodnutí a opatření na jiné oblasti činnosti nedá přehlédnout a nad těmito otázkami se bude postupně zamýšlet právě tato kapitola.

Zůstává otázka, zda poradce pro řízení je tou nejlépe kvalifikovanou osobou, která může klientovi v této složité oblasti pomoci. Jsou zde ostatně jiní profesionálové, kteří pracují v oblasti financí: bankéři a účetní. Nejsou oni evidentním zdrojem takové pomoci? Obě skupiny však sestávají z odborníků, jejichž kvalifikovanost postihuje pouze jistou část finančnictví.

Obchodní banka daného podniku poskytuje spolehlivé (ačkoli pravděpodobně vysoce konzervativní) doporučení týkající se řízení krátkodobého kapitálu, avšak bankovní úředník nemívá velké znalosti o technikách zjištění hodnoty podniku nebo technikách analýzy projektu. Obchodní bankéř (v severoamerické terminologii investiční bankéř) je odborníkem

na obstarání fondů na dlouhodobých kapitálových trzích, ale ne na podnikové operace nebo řízení likvidity.

✓ Účetní, který je někdy považován za finančního poradce „v plném rozsahu“, často nikým takovým není. Nikdo není lépe kvalifikován radit v otázkách sestavení rozpočtového systému, avšak důraz na standardní účetní praxi, která dominuje vlastní přípravě účetního, způsobuje, že jenom s velkými obtížemi si uvědomuje omezenou vypovídací hodnotu účetnických údajů a neuvažuje v pojmech toků peněz a pravděpodobnostních podmínkách (je zjevné, že tato poznámka míří na účetní ve všeobecném účetnictví a auditorské praxi, a nikoli na vysoce kvalifikované poradenské útvary, které existují v mnoha velkých veřejných účetnických firmách).

Poradce, který nepřijme žádnou z těchto specializovaných profesionálních rolí, může zaujmout hledisko zastřešující všechny oblasti finančních rozhodnutí. Je-li ochoten obětovat čas, který je nutný k tomu, aby se důvěrně seznámil s příslušnými profesemi, může skutečně poskytovat ceně služby v oblasti, která je pro jeho klienty velmi důležitá.

13.1 Finanční odhad (ocenění)

Poradce bude obtížně pomáhat klientovi ve finanční oblasti, pokud sám klient nebude „finančně gramotný“, t.j. pokud nebude mít určité základní ponětí o účetnictví a finančních pojmech a postupech a nebude schopen je používat v jednoduché finanční analýze. Zajistit, aby ve finančním odhadu klient „nabral otáčky“, je proto nezbytnou podmínkou pro další poradenskou činnost v oblasti financí.

Účelem této knihy není stanovit základní principy účetnictví nebo finanční analýzy. Předpokládáme, že profesionální poradce již zvládl určité základní finanční dovednosti. Přesto však nemusí být marné nabídnout několik rad, jak by si měl počínat při přípravě těch svých klientů, kteří takové dovednosti ještě nemají. V současnosti je k dispozici nesmírné množství instruktážních materiálů o finanční analýze a odhadu. Materiálů je po pravdě řečeno tolik, že poradce může sehrát užitečnou roli tím, že ho co nejvíce vytrídí a vybere vhodný soubor, který vyhovuje potřebám jeho klienta.

Nehledě na typ zvoleného média k přípravě klienta, existují však jisté základní prvky, které je nutno zachytit a které proto tvoří základní kritéria, jež bude mít poradce na paměti při sestavování výukového souboru.

Vedení účetních knih

Konvenční přístup k vyučování účetnictví nezačal nikdy jinak než hovorem o vedení účetních knih. Domníváme se, že pro řídící pracovníky to

je časově náročné a zbytečné. Bez pojmů „má dáti“ a „dal“ se také může obejít. Důraz by se neměl klást na to, jak se shromažďují informace finančního rázu, ale na to, jak se *využívají* v manažerských rozhodnutích.

Zásady účetnictví

Existuje několik základních principů účetnictví, jimž musí klient rozumět, jinak finanční závěrky ztratí smysl. Zde jsou základní body:

- pojem přírůstku a výsledné rozdíly mezi údaji z oblasti „účetnictví“ a „toků hotovosti“;
- konzervatismus a pravidlo „níže než cena nebo trh“;
- pojem nehotovostních výloh (snížení ceny nebo amortizace);
- rozdíl mezi firmou (podnikem) jakožto „právníkou osobou“ a jejími vlastníky.

Finanční výkazy

Je zjevné, že klient musí být dobře obeznámený se základními komponenty finančního výkazu. Důležité je pochopení rozvahy. Někteří lektori a poradci však kladou na rozvahu zbytečně velký důraz a do značné míry ignorují výsledovku. Poradce by měl vyhledat materiál, který nejen poskytuje „stejný čas“ na analýzu výsledovky, ale posléze i soustředí informace z obou dokladů do analýzy „zdrojů a využití finančních prostředků“.

Analýza ukazatelů

Součástí prakticky všech finančních analýz je výpočet a použití ukazatelů. Problémem je skutečnost, že existuje takové množství ukazatelů a v tolika variacích, že z nich klient bude mít nejspíš zamotanou hlavu. Naštěstí nikdo nepotřebuje znát velké množství různých ukazatelů. Je daleko lepší vybrat si z nich přibližně deset, a ty se naučit ovládat. Ale byt postačí jen hrstka podílových ukazatelů, stručný výčet musí obsahovat zástupce čtyř zcela odlišných oblastí. Jsou to:

- Ukazatele týkající se likvidity, neboli schopnosti podniku platit své účty v souladu s jejich splatností. Tzv. „rychlý ukazatel“ nebo také „zkouška kyselinou“ je v tomto ohledu zjevně nejdůležitějším ukazatelem. Pro podniky významně využívající úvěrové financování je stejně důležitý ukazatel „poměru úroků a příjmů“ nebo „krytí úroků“.
- Ukazatele týkající se účinnosti řízení, jak jsou vyjádřeny v údajích o obratu. Nejdůležitějšími ukazateli jsou zde pohledávky vyjádřené průměrnou denní tržbou a zásoby zboží vyjádřené průměrnou denní cenou prodaného zboží.

- Ukazatele týkající se *kapitálové struktury*: relativní poměry dluhů a akciového kapitálu. Skutečný použitý ukazatel může být vyjádřen vztahem dlouhodobý dluh vůči akciovému kapitálu, celkový dluh vůči akciovému kapitálu, celkový dluh vůči celkovému kapitálu nebo celou řadou jiných možných formulací. Je třeba zvolit jeden z těchto ukazatelů a používat ho *důsledně*.
- Poslední, avšak vůbec nejdůležitější jsou ukazatele, které měří *ziskovost*. Mezi ně patří výnosy z celkových aktiv, výnos z akciového kapitálu a mnoho dalších možných variací. Třebaže všechny z nich jsou přijatelné, je důležité doplnit je tím podílovým ukazatelem, který odstraňuje vliv stávající finanční struktury na ziskovost: příjmy před úrokem a zdaněním jakožto procento zisku z celkových aktiv.“

Vybaven těmito základními nástroji a pojmy bude nyní klient lépe schopen objasnit své požadavky a chápat poradcovu analýzu a jeho doporučení. Vyskytují se pochopitelně případy, v nichž klient bude raději, jestliže finanční odhad učiní poradce, anebo když se vyjádří k finančnímu odhadu, který provedl klient sám. I v takovém případě by měl poradce využít těchto možností ke zlepšení klientovy schopnosti provádět základní finanční analýzu.

13.2 Provozní kapitál a řízení likvidity

V tomto okamžiku by měla padnout otázka, co je cílem finančního řízení. Nejsoučasnější finanční teorie se opírá o předpoklad, že zásadním cílem všech finančních rozhodnutí by měla být maximalizace bohatství dlouhodobých akcionářů: hledisko, jež má za následek zaměření na formulaci modelů k určení hodnoty cenných papírů v podmínkách „účinného trhu“, které nyní převládají ve finanční literatuře. Někteří kritikové tento názor odmítají s tvrzením, že organizace má odpovědnost ke všem, kteří mají u ní „vsazeno“: k věřitelům, zaměstnancům a společnosti vůbec, stejně jako ke skupině akcionářů. Je nicméně jisté, že organizace nemůže přinášet prospěch nikomu, pokud nebude dále existovat, a že proto, aby nezkrachovala, musí být schopna plnit všechny své závazky v určeném čase. Řečeno jednoduše, musí být schopna včas platit účty.

Definice provozního kapitálu

Účetní definují provozní kapitál v účetnických pojmech jako rozdíl mezi běžnými aktivy a běžnými pasivy. Takový přístup je statický, a proto nepřilíží užitečný. Likvidita — schopnost plnit závazky a platit účty — vychází z dostupnosti hotovosti. Podnik může mít značný provozní kapitál v účetnickém smyslu slova (díky značnému stavu zásob), avšak vůbec žádnou hotovost, a proto se může ocitnout na hranici platební neschopnosti.

Přístup zvolený v tomto případě bude založen spíše na peněžních *tocích*, než na účetnických pojmech, a jednou z nejužitečnějších služeb, kterou poradce může poskytnout, je naučit svého klienta, aby myslel — a plánoval — v pojmech peněžních toků podniku.

Provozní kapitál a operační cyklus

Každý výrobní podnik má svůj vnitřní „operační cyklus“, v jehož rámci se materiály nakupují, skladují, proměňují v hotové výrobky a nakonec prodávají. Dokonce i odvětví služeb mají takový cyklus, byť časově kratší. Platby jdou z organizace v případě nákupu a výnosy přicházejí při inkasování pohledávek. Úkolem poradce je pomoci klientovi pochopit jedinečný operační cyklus jeho vlastní organizace a poté nalézt způsoby, jak zvýšit provozní účinnost natolik, aby se zkrátil cyklus a uchovala hotovost. Praxe ukázala, že ve většině organizací lze zvýšit využití hotových peněz o 25 až 40 procent často jenom pečlivou analýzou a použitím zdravého rozumu.

Jedním z faktorů, které by si v tomto ohledu měl poradce pamatovat (a jednou z výhod, kterou má v této oblasti proti bankéři nebo účetnímu) je skutečnost, že změny vedoucí k takovým zlepšením ve využití hotových peněz se budou pravděpodobně týkat právě tak výrobní nebo jiné provozní oblasti, jako oblastí čistě „finančních“. Zlepšení řízení skladového hospodářství, které vede ke snížení průměrných úrovní zásob, a zlepšení v řízení kvality, v jejichž důsledku klesá zmetkovitost a surovinový odpad, sníží objem hotovosti vázaný v operačním cyklu stejně efektivně jako zlepšení inkasování pohledávek anebo urychlení transferu finančních prostředků ze vzdálených míst na centrální soustředěný účet. Sama skutečnost, že většina manažerů pracujících v těchto nefinančních oblastech plně *nechápe* důsledky své činnosti na tok hotovosti, vytváří oblast, v níž může poradce přispět velmi cennou pomocí.

Řízení hotovosti

Byť má celý operační cyklus příjmové důsledky, samotné řízení hotovosti by se nemělo přehlížet. Banky jsou zde skutečně odborníky a většina významných bank v posledních letech aktivně vyvinula a uvedla na trh systémy řízení hotovosti. Poradce však může sehrát užitečnou roli dokonce i zde, pomůže-li klientovi ohodnotit matoucí šik různých „nabídkových souborů“, v nichž banky nabízejí kombinace soustředěného bankovníctví, systémy vybírání peněz pomocí uzamykatelných schránek, vyplácení na dálku, účty s nulovým zůstatkem, síť vzájemného účtování, atd., a nalézt řešení vyhovující klientovým potřebám.

13.3 Struktura kapitálu a finanční trhy

Každá podnikatelská organizace potřebuje přiměřenou kapitálovou základnu na podporu svých operací. Opakovaně bylo prokázáno, že provozování podniku s nepřiměřeným kapitálem — nazývanému v britských finančních kruzích „obchodování nad poměry“ — je jednou z nejrozšířenějších příčin bankrotu. Kromě přiměřeného kapitálu musí mít podnik vhodnou kapitálovou strukturu: správnou směsici akciového kapitálu a dluhu. To všechno se snadno řekne, ale obtížně provádí v praxi.

Stanovení efektivní kapitálové struktury

Současná finanční teorie se do značné míry zabývá kapitálovou strukturou podniků a dopadem dlouhodobých finančních rozhodnutí na kapitálové náklady organizace. Valná část této teorie se však opírá o předpoklady, které neodrážejí realitu. Kromě toho je taková teorie obvykle vyjádřena vysoce kvantitativní formou. Poradce, který je zběhlý v současné finanční teorii, může i zde sehrát neocenitelnou roli a pomoci svým klientům identifikovat použitelné a užitečné koncepce, které se nyní začínají klubat z tohoto velkého objemu teorie.

Řízení kapitálové struktury organizace obvykle sestává z dvoustupňového procesu rozhodování. Prvním úkolem po navržení jakékoli nové finanční operace je přezkoumání současné kapitálové struktury ve světle strategie vedení podniku, přijatých poměrů mezi dluhem a akciovým kapitálem, tržních podmínek a — a to je ze všeho nejdůležitější — očekávané tvorby a využití hotovosti v průběhu několika let. Na základě této analýzy lze přijmout rozhodnutí, zda hledat nový akciový kapitál nebo dodatečný dluh. Jakmile se tak stalo, přichází na řadu druhá fáze, která zahrnuje určení přesného typu cenných papírů, které se mají vydat, výběr ručitelů, stanovení ceny a termínu emise, atd. Oblasti rozhodování druhé fáze jsou doménou investičního bankéře (obchodního bankéře podle britské terminologie) a všeobecný poradce by měl zajistit, aby jeho klient ve vhodnou dobu takové specializované služby vyhledal. Avšak v první fázi procesu — přezkoumání celkového finančního postavení s cílem rozhodnout se, jaké druhy kapitálu by se měly hledat — může být poradcová pomoc neocenitelná.

Využívání dluhů

Výhody využívání dluhů jsou značné: uvážlivé výše dluhu zvyšují prostřednictvím zhodnocovacího efektu výnos na jeden běžný (obyčejný) podíl a v důsledku skutečnosti, že úrokové platby jsou odpočitatelné z daní, jsou čisté náklady na vypůjčený kapitál relativně malé. Obecně řečeno, úvěrové financování zvolí podnik jako alternativu, bude-li moci bez rizika

přidat navrhovanou novou výpůjčku k stávajícímu dluhu. Klíčovým úkolem v řízení kapitálové struktury je potom stanovit *dluhovou kapacitu* podniku. K této otázce existuje mnoho možných přístupů, ale jenom několik z nich je vyhovujících. Je nepravděpodobné, že metody, které umožňují, aby nějaká externí norma nebo instituce učinila rozhodnutí (např. udržováním poměru mezi dluhem a akciovým kapitálem více méně na stejné úrovni s průměrem v daném průmyslovém odvětví, anebo omezováním výpůjček na to, co je možné provést, aniž se sníží „tarif“ dlužních jistin podniků tarifními agenturami), by přinesly optimální výsledky.

Ve většině případů čeká v této oblasti na poradce obtížný úkol. Bude muset „odnaučit“ své klienty čistě praktickým zásadám a přesvědčit je, že nic nemůže nahradit systematickou analýzu. Schopnost podniku využívat dluh závisí na jeho schopnosti *konat dluhovou obsluhu*: platit všechny vypočítané úroky a umořovat základ v daných termínech. Ta naopak závisí na *tocích hotovosti*. Úkolem poradce je tedy přesvědčit zadavatelský podnik, aby navrhl dlouhodobý plán hotovosti, kterou pravděpodobně vynesou jeho operace, a to nejen v „normálních“ ekonomických podmínkách, ale také během období ekonomické nejistoty a recese. Pravděpodobně bude nutné využít simulačních technik a vypracovat komputerovaný model finanční dynamiky podniku.

Jen málo podniků se může pokusit o takové projekty bez pomoci zvenčí. Efektivní poradenská práce v této oblasti závisí na dosažitelnosti poradenského týmu, v němž se snoubí znalosti financí s analýzami systémů elektronického zpracování dat a programovacími dovednostmi. Poradenské organizace, které jsou ochotné tvořit takové týmy, mohou očekávat rostoucí poptávku po jejich službách s tím, jak si stále víc podniků uvědomí zásadní význam takového analytického přístupu k finančním rozhodnutím.

13.4 Fúze a akvizice

Fúze mezi podniky anebo akvizice jednoho podniku druhým poskytují mnoho příležitostí pro poradenskou činnost. Většina z těchto příležitostí přichází ve fázi po realizaci fúze, kdy začíná práce na racionalizaci výrobních a marketingových činností a nastává úkol spočívající ve sladění různých rozpočtových systémů, personálních strategií a celé řady dalších postupů. Je zde však jeden klíčový finanční úkol, jehož je třeba se ujmout ještě před fúzí a při němž je velmi často nutná přítomnost poradce: stanovení *spravedlivé hodnoty* jednoho nebo obou příslušných podniků. Poradce může být také požádán o doporučení týkající se platební metody, kterou je třeba použít. Buď bude pracovat pro ten či onen podnik, avšak v některých případech tzv. „přátelské fúze“ může radit oběma organizacím.

Zjištění hodnoty podniku

K zjištění hodnoty fungujícího podniku existují v zásadě čtyři přístupy. Odhad může být založen na:

- současné tržní ceně kmenových akcií podniku (jsou-li akcie znamená na burze a jestliže se s nimi aktivně obchoduje);
- tržní hodnotě aktiv;
- kapitalizovaných budoucích příjmech; a
- „reprodukční“ nebo „duplikační“ hodnotě, jejíž součástí je pokus namísto akvizice odhadnout náklady na vybudování podobné organizace „úplně od nuly“.

Hojně používaný je první přístup, opírající se o současný trh. Ve skutečnosti sice neudává přiměřenou hodnotu podniku, avšak poskytuje „minimální cenu“, pod níž jednání nemohou klesnout: pokud kmenové akcie měnily v poslední době vlastníka za dejme tomu 50, potom je nepravděpodobné, že jakákoli nabídnutá cena, která hodnotí celý podnik na méně než 50 za jednu akcii, bude přijata. Zbývající tři přístupy se skutečně snaží stanovit reálnou spravedlivou hodnotu. Poradce může být vyzván, aby pomohl jak při volbě vhodné metody, tak při její implementaci.

Při doporučování základu pro zjištění hodnoty (odhad) věnuje poradce značnou pozornost konkrétní situaci a konkrétním potřebám svého klienta. Je-li klientem podnik přijímající nabídku, bude vhodnou metodou ta, která vynese nejvyšší hodnotu: poradce nebude navrhnout cenu založenou na současných příjmech, jestliže odhaduje, že realizovatelná hodnota fyzických a finančních aktiv podniku může být vyšší. Avšak je-li jeho klientem přejímající podnik (t.j. podnik *činící* nabídku), situace je složitější. Vhodná metoda zjišťování hodnoty nyní závisí na motivech podniku, které ho k akvizici vedou, a tyto motivy tkví naopak v jeho podnikové strategii a dlouhodobých plánech. Pokud se akvizice provádí prostě jako součást diverzifikační strategie a pokud se podniku, který je kupován, umožní do značné míry nezávisle pokračovat v jeho operacích, potom číselný údaj založený na aktivovaných příjmech bude přiměřený a hlavním úkolem poradce bude podrobně zkoumat současné a odhadované budoucí příjmy, aby se přesvědčil, že jsou věrohodné a založené na spolehlivých účetnických metodách a že nedošlo k žádnému zvláštnímu „lakování na růžovo“ s cílem zvýšit uváděné příjmy na úkor dlouhodobého finančního zdraví.

Je pravděpodobné, že poradce bude nejintenzivněji zainteresován na těch případech, v nichž zadavatelská organizace provádí akvizici spíše z operačních důvodů než kvůli čisté diverzifikaci: například s cílem získat další výrobní kapacitu nebo nové výrobky, které doplní její vlastní stávající výrobní sortiment. V takové situaci bude nutné jak určit hodnoty aktiv, tak zvolit „reprodukční“ přístup. Někteří poradci se v hodnocení aktiv mimořádně vypracovali a stali se známými specialisty v této oblasti.

Platební metoda

Výběr platební metody, která se má použít při provádění akvizice, je velmi složitou otázkou vyžadující jak odborné znalosti finančních trhů, tak speciální dovednosti při určování daňových důsledků použité metody. Volba možných metod zahrnuje prostou platbu v hotovosti za akcie toho druhého podniku, placení v hotovosti za aktiva, výměnu „akcie za akcii“ a využití obligací nebo peněžních poukázek, preferenčních akcií, směnitelných obligací, směnitelných preferenčních obligací nebo jakoukoli jejich kombinaci. Transakce může být uskutečněna za fixní cenu, anebo může využít pohyblivé platby závislé na budoucím chodu. Komplexnost celé záležitosti je tak vysoká, že poradce je vybízen, aby svému klientovi doporučil využití vhodného týmu specialistů, jehož členy budou investiční bankéři, daňoví specialisté a právní poradci.

13.5 Finance a operace: analýza kapitálové investice

Většina podnikových organizací má tendenci vytvářet víc investičních návrhů, než může bezprostředně financovat. Vyžadují proto systematickou metodu výpočtu ekonomické efektivity takových investičních návrhů a jejich uspořádání podle preference, aby dostupné omezené fondy byly použity na nejproduktivnější investice. Ve většině podniků se analýza návrhů na kapitálovou investici stále ještě provádí částečně nebo zcela na základě čistě praktických zásad nebo osobní preference, a proto i zde čeká na poradce užitečný úkol.

Výběr mezi analytickými metodami

Prvním úkolem poradce v této oblasti je přesvědčit klienta, že zastaralé a simplistní metody hodnocení investic, jako je prostá analýza míry zisku nebo princip „doby splacení v letech“, neuspokojují a přinášejí zavádějící výsledky. Místo toho by měl podněcovat využití některé z technik založených na časové hodnotě peněz. Obecný termín užívaný pro tento přístup zní analýza *diskontovaných toků hotovosti* (DCF). Existují však dvě různé metody implementace tohoto přístupu. Většina učebnic obhajuje výpočet *čisté současné hodnoty* (NPV) a využití čisté současné hodnoty na investovaný dolar jakožto rozhodovací kritérium. Poradci by však neměli uniknout, že tato metoda vyžaduje, aby podnik spočítal své celkové průměrné kapitálové náklady, které se poté použijí jakožto diskontní sazba, a že tento číselný údaj, který se obtížně stanovuje, je často nestálý. Alternativní přístup, *vnitřní výnosové procento* (IRR) má jistě teoretické nevýhody, avšak těší se také praktické výhodě vyplývající ze skutečnosti, že nevy-

žaduje výpočet kapitálových nákladů. Je daleko používanější než přístup NVP a poradce by nejprve měl zvolit jej.

Výběr analytické metody a rozhodovacího kritéria však v žádném případě neřeší všechny problémy v této oblasti. Je pravděpodobné, že různé investiční návrhy, před nimiž stojí podnik, mají velmi odlišnou povahu. Zejména některé z nich, jako kupříkladu návrhy na výměnu starého strojního zařízení, v jehož důsledku výrazně stoupají náklady na údržbu, za nové, avšak podobné zařízení, s sebou nenesou ani riziko, ani nejistotu. Jiné projekty, jako například náhrada zastaralé technologie moderní, avšak neosvojenou technologií, s sebou jak riziko, tak nejistotu evidentně nesou. Je velmi nesnadné poměřovat jeden projekt druhým, pokud se jistým způsobem neupraví různé míry rizika.

Analýza citlivosti

K tomu, aby mohly navrhované projekty prioritně uspořádat, potřebují mnohé podniky pomoc zvenčí. Nejpříjemnějším řešením je volba „analýzy citlivosti“. Projekty, považované za důležité, ale také za takové, které obsahují vysokou míru nejistoty, by měly být modelovány (simulovány), aby se model mohl mnohokrát propočítávat s různými hodnotami klíčových proměnných. Například projekt na výstavbu závodu na výrobu radikálně nového výrobku s sebou může nést značnou nejistotu co se týče jak času potřebného k zavedení nového výrobku do výroby, tak jeho přijetí na trhu. Model by proto vyžadoval četná opakování („iterace“) s různými předpoklady týkajícími se času potřebného k uvedení závodu do plného provozu a pravděpodobných odbytových objemů; z výsledků bude odvozeno pravděpodobnostní rozdělení očekávaných čistých příjmů.

Z výše uvedeného odstavce je zřejmé, že se jedná o další oblast, v níž bude poradenská organizace nejlépe schopna pomoci svým klientům, pokud může nabídnout služby specializovaných týmů, v nichž finanční poradci úzce spolupracují s odborníky z výpočetní techniky.

Další zkoumání efektivnosti projektu

Existuje ještě jedna hodnotná služba, kterou může v této oblasti poradce poskytnout. Mnohé podniky, a to i takové, které zavedly relativně složité postupy pro hodnocení projektových návrhů, přehlížejí nutnost systematického dalšího zkoumání a sledování následného chodu realizovaného projektu. Projekt je přijat, protože napohled slibuje velmi vysokou diskontovanou míru výnosu. Pokud jeho výsledky nesplní očekávání, které vzbudil projektový návrh, je třeba zjistit *důvod*. Nedošlo k nějakému neočekávanému poklesu v ekonomickém okolí. Narazil projekt na nějaké nepředpokládané technické problémy? Byli pracovníci marketingu přehnaně optimističtí v prognózách odbytu? Anebo prognózy odbytu a příjmů z politických důvodů vědomě nafoukl vedoucí divize „budující impé-

rium“? Vývoj a zavedení následného systému vyhodnocení, který tyto otázky zodpoví, se rychle zaplatí zlepšeným výběrem projektů a je jedním z nejužitečnějších nástrojů, které poradce může poskytnout.

13.6 Účetní systémy a rozpočtová kontrola

Finanční poradci mohou být vyzváni, aby pomohli svým klientům v rozvoji účetních systémů, jejichž pomocí se zaznamenávají, shromažďují a klasifikují různé transakce, které se také zanášejí do různých účetních dokladů a nakonec využívají k přípravě formálních účetních závěrek. Tato práce však správně přináleží kvalifikovaným účetním a poradci, kteří nejsou sami také účetními, svým klientům doporučí, aby si v této oblasti zajistili odbornou pomoc.

Rozpočtové versus účetní systémy

Poradci podílející se na všeobecných „službách pro řízení“ velmi pravděpodobně zjistí, že jsou spíše žádáni o pomoc při navrhování rozpočtových systémů než formálních účetních systémů. Důraz se zde bude klást „manažerské účetnictví“: metody shromažďování a analýzy dat, jejichž účelem je spíše podpora interního rozhodování než formální vykazování stavu financí. Jak cíle, tak metody manažerského účetnictví se odlišují od cílů a metod finančního účetnictví a rozdíl v zásadě spočívá v protikladu včasnost versus přesnost. Finanční účetnictví klade důraz na přesnost a detail, avšak produkuje výkazy, které postrádají aktuálnost. Pokud se rozhodnutí nepřijímají až ve chvíli, kdy jsou k dispozici předepsané finanční účty, je pravděpodobné, že na to, aby tato rozhodnutí byla účinná, je příliš pozdě. Poradce si uvědomuje, že jeho klienti potřebují informace rychle, aby jimi podložili své rozhodování, a že informace, která je pouze přibližná, avšak včasná, má daleko větší hodnotu než ta, která je přesná, ale o dva nebo tři měsíce opožděná. Rozpočtový a kontrolní systém by se měl spíše vypracovat pro jednotlivou organizaci, než kupovat „z regálu“, a bude se proto od podniku k podniku lišit. Pro většinu výrobních podniků bude mezi jejich součástí patřit:

- plán zisku;
- rozpočet kapitálových investic;
- rozpočet mezd a platů;
- rozpočet nákupu a postupy řízení stavu zásob;
- rozpočty přímých výrobních nákladů;
- všeobecné režijní rozpočty;
- rozpočty pro odbyt, marketing a propagaci;
- rozpočty na nábor pracovníků a průpravu;

- celkový rozpočet.

Většinu z těchto rozpočtů dále rozdělí příslušná divize a útvary odrážející strukturu podniku.

Rozpočtová kontrola

Poradce potřebuje mít na zřeteli více cílů, jež jsou základem jakéhokoliv systému rozpočtové kontroly. Jsou to:

- aby výdaje kapitálu a vázání zdrojů vyplývající z rozhodnutí v různých provozních oblastech nedosáhly úhrnu, který vystavuje nepříjemnému tlaku finanční strukturu a zdroje podniku;
- aby všechny důchodové a nákladové položky byly plánovány a koordinovány, neboť je třeba zajistit pozitivní proud příjmů a hotovosti a garantovat likviditu organizace;
- aby se daly sledovat a porovnávat s úrovněmi zahrnutými do rozpočtu všechny skutečné důchodové, nákladové a výdajové položky a chápat a korigovat odchylky.

Poradce si musí pronikavě uvědomovat skutečnost, že vypracování návrhu rozpočtové kontroly a informačního systému pro řízení znamená daleko víc než specifikaci, jaké typy rozpočtů se požadují a jak často by se měly vypracovávat. Pozornost se bude muset upřít na organizační strukturu podniku a stávající postupy. Ve velkém podniku může vzniknout potřeba vytvořit řadu „ziskových center“ nebo „investičních center“, nebo dokonce určit některé divize za téměř autonomní „strategické podnikatelské jednotky“. V menších podnicích se pravděpodobně použije jednoduchý přístup „nákladového střediska“.

Jakmile je organizační struktura schválena, bude nezbytné navrhnout postupy pro sběr a přenos údajů k rozpracování a kontrole rozpočtů vyššími orgány a stanovení nápravné akce. Je třeba vybrat tiskopisy, popř. programy a dokumentaci elektronického zpracování dat (EDP). V této, stejně jako ve většině dalších oblastí, bude součástí vypracování nových postupů partnerský vztah mezi poradci a klíčovými pracovníky podniku z oboru financí, rozvoje organizace, EDP a personálních oddělení, kdežto s linií řídicí složkou se musí vést konzultace ve všech etapách, aby dokončený systém splňoval všechny její požadavky. Konečně, poradci se aktivně zúčastní průpravy pracovníků podniku s cílem naučit je pracovat s novými postupy a pravděpodobně zůstanou k dispozici tak dlouho, dokud nebude systém úspěšně implementován.

13.7 Finanční řízení za inflace

V průběhu posledních let musely podniky v mnoha zemích pracovat při vysokých mírách inflace. Pohybuje-li se míra inflace průměrně mezi 2 až 5 procenty, jako tomu bylo v 60. letech ve většině zemí OECD, lze inflaci v podnikatelském rozhodování obvykle ignorovat bez katastrofálních následků. Jakmile inflace dosáhne nebo dokonce přesáhne úroveň 15 až 20 procent, jako v některých zemích koncem 70. let — a v určitých zemích je tomu tak nadále i v současnosti —, nedá se již ignorovat. Avšak jen hrstka řídicích pracovníků, byť si uvědomují význam a důsledky inflace, ji umí předvídat nebo s ní počítat ve svých prognózách, ve svém plánování a přípravě rozpočtu. I zde může být poradce pro finanční řízení nápomocen radou, která prospěje různým oblastem klientova podniku.

Inflační účetnictví

Aspektem inflace, o němž se dosud nejvíce diskutovalo v podnikatelských kruzích, je její vliv na vykazované zisky. Konvenční účetnictví dovoluje, aby se při výpočtu provozních zisků využívalo pouze původní kupní ceny investičních statků a položek zásob. Výsledný zisk je proto vážně nadsazen, neboť výpočet zisku patřičně nezajistil respektování doplnění stavu zásob nebo náhrady investic při jejich vyčerpávání. Velmi se rozšířila diskuse týkající se zavedení nových účetních pravidel, která by zajistila „vyrovnání inflace“, a tím i vznik nižších, avšak realističtějších číselných údajů vyjadřujících zisk.

Značná část diskusí o „inflačním účetnictví“ se točila kolem použité metody vyrovnávání. Všechny navrhované systémy se spíše snaží zavést využití realističtějších současných hodnot aktiv než používat hodnoty historické (původní) avšak liší se svými metodami.

Jeden přístup, metoda „nákladů záměny“ nebo „běžných nákladů“, vyžaduje zjištění běžné tržní ceny zařízení, které je podobné zařízení užívanému, a využití této tržní ceny jakožto základu pro odpisy.

Alternativní metoda, „indexové vyrovnání“ nebo „běžná kupní síla“, si zachovává jakožto základ historickou kupní cenu, avšak za účelem stanovení nového odpisového základu násobí každý rok tuto historickou cenu faktorem získaným z inflačního indexu.

První metoda je evidentně přesnější, avšak administrativně únavná a nákladná; druhá metoda je sice přibližnější, avšak snadněji se aplikuje.

Až dosud byla diskuse o „inflačním účetnictví“ neplodná, a to ze tří důvodů:

- (1) účetní se nedokázali dohodnout, která vyrovnávací metoda by se měla používat;

- (2) někteří účetní neakceptují žádnou formu vyrovnávání inflace, neboť se domnívají, že jakýkoli takový systém by z účetnictví učinil vysoce libovolný a nepřesný proces;
- (3) nejzávažnější je skutečnost, že mizivě málo daňových úřadů je ochotno uznávat k inflaci vyrovnané účty k určení daňových závazků podniku, a dokud nebudou takové účty k účelům daňového přiznání přijatelné, je nepravděpodobné, že mnoho podniků z nich bude chtít učinit primární vykazovací prostředek.

Finanční operace při inflaci

Úspěšné řízení při velké inflaci není jednoduše záležitostí změny účetních postupů. Je třeba učinit jisté operační kroky. Poradenství může poskytnout služby svým klientům v mnoha oblastech, z nichž jde především o tyto:

- vytváření prognóz míry inflace buď pomocí primární analýzy opírající se o peněžní agregáty anebo kombinací prognóz, které mohou být okamžitě dodány oficiálními orgány a finančními institucemi;
- začlenění inflačních očekávání do postupů strategického plánování podniku;
- modifikace postupů pro analýzu kapitálových investic, jejíž cílem je explicitně a systematicky uvážit inflační očekávání, obzvláště inflační rozdíly, u nichž se například očekává, že mzdové náklady porostou rychleji než prodejní ceny;
- přezkoumání postupů řízení provozního kapitálu jakožto projev uznání zvýšené potřeby urychlit převod finančních aktiv a minimalizovat neproduktivní pokladní zůstatky v inflačních podmínkách;
- uznání úzkého vztahu mezi mírami inflace a úrokovými sazbami a předjímání pravděpodobných změn úrokové sazby v plánování kapitálové struktury podniku;
- setrvalý důraz na úzký vztah mezi mírami inflace a změnami v hodnotě měn na valutových trzích, který vede k zvýšení významu využívání cizích měn.

Třebaže v době, kdy vznikal tento text, ocitly se míry inflace ve většině zemí OECD za svým vrcholem, je pravděpodobné, že tato oblast bude ještě po mnoho příštích let oblastí nejistoty a obav. Přesto je pro mnohé řídicí pracovníky stále obtížné uvažovat logicky o inflaci nebo o jejich důsledcích a snaží se ji nebrat na vědomí — s vážnými následky. Požadavek na vzdělání v této oblasti je jedním z největších úkolů, před nimiž v současnosti finanční poradci stojí.

13.8 Operace přesahující hranice a využívání zahraničních finančních trhů

Tam, kde se zadavatelský podnik zabývá jakoukoli formou zahraniční operace, a to buď prodejem svých výrobků nebo služeb v jiných zemích, nebo nakupováním určitých materiálů od zahraničních dodavatelů, vzniká celá řada dalších závažných komplikací. Mnohé z těchto problémů vedení podniků nezná. Oblast mezinárodního finančnictví je tedy úrodnou půdou pro poradce, který si osvojí nezbytnou kvalifikaci.

Nejdůležitější problémy, které v této oblasti vznikají, lze rozdělit do tří následujících skupin:

- určení vlivu směnných relací;
- techniky a rozhodnutí týkající se zajištění před ztrátami (vlivem změny směnných relací);
- využívání zahraničních peněžních a kapitálových trhů.

Určení vlivu směnných relací

Velmi málo podniků, které se zabývají obchodem přesahujícím hranice, je schopno fakturovat své výrobky a nakupovat své importované zásoby výlučně ve své vlastní tuzemské měně. Jakmile je prodej fakturován v cizí měně, anebo když podnik uzavře kontrakt na zakoupení zboží v cizí měně, vzniká vliv směnných relací. Mnohé podniky nejsou schopny určit přesný rozsah tohoto vlivu, a proto zde může poradce značně pomoci. Chaos, který panuje v mnoha podnicích, vyplývá ze skutečnosti, že existují tři rozdílné druhy vlivu směnných relací. Je nutné, aby je poradce pochopil všechny a byl schopen pomoci klientovi je rozeznat, určit jejich relativní závažnost a rozhodnout, co s nimi.

Mnohé nadnárodní firmy, zejména ty, jejichž ústředí se nachází v USA, se zabývají *vlivem převodu*: rizikem zisku nebo ztráty v případě, kdy se aktiva, pasiva a zisky přidruženého podniku „převádí“ z cizí měny, v níž je vedeno účetnictví sesterského podniku, na měnu mateřskou (US dolary). Takové ztráty jsou „reálné“ jen proto, že ovlivňují celkové vykazované zisky, ztráty a daně z příjmu mateřského podniku. V jiném smyslu jsou však „nereálné“, jelikož vznikají na základě jisté účetní dohody a protože přechod na jiný účetnický základ může změnit převodovou „ztrátu“ na převodový „zisk“. Poradce musí dobře znát běžné předpisy klientových národních daňových úřadů a míru volnosti, která se v rámci těchto předpisů připouští. Tam, kde u takových předpisů neexistuje prostor k manévrování, může být poradce donucen klientovi poradit, aby změnil měnovou jednotku svých pasiv s cílem minimalizovat vliv převodu.

Vliv transakce, který se snadněji chápe, postihuje všechny podniky zabývající se mezinárodním obchodem. Kdykoli se podnik zaváže k nějaké

transakci — ať k prodeji, nebo nákupu — vyjádřené v cizí měně, vzniká riziko zisku nebo ztráty, změní-li se hodnota této cizí měny ve vztahu k tuzemské měně podniku. Jestliže švýcarská firma dodává léčiva britskému kupci a přitom mu poskytuje 90-denní úvěr a fakturuje je v librách, potom švýcarský vývozce utrpí ztrátu, jestliže během oněch 90 dní hodnota libry vzhledem k švýcarskému franku relativně klesne: prodejce obdrží pouze smluvené množství liber, za něž se v dané chvíli koupí méně franků. Vývozceův hotovostní příjem v tuzemské měně se sníží a ztráta v tomto případě je pochopitelně skutečná. Poradce se pravděpodobně nebude muset příliš angažovat v určování vlivů tohoto typu: většina podniků si je vědoma vlivů spojených s jejich transakcemi. Přesto si však s nimi nemusí vědět rady.

Třetí typ vlivu, který se nyní stále častěji označuje jako *ekonomický vliv*, je složitější. Zabývá se spíše dopadem změny směnného kursu na celkovou dlouhodobou ziskovost podniku než jednoduše na její vliv na transakce v současné době neuhrazené. Předpokládejme například, že švýcarský vývozce prodává hodinky distributorovi v USA a že hodnota dolaru vůči švýcarskému franku najednou prudce poklesne. Okamžitým důsledkem může být obchodní ztráta z převodu, pokud poslední zásilka hodinek, fakturovaná v dolarech, nebyla dosud zaplacená. Dlouhodobější důsledek je daleko závažnější: švýcarský výrobce se musí rozhodnout, zda zůstane u stejné ceny v dolarech, které nyní vynesou méně franků za každé prodané hodinky, anebo zda se bude držet stejné ceny ve švýcarských francích, což bude znamenat zvýšení prodejní ceny v dolarech a pravděpodobně ztrátu odbytu a podílu na trhu a předání jeho zákazníků konkurentům z Japonska a dalších zemí s nižšími výrobními náklady. Potřeba kvalifikované rady v této oblasti je evidentní.

Techniky a rozhodnutí týkající se zajištění před ztrátami

Jakmile se určily vlivy směnných relací, přichází na řadu rozhodnutí, zda mají být zajištěny před příp. ztrátami vlivem jejich změn, tj. „kryty“, a pokud ano, tak jak? Mnohé podniky se obracejí o radu na své komerční banky. Řídící pracovník místní banky však pravděpodobně nemá zkušenosti s řízením zahraniční směny a není v něm ani speciálně vyškolen. V důsledku toho je pravděpodobné, že jeho rady budou velmi konzervativní. Mnoho bankéřů říká svým klientům: „Vaším úkolem je vyrábět a prodávat zboží, a ne spekulovat na trzích se zahraniční směnou. Měli byste tedy pokrýt veškeré výrazné vlivy nákupem nebo prodejem valuty na „budoucím burzovním trhu.“

Každý poradce pracující v této oblasti by si měl uvědomit, že jeho doporučení je zjednodušenou odpovědí na velmi složitý problém. Politika 100% krytí využitím budoucího trhu sice blokuje známý devizový kurs, ten však nemusí být nutně nejvýhodnější. Využití „budoucího“ trhu se ve skutečnosti může považovat za stejnou spekulaci jako udržování otevřené (ne-

kryté) směnné pozice: oba postupy nakonec přinesou zisk nebo ztrátu, a to v závislosti na vztahu mezi „budoucí“ cenou v době, kdy byla transakce uzavírána, a okamžitou cenou v den, kdy se transakce stala splatnou. Pozor na učebnice nabízející nesmyslné vzorce, které údajně dokážou vypočítat „náklady“ na zajištění devizového obchodu před ztrátami vlivem vývoje směnných relací v době, kdy se transakce uzavírá: náklady se dají vypočítat *pouze* retrospektivně, kdy je známa konečná okamžitá cena.

Nejdůležitější službou, kterou v této oblasti může poradce poskytnout, je ukázat klientovi, že neexistují žádná jednoduchá zlatá pravidla, ani kouzelné formulky, a že devizové operace vyžadují postupný, systematický proces analýzy a rozhodování. Toto jsou požadované kroky:

- (1) Určit celkové vlivy směnných relací a rozlišit od sebe různé typy shora uvedených vlivů.
- (2) Zhodnotit pozice těchto vlivů ve světle nejlepších dostupných prognóz a očekávání týkajících se cenových pohybů ve směnných relacích a rozhodnout, zda existují vážné vlivy, které mohou mít za následek ztrátu z důvodu změny směnných relací. Je-li tomu tak, bude se muset uvažovat o zajištění devizového obchodu proti těmto vlivům. Pro většinu podniků bude pouze praktické krýt vlivy transakcí dlouhodobě.
- (3) Uvažovat o možnosti zajištění proti zmíněným vlivům spíše operačními než čistě finančními prostředky. Například podnik, který pravidelně vyvážá zboží do Itálie a prodej fakturuje v lirách, může být schopen kompenzovat tento vliv nákupem určitého množství surovin a zboží od italských firem. Další metodou, obzvláště užitečnou pro velké mezinárodní monopoly s vysokým stupněm transakcí v rámci vlastního monopolu, je „urychlování a zpoždování“: záměrné urychlování některých plateb a zpoždování jiných, aby se využily očekávané pohyby devizového kursu.
- (4) Není-li operační zajišťování možné a určitá forma finanční operace se musí použít, další otázkou je, zda je riziko tak vážné, aby vyžadovalo 100% krytí, anebo zda částečné zajišťování je přijatelné. Specializované služby poskytující devizové prognózy obvykle pomohou i v této otázce.
- (5) Dalším krokem je získat od bank nejlepší možnou nabídku pro „budoucí“ transakci a porovnat ji s očekáváním vedení týkajícím se toho, co by se mohlo stát s okamžitým kursem. Dejme tomu, že britská firma je vystavena kursovým vlivům ve francouzských francích a že tento stav má podle předpokladů trvat 90 dní. Okamžitý kurs je £ 1 = 10,55 Ff, avšak banky nabízejí 90-ti denní termínovaný kurs £ 1 = 10,95 Ff, tedy s výrazným „budoucím eskontem“ z franku. Otázkou nyní není, zda francouzský frank klesne, ale zda okamžitá cena klesne za 90 dní pod hranici 10,95. Očekává-li se, že cena klesne pod tuto hranici, měla by být transakce kryta. Očekává-li se pokles, ale pouze řekněme na 10,85, přijde levněji tuto transakci *nekryt*.

- (6) Poradce zjistí, že mnohé zadavatelské podniky, včetně takových, které pravidelně využívají „budoucí“ trhy pro účely zajištění a pokládají se za velmi kvalifikované v této oblasti, si neuvědomují, že stejného výsledku lze dosáhnout využitím peněžních trhů. Například: podnik se sídlem ve Švýcarsku, pravidelně prodávající ve Velké Británii a fakturující v librách šterlinků, je pravidelně vystaven „vzestupnému“ šterlinkovému vlivu. Spíše než pojistit se proti takovým rizikům termínovaným prodejem liber, mohl by si podnik vypůjčit libry na londýnském peněžním trhu, použít tyto libry k nákupu švýcarských franků a franky využít pro účely provozního kapitálu. Vypůjčení liber vytváří šterlinkový závazek, který kompenzuje vzestupný šterlinkový stav vyplývající z vývozu. Poradce by měl být schopen svému klientovi ukázat, jak porovnat náklady na takovou operaci s klasickým zajištěním, a vysvětlit, že dá-li se vytvořená místní měna (v tomto případě švýcarské franky) použít k splácení stávajícího debetního salda nebo vyměřeného úvěru, úspora na úrocích může být natolik velká, že tato forma krytí bude nejlevnější.
- (7) Období od roku 1982 bylo svědkem rozvoje dalšího, zcela odlišného přístupu k zajišťování proti vlivu směnných relací ve formě měnové opce. Aktivní obchodování v těchto opcích začalo na filadelfské burze, avšak nyní se rychle rozšiřuje. Další burzy (Chicago, Londýn) nabízejí podobné možnosti a — což je podstatnější — takové opce prodávají „šité na míru“ velké banky. Opce se v zásadě liší od jakékoli jiné formy zajišťování v tom, že její použití je skutečně „opční“: právo držitele opce podle libosti koupit nebo prodat měnu za stanovenou cenu. Nikdo není nucen opci využít, není-li to pro něj výhodné. Tento přístup proto nabízí jistou míru ochrany „směrem dolů“, je-li pohyb měny nepříznivý, spolu s možností dosáhnout zisku při pohybu příznivým směrem. Určování ceny opcí je velmi složité a trhy v tomto ohledu používají zvláštní postupy a žargon. Jde o další oblast, v níž zadavatelský podnik velmi potřebuje pomoci.

Využívání zahraničních peněžních a kapitálových trhů

Menší podniky ve většině zemí automaticky a zcela logicky hledí na komerční banky ve své vlastní zemi jako na normální zdroj zahraničních finančních prostředků. Avšak s tím, jak podniky rostou a rozšiřují se jejich podnikatelské činnosti, nabízí se možnost využití zahraničních finančních trhů. Vedení podniku zpočátku o takových trzích nebude vědět mnoho a pravděpodobně se bude domnívat, že jsou velmi exotické, snad i nebezpečné a otevřené pouze nadnárodním monopolním gigantům. Jde proto o další oblast, v níž je role poradce pro řízení především rolí vzdělávací.

Poradce klienta upozorní na existenci množství mezinárodních finančních trhů, jako jsou: Eurocurrency (nazývaný někdy Eurodollar, třebaže dolar tvoří pouze jednu jeho část), Eurobond a několik „zahraničních trhů

s obligacemi“ v různých centrech, zejména v New Yorku, Londýně, švýcarských a německých finančních centrech a Tokiu. Různé mezinárodní trhy s obligacemi slouží především „kvalitním“ vypůjčovatelům a relativně malý podnik může mít s přístupem na tyto trhy potíže. Avšak trhy Eurocurrency, i přes svoji schopnost vyhovět jednotlivým transakcím v hodnotě 5 miliard US dolarů a výše na „syndikované“ bázi, jsou snadno přístupné i středně velkým podnikům, a to jako zdroj zápůjčkových fondů i jako dočasný investiční prostředek pro podnikovou hotovost, která bude později nutná pro účely provozního kapitálu.

Vedení podniku bude pravděpodobně překvapeno, že banky operující na „Euro“ trhu mohou nejednou platit o něco vyšší úrok na uložené finanční prostředky než banky tuzemské, avšak současně mohou účtovat o něco nižší sazbu na půjčky. Poradce zdůrazní, že se jedná o naprosto logický důsledek skutečnosti, že nákladové struktury Eurobank se výrazně odlišují od struktur tuzemských bank; nejvýznamnějším rozdílem je absence jakýchkoli požadavků na rezervy proti jejich vkladům. Nižší provozní náklady jim umožňují pracovat v menším „rozpětí“ mezi náklady na jejich půjčky a zápůjčky, než mohou tuzemské banky, a jejich zákazníci z toho mají tudíž prospěch.

Přesto je tato oblast složitá a poradce bude muset svého klienta provést značným množstvím nových podmínek a postupů. V systému půjček Eurocurrency mají prakticky všechny půjčky „pohyblivý kurs“ a jejich cena není určena jako procento úrokové míry, ale „rozpětím“ nebo „ziskovou přírážkou“ nad základní sazbu, jako je např. LIBOR (London Interbank Offered Rate) — velkoobchodní cena peněz na mezibankovním trhu. Postupy k stanovení „hodnot k datu“ pro splácení půjček jsou složité a mohou naopak ovlivnit celkové úrokové náklady. Nakonec, třebaže většina finančních institucí, které jsou činné na těchto trzích, se vyznačuje nepochybnou prvotřídní kvalitou a úvěrovou schopností, kvalita některých z nich je výrazně nižší. Zde se může poradce hodně naučit. Jeho odborné služby zde mohou najít rychle se rozvíjející pole působnosti, jakmile se s těmito fascinujícími trhy důvěrně seznámí.

PORADENSTVÍ PRO ŘÍZENÍ MARKETINGU A ODBYTU

Poradenská práce, jejíž součástí jsou klientovy marketingové činnosti, se v několika směrech liší od práce zabývající se jinými funkcemi. Právě v marketingu firma přichází do styku s nezávisle existujícími vnějšími entitami (konkurenty a zákazníci). Samotné přežití firmy závisí na tom, jak dobře se jí daří přizpůsobovat tržním podmínkám, které tyto entity ovlivňují.

Jedním z paradoxů marketingové funkce je skutečnost, že při pohledu zblízka často mizí, jako v podzemí se ztrácející říční proud. Nejprve se nalézá na nejvyšší úrovni firmy, ve formulaci její celkové strategie. Potom se opět vynoří na povrchu v organizaci a řízení různých činností vztahujících se k trhu: odbytu, propagaci, průzkumu trhu, atd. To zanechává v organizačním schématu určitou mezeru. O záležitostech týkajících se celkové firemní strategie, jejíž významnou součástí je strategie marketingová, se může rozhodovat na nejvyšší úrovni organizace, zatímco řízení různých činností spadá především do funkce středního článku řízení. V porovnání s pracovníky v ostatních řídicích funkcích (výrobě, financích, atd.) se vyšší marketingoví řídicí pracovníci ocitají v poněkud problematickém postavení, což nutně platí právě tak o poradci pro řízení, který s vedením marketingu spolupracuje.

Poradenská zakázka zahrnující marketingovou funkci se tedy obvykle vyvíjí do dvou zcela samostatných úkolů, jednoho na úrovni formulování strategie a jednoho na úrovni činnosti. Každým tímto úkolem se budeme zvlášť zabývat níže. Je však vhodné zmínit se zde stručně i o třetím typu poradenské činnosti.

Třetím typem je *marketingový průzkum*, zkoumání vyhlídek a uplatnění firemních výrobků na trhu. Poradci pro marketingový průzkum se nezabývají poradenstvím pro řízení marketingu. Poradenské zakázky pro marketingové řízení mohou nicméně obsahovat určitý marketingový průzkum, jehož účelem je potvrdit klientovy předpoklady o celkovém dojmu, jakým jeho podnik působí navenek, o povaze jeho zákazníků, atd. Jelikož je tato činnost často velmi specializovaná a může vyžadovat značný počet školených dotazovatelů, poradce — pokud nepatří k organizaci disponující vlastním útvarem marketingového průzkumu — shledá, že je levnější a časově méně náročné ji raději zadat formou vedlejší smlouvy specialistovi, než se jí ujmout sám. Měl by se proto neustále informovat o organizacích

zaměřených na marketingový průzkum, o oblastech, na něž se specializují, a o kvalitě jejich práce. Měl by také držet krok s výsledky rozvoje v této oblasti.

Informační technologie (IT), založená na mikroprocesorech propojených telefonní sítí nebo jinak, je dnes v mnoha oblastech marketingu a distribuce pevně vžitá. Její rozvoj bude pravděpodobně explozivní. Její využití, přinejmenším po dobu několika příštích let, bude omezeno spíše schopnostmi uživatelů než možnostmi technologie. Její důsledky budou dalekosáhlé a poradenství pro marketing, které není ve styku s vývojem v této oblasti, rychle zastará. O některých nových směrech vývoje, které jsou pro poradce zajímavé, se bude hovořit v kapitole 19.

14.1 Úroveň marketingové strategie

Strategická rozhodnutí v marketingu mají dalekosáhlé důsledky pro podnik jako celek a pro řízení konkrétních funkcí, jako je výroba, vývoj nových výrobků nebo finanční řízení. Není proto divu, že dokonce i méně závažné návrhy se mohou setkat se silnými námitkami vedení jiných útvarů. O závažných změnách, které se týkají všeobecného řízení, jako např. snížení nebo zvýšení počtu výrobních řad, nebo změny celkové cenové politiky, musí evidentně rozhodovat vrcholové vedení podniku.

Výhodným výchozím bodem je klasifikace klientovy orientace vzhledem k trhu. Jsou známy tři klasifikační typy: *orientace na výrobek*, *orientace na výrobu* a *orientace na trh*. Ve firmě orientované na výrobek se klade důraz na samotný výrobek, zatímco ve firmě orientované na výrobu se při navrhování nebo modifikaci výrobku bere na zřetel především to, aby výroba byla snadná a levná. V obou případech se význam trhu ignoruje nebo potlačuje. Ve firmě orientované na trh se rozhodnutí opírají o analýzu potřeb a požadavků trhu. Cílem je využít možností, které trh nabízí. Tento přístup dokáže přinést kterýkoli z dobrých výsledků ostatních dvou orientací, a přitom se vyhnout jejich nedostatkům. Ještě důležitější je skutečnost, že dokáže identifikovat nové příležitosti. Obrazně řečeno, vedení firmy si klade následující otázky:

- Jaké jsou problémy našich zákazníků, jež naše výrobky (služby) mohou vyřešit levněji nebo lépe než výrobky jiných dodavatelů?
- Kdo má tyto problémy (kromě našich současných zákazníků)?
- Jaké jsou konkrétní potřeby našich zákazníků, současných nebo potenciálních, které by vyvolaly úpravy našich výrobků, podmínek dodání, prodejním servisu, atd.?

Přemýšlet z hlediska řešení problémů je v marketingu velmi užitečné. Takový přístup značně pomáhá při identifikaci nových trhů, získávání no-

vých zákazníků pro stávající výrobky i — a to je nejdůležitější — pro objevení potenciálu a eventuálně i dosud neznámé konkurence.

Uveďme jednoduchý případ výrobce matic a šroubů. Tento podnik se pravděpodobně o sobě domnívá, že pracuje v oblasti kovářské výroby, a na této bázi hledá nové možnosti uplatnění. Ale co jeho zákazníci? Jejich problémem je spojování věcí dohromady. Firma by proto mohla narazit na konkurenci podniků vyrábějících svařovací agregáty, nýty, závlačky nebo lepidla. Tato hrozba je také ale příležitostí, neboť prodejci a distributoři firmy jsou již ve styku s lidmi, kteří tvoří potenciální trh pro tyto výrobky, což naznačuje, že by mohli výnosně rozšířit zákaznický okruh firmy. Náklady na marketing jsou vysoké, a proto všechno, co může zvýšit efektivnost různých marketingových funkcí (t.j. snížit jednicové náklady marketingových činností), může být překvapivě přínosné. Taková pomoc může přijít z prodeje více kusů zboží na jednu prodejní návštěvu, vypravování zásilek s větším množstvím položek zboží a proměnou malých, nevýnosných účtů v účty přinejmenším středně velké.

Je nicméně nutno poznamenat, že začátkem 80. let bylo uveřejněno několik článků, v nichž se vyjadřovaly pochybnosti o platnosti „marketingové koncepce“.¹ Teprve se ukáže, zda byly založeny na skutečném analytickém přístupu a zda tedy reprezentují hnutí, které nejspíš nabírá síly, zda byly reakcí na nějaké marketingové výstřelky předchozích, příznivějších let, anebo zda byly reakcemi na zlé časy, spíše návratem k iluzorní ochraně toho, co lze vyjádřit slovy „dělat to, o čem víme, že umíme“, než se vystavovat rizikům obsaženým v osvojení strategií orientovaných na trh.

Dalším tématem, které se objevuje, je „celosvětový trh“. Zde uvedená teze je založena na pozorování, že velmi široká škála značkového zboží, od tryskových letadel přes automobily, hi-fi techniku a džínsy až po hamburgery, se prodává na celém světě s malým nebo žádným přizpůsobením místním podmínkám. Výroba pro celosvětový trh přináší podstatné úspory ze zhromadnění nejen ve srovnání s výrobou pro národní trh, ale i ve srovnání s nadnárodními firmami, které přizpůsobují své výrobky tomu, o čem se domnívají, že jsou místní národní preference. Národní a nadnárodní firmy jsou tak zranitelné tváří v tvář podnikům, které si osvojily celosvětovou strategii.

Zdá se, že takto postavená teze obhajuje spíše orientaci na výrobky než orientaci na trh, a je ironií, že hlavním zastáncem celosvětové tržní strategie je Theodore Levitt, jehož článek, publikovaný roku 1960, tak ničivě zaútočil na firmy posedlé svými výrobky.¹ Dá se však také interpretovat jako útok na marketingové výstřelky konjunkturních let, kdy byli aktivní účastníci trhu hypnotizováni vlastním žargonem, marketingové útvary byly nepochopitelně předimenzovány, trhy byly rozčleněny pro samotné členění, atp.

Koncepce celosvětového trhu je stále ještě kontroverzní téma, avšak zdá se, že se široce uznává, že firmy, které velmi úspěšně překonaly poslední nepříznivá léta, byly právě ty, které si osvojily a *pochopily* marketing-

ovou koncepci a použily ji při sledování jasných cílů. Marketing se zkvalitnil. Významným produktem tohoto období je speciální služba PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy — Vliv marketingové strategie na zisk). Tato služba, která se opírá o vzorek několika tisíc firem, původně pouze amerických, avšak nyní i evropských, koreluje návratnost vložených prostředků a další ukazatele ziskovosti s různými faktory marketingových strategií firmy. Marketingoví poradci by se s touto službou měli důvěrně seznámit.

Analýza marketingové strategie

Jelikož výrobky firmy jsou centrem její celkové marketingové strategie, prvním krokem v marketingové zakázce by měla být analýza klientova celého výrobního sortimentu shora popsaným způsobem, při níž se ověřuje, zda výrobky (1) dávají odpověď na problémy spotřebitelů a (2) zda se vzájemně podporují. V ideálním případě by všechny zákazníky měly zajímat všechny vyráběné výrobky, které by kromě toho měly vyhovovat výrobním možnostem. Je pochopitelně nepravděpodobné, že tento ideální stav nastane v praxi, a musí se tolerovat určité odchylky. Poradci by nicméně měli věnovat pozornost „příležitostnému“ výrobku, který patří k sortimentu, protože vyhovuje výrobním možnostem, avšak vyžaduje jiné spotřebitele, což má za následek nepřiměřené rozptýlení odbytového úsilí. Taková nadbytečná výrobní kapacita by se mohla lépe využít výrobou pro jiné podniky v rámci smlouvy nebo vedlejší smlouvy. Je také třeba prověřit, zda v sortimentu výrobků nejsou mezery, které by se daly zaplnit dokoupením, aby se plně využila činnost odbytu.

Sortiment výrobků se může dále kontrolovat podle Druckerových kritérií, zejména z hlediska budoucích příležitostí, nabízených různými výrobky, a nákladů týkajících se využití těchto příležitostí.²

Taková analýza by měla poskytnout rozumný základ pro poradcova doporučení týkající se doplnění nebo zredukování sortimentu. Někdy poukáže na oblasti, které je třeba dále zkoumat. Například, manažer pro marketing by mohl trvat na tom, že některé velikosti v sortimentu, byť se jich mnoho neprodává, jsou nutné, jelikož firemní prodejci vyžadují od svých dodavatelů „úplný“ sortiment. To je třeba prošetřit („poptávka“ někdy prostě znamená mírnou preferenci), právě tak jako možnost „dokupování“ extrémnějších velikostí. Analýza je pochopitelně také nezbytným předpokladem pro přezkoumání klientova programu vývoje nového výrobku.

Jedním ze zajímavých problémů, jehož si všimly různé studie během hospodářského poklesu na začátku 80. let (a o krizích panuje rozšířený názor, pravděpodobně správný, že přivádějí řídicí pracovníky zpátky do styku s abecedou podnikání, která se příliš snadno zapomíná v letech konjunktury), byla skutečnost, že kvalita zboží a spolehlivost jeho doručení (dodávky) byly všeobecně považovány za důležitější než cena, a to zejmé-

na kupujícími z průmyslových odvětví. Důsledky tohoto pojetí pro marketingovou strategii jsou zřejmé.

V mnoha podnicích se stanovení cen považuje za speciální doménu účetních, kteří určují, za jaké ceny musí marketingoví pracovníci prodávat. Přesto se jedná o oblast, v níž se uplatňují jak marketingové zřetele, tak nákladová kritéria. Jestliže poradce pro marketing zjistí, že ceny se určují jednostrannými rozhodnutími účetních, bude se zajímat o přezkoumání, jak tato skutečnost ovlivňuje marketing a objem prodeje. To může vést k revidování cenové politiky, včetně zavedení nových postupů pro stanovení cen v zadavatelské organizaci. Konečným cílem by bylo lepší využití cen jakožto marketingového nástroje, avšak bez podstoupení rizika, že zvýšený objem prodeje výrobků za nepřiměřeně nízké ceny by způsobil finanční ztrátu.³ Je třeba poznamenat, že využívání nákladových a jiných nákladově účetních metod může dát vzniknout zavádějícím představám o ziskovosti různých položek výrobního sortimentu.

Jiným běžným zdrojem konfliktu mezi marketingovým manažerem a finančním manažerem může být úvěr zákazníkům, obzvláště v dobách napjaté finanční situace. Je pravděpodobné — a děje se tak velmi často —, že marketingový manažer přikládá používání úvěru přílišný význam. Je to pochopitelné, neboť jeho informace o této záležitosti pocházejí od prodejců, kteří mívají rádi takový nástroj ve své prodejní výzbroji. Dojde-li k tomuto konfliktu, doporučuje se provést určitý průzkum trhu, aby se zjistilo, jaká je skutečně situace.

Dalším okruhem problémů, o němž by mělo uvažovat vrcholové vedení, je celkový dojem firmy na veřejnost (image/čti: *imidž*) — mínění, jaké mají o podniku skuteční, ale hlavně potenciální zákazníci. To by se mělo přibližně shodovat s dojemem, který má podnik o sobě a který mají podle očekávání vytvořit jeho sortiment, propagace, oddělení pro styk s veřejností a prodejci.

Tento problém se dá doložit výsledky průzkumu celkového image u tří obchodních domů v jednom severoamerickém městě, který provedla místní obchodní fakulta. Když se studenti dotazovali ředitelů obchodních domů, jeden z nich prohlásil, že image jeho obchodního domu se opírá o kvalitu, druhý řekl, že jeho je založen na cenách a třetí tvrdil, že síla jeho obchodu tkví v službách. Průzkum postojů spotřebitelů odhalil, že tyto tři dojmy — o cenách, kvalitě a službách — skutečně existují, avšak že každý z oněch tří ředitelů se mýlil v dojmu připisovaném jeho vlastnímu obchodu. Každý ředitel tak v posledních několika letech (1) vydával zbytečně většinu svých výdajů na reklamu; (2) takřka zbytečně vynakládal úsilí na přípravu prodejního personálu a (3) nedařilo se mu poskytovat zákazníkům takovou péči, jakou od jeho obchodu očekávali. Každý ze zmíněných tří ředitelů měl velké štěstí, že druzí dva pochopili trh stejně nesprávně jako on sám. Mezitím menší obchody ve městě profitovaly ze způsobu, jímž ty tři velké nebyly schopny těžit ze svých výhod.

Má-li poradce podezření, že takový rozpor mezi klientovým vnitřním a vnějším image existuje, měl by tuto možnost zevrubně prozkoumat. Volba přístupu je otázkou poradenské strategie. Rozhodnutí změnit image firmy je obtížné; důvody pro změnu musí být proto pádné. Například, marketingový poradce může požádat o pomoc nezávislého poradce pro průzkum trhu, který má dobrou pověst a je obeznámený s technikami průzkumu názorů. V každém případě je třeba, aby někdo nestranný shromáždil a předložil relevantní důkazy, aby si klient byl jist objektivitou doporučení.

Koncentrace v maloobchodě

Tendence ke koncentraci, patrná mnoho let u maloobchodu s potravinami, se ještě zintenzivňuje a rozšiřuje na jiné druhy zboží. Například, hardware se stále víc prodává prostřednictvím prodejen se zbožím pro kutily, které jsou často pobočkami jiných maloobchodníků. Tento trend bude mít stále závažnější důsledky pro marketing takového zboží:

- (1) Velké firmy samozřejmě využijí vlivu své kupní síly, aby získaly co největší slevy; toto úsilí bude podpořeno tím, jak velké firmy se sítěmi prodejen budou bojovat o podíl na trhu.
- (2) Významnější maloobchodníci se budou snažit ovlivnit propagaci výrobce a podílet se na ní.
- (3) Změní se způsoby prodeje. Značná část role prodejců jednajících s nezávislými firmami a malými sítěmi firemních prodejen tkví v jejich fungování coby „příjemců objednávek“, přičemž vlastní prodejní funkce je relativně omezena. Protože přibíjování se pomocí systému EPOS (elektronických prodejních bodů) stále víc automatizuje, funkce přijímání objednávek se omezuje a centralizovaný nákup znamená, že prodejci jednají s kupci, kteří umějí výborně vyjednávat. To bude vyžadovat, aby obchodníci absolvovali odpovídající průpravu, mají-li při těchto jednáních obstát.
- (4) Rozšíření „chráněných značek“ a „nechráněných značek“ znamená, že v mnoha sortimentech zboží významnější maloobchodníci přímo konkurují výrobcům na půdě, kterou si sami zvolili.

Na druhé straně existuje mnoho malých maloobchodníků s potravinami, kteří jsou nuceni hledat útočiště k přežití tím, že mění své obchody na prodejny se smíšeným zbožím. Směsice různého zboží, které také obchody prodávají, se odráží v změnách skladovacích a nákupních strukturách u velkoobchodníků s tímto zbožím; to může naopak patřičným způsobem ovlivnit různá nakupení výrobních zařízení.

Tyto trendy ovlivňují a budou nadále ovlivňovat celkové a marketingové strategie všech zainteresovaných firem a poradce pro marketing musí ručit za to, že si jich a jejich důsledků je vědom, má-li svým klientům spolehlivě poradit.

O jakou radu půjde, bude záležet na různých faktorech, jako je váha klientovy obchodní značky, technologie skrytá za jeho výrobky (nový výrobek, který se dá během několika měsíců okopírovat, nemá žádnou tržní sílu), vyjednávací dovednosti jeho obchodníků, atd. Praxí, na kterou je třeba se podívat se zájmem, je zadržování slev, které provádějí velcí zákazníci tím, že účtují vysoké ceny drobným zákazníkům. To urychluje jejich zánik a ještě více zvyšuje výrobcovu závislost na několika velkých zákaznících, z nichž kterýkoli by mohl ze svého sortimentu vyřadit jeho výrobky a přivést ho během několika měsíců k bankrotu.

Zdálo by se, že zde existují velmi dobré vyhlídky pro poradce, který umí ukázat skupinám (nekonkurujících si) výrobců, jak se dají levně podporovat analogické skupiny velko- a maloobchodníků. Výrobce se určitě bude cítit bezpečněji se stovkou zdravých zákazníků než se čtyřmi nebo pěti nadměrně velkými. Otázkou jenom zůstává, zda si to je klient schopen uvědomit.

14.2 Marketingové operace

Různé firmy mají různé představy o tom, které operace jsou součástí marketingové funkce a které ne. Takřka všechny podniky se domnívají že za prodej, reklamu, propagaci, jednání s distributory a průzkum trhu zodpovídá marketingový manažer, avšak odpovědnost za vývoj nového výrobku, návrh obalu, nebo dopravu a uskladnění hotového zboží (fyzickou distribuci) bývá obvykle méně jednoznačná.

Je například znám případ jisté kanadské firmy, která déle než dva roky odkládala akci po poradcově zprávě, v níž se doporučovalo vybudování distribučního meziskladu, které mělo firmě přinést očekávané úspory ve výši přibližně dvou miliónů dolarů ročně. Důvod byl jednoduše v tom, že nikdo se nedokázal rozhodnout, který útvar by měl navrhovaný sklad řídit. Byl je taková míra organizační sterility řídká, případ nicméně ukazuje, že vrcholová vedení mohou mít problémy při přijímání pozitivních rozhodnutí týkajících se řízení činností, které přesahují hranice jednoho útvaru.

Takové situace by se měly zjišťovat v diagnostické fázi a zakázka by se měla formulovat tak, aby zahrnovala přiměřená doporučení. Pokud marketingový poradce takový případ zjistí, doporučuje se, aby se poradil se svým vedoucím, neboť organizační vágnost v těchto oblastech by mohla velmi podstatně zpomalit postup zakázky.

Řízení prodeje

Poradenské činnosti v této sféře jsou jednoznačné. Klíčovými body, které je třeba prověřit, jsou vhodná průprava a motivace prodejního per-

sonálu, právě tak jako způsob, jakým prodejci dělí svůj efektivní prodejní čas mezi stávající a potenciální zákazníky a mezi velké, střední a malé obchodní případy. Dále je nutno prověřit, zda se klientova propagace využívá k zvyšování efektivnosti prodejců tím, že vyvolává v myslích zákazníků zvědavost a zájem. Takový zájem usnadňuje sjednávání schůzek a zajišťuje dobrý začátek pohovorů. Tento rys propagace je obzvláště důležitý v marketingu průmyslového zboží.

Motivace prodejců je složitá záležitost v podmínkách, za jakých pracují. Používá se široká škála motivačních systémů. Základním stimulem je samozřejmě systém odměňování, jehož součástí obvykle bývají značné provize a prémie. Poradce by měl prověřit, zda motivační systém je spravedlivý vůči prodejcům a současně vypracovaný tak, aby podnik dosáhl žádoucích výsledků (podporovat raději prodej ziskových než méně ziskových výrobků).

Aplikace informační technologie může velmi napomoci zvýšení efektivnosti prodejců. Může ušetřit mnoho času stráveného sepsáním zpráv, přípravou objednávek, atd., a více času ponechat aktivnímu prodejci; může také podporovat efektivnější poskytování nejaktuálnějších informací o stavu zásob a jiných relevantních záležitostech v průběhu pohovoru.

Reklama a podpora trhu

Poradčův klient může obvykle získat dobrou radu o těchto činnostech od reklamní agentury, avšak občas může nastat situace, v níž těm, co jsou zodpovědny za reklamu a podporu, jaksi dojde inspirace, a to jak na straně klienta, tak v agentuře. Poradce by měl prověřit, zda role reklamy a podpory v klientově marketingovém mixu byla plně domyšlena a zda je v souladu s typem výrobku, který se prodává: například, propagace rychlého pohybu spotřebního zboží typu „push-pull“ (FMCG), vypracování vodítek pro prodejce průmyslového zboží, anebo vytvoření tržního image prestižního zboží; dále by se měl přesvědčit, že jeho role byla správně objasněna v instrukci pro reklamní agenturu; a konečně by se měl ujistit, že agentura správně interpretovala tuto instrukci z hlediska hlavní myšlenky reklamy a volby informačního média.

Běžnou, avšak nežádoucí praxí je stanovení výše výdajů na reklamu čistě jako libovolný procentuální podíl z tržby, ať minulé nebo očekávané. Je mnohem rozumnější nejprve plánovat reklamní kampaně z hlediska cílů, a teprve potom vypočítávat, kolik peněz bude k dosažení těchto cílů potřeba. Jejich množství může výrazně přesahovat možnosti dostupných zdrojů, což si vynutí nové vymezení cílů ve skromnějším měřítku. Výhodou této metody je skutečnost, že dává klientovi určitou představu o tom, co může za peníze vydané na reklamu přibližně očekávat.

Poslední pokrok v informační technologii, umožňující využití velkých demografických databází, vede ke změnám reklamní praxe a způsobu, ja-

kým jsou reklamní kampaně plánovány a vedeny. Mohli bychom například očekávat, že televizní reklamy se spíše zaměří na základní obrysy image firmy, s důrazem na sponzorovací programy a takové věci jako sportovní akce než na 15-ti a 30-ti sekundové reklamní šoty, zatímco skutečná prodejní reklama se spíše provede přímým zasláním poštovní zásilky.

Distribuční cesty

Trend ke koncentraci v maloobchodním prodeji spotřebního zboží s sebou nese odpovídající změny ve strukturách cest pro toto zboží a výrobce je přitom stále častěji nahrazován maloobchodníkem jakožto „kapitánem cesty“. Snížení počtu nezávislých maloobchodníků a jejich podílu na obchodu snižuje také význam velkoobchodníka — tento trend je posilován rostoucí náročností procesu fyzické distribuce, snižující potřebu mezikladové funkce, kterou vykonávají velkoobchodníci. Vysoké úrokové sazby, zvyšující náklady na udržování zásob, rovněž přispívají k oslabování velkoobchodníka. Tato redukce dostupných alternativ bude znamenat, že marketingový poradce se bude méně než dosud podílet na zakázkách, jejichž součástí jsou distribuční cesty. Ty budou do jisté míry nahrazeny zakázkami týkajícími se fyzické distribuce.

V rozvojových zemích také dochází k tomuto růstu maloobchodní koncentrace, třebaže dosud není tak pokročilá jako v zemích s rozvinutou ekonomikou. V rozvojových zemích je velkoobchodník stále ještě důležitým faktorem distribuční cesty. Poradce by si však měl uvědomovat, že mnozí výrobci, zejména větší, mají snahu udržovat početné prodejní síly, které velkoobchodníky obcházejí a navštěvují maloobchodníky přímo. K tomu může docházet díky touze marketingových manažerů držet odbyt pevněji v rukou, avšak pokud výrobce nedisponuje širokým sortimentem výrobků, půjde pravděpodobně o nadměrně nákladnou záležitost. Poradce by měl být schopen posoudit náklady spojené s těmito alternativami.

Udělování koncese k prodeji (franchising) je formou distribuční cesty, která je již mnoho let rozšířená v USA a nyní je jí možné stále častěji nalézt i jinde. Marketingoví poradci neměli dosud mnoho práce s koncesemi, avšak to se pravděpodobně změní, neboť stále širší škála zboží a služeb se uplatňuje na trhu prostřednictvím této struktury.

Vývoj nových výrobků

Jedná se do značné míry o proces, jímž se zabývá více útvarů a který se dotýká celkové strategie, výzkumu a vývoje, konstrukce a technologie, výroby, financí, atd. Potíže zde obvykle spočívají v tom, že marketingový útvar je zapojen do procesu příliš pozdě. Informace o rozsahu potenciálního trhu, konkurenčních výrobcích, možné reakci konkurentů, způsobu, jakým zákazníci výrobek využijí, a dokonce i úrovních dovedností, jakou

budou zaměstnanci distributorů schopni věnovat zajišťování jeho údržby a oprav, by měly být k dispozici od samého vzniku myšlenky nového výrobku, má-li se projektová činnost ubírat správným směrem. Zapojení marketingového útvaru by mělo být s postupem práce intenzivnější.

Role poradce v této funkci je dvojitá. Především by si měl ověřit, že marketingový útvar může poskytovat spolehlivé informace zmíněného typu (marketingové útvary jsou příliš často pouze prodejními útvary s módním jménem), a pokud tomu tak není, poradit, jak tuto schopnost rozvíjet. Dále se musí přesvědčit o existenci organizačního uspořádání, které umožňuje, aby k zapojení marketingového útvaru došlo v přiměřeně brzkém stádiu. Pokud takové systémy neexistují, bude muset pomoci radou, jak je vytvořit a udržovat v chodu.

Vývoj nových výrobků je životně důležitá funkce, neboť v nových výrobcích nebo službách leží budoucnost podniku. Přesto je proces vývoje nového výrobku velmi často otázkou nahodilosti, která příliš nepoutá pozornost vrcholového vedení (pokud zrovna vrcholový vedoucí nedostane „skvělý nápad“, obvykle s katastrofálními následky).

Obalová technika

Návrh obalu tvoří neoddelitelnou součást návrhu nového výrobku (a bývá často hlavní složkou při „vylepšení“ stávajících výrobků) a jeho význam, obzvláště v případě spotřebního zboží s rychlým pohybem, se nejednou podceňuje. Obal může sloužit, jako je tomu u prostředků na čištění oken ve sprejích, ke zdůraznění pohodlného použití (nebo dokonce i po použití, jako to dělají výrobci medu, kteří balí své výrobky do hrnků na kávu nebo pivních korbělů), a tím umožňují jinak nevýrazným výrobkům náskok před konkurencí. Jedná se o nepostradatelný způsob, jakým lze upoutat pozornost zákazníků na přeplněných regálech velkoobchodů, zejména u zdravotnických a kosmetických přípravků, který také nabízí talentovanému návrháři příležitost vytvořit promyšlený značkový image vyvinutím „vzhledově sladěného souboru“ obalů pro typovou řadu výrobků. Obal musí současně uspokojit požadavky maloobchodníků na skladování (nedávno došlo k případu, kdy jinak vynikající výrobek propadl, protože se vinou klínovitého obalu nedal na policích ukládat) a ochrany proti vykrádání a poškození při přepravě a skladování. Na úrovni velkoobchodu a přepravy v dávkách se obal musí přizpůsobit rozměrovým požadavkům paletizace a kontejnerizace, bez nadměrného mrhání prostorem.

Také v oblasti průmyslového zboží musí obalová technika vzít především na vědomí požadavky paletizace a kontejnerizace. Avšak i zde se dá konstruktivně využít koncepce „hodnoty přidané obalem“. Například, dieselové agregáty se dají zasílat standardizovanými kontejnery, které se mohou na místě určení smontovat a vytvořit přístřešek pro tato zařízení.

Moderní materiály a techniky proměňují obalovou techniku v rychle se rozvíjející oblast. Poradce, který hodlá pracovat na marketingových za-

kázkách, by měl držet krok s těmito vývojovými trendy. Dobrou profesionální investicí by bylo předplatné jednoho nebo dvou příslušných odborných časopisů a návštěvy výstav.

14.3 Poradenství v obchodních podnicích

V tomto sektoru je jednou z klíčových otázek obrat zásob (rotace zásob). V dobře vedeném podniku tvoří ohniskový bod veškerých činností; nákup a plánování úrovně zásob jsou založeny na cílech zamýšleného obratu zásob. Prvním úkolem poradce v takových podnicích je prověřit *postupy řízení zásob*. Nejednou se zjistí, že jsou nevyhovující, a bude nutno zavést postupy nové. Různé typy zboží potřebují různé systémy řízení zásob. Existují čtyři hlavní systémy, vhodné pro koloniální zboží, smíšené zboží, módní zboží a „finančně náročné“ zboží (t.j. nábytek, bílé zboží, drahé fotoaparáty). Mnohé podniky budou potřebovat použít jeden nebo dva z těchto systémů podle typu vyráběného zboží.

Zavedení postupů řízení zásob má přednost, neboť další práce bude potřebovat údaje, které dodají tyto postupy. Nutnost zakázky skutečně velmi často nesestává z ničeho víc než zavedení spolehlivých postupů řízení zásob a průpravy řídicích pracovníků ve využívání údajů k řízení zásob v plánování a přiřazování.

Některé zakázky budou však mít také různé aspekty obecného řízení (např. uplatňování řízení podle cílů v podnicích s mnoha útvary) a někdy bude nutno zorganizovat i proškolení ve specializovaných technikách.

Shora uvedené okolnosti vysvětlují valnou část toho, co by se dalo nazvat korektivními nebo ozdravnými poradenskými činnostmi v obchodních podnicích. Existují však firmy, které se vinou špatné politiky dostávají do vážnějších obtíží. V takových případech jsou nápravná opatření zjevná, byť i drastická, a hlavní funkcí poradce je poskytnout vedení morální podporu, která je nutná k přijímání nepřijemných rozhodnutí.

Například, může se stát, že maloobchodník s luxusním zbožím (hodinky, sportovní potřeby, atd.) podlehne pokušení poskytovat úvěry s prodlouženou splatností, protože je o tolik snažší prodávat zboží tímto způsobem (zejména nezodpovědným zákazníkům), avšak časem zjistí, že mu zůstaly pohledávky v hodnotě šestiměsíční tržby, ale i větší, které jsou do značné míry nedobytné.

Maloobchodníci si dost často vybírají pro své prodejny taková místa, která nejsou vhodná pro daný typ zboží; snaží se prodávat zboží samoobslužného typu v obchodech s prodejem přes pult a obráceně. Obdobou této situace je případ podnikatele s nemovitostmi, nemajícího tušení o fungování maloobchodu nebo chování zákazníků, který postaví nákupní střežisko a potom pronajme prodejní prostory maloobchodníkům nevhodného typu. Problémy tohoto druhu se vyskytují a poradci jsou žádáni o po-

moc brzy po začátku konjunktury budování nákupních středisek v kterékoli oblasti. Velmi běžné bývají v mnoha rozvojových zemích.

14.4 Mezinárodní marketing

Byly doby, kdy mezinárodní obchod znamenal, že rozvojové země vyvážely suroviny do zemí rozvinutých, odkud naopak dovážely vyrobené zboží. Tato prostá dichotomie již neplatí. Rychle se rozvíjející variací na toto téma (která pravděpodobně převáží v nepříliš vzdálené budoucnosti) je skutečnost, že průmyslově rozvinuté země vyvážejí výrobní technologie do rozvojových zemí, zatímco opačným směrem proudí vyrobené zboží. To vede k odpovídajícím změnám v marketingovém poradenství, v jejichž rámci jsou poradci z rozvinutých zemí žádáni, aby zhodnotili perspektivní trhy hostitelské země v souvislosti s navrhovanými činnostmi transferu technologie prostřednictvím společných podniků nebo jiného uspořádání, zatímco poradci rozvojové země musejí posoudit trhy rozvinutých zemí pro vyrobené zboží a vytvořit vhodné marketingové cesty. Poradci jak v rozvinutých, tak v rozvojových zemích budou muset oprášíti svoji znalost systémů státní záruky za vývozní úvěr (ECG), systémů preferenčních celních sazebníků, „doložek nejvyšších výhod“ a úmluv spadajících do Všeobecné dohody o clech a obchodu (GATT) a jiných opatření ovlivňujících mezinárodní obchodní směnu. Budou muset také pochopitelně zjistit, do jaké míry jsou jejich marketingové zkušenosti specifické z hlediska kultury teritoria, a tudíž nepřenositelné na jiné země.

Kromě tohoto nového trendu v mezinárodním marketingu může být poradce také požádán, aby pomohl radou v otázce tradičnější formy marketingu exportu. Ta se liší od mezinárodního marketingu spíše mírou než druhem. Její hlavní odlišnosti tkví v složitostech požadované administrativní činnosti (odpovědnost za ni obvykle přebírají přepravci) a dalších problémech spojených se spoluprací s distributory ve vzdálené zemi (jazyk, vzdálenost, průprava ve využití výrobku, propagace výrobku, atd.) Bankéři, kteří udržují mezinárodní styky, mohou pomoci při ověřování doporučujících referencí a hodnocení úvěruschopnosti a vývozce se svým poradcem mohou v zemi určení využít služby obchodního ataše svého vyslanectví.⁴

Chce-li výrobce začít vyvážet, musí si uvědomit především skutečnost, že vývoz *není* návodem, jak se rychle zbavit přebytkového zboží, nebo východiskem pro volnou výrobní kapacitu. Vytvoření efektivní mezinárodní distribuční sítě vyžaduje jistý čas a úsilí a musí se brát velmi vážně, má-li být dosaženo nějakého úspěchu. Finanční i lidské zdroje se musí bez zbytku zaměřit na naplánovaný program s konkrétním cílem.

14.5 Fyzická distribuce

Fyzická distribuce se konečně začíná považovat za zřetelnou (a závažnou) činnost, na jejíž vrub padá podstatná část celkových nákladů podniku. Poradci budou v této oblasti žádáni o pomoc stále častěji.

Komplikace vznikající u takových zakázek mají tři zdroje. Za prvé je zde problém jasného vymezení pravomoci a odpovědnosti manažera distribuce, neboť funkci fyzické distribuce ovlivňují rozhodnutí přijímaná ve všech útvarech, počínaje nákupem a konče prodejem, a postupy, které minimalizují náklady v rámci každého oddělení, nebudou mít nutně za následek nejnižší celkové náklady. To může být příčinou potíží při sladování konfliktních cílů. Za druhé, velmi málo firem disponuje systémy nákladově evidence orientovanými na náklady na fyzickou distribuci, a proto bude muset být zakázka často rozšířena, aby zahrнула změny v evidenci nákladů. Za třetí, třebaže operační výzkum vykonal v této oblasti značný kus práce a v některých otázkách bylo dosaženo užitečných výsledků (např. sestavování časových plánů pro vozidla), stále ještě neexistují algoritmy, které se dají vhodně využít v plánování fyzické distribuce, k vypočítání, jak dosáhnout co nejnižší celkové náklady. Metody pokusu a omylu jsou příliš časově náročné, aby se daly praktikovat v jakkoli složitém systému. Počítačové simulační programy tento problém zmírňují a stále častější dostupnost decentralizovaného počítače může takové programy zařadit mezi běžnou soustavu nástrojů řízení fyzické distribuce.

14.6 Styk s veřejností

Toto je oblast, která je rovněž součástí marketingu, a sice tím, že je složkou marketingového mixu, avšak současně přesahuje marketing, neboť oslovuje daleko širší publikum, než jenom zákazníci firmy. Součástí tohoto publika jsou veřejnost, vládní regulační úřady, akcionáři a samotní zaměstnanci firmy. Je však v povaze styků s veřejností (SV), že image podniku, který se SV snaží vytvořit ve vědomí těchto různých druhů publika, prostřednictvím vzniklé zpětné vazby nevyhnutelně ovlivní image, kterou mají o firmě její zákazníci — prezentace, poskytovaná burzovními analytikům a ve finančních přílohách deníků, se nedá před zákazníky utajit —, a proto je důležité, aby se marketingové oddělení podílelo na plánování všech kampaní souvisejících se stykem s veřejností. Pokud ne, může dojít k vytvoření rozporných představ.

V posledních letech výrazně vzrostly výdaje na styk s veřejností, neboť podniky jej začaly využívat spíše pro-aktivně než jednoduše reaktivně. Tiskové konference stále častěji (při daleko vyšších výdajích) nahrazují tiskové zprávy, poradci pro styk s veřejností jsou žádáni o pomoc — někteří učí řídicí pracovníky, jak si počínat při rozhovorech pro sdělovací pro-

středky, jiní radí při tvorbě podnikového image. Je pravděpodobné, že tento trend, v souladu s již dříve zmíněným trendem vysílání reklam v rozhlasu a televizi, se bude nadále soustřeďovat na příznivou prezentaci, zatímco vlastní styky „prodejních nabídek“ budou dále spoléhat na přímé oslovení zákazníka poštovní zásilkou a na rozvoj informační technologie.

Pokud jde o poradce, tato tendence znamená, že by si měl ověřit, že příznivé dojmy, které se klientova propagace a činnost oddělení pro styk s veřejností snaží vytvořit, si navzájem neodporují, a že klientova vnitřní organizace umožňuje existenci těsného spojení mezi marketingem a funkcemi pro styk s veřejností. Může také doporučit přípravu s cílem naučit klientovy vybrané vyšší řídicí pracovníky, jak poskytovat rozhovory pro masová média. Prohlášení, učiněná jmenovanými představiteli firmy, jsou daleko přesvědčivější než stanoviska předkládaná anonymním mluvčím, avšak jde o dvojsečnou zbraň, neboť neobratně zvládnuté interview může podníti vznik nežádoucí publicity, přestože vlastní situace je pro firmu příznivá.

Citovaná literatura:

¹ T. Levitt: „Marketing myopia“ v *Harvard Business Review*, July-Aug. 1960. Viz také T. Levitt: *The marketing imagination* (New York, The Free Press, 1983).

² P. Drucker: *Managing for results* (New York, Harper and Row, 1964).

³ Viz R. A. Garda: „The successful marketing managers gain the decisive pricing edge“ v *Management Review*, Nov. 1983, str. 19-22.

⁴ Velmi užitečná řada publikací o vývozním marketingu, pojednávající o studiích trhu, využití veletrhů, obalové technice a obecném poradenství, kterou je možno získat od Mezinárodního obchodního střediska (ITC) v Ženevě.

PORADENSTVÍ VE VÝROBNÍM ŘÍZENÍ

Výroba je v zásadě proces přetváření jistých vstupů do požadovaných výstupů ve formě zboží nebo služeb. Jako taková, výrobní funkce se nevztahuje výlučně na výrobní operace, ale také na jiné činnosti, jako jsou stavební a přepravní operace, zdravotnické nebo dokonce kancelářské služby.

Tento transformační proces vyžaduje od vedoucího výroby rozhodování orientované na dosažení produkce v požadované kvantitě a kvalitě do požadovaného termínu a při minimálních nákladech. Úkolem poradce je v případě nutnosti doporučit vedení nejlepší prostředek k dosažení takového cíle. Poradce pro řízení výroby je většinou schopen, při výkonu svých funkcí, poměřovat a hodnotit plody své práce poměrně konkrétně. V tomto smyslu se pravděpodobně nachází v příznivější situaci než jeho kolegové v jiných oblastech, jako je obecné nebo personální řízení.

V oblasti výroby mohou mít problémy předložené poradci velmi odlišnou míru důležitosti pro zadavatelskou organizaci.

Na jedné straně jsou zde problémy patřící ke skupině „základních možností výběru“. Poradce pro výrobu může mít důležité slovo v týmu, který zkoumá klientovu celkovou strategii; např. problémy týkající se osvojení podnikatelské strategie zaměřené na vysoce kvalitní výrobek, anebo problémy se sezónním nebo nízkým využitím kapacit. V takovém případě tvoří výrobní poradce součást týmu, jehož členy bývají obvykle poradci v jiných oblastech (např. marketingu a financích).

Na druhé straně jsou zde nesčíslné problémy, jejichž společným jmenovatelem je potřeba splňovat určitá kritéria s ohledem na produktivitu, náklady anebo uspokojení z práce při provádění specifických výrobních úkolů. Takové problémy bývají často provozní povahy. Avšak poradci se doporučuje, aby neztrácel ze zřetele širší potřeby zadavatelské organizace, jelikož není neobvyklé, že zakázky ve velmi specifických oblastech výroby odhalují problémy, které jsou daleko hlubší a leží mimo dosah samotné výrobní oblasti.

Není to tak dávno, co rychlé pokroky v technologii, zejména zvýšené využívání počítačů při výrobních operacích, začaly na mnoho organizací vyvíjet tlak, aby zavedly to, co je asi obecně známé pod pojmem počítačem řízená integrovaná výroba. V několika případech se zavedla, nebo se zavádí, aby „se držel krok s ostatními“, a to bez důkladného provedení ne-

zbytné přípravné práce. Využití počítačů si našlo cestu do výrobního procesu pomocí počítačem podporovaného konstruování (CAD) a počítačem podporované výroby (CAM). CAM prošla několika vývojovými proměnami, stejně jako zavádění pružných výrobních systémů (FMS), o nichž se bude hovořit později v této kapitole a kapitole 19. Výrobnímu poradci se doporučuje, aby zadavatelskou organizaci upozornil, že pokud je prostorové uspořádání výroby nevhodné, konstrukce výrobku zastaralá, plánování a řízení výroby nejsou nejlepší a normy jsou volné, přenos těchto nedostatků do komputertizovaného výrobního systému příliš nepomůže.

Nadto je spíše pravidlo než výjimka, že nová technologie se zavádí bok po boku tradiční technologie. To může být trvalý rys přechodové fáze a poradce musí být schopen určit diagnózu problémů a zvýšit efektivitu, zejména tradiční technologie, buď s cílem zvýšit produktivitu a snížit náklady, anebo jako předehtu k zavedení moderní technologie.

Při realizaci může k tomuto úkolu přistupovat poradce systematicky a nespouští přitom ze zřetele tři hlavní aspekty:

- výrobek nebo výrobky;
- metody a organizaci práce;
- zainteresované lidi.

Poradce se může soustředit na jakoukoli z těchto oblastí v souladu s dohodou uzavřenou s klientem. V mnoha případech je však tato klasifikace poněkud umělá — kupříkladu problémy, které se nějakým způsobem týkají kvality výrobku, mohou být zaviněny špatnými metodami práce, špatnou průpravou pracovníků, atd. Přesto poradci tento postup prospěje, neboť mu pomůže uspořádat myšlenky.

V rámci každé oblasti má poradce k dispozici celou řadu výrobních a manažerských technik, od jednoduchých po složitější. Například v oblasti výrobního plánování mohou techniky, využívané při řešení problémů plánování, sahát od jednoduchých úsečkových grafů přes metody síťové analýzy až k modernějším nástrojům operační analýzy, jako jsou modely hromadné obsluhy. Výběr vždy závisí na konkrétní situaci a míře vyspělosti daného průmyslového odvětví. V této kapitole se nebudeme snažit tyto techniky popisovat. Dají se vyhledat v různých publikacích zabývajících se výrobním řízením a operačním výzkumem. Místo toho se zaměříme na systematický přístup ke zjišťování a stanovení metod zlepšení produktivity, snížení výrobních nákladů a zlepšení kvality, čili poradce si vypracuje přístup k řešení problému, který je spíše orientovaný na problém než na techniku.

15.1 Výrobek

Na počátku výrobku je jedna látka nebo množství surovin, které jsou zpracovány tak, aby poskytovaly kvalitu odpovídající předem stanovené normě. Podniků, které vyrábějí pouze jeden výrobek, je jako šafránu. Obvykle se setkáváme s určitým „sortimentem“ výrobků anebo kombinací mnoha výrobků, které se někdy vyrábějí na objednávku nebo na sklad nebo z obou důvodů. Ve většině případů se jedná pouze o několik výrobků, které tvoří buď podstatnou část vyrobených položek, anebo představují ty nejdražší (a pravděpodobně dosahují nejvyšší míry zisku). Poradci se v takovém případě doporučuje začít zakázku analýzou tohoto sortimentu, aby mohl identifikovat výrobek nebo více výrobků reprezentujících jádro produkce nebo nejvyšší hodnotu a zaměřit svoji pozornost na určité oblasti, důležité z hlediska konkrétního výrobku nebo výrobků. Tato analýza může současně pomoci vynést do popředí další otázku: jsou všechny tyto obměny daného výrobku nutné, anebo se dají některé výrobky vyřadit nebo standardizovat? Odpověď na tuto otázku je samozřejmě třeba prokonzultovat s odborníky na marketing a vedením podniku. Toto jsou oblasti výroby, do nichž je třeba nahlédnout pokud jde o příslušné výrobky:

- design výrobku;
- využití surovin nebo polotovarů;
- řízení zásob (skladu);
- řízení kvality.

Design výrobku

Začínajícího poradce může překvapit zjištění, že této oblasti se zřídka dostane pozornosti, jakou si zaslouhuje. V mnoha případech se tradiční nebo úspěšný výrobek vyrábí dlouhá léta, aniž se dostatečně uvažuje o rysech jeho designu. Jindy zase panuje názor, že design výrobku je výhradní doménou pracovníků marketingu, a nechává se na nich, aby přijímali veškerá rozhodnutí v této oblasti. Vývojová činnost vedoucí k designu znamená víc než jenom vytvoření atraktivního výrobku. Měla by se opírat o dokonalou spolupráci několika podnikových funkcí, zejména marketingu, výroby a propočtu nákladů.

Pokud jde o výrobu, poradce se zabývá skutečností, že design za normálních okolností předurčuje pracovní proces a metodu, typ surovin, přípravky a příslušenství nebo zařízení na manipulaci materiálu, které se použijí. To platí o výrobku i o jeho částech. Toto jsou nejčastější otázky, které si poradce musí klást:

- Z kolika součástí se výrobek skládá — dají se některé součástky lepším designem vyřadit a byly odstraněny některé zbytečné rysy?

- Dají se některé součástky standardizovat, aby byly sladěny se součástkami jiných výrobků a mohly se tak využít stejné stroje, nástroje, přípravky a příslušenství?
- Dají se některé součástky nahradit levnějšími, které by plnily stejnou funkci? (Například v chemickém nebo kosmetickém průmyslu lze některá plnidla snadno nahradit jinými.)
- Umožňuje design snadnou manipulaci?
- Může změna v designu vyloučit jednu nebo více operací? (Například, lisování kovového výrobku může vyřadit jednu i více montážních operací, ačkoli by mohlo změnit také vzhled výrobku.)
- Lze některé součástky standardizovat, a přesto jejich použitím v různých kombinacích dosáhnout rozmanitosti sortimentu? (Příkladem může být standardizování délky, šířky a hloubky ve výrobě skříní. Existencí maximálně dvou různých měr pro každý z rozměrů je možné získat osm různých velikostí skříní nebo přiborníků; taková standardizace by umožnila větší výrobní dávky při výrobě dílů.)

Poradce ví, že výrobky musejí odpovídat zařízení, na kterém se vyrábějí (např. svými rozměry, přesností opracování, produktivitou a náklady) a naopak. V celé řadě případů bude možná muset tento vztah prověřit a poskytnout klientovi rady týkající se buď výrobku, nebo používaného zařízení, anebo obojího. Jak již bylo řečeno, u jakýchkoli navrhovaných úprav designu výrobku by měli odborníci na marketing posoudit jejich potenciál k proniknutí na trh.

Využití materiálu

Byl se zde pozornost soustřeďuje na suroviny, z nichž se tvaruje finální výrobek, zakázka se dá rozšířit, aby zahrnovala i jiné materiály používané ve výrobním procesu, jako jsou obalové materiály, paliva a dokonce i nátěrové barvy a maziva. Jedná se o oblast, v níž se dá bez větší námahy dosáhnout značných úspor, obzvláště v některých průmyslových odvětvích, jako je výroba oděvů, nábytku, kovových výrobků, apod. Je samozřejmé, že čím je vyšší procento materiálových nákladů, tím víc roste nutnost důkladného prozkoumání této oblasti. Ke snížení materiálového odpadu existují tři přístupy:

- změny designu s ohledem na snížení surovinového odpadu;
- nedá-li se design změnit, může se vyvinout úsilí ke zlepšení výtěžku, a to změnou metody, která se používá při stříhání oděvů, řezání kovu nebo dřeva, s cílem snížit odpad na minimum, anebo změnou původních rozměrů použité suroviny;
- v průběhu různých výrobních postupů se odpad nevyhnutelně objeví. Je třeba si položit dvě otázky: dá se tento odpad znovu zpracovat, aby se získal další vedlejší produkt nebo součástka, anebo se dá prodat?

Například, proces výroby vína vytváří zbytek, jehož hlavní složkou je vínan sodno-draselný. S ním se často zachází jako s odpadem, který je třeba likvidovat. Ve skutečnosti se dá přeměnit na kyselinu vinnou, drahý produkt používaný jako konzervační prostředek při výrobě cukrovinek.

Nesmí se také zapomínat, že určité procento odpadu vzniká často v průběhu různých sekvencí výrobní operace. Některé operace vytvářejí více odpadu než jiné, a proto se analýza problému musí zaměřit na operace vytvářející nejvíc odpadu nebo vedlejších produktů.

Řízení zásob

Poradce si musí pamatovat tři typy zásob: *suroviny, rozpracovaná výroba a hotové výrobky*. Všechny by je měl ovládat jeden obecný princip: potřeba udržovat je na nejnižší, ale bezpečné úrovni. Pro suroviny a hotové výrobky je bezpečná úroveň taková úroveň, která bere v úvahu nespolehlivost dodávek, ale přitom se vyhýbá ušlým ziskům vyplývajícím z neuskutečněního prodeje. Tato „pojistná zásoba“, známá většinou jako „vyrovnávací zásoba“, neopravňuje k udržování vysokých zásob, ani se nemá nevybíravě používat k využívání slev na množství nebo uzavírání zvláštních obchodů.

Pro hotové výrobky je potřeba určit požadovanou úroveň zásob po poradě s marketingovými a finančními specialisty vedené snahou porovnat příležitostné náklady (pravděpodobnost neuskutečněního prodeje, dojdou-li zásoby) s náklady skladovacími (náklady na vedení skladu).

Velkých úspor skladovacích nákladů lze dosáhnout, udržuje-li se rozpracovaná výroba na minimální úrovni. O tomto systému se tvrdí, že je jedním z hlavních rysů japonského průmyslu.¹ Aby ho však dosáhl, musí však poradce možná ověřit vyváženost operací, odstranit nebo zredukovat úzké profily a propagovat přednosti systému, jímž se neumožňuje hromadění žádných, nebo jenom velmi malých zásob vedle každého stroje.

Většina poradců přistupuje k problému skladování surovin analýzou hodnot různých položek, aby se daly rozlišit položky „A“ (které jsou nepočtené, ale velmi nákladné) od položek „B“ a „C“ („C“ představuje obrovské množství relativně levných položek, které jsou vedeny v zásobách).

Objednávací strategie se potom odvozuje z položek „A“ a opírá se o využití modelů zásob, aby stanovila hospodárnou velikost objednávek porovnáním nákladů na objednávkou se skladovacími náklady. Slevy na množství se také dají hodnotit podle srovnání s přírůstkovými skladovacími náklady — poté se může dospět k rozhodnutí, kdy může být nabídka slevy na množství atraktivní. Problém však tkví ve stanovení úrovně vyrovnávacích zásob. Za normálních okolností se tyto zásoby vypočítávají porovnáním příležitostných nákladů se skladovacími náklady. U položek

„B“ se objednávání provádí pomocí pravidelného sledování zásob anebo kdykoli úroveň klesne na minimum. U položek „C“ je možné v určitých termínech činit hromadné objednávky.

Tak vypadá ideální situace, avšak v praxi tkví dovednost poradce v jeho schopnosti přecházet od ideálního k praktickému. Například, v případě velkoobchodníka s řezivem různých šířek a druhů je třeba učinit poměrně libovolnou volbu pro zařazení položek do skupiny „A“. Kromě toho se hospodárná velikost objednávek může z různých důvodů projevit jako nepraktická. Jestliže velkoobchodník s řezivem dováží určité druhy dejme tomu ze SSSR nebo Kanady, doprava z některých přístavů není v zimních měsících pokaždé možná, což přináší nutnost termíny objednávek upravit. Nadto se může ukázat, že objednané množství je vzhledem k vzdálenosti příliš malé. Pečlivou úvahu si také žádá pojistná zásoba. V mnoha případech nespolehlivé zdroje dodávek nebo dopravy, dostupnost deviz nebo předjímání inflačních trendů vyžadují přehodnocení úrovně udržované pojistné zásoby z hlediska její úpravy z racionální na praktickou.

Předmětem shora uvedené diskuse není odrazovat poradce od aplikace vědeckých metod na řízení zásob, ale vstřípit mu, že jakmile jsou takové skladové strategie navrženy, měly by se projednat s vedením a podle potřeby upravit.

Organizace skladové evidence je další oblastí, kde se realizuje intervence. V některých případech by se měla prověřit vhodnost zavedení computerizovaných systémů evidence zásob (pokud již neexistují). Jindy je dokonce možné se bez vedení evidence obejít a kvůli jednoduchosti se spolehnout na fyzickou kontrolu. Například, u výrobku, jako jsou barvicí pásy (výrobek kategorie „C“), se maloobchodní prodejně, která vede několik evidencí příjmu a výdeje zásob podle šíře, barvy a materiálu, doporučuje, aby takovou evidenci zavrhla ve prospěch jednoduché vizuální metody, jakou je kupříkladu systém „dvou skladových přihrádek“.²

Řízení kvality

Bylo by prospěšné rozlišovat mezi přejímacími normami kvality pro suroviny a normami pro hotové výrobky. U prvně jmenovaných by se měl poradce informovat, zda zavedené normy pro přejímku jsou či nejsou příliš přísné, čímž jsou tyto materiály dražší než je oprávněné, anebo příliš volné, což vede k vyššímu procentu kazů a zmetků během výrobní operace.

V průběhu zpracování vytváří každý stroj nebo operace svoji vlastní odchylku od zavedené normy. Je možné tyto odchylky od normy určit a potom vypracovat diagram řízení kvality vymezující horní a dolní hranice tolerance. Přesah těchto hranic je důvodem k odmítnutí návrhu. Poradce může být požádán, aby stanovil takové toleranční limity, rozhodl o kontrolních bodech v rámci operací, četnosti odebírání vzorků a použité meto-

dě. V některých případech se však odchylky zaznamenávají automaticky bez užití tradičních kvalitářů.

Zajímavější je nicméně úsilí, které může poradce vyvinout, aby snížil kolísání kvality vzhledem k normě. Fantastické zlepšení kvality japonských výrobků v posledních dvaceti letech se připisuje skutečnosti, že kvalita a spolehlivost se staly cílem, který musí sledovat jednotliví zaměstnanci souběžně se snižováním nákladů, a nikoli jako dimenzi, v níž se může polevit, aby se náklady snížily.³ Řečeno jinými slovy, kvalita nemusí být ve sporu s náklady. Právě zde může poradce velmi prospět formou návrhů na lepší průpravu a zapojení zaměstnanců (posledně jmenovaný aspekt bude ještě dále zkoumán), ale i návrhy na zmodernizování nebo zdokonalení pracovních metod.

15.2 Metody a organizace výroby

Pod tímto velkým titulkem by se pozornost měla věnovat následujícím oblastem:

- pracovní postup a prostorové uspořádání;
- manipulace s materiálem;
- výrobní plánování;
- pracovní a výrobní metody;
- stanovení výkonnostních norem;
- údržbové činnosti;
- úspory energie.

Pracovní postup a prostorové uspořádání

Výrobní operace organizace se běžně rozdělují do tří hlavních skupin. Za prvé se jedná o *výrobu s pevnou polohou výrobku*, kdy je výrobek upevněný a pohybují se dělníci a zařízení, jako je tomu u stavby letadla, těžkých generátorů nebo lodí. Zlepšení v prostorovém uspořádání lze někdy přivodit snahou zkrátit vzdálenosti, kterou musí překonávat lidé, materiály a zařízení. Meze manévrovatelnosti jsou však poněkud omezené.

Za druhé, *linková výroba*, u níž jsou zařízení a stroje uspořádány podle sledu operací, jako je tomu v provozech plnění lahví, u montáže automobilů a konzervářských operací. V těchto případech tkví prostorové uspořádání více méně ve sledu operací, který určuje, jak je strojní zařízení umístěno. Poradce může nicméně prozkoumat dva druhy otázek: původní vyváženost operací a problémy vyplývající ze skutečnosti, že se — v mnoha případech, jak se podnik rozvíjí, jak se rozšiřuje výrobní sortiment anebo mění poptávka po výrobku — mohou přidat další linky, jejichž činnost často neladí s linkou původní. Operace proto mohou ztratit vyváženost

projevující se tím, že rychlost určitých výrobních etap je vyšší než rychlost etap následných nebo předcházejících. Značnou pomoc může poskytnout schematický diagram sledu pracovních operací a času nutného k provedení každé z nich. V závislosti na typu daného problému a složitosti situace, korekce vyváženosti může sahát od jednoduchých návrhů, např. zvýšení počtu pracovišť na částech linky, další stroje, zlepšení pracovní metody, až po komplikovanější heuristické metody.⁴

Třetím typem organizace je *funkční uspořádání*, u něhož jsou všechna identická strojní zařízení seskupena dohromady a výrobky se pohybují mezi těmito stroji, a to v závislosti na požadovaném sledu pro každý z nich. Tento případ je velmi častý v dřevozpracujících dílnách nebo textilním průmyslu. Tento typ uspořádání umožňuje poradci udělat víc proto, aby zlepšil produktivitu pomocí lepšího prostorového uspořádání a lepší organizace operací. Nejdůležitější je určit, zda mezi množstvím hotových výrobků je jeden nebo více takových, které tvoří dostatečně velké procento z hlediska objemu. Strojní zařízení potřebné k výrobě takového zboží se potom oddělí od funkčního prostorového uspořádání a umístí do toku uspořádání výrobní linky. Zvýšení produktivity v tomto případě může být znatelné.

Poradce může dosáhnout zlepšení, jak pro funkční, tak pro linkový typ prostorového uspořádání tím, že hledá následující:

- objemný nebo těžký materiál, který se přemisťuje na delší vzdálenost než materiál menší a lehčí;
- pracoviště, které je buď zahlcené (přístup ke strojům nebo zařízení je proto obtížný), anebo příliš velké na dané požadavky;
- vracení probíhající práce nebo křížení toku s jinými výrobky;
- nevyužitý horní prostor, zejména ve skladech;
- uličky, které nejsou volné nebo označené, povalující se materiál, nepořádek na pracovišti.

Pracovní operace na výrobních linkách vyžadují co největší využití výrobního zařízení, aby byly ekonomické. Trpí také inherentní nepružností. V poslední době pomohlo tento problém zmírnit zavádění pružných výrobních systémů. Pružný výrobní systém sestává z řady numericky řízených strojů, automatizovaných systémů pro manipulaci s materiálem a softwaru pro plánování a řízení výroby. Tento integrovaný systém umožňuje, aby výrobní linku opouštěly desítky výrobků v malých seriích stejně rychle jako v typické hromadné výrobě. V některých zemích a některých výrobních procesech je takový systém stejně hospodárný jako tradiční operace montážní linky.

Jakmile je zjevné, že bude nutno řešit zakázku na prostorové uspořádání, musí poradce shromáždit informace o požadavcích strojního zařízení na prostor, skladování, rozpracovanost a pomocné služby (kantýny, umývárny a toalety, telefony, atd.), vypočítat velikost požadovaného pro-

storu, určit a nakreslit diagram pracovního toku, a potom začlenit prostorové potřeby do nakreslého diagramu.⁵ Je důležité nezapomenout na odhad nákladů na navrhované uspořádání porovnáním úspor nákladů na prostor, zařízení a mzdy s náklady na další prostor, manipulační a skladovací zařízení.

Manipulace s materiálem

Většina materiálů a výrobků se během výroby přemísťuje z jednoho místa na druhé. Tento pohyb se běžně provádí manuálně, využitím gravitace (skluzné žlaby), použitím dopravníků, jeřábů nebo různých typů vozíků, jako jsou vysokozdvizné vozíky, anebo robotů. V rámci každé z těchto širokých kategorií existuje množství variací. Vozíky mohou mít elektrický nebo benzínový pohon, různé nosnosti a mnoho přídavných zařízení a příslušenství, aby si poradily s množstvím rozměrů a tvarů. Stále větší využití nachází komputerovaná zařízení na manipulaci a vyhledávání materiálu. Výběr zařízení, odhady nákladů, rychlost, nosnost, požadavky na pružnost a údržbu, to vše lze nalézt v katalogích výrobců i v literatuře vydávané sdruženími pro manipulaci s materiály.

Poradce by neměl zapomínat na tři důležité otázky. Za prvé: hospodárnost při manipulaci se dá dosáhnout zvyšováním rozměru přepravní jednotky a rychlosti přepravy. Za druhé: víceúčelovým zařízením a metodám, které se dají použít pro několik výrobků, se má dát přednost před těmi, které jsou převážně navrženy pro jediný výrobek. Za třetí: co možná nejvíc je třeba využít gravitace.

Výrobní plánování

Výběr plánovací metody, která se má použít, závisí na charakteru operace. Na běžné funkční (známé také jako procesní) operace nebo na operace proudové výroby lze, jak již bylo řečeno, aplikovat různé metody plánování, počínaje náročným využitím matematických modelů teorie front nebo modelů čekacích jevů a konče běžným rozvrhováním a sestavováním úsečkových diagramů. Speciální projekty, jako je například stavba závodu nebo lodě, vyžadují použití metod síťové analýzy, jako jsou CPM nebo PERT⁶, umožňujících racionálnější přiřazování zdrojů.

V případě výroby orientované na distribuci (na rozdíl od zakázkové výroby nebo speciálních projektů), stojí na počátku plánovacího procesu prognóza poptávky, která se vypracuje spolu s odborníky na marketing. Poradce by měl ověřit spolehlivost takové prognózy ještě před začátkem výrobního plánování. Rozpor mezi prognózou odbytu a výrobním plánováním může mít za následek buď ztrátu objednávek, nebo udržování nadměrných zásob, a bývá často předmětem sporu mezi marketingovým a výrobním útvarem. Kromě prognózy, která se přenáší do souhrnu operací pro různé výrobky ve výrobním mixu, musí poradce vykalkulovat počet

strojových hodin nutných pro každou součástku daného výrobku, stanovit celkový pracovní čas a zavést do svého plánovacího systému určitou pružnost, aby si vytvořil rezervu pro nepředvídané situace.

Problém tkví v častém výskytu *úzkoprofilových operací*, avšak mnozí poradci, místo aby se zaměřili na ně, orientují své plánování a rozvrhování na všechny operace. Efektivní analytický a plánovací výkon by měl poukázat na nedostatky strojů nebo nedostatečné využití času obsluhy v určitých pracovních střediscích a předložit vedení návrhy na odstranění těchto problémů.

Výrobní plánování, zejména u rozsáhlého výrobního sortimentu anebo tam, kde se jedná o stovky součástek, se zvládá daleko snadněji s pomocí počítače. To platí také o síťové analýze s více než 200 činnostmi. Nakonec se musí také zavést řídicí systém se zpětnovazebním mechanismem, jehož účelem je kontrola postupu a případná úprava plánů.

Pracovní a výrobní metody

Jde o tradiční oblast, v níž tráví výrobní poradce mnoho času. Jak se však výrobní operace stále víc vysoce mechanizují, automatizují a robotizují, rozsah práce v této oblasti je stále omezenější.

Poradce pracující v tomto oboru zkoumá způsob, jakým se určitá operace provádí, a snaží se vyvinout metodu snadnější a efektivnější. Používá celou řadu známých diagramů, jako je operační diagram, postupový diagram, diagram člověk/počítač a diagram činnosti. Měl by se také vyznat v ergonomice, která je základním prvkem projektování pracovních postupů.

Třebaže lze zlepšit metody řady pracovních úkonů, poradce by měl dávat přednost těm, které jsou v kritickém stavu, protože buď tvoří úzké místo, anebo je opakuje větší počet pracovníků obsluhy.

Poradce zjistí, že je velmi prospěšné vítat návrhy dělníků, mistrů a manažerů a zapojovat je do vypracování nové metody. V mnoha případech budou výrobní dělníci a technici schopni poukázat na možnosti zlepšení, které by mohl může poradce přehlédnout.

Stanovení výkonových norem⁷

Jedná se pravděpodobně o jeden z nejsložitějších problémů, před nimiž stojí výrobní poradce. Výkonové normy jsou potřebné z mnoha důvodů, včetně určení mzdových nákladů, a tudíž schopnosti rozhodovat o záležitostech týkajících se určování cen a nabídky; pro rozhodnutí, zda „vyrábět nebo kupovat“; pro plánování výměny strojů, apod. Takové normy jsou bezpodmínečně nutné pro výrobní plánování, mzdové a motivační programy. Určitá norma existuje vždy pro každou vykonanou práci; je to buď formálně zaznamenaná norma nebo chápaná neformální norma, kterou mistr nebo dělník odhaduje pro danou práci. Poradce je žádán o po-

moc buď proto, aby zrevidoval formální normu, nebo aby nějakou zavedl. Kritickým bodem je potřeba řešit zadaný úkol s vědomím a souhlasem osob, jejichž výkon se má hodnotit, a s vědomím a souhlasem odborů.

Obecně řečeno, poradce může použít jednu ze tří metod, jimiž jsou výběrové měření prací, časová studie pomocí stopek a předem stanovené časové normy. Může se také rozhodnout pro kombinaci dvou nebo všech těchto metod na daném pracovišti. Může například využít vzorkování práce k určení tolerancí, které se mají zahrnout do „standardního času“, založeného na pozorování s použitím stopek.

Výběrové měření prací je pravděpodobně nejsnadnější metodou stanovení procenta odpracovaného času a rozložení a příčin prostoje. Jelikož je založena na náhodných pozorováních, její spolehlivost závisí na výběru a rozsahu vzorku, který může poskytnout jistou hladinu spolehlivosti. A proto, má-li se o výběrové měření prací poradce pokusit, musí nejprve stanovit, jaká hladina spolehlivosti je zapotřebí. Odpověď bude záviset na zamýšleném využití jeho údajů. Zajímá-li se pouze o rychlý odhad procenta efektivní pracovní doby, může se hladina spolehlivosti uvolnit a rozsah vzorku může být menší.

Časová studie pomocí stopek je pravděpodobně nejpoužívanější metodou měření výkonu. Pomocí výběrového měření prací a měření času dospěje poradce k jistému „zjištěnému času pro danou práci“. Ten se musí převést na „normální čas“ ohodnocením výkonu, v němž uvažuje určité tempo výkonu jako „standardní“. Pokud měřil pracovní operaci, kterou hodnotí na 80% této normy, potom musí příslušně upravit svůj „zjištěný čas“. Hodnocení výkonu se však opírá o osobní úsudek a jako takové je sporné. Byly učiněny různé návrhy, jejichž cílem bylo vyrovnat se s tímto problémem, avšak hodnocení do značné míry stále vychází z úsudku pozorovatele. Dosažení jisté konzistence mohou podpořit jak zkušenosti, tak křížová kontrola s jinými pozorovateli.

Transformace „normálního času“ na „standardní čas“ vyžaduje započtení zpoždění, která jsou pro práci běžná, časové úlevy pro osobní potřeby a časové úlevy vynucené únavou. Poslední dvě úlevy, označované někdy společným názvem relaxační časová úleva, jsou také předmětem sporu. Uskutečnil se určitý výzkum k stanovení časové úlevy vynucené únavou vzhledem k dané práci a pracovním podmínkám. Je však obtížné představit si odpověď, která by mohla vyhovět všem možným pracovním situacím. Je rovněž nejisté, zda se výzkum, aplikovatelný na jisté etnické, klimatické a jiné velmi specifické podmínky, dá nebo nedá extrapolovat, aby se dal aplikovat na jiné podmínky. Při hodnocení časových úlev by o nich poradce měl diskutovat bez zábrán, aby dosáhl shody jak s dělníky, tak s vedením.

Předem stanovené časové normy (PTS) nabízejí určité výhody. Připouštějí kvantitativní prostředky pro porovnání alternativních pracovních metod, aniž dochází k narušení stávajících metod, a dají se využít ještě před zavedením operace. Vyhýbají se rovněž problému hodnocení výkonnosti,

a tím pomáhají vyvíjet trvalejší normy. Mají nicméně několik slabín. Bývají zpravidla určeny pro hromadnou výrobu a pro jednotlivé pracovní úkony mohou být příliš nákladné; mají omezenou použitelnost u počítačově řízených operací a byl zpochybněn i výchozí předpoklad plynulosti, že pohyby se dají počítat a odečítat.

Dalším problémem je skutečnost, že v současnosti existuje více než 200 různých systémů PTS, které jsou známy podle svých obchodních názvů, jako např. MTM, WF, DMT,⁸ atd., a poradce se musí rozhodnout, který je pro jeho účely nejvhodnější. V tomto případě se může také spolehnout nejen na pomoc odborné literatury, ale i sdružení, jakým jsou např. Sdružení MTM působící v určitých zemích.

Může být prospěšné přehledně shrnout přístup, jímž se poradce může řídit při určování norem výkonnosti a zajišťování co největší konzistence. Toto mohou být hlavní kroky:

- (1) identifikovat práce nebo činnosti, pro něž se normy požadují, a brát přitom v úvahu náklady a účelnost vývoje a aplikace takových norem;
- (2) na této bázi stanovit míru potřebného pokrytí (normy, které je třeba zavést pro všechny nebo určité práce, oddělení, příp. výrobky);
- (3) rozdělit práce na prvky a pokusit se dosáhnout co možná největšího počtu společných prvků;
- (4) rozhodnout, zda použít makroskopické systémy (např. časovou studii pomocí stopek) nebo mikroskopické systémy (předem stanovené časové normy), anebo kombinaci obou, což by znamenalo rozhodnout se, které části práce se budou měřit jakým systémem (určujícím faktorem je charakter práce a náklady);
- (5) v případě použití časové studie pomocí stopek, prověřit konzistenci mezi společnými prvky v různých oblastech pracoviště a ujistit se, že je zde dostatek údajů umožňujících odhad zjištěného času s požadovanou hladinou spolehlivosti;
- (6) použije-li se PTS, ujistit se, že prvky práce se dají okamžitě odvodit ze zvoleného systému PTS; je také výhodnější provádět namátkovou kontrolu se stopkami s cílem ověřit si skutečnost, zda časové rozvrhy PTS potřebují upravit (tato nutnost může vzniknout při použití rozvrhu PTS v jiné kultuře).

Není třeba dodávat, že vývoj výkonových norem předpokládá, že pracovní metoda již byla zlepšena, anebo se nedá pozměnit, neboť jakákoli změna v pracovní metodě by vyžadovala stanovení jiné normy.

Údržba

Poradce by se měl informovat na metody používané při údržbě a opravách strojů. Zejména by měl zjistit:

- jak se provádí běžné mazání a kdo za něj odpovídá;
- existuje-li plán preventivní údržby, zda je zdůvodněný a jak je implementovaný;
- zda existuje řádný plán kontroly;
- zda se pro každý stroj vypracovává a dodržuje odhad nákladů na opravy.

Měl by se také informovat o havarijních opravách a uvážit, zda by rozšíření údržbářské čety mohlo zkrátit dobu, po kterou jsou stroje mimo provoz. Kromě toho může poradce prověřit, jestli by se životnost určitých jednotlivých součástí zařízení nebo strojů dala prodloužit buď změnou designu nebo maziva. Nakonec by měl prozkoumat problémy spojené s výměnou stroje ve vztahu k nákladům na údržbu.

Má-li se provést generální oprava velkého zařízení, zejména ve zpracovatelském průmyslu, poradce může pomoci klientovi dosáhnout značných úspor zavedením časového plánu pro takové operace (v případě nutnosti aplikací technik síťové analýzy).

Jelikož narušení výroby vinou poruchy stroje může být velmi nákladné, jsme svědky rostoucího trendu přinutit pracovníky ve výrobě, aby si sami více uvědomovali důležitost údržby. Po seminářích, jejichž náplní je správná identifikace příčin poruch a průprava pracovníků u strojů a údržbářů (z nichž může vzejít návrh na přidělení určité odpovědnosti za jednoduché mazání pracovníkům u strojů), by později mohly následovat semináře k vyhodnocení výsledků změněných podmínek provozu. Přístupy zahrnující veškerý personál, a nejenom specialisty na údržbu, se zpravidla bohatě vyplatí.⁹

Úspory energie

S prudkým vzrůstem energetických nákladů vzniká potřeba dosáhnout podstatných úspor ve využití energie. Ty mohou vyplynout z prostého „dobrého hospodaření“ (jako je např. kontrola správného nastavení a fungování termostatů, opravených netěsností v parním a vzduchovém potrubí, atd.) pomocí drobných investic do doplňkové izolace, rekuperátorů tepla, korekce účinníku, apod., až po rozhodnutí o velkých investicích týkajících se přechodu na maloodpadové, energeticky nenáročné procesy. Mnohé z těchto otázek mohou být svou povahou technicky velmi náročné a mohou vyžadovat intervenci odborníků. Přínos výrobního poradce však v podstatě leží v prozkoumání, zda je možné potenciální úspory v nákladech na energii dosáhnout — upozorní na to zadavatelskou organizaci a pomáhá vedení při rozhodování, jak vytvořit a implementovat program úspor energie.

15.3 Lidské aspekty výroby

Lidský prvek je určujícím faktorem v jakékoli operaci. Bylo by naivní navrhnout, tím méně implementovat, jakékoli doporučení bez účasti zainteresovaných zaměstnanců a bez prozkoumání jeho dopadu na lidi. V tomto ohledu existují dvě významné oblasti v konzultacích týkajících se řízení výroby: fyzické pracovní podmínky a zřetele bezpečnosti práce, obohacení práce a skupinová práce.

Fyzické pracovní podmínky a bezpečnost

Poradce musí věnovat pozornost opatřením na pracovišti, která mají chránit pracovníka před škodlivými projevy teploty, vlhkosti, intenzity světla a hladiny hluku, ale i kontaminantů vzduchu, jako jsou prach a záření, které mohou u osob, jež jsou jim vystaveny, způsobit otravu nebo nemoci z povolání.

Ideální situace nastane, je-li možné odstranit rizika úplně, anebo mohou-li být pracovníci z přímého kontaktu s rizikovými situacemi vyloučeni. Jestliže se prokáže nevhodnost tohoto řešení, měl by se buď izolovat zdroj rizika, anebo by se pracovníkovi mělo poskytnout ochranné vybavení a oděv.

Běžným omylem bývá zaměřit se na takzvané technické aspekty úrazové prevence — zajišťování ochranných rukavic, obuvi nebo brýlí, a bezpečnostních krytů u strojního zařízení. Ve většině provozů má nicméně více než polovinu úrazů na svědomí spíše mylný úsudek a nedbalost člověka než chybějící kryty nebo ochranné pomůcky.

Poradce může objevit mnoho nových informací — ze záznamů o minulých úrazech — analýzou příčin úrazů, útvaru, hodiny a dne, kde a kdy k nim dochází nejčastěji, a dokonce i zraněné osoby. Tyto informace se mohou ukázat jako neocenitelné pro společně dohodnutý plán akce k zavedení bezpečnostního programu, jehož součástí by vždy měla být průprava.

Jelikož k nehodám může docházet i přes veškerá opatření, je vhodné prověřit dosažitelnost a přiměřenost zdravotní péče, první pomoci, havarijních a zdravotnických zařízení, ale i systémů požární ochrany.

Obohacení práce a skupinová práce

Většina výrobních poradců si uvědomuje důležitost produktivity a podceňuje potřebu uspokojení z práce. Ve výrobním prostředí projektové řešení procesu, pracovní metoda, uspořádání pracovních úkolů a fyzické pracovní podmínky mají velký vliv na spokojenost pracovníka. Poradci by se proto vyplatilo, kdyby prověřil důsledky, které by jim navrhované změny mohly mít nejenom na produktivitu, ale také na uspokojení z práce.

Existuje několik způsobů, jimiž se dá zvýšit uspokojení z práce, včetně možnosti jak rozšíření, tak obohacení práce. Časové cykly úkolů se mohou prodloužit, zejména v případě nezáživné monotónní práce; práce se dá více obměňovat rozšiřováním původního úkolů o další, anebo se může udělit větší pravomoc pracovníkovi, který potom může sám rozhodovat o určitých záležitostech týkajících se zadané práce.

V posledních dvaceti letech se prováděl značný výzkum v oblasti skupinové práce, a to pod různými jmény: nové formy organizace práce, socio-technické systémy, průmyslová demokracie a poloautonomní skupiny. Podle těchto koncepcí byly projektovány celé továrny (např. závod fy Volvo ve švédském Kalmaru) a mnoho průmyslových odvětví v Japonsku, Evropě, Severní Americe, Austrálii a některých rozvojových zemích zavedlo takové systémy se značným úspěchem. Tyto systémy se opírají o dvě základní koncepce. Za prvé, při projektování a modifikaci práce je nezbytné uvažovat o technických a sociálních otázkách dohromady. Takto zdokonalené pracovní metody se musí uvést do souladu se sociálními potřebami pracovní skupiny z hlediska faktorů, jako jsou různorodost a míra náročnosti, kterou práce nabízí, příležitosti ke vzdělání, pracovnímu postupu, atd. Za druhé, lidé vykonávající určitý úkol by se měli účastnit přepracování rozvrhu své vlastní práce.¹¹

Před více než dvaceti lety vzniklo v Japonsku hnutí zaměřené původně na organizování pracovníků do malých skupin, jejichž úkolem bylo navrhnout zlepšení kvality. Tyto tzv. „kroužky kvality“ v průběhu let rozšířily škálu svých činností na snižování nákladů a zvyšování produktivity.¹² Úspěch myšlenky kroužků kvality inspiroval mnoho podniků v rozvinutých i rozvojových zemích k tomu, že se řídily japonským modelem a s různou mírou úspěšnosti přejala několik z jeho rysů. Je zjevné, že účast výrobních dělníků a vedoucích při řešení otázek týkajících se jejich práce získává stále větší ohlas.

Může se zdát, že účast a angažovanost neladí s prací výrobního poradce. Není tomu tak; všechno závisí na jeho vlastním postoji. Poradce, který přistupuje k zakázce s domněnkou, že zná všechny odpovědi, a chce vnucovat jiným své názory, zcela jistě neuspěje. Existuje mnoho technických a lidských aspektů každé práce, které je třeba uvážit při navrhování nebo úpravě operace, a nemůže se očekávat, že poradce zná každíčký detail. Může s překvapením zjistit, jak ochotně lidé odpovídají na jeho dotazy (a nabízejí užitečné návrhy nebo zlepšení), pokud se domnívají, že je upřímný, že si cení jejich názorů a má na srdci jejich potřeby a zájmy. Poradce, který si vytvoří takový postoj, brzy přijde na to, že účast a angažovanost nejsou zdaleka překážkou, nýbrž klíčovými faktory pro úspěch jeho zakázky.

Citovaná literatura:

¹ R. Hayes: „Why Japanese factories work“ v *Harvard Business Review*, July-Aug. 1981, str.59.

² Systém, podle něhož je jakákoli skladová položka rozdělena a umístěna do dvou krabic/přihrádek; vyprázdnění první dává signál k přiojednání.

³ S. Wheelwright: „Japan — Where operations really are strategic“ v *Harvard Business Review*, July-Aug. 1981, str.71.

⁴ Viz E. S. Buffa: *Operating management: The management of production systems* (New York, Wiley, 1976).

⁵ Viz např. ILO: *Introduction to work study*, třetí (přepřevzaté) vydání (Geneva, International Labour Office, 1979), str. 107-111..

⁶ CPM = Critical Path Method; PERT = Programme Evaluation and Review Technique .

⁷ Detailnější pojednání o tom, jak dosáhnout zlepšení v pracovních metodách a při stanovení výkonnostních norem, poskytne ILO: *Introduction to work study* (Geneva, 1979), části 2 a 3.

⁸ MTM = Methods Time Measurement ; WF = Work Factor; DMT = Dimensional Motion Times.

⁹ Viz např. ILO: *Results-oriented maintenance management programme: A preliminary report*, Man. Dev./27, (Geneva, International Labour Office, 1982, cykl.), zpráva popisující práci, kterou v této oblasti vykonal tým ILO ve spolupráci s Etiopským institutem řízení.

¹⁰ Více informací poskytne ILO: *Introduction to work study* (Geneva, 1979), kapitola 6.

¹¹ Více informací o nových formách organizace práce a jak je zavádět, viz G. Kanaway: *Managing and developing new forms of work organisation*, druhé (přepř.) vydání, (Geneva, International Labour Office, 1981).

¹² Viz *Productivity and quality control: The Japanese experience* (Tokio, External Trade Organisation, 1981); a *Quality circles: New approach to productivity* (New York, Alexander Hamilton Institute, 1981).

16

PORADENSTVÍ V ŘÍZENÍ A ROZVOJI LIDSKÝCH ZDROJŮ

16.1 Měnící se povaha personální funkce

Personální řízení, jedna z tradičních oblastí poradenství pro řízení, prodělalo v posledních dvaceti až třiceti letech mnoho změn a musí být posuzováno z historické perspektivy.

Když se poradci začali zabývat „lidskou“ stránkou podnikatelských organizací, většina z nich měla snahu omezovat své zásahy na problémy sdružené pod pojmem „práce s kádry“. Ve francouzsky mluvících zemích byly personální problémy zahrnuty do tzv. *gestion administrative* (administrativní řízení). V typických případech se personalista zabýval hlavně záznaky, předpisy a postupy souvisejícími se zaměstnanci a otázkami hodnocení a odměňování práce.

Hlavní změny, které v současnosti ovlivňují povahu a roli funkce zaměstnanců, se objevují v následujících oblastech.

Za prvé, předměty personálního řízení — lidé pracující v organizacích — se mnoha ohledech změnily. Lidé jsou vzdělanější a lépe připraveni na svoji práci, více si uvědomují svá práva, jsou lépe informováni o mnohých otázkách, které byly výlučnou doménou politiků nebo vládních úředníků, a více se o ně zajímají. Změnily se jejich hodnotové systémy; vzrostla jejich zaměstnanost a ambice. Vztahy mezi lidmi v organizacích se staly velmi složitými, diverzifikovanými a obtížně zvládnutelnými. Tyto změny v organizacích jsou nejen odrazem technologických změn, ale také významných trendů sociální změny, jakým je demokratizace politického a společenského života ve stále více zemích nebo vznik nových společenských organizací a nátlakových skupin (např. ochránci životního prostředí nebo ochránci zájmu spotřebitelů).

Za druhé, zvýšený počet personálních problémů, včetně podmínek zaměstnání, práce a odměňování, je regulován legislativou anebo se stal předmětem kolektivních smluv mezi zaměstnaneckými a zaměstnavatelskými organizacemi. Zabývá-li se těmito otázkami, musí být poradce pro personální otázky plně informován o stávajících právních strukturách a strukturách pracovních vztahů, o roli odborových svazů a potřebě je informovat nebo se s nimi poradit (v souladu s místní praxí).

Za třetí, objevilo se mnoho nových přístupů k „lidskému prvku“. Na

lidi se začalo pohlížet jako na nejcennější zdroj organizace, a z této základní premisy se odvodila celá řada závěrů co do způsobů, jak s lidmi jednat a jak je motivovat k vyššímu výkonu, role vedení lidí, investice do průpravy a zvyšování kvalifikace, anebo výběru systémů dalšího odborného růstu zaměstnanců. Souviselo to s novými objevy ve vědách o chování, zejména v psychologii a sociologii, aplikovaných na fungování organizací a vztahy mezi jednotlivci a skupinami v rámci organizace. Objevila se široká paleta teorií a koncepcí „organizačního rozvoje“ a začala se aplikovat na analýzu lidských problémů v organizacích a na metody, které pravděpodobně zvýší výkonnost jednotlivců i skupin při dosahování organizačních cílů.

Tyto nové přístupy daly vzniknout globální koncepci „řízení a rozvoje lidských zdrojů“, lišící se od omezenější koncepce „práce s kádry nebo personálního řízení“. Jedná se pochopitelně pouze o tendenci. Bylo by chybou domnívat se, že jakýkoli „manažer pro lidské zdroje“ bude a priori na řízení lidí aplikovat vědecktější a komplexnější přístup než jeho předchůdce — „personální ředitel“. Přesto se pochopení lidských tužeb, motivů a mezilidských procesů značně zvýšilo a rostoucí počet personálních specialistů, ale i manažerů pro obecné řízení, využívá tyto znalosti ve své práci.

Za čtvrté, stále více se uznává, že řízení lidí je více vázáno na kulturu a více hodnotově zatíženo než kterákoli jiná oblast řízení. Praxe, považovaná v jedné zemi nebo organizaci za standardní, může být v jiném prostředí nemyslitelná (např. pružná pracovní doba, úřady permanentně otevřené pro veřejnost, jídelny společné pro všechny zaměstnance bez ohledu na postavení a funkci, přímý přístup k vrcholovým vedoucím nebo využití důvěrných osobních materiálů). Jak personalisté, tak poradci pro řízení se stali opatrnějšími a vyběravějšími při přenosu personálních praktik z jednoho prostředí do druhého, zabývají-li se lidmi z různého etnického, sociálního, kulturního, náboženského a intelektuálního prostředí. Citlivost na tyto rozdílnosti se zvýšila spolu s růstem mezinárodního obchodu, nástupem moderních podniků a organizací v rozvojových zemích, rostoucí zaměstnaností zahraničních dělníků a manažerů a pokroku ve výuce řízení.

Po období mírného či dokonce ochabujícího zájmu o takové otázky tedy zjišťujeme, že žijeme v oblasti, kde se role personálního řízení přehodnocuje a pozvedává na vyšší úroveň, formulují se nové požadavky a vyvíjejí nové přístupy. Tím se vytváří mnoho nových příležitostí pro poradce pro řízení a rozvoj lidských zdrojů (termín používaný v této kapitole). Jak personalisté, tak manažeři pro obecné řízení stojí před stále komplexnějšími lidskými problémy a s obtížemi si udržují informovanost o všech podmínkách a faktorech, které je třeba vzít v úvahu v rozhodování o personálních záležitostech. V mnoha případech jsou vděční za pomoc nezávislého a objektivního profesionála zabývajícího se lidskými zdroji.

16.2 Strategie, praktiky a audit lidských zdrojů

V počátečních etapách poradenské zakázky se poradce s klientem mohou dohodnout, že zevrubná diagnóza funkce řízení lidského zdroje je potřebným výchozím bodem a měla by se uskutečnit ještě před přijetím rozhodnutí, jak orientovat zásah poradce. Poradci bude často řečeno, že existuje organizační strategie, jejímž úkolem je zabývat se hlavními prvky personální funkce, jakými jsou např. nábor nových zaměstnanců, zvyšování odbornosti zaměstnanců, služební postup a převádění na jinou práci, zvyšování platů, vztahy mezi vedením a ostatními zaměstnanci, atd. Poradce se nejprve může pokusit provést vyhodnocení stávající personální strategie a postupů prošetřením, analýzou a porovnáním strategie se skutečnými výsledky dosaženými v průběhu určitého stanoveného období pomocí systematického, hloubkového auditu.

Před začátkem přípravy výzkumného plánu na odhalení nezbytných konkrétních údajů, poradce pravděpodobně zjistí, že domnělá „strategie“ často sestává pouze ze zbožných přání a dobrých úmyslů. Aby personální strategie byla hodna toho jména, měla by splňovat několik kritérií:

- (1) strategie by měla být napsaná, srozumitelná a měla by komplexně pokrývat funkci;
- (2) je třeba zajistit, aby stanovená strategie byla rozšířena a pochopena v celé organizaci;
- (3) strategie by měla mít zdravý základ, měla by být v souladu se strategií veřejnou a strategií srovnatelných organizací;
- (4) strategie by měla vnitřně ladit se stanovenými obecnými cíli a zásadami dané organizace;
- (5) specifická personální strategie (např. zabezpečení personálu, odborný rozvoj a správní řízení) by se měly vzájemně podporovat;
- (6) strategie by se měla zavést jako výsledek diskusí a konzultací na mnoha úrovních v celé organizaci, včetně konzultací se zástupci zaměstnanců, bude-li třeba.

Hlavním cílem auditu je poskytnout informace a vysvětlení k řízení lidských zdrojů a praktikám odborného rozvoje. K dosažení tohoto cíle je nutné informace hledat jak vertikálně prostřednictvím osobního útvaru, tak horizontálně prostřednictvím jiných útvarů. Jinými slovy, audit se provádí v celé organizaci.

Postupy pro provádění auditu se mohou značně lišit. V zásadě je jejich součástí získání informací kvantitativní i kvalitativní povahy z různých záznamů a zpráv, doplněných pohovory, dotazníky, přehledy, diskusemi, atd. Informace se dají získat pomocí plošné studie (např. hodnocení záznamů bezpečnosti práce nebo absentérství, prováděné postupně v kaž-

dém oddělení), v níž se procento ztraceného času a jiné poměrové ukazatele vypočítávají na porovnávacím základě. Může se ale také použít hloubková studie, v níž je vzorek sestavený z jednotlivců zevrubně zkoumán po delší dobu ve světle důsledků organizační strategie na jejich výkonnost. Měly by se hledat spolehlivé údaje.

Tabulka 16.1 Audit lidských zdrojů (údaje za posledních 12 měsíců)

Stanovená strategie	Běžná praxe	Zjištění auditu
1. NÁBOR Kdekoli je to možné, podporovat nábor z vlastních zaměstnanců.	Nábor z vnějších zdrojů je stálý a kontinuální postup.	95 % uchazečů z vnějších zdrojů. Vysoká, 40 % fluktuace zaměstnanců (ročně).
2. PRŮPRAVA Žádná strategie není stanovena.	Organizace vysílá dva odborné zkušené členy na kursy organizované profesionálními sdruženími na žádost dotčených jedinců.	Zaměstnanci tvrdí, že mají omezené možnosti postupu a odborného růstu, mají pocit, že musí jít jinam, aby to „někam dotáhli“.
3. ... atd.

Je-li to možné, měly by se údaje porovnat s dostupnými údaji z jiných organizací (např. údaje o fluktuaci, absentérství, stížnostech, úrazech, apod.)

Doporučovanou metodou pro provedení auditu lidských zdrojů je vyjmenovat po sobě strategické zásady organizace, sepsat praktiky, které organizace pravidelně používá, a výsledky získané ze studie, a potom vyvodit příslušné závěry a doporučení. Příklad je uveden v tabulce 16.1. Seznam personálních strategických zásad pro účely auditu by obsahoval vztahy k organizaci, plánování pracovních sil, nábor nových zaměstnanců, výběr, uvedení do funkce, přesuny pracovních sil a služební postup, hodnocení, průprava a odborný růst, komunikace, odměny a přídatky, hodnocení práce, vedlejší požitky, sociální a zdravotní dávky, bezpečnost a zdraví, pracovní vztahy, disciplína, motivace a administrativa.

Běžně užívanou metodou ke zjištění informací nutných pro audit nebo jakékoli jiné zásahy do řízení a rozvoje lidských zdrojů je *pohovor*. Obecné zásady vedení pohovorů byly pojednány v kapitole 8 a není třeba je zde opakovat. Pro poradce pracujícího v oblasti rozvoje lidských zdrojů je zde nicméně jiný a velmi významný prvek — *diskrétnost*.

Poradce může očekávat, že získá velké množství informací, které musí zůstat utajeny. Čím větší míra důvěry, kterou poradce vzbuzuje, tím spíše může očekávat, že získá údaje, které jsou důvěrné nebo osobní — a mimo-

to ne všechny z těchto údajů se musí týkat identifikovaného problému. Mohou se vynořit nové problémy, s nimiž se v průběhu vstupní fáze nepočítalo. Poradce se možná bude muset vrátit ke klientovi, aby znovu projednal problém a zaměření poradenského úkolu.

Mají-li pohovory být účinné a poskytovat potřebné údaje, musí poradce pracovat na velmi vysoké etické úrovni. Požaduje-li respondent, aby byl materiál z pohovoru pokládán za důvěrný, ocitá se poradce před nutností vybrat si a rozhodnout se. Může stanovit základní pravidlo, že veškeré shromážděné údaje se sloučí a jednotlivé zdroje nebudou odhaleny. Klient to musí schválit, byť mohl očekávat něco jiného. Pokud klient souhlasí, může to poradce dát najevo dotyčnému respondentovi při přípravě pohovoru. Je-li respondent stále na vázkách, může to svědčit o nízké míře důvěry v organizaci a poradce bude muset tuto osobu ze seznamu lidí, s nimiž se má vést pohovor, vynechat.

Tento postup umožňuje poradci používat pohovor aniž prozradí zdroj. Nevyhne se ale „kvízu“ — dohadům, kdo poskytl během pohovorů jaké údaje.

Výsledky auditu lidských zdrojů by měly, v případě nutnosti, poukázat na nutnost vymezení, propracování nebo přestylizování organizační strategie. Obdobně může přezkoumání běžné praxe organizace naznačit zlepšení, jejichž účelem je ulehčit přechod strategie k postupům. Neadekvátnost nebo úplná absence údajů ukazuje, že oblast personálního řízení vyžaduje naléhavou pozornost. Hlavním výsledkem efektivního auditu je soubor závěrů týkajících se toho, co je nutné zlepšit v jedné nebo více oblastech řízení a rozvoje lidských zdrojů, o nichž se bude hovořit v následujících částech. Klient by se ani zde neměl rozpakovat rozhodnout o svém postupu. Může být spokojen s výsledky auditu a přesvědčen, že se mu již dostalo dost poučení o tom, jak implementovat závěry bez další pomoci poradce. Může v zásadě souhlasit s poradcovými závěry, avšak rozhodne se, že je neuvede do praxe, protože by vyvolaly problémy mezi jeho personálem. Anebo může poradce požádat, aby mu pomohl při plánování a implementaci potřebných změn.

16.3 Plánování lidských zdrojů

Účelem plánování lidských zdrojů je zajistit, aby organizace disponovala správným počtem lidí správného profilu ve správnou dobu. Mnohé organizace nepřijdou na tuto elementární pravdu, dokud se neocitnou tváří v tvář velké disproporcii — buď se nedostatek kvalifikovaných lidí stává překážkou dalšímu rozvoji nebo technologické změně, anebo organizace zaměstnává víc lidí, než si může dovolit, a musí se připravit na omezení stavu zaměstnanců.

Ve většině případů nebude poradce žádán, aby zavedl systém pláno-

vání pracovních sil jakožto běžnou řídicí činnost, ale aby pomohl určit nouzová opatření, jež je třeba přijmout, existuje-li akutní nedostatek kvalifikovaných pracovníků, anebo počítá-li se se zásadním omezením nadstavu. Mimořádná situace však skýtá příležitost k prokázání výhod plánování lidských zdrojů, je-li využívána jako sladěná součást strategického podnikového plánování. To platí obzvláště o rozvojových zemích, kde se mnohé důležité projekty značně opozdily a nově instalované kapacity nebyly dostatečně využity vinou nedostatku zaměstnanců. V mnoha takových případech neexistoval žádný plán pracovních sil, anebo, i když nějaký existoval v době schválení projektu, nebyl využit jako nástroj projektového řízení.

Poradce bude s to pomoci klientovi při kombinování různých technik plánování lidských zdrojů, ať globálních nebo analytických. Je-li k dispozici dostatek podrobných informací o struktuře výroby a dalších procesech, mohou se vymežit a popsat všechny nezbytné pracovní polohy. Znamená to, že pro každý pracovní úkon se vypracuje podrobný popis práce. Naproti tomu, nedají-li se detailní seznamy pracovních úkonů přesně stanovit, nebo mají-li se plánovat pracovní síly pro úseky s měnícími se funkcemi a potřebou snadné adaptace na nové podmínky, může být lepší spíše definovat širší technické profily typů lidí, kterých bude potřeba, přičemž se popíše jejich vzdělání a praxe, než vypracovat podrobný seznam úkolů, které se mají splnit.

I zde mohou pomoci techniky mezipodnikového srovnání, nepoužili-li se mechanicky: poradce může být schopen ukázat klientovi, s jakými počty a profily zaměstnanců dosahují srovnatelné organizace stejného nebo podobného výstupu. To podtrhuje vztah mezi plánováním lidských zdrojů a zlepšením produktivity a výkonnosti.

Někteří autoři obhajují důsledné využívání *popisů práce* v plánování pracovních sil a procesech přijímání nových zaměstnanců u všech typů organizací a pro všechny zaměstnance. Existují pro to pádné důvody v mnohých organizacích, kde jsou podrobné popisy práce nutné pro přijímání nových zaměstnanců, plánování průpravy, hodnocení výkonnosti, rozhodování o služebních postupech a přerazování na jinou práci a řešení organizačních konfliktů. Nicméně se zdá, že význam role popisů práce má tendenci se snižovat s růstem vědomostního obsahu různých druhů práce (např. ve výzkumu, profesionálních službách nebo průmyslových odvětvích vysoké technologie), a s rostoucím důrazem na tvořivost, pružnost a přizpůsobivost změně.

16.4 Přijímání a výběr zaměstnanců

Poradce může být požádán, aby poskytl radu jak zlepšit přijímání a výběr různých kategorií zaměstnanců, včetně řídicích pracovníků.

Jak *výběr postupu*, tak *aplikovaná kritéria* odrážejí faktory, jako jsou:

- význam daných funkcí v organizační struktuře (obsah práce, pravomoc a odpovědnost, možnost korekce chyb, atd.);
- podmínky zaměstnání, které mají být nabídnuty (možnost volby dlouhodobého nebo krátkodobého zaměstnání), a možnost ukončení pracovních smluv;
- běžný služební postup příslušných zaměstnanců (pravděpodobný služební postup, práce v zahraničí, pracovní vztahy);
- legislativa, která se má dodržovat;
- formálně nebo neformálně schválená praxe týkající se účasti zástupců zaměstnanců, a obecněji odborů, na přijímání a výběru zaměstnanců (společné výběrové komise, potřeba získat souhlas odborového svazu).

V mnoha případech jsou řešení identifikovaných problémů jednoznačná. Nezřídka není výběr dobře proveden: uvažuje se o nedostatečném počtu kandidátů, neprověří se reference, přijímací pohovory jsou povrchní a vedou je personalisté, kteří o dotyčné práci nemusí mít velké ponětí. V některých organizacích jsou problémy ožehavé. Politická, etnická nebo jiná kritéria mohou silně převažovat nad odbornou kvalifikovaností, nebo se může stát, že podmínkou přijetí je členství v odborové organizaci.

Profesionální odpovědnost od poradce žádá, aby klientovi sdělil, co by se v zájmu organizace mělo změnit. Je však nepravděpodobné, že se klient bude řídit radou, kterou pokládá za nerealistickou vinou politických nebo jiných omezení, na něž nemá vliv.

Ve většině případů budou však zlepšení ve výběru a přijímání zaměstnanců přijatelná. Poradce může navrhnout objektivnější postup a precizněji definovaná kritéria, anebo může navrhnout a realizovat školící program pro pracovníky, kteří jsou za výběr zodpovědní. Zvláštní pozornost se věnuje výběru pracovníků, jimž budou navrženy trvalé pracovní smlouvy v technických a řídicích funkcích, s ohledem na minimalizaci rizika chybného výběru (který je nákladný a obtížně se koriguje).

Někteří poradci pomáhají klientům s testováním a hodnocením uchazečů o místa řídicích nebo technických pracovníků. K tomu slouží pohovory, vícenásobné testy, speciální úkoly a cvičení, velmi pečlivé prověřování referencí a mnoho jiných způsobů. Například, taková pomoc se osvědčila podnikům přijímajícím pracovníky pro řízení a marketing na práci v cizině, kterým dosud chyběly zkušenosti s manažerskými strukturami a životními podmínkami v cizině.

Vyhledávání vrcholových vedoucích

Vyhledávání vrcholových vedoucích („lovení mozků“) je speciální služba, kterou nabízejí některé větší poradenské firmy pro řízení nebo po-

radci, kteří se na tuto funkci plně specializují. Stále více ji využívají podnikatelské a jiné organizace, aby obsadily důležitá místa pro manažery nebo specialisty. Výhoda využití specialisty na vyhledávání vrcholových vedoucích spočívá v tom, že může rozpracovat informace o potenciálních zdrojích přijímání nových zaměstnanců a pustit se do systematického vyhledávání a objektivního výběru způsobem, který obvykle přesahuje běžné schopnosti liniového nebo personálního manažera. Podnikatelské firmy se obracejí na specialisty na vyhledávání vrcholových vedoucích, pokud nechtějí inzerovat nabídku zaměstnání veřejně, anebo jestliže hledají uchazeče v oblastech, kde inzerce nefunguje. Také většina uchazečů považuje vyhledávání vrcholových vedoucích za užitečné, a to z různých důvodů. Někteří z nich se rádi dozvídají, že by mohli vykonávat podnětější zaměstnání u jiného zaměstnavatele, zatímco jiní si cení diskretní diskuse o alternativních pracovních příležitostech, jelikož jejich momentální pracovní zařazení jim nedovoluje učinit první kontakt anebo projevit zájem o jinou práci.

Funkce vyhledávání vrcholových vedoucích obsahuje: vytvoření kartotéky a kontaktů, jež jsou potřebné k identifikaci potenciálních kandidátů a zdrojů pro získání nových zaměstnanců (mezinárodní vyhledávací firma může mít ve své komputerizované kartotéce 5000 až 10000 jmen potenciálních kandidátů); pomoc klientům při analýze pracovního místa, které je třeba obsadit, a určení ideálního kandidáta; aktivní a metodické vyhledávání kandidátů (přímým přístupem, vyhledáváním prostřednictvím různých podnikatelských kontaktů, v některých případech inzercí, atd.); kontakty s kandidáty s cílem vést s nimi pohovory a vyvolat v nich zájem o dané místo; hodnocení a předběžný výběr kandidátů; zorganizování pohovorů klienta s předběžně vybranými kandidáty; a následné kontakty s vybraným kandidátem a klientem.

Poradci pro vyhledávání vrcholových vedoucích si zakládají vlastní profesionální sdružení (např. v USA), anebo jsou členy národních sdružení poradců pro řízení. V několika zemích byly pro vyhledávání vrcholových vedoucích přijaty mravní kodexy. Takové kodexy například zakazují účtovat kandidátům poplatky a přijímat od nich jakoukoli odměnu; náklady na vyhledávací operaci se účtují klientovi podle schváleného plánu (zpravidla se jedná o 30% ročního platu přijatého kandidáta). Několik specializovaných publikací o vyhledávání vrcholových vedoucích je uvedeno v dodatku 11.

16.5 Motivace a odměňování

Motivace

Každá organizace, jež hodlá dosáhnout jistých ekonomických a sociálních cílů, ale která má k dispozici omezené zdroje, se snaží motivovat své zaměstnance k dosažení řady cílů. K nim mohou patřit cíle společenské, organizační, skupinové a individuální.

Poradce pro řízení lidských zdrojů může být požádán, aby pomohl při určení, jaké motivační nástroje a strategie je třeba použít. Mohou se kupříkladu týkat:

- zlepšení celkového *organizačního klimatu* (psychologického a motivačního prostředí organizace), přičemž jeho základním předpokladem je, že toto klima, které určují především praktiky řízení lidí, užívané vrcholovými a odborně zdatnějšími řídicími pracovníky, zaměstnanecké a pracovní podmínky a podpora, která se dostává iniciativám jednotlivců i skupin, inovaci, tvořivosti a osobnímu odbornému růstu, silně ovlivňuje na každém stupni organizace motivaci lidí pracovat a něčeho dosáhnout;
- obohacení *pracovní náplně*, kde změnou struktury vykonávané práce, se poradce snaží podpořit vnitřní zájem o práci a zvýšit uspokojení z vykonávané práce;
- *systémy odměňování*, u nichž se vhodné chování formuje jakožto výsledek určitých odměn, zejména finančních a materiálních; měl by tu proto existovat zpětnovazebný systém, aby se použitý stimul (např. plat) co možná nejpříměji vázal na skutečný výkon. Dost důležitá může být nicméně i role *nefinančních odměn nebo stimulů* a v úsilí o zvýšení motivace zaměstnanců se nesmí podceňovat.

Tyto metody nefungují nezávisle, ale ovlivňují jednotlivé složky motivačního procesu a vyžadují různé úrovně zásahu ze strany organizace a poradce. Běžným problémem, s nímž se potýká poradce, jsou stížnosti klientů na nedostatek motivace řídicích pracovníků nebo jejich podřízených dosahovat vyšší výkony v organizacích, kde jsou lidé relativně dobře placeni. Je třeba vypracovat důkladnou studii, která by zjistila váhu různých faktorů ovlivňujících motivaci zaměstnanců. Studie může odhalit klientův předpoklad, že dobrý plat je silnější motivační faktor, než ve skutečnosti je. Může se stát, že dotyční zaměstnanci považují platovou úroveň za samozřejmost, že klient a zaměstnanci se rozcházejí v názoru na to, jaká platová úroveň je adekvátní, anebo že jisté nepříznivé faktory v pracovním prostředí negují účinek dobrých platů. Například, mladí zaměstnanci často přikládají zajímavé pracovní náplni a reálným vyhlídkám na budoucí kariéru větší význam pro uspokojení z práce než úroveň nástupního platu.

Mzdy a platy

V některých zakázkách bude však poradce požádán, aby pomohl především s přezkoumáním a reorganizací mzdové a platové soustavy. Poradce logicky přistupuje k takovému problému provedením analýzy práce, po níž následuje hodnocení práce a vytvoření struktury práce s cílem vypracovat spravedlivou platovou strukturu a platový plán, jejichž součástí budou pravidelné kontroly, vedlejší odměny a přiměřené vedlejší požitky. Je zjevné, že poradce nemůže považovat problémy platové a mzdové za problémy čistě technické a musí být dobře informován o legislativě a praktických pracovních vztazích týkajících se mezd, zejména u kolektivního vyjednávání.

Zde jsou nejčastější problémy této oblasti:

- deformované platové soustavy (např. mzdové rozdíly neodrážejí relativní obtížnost a důležitost konkrétních pracovních kategorií);
- žádný vztah, anebo velmi slabý, mezi platem a skutečným výkonem v práci;
- mzdové a platové rozdíly, které nemotivují zaměstnance k průpravě, zvyšování vlastní odbornosti a k tomu, aby se snažili o postup na odpovědnější a užitečnější práci;
- zastaralé platové a mzdové struktury, které nebyly přizpůsobeny požadavkům nových technologií a měnící se struktury pracovních míst;
- nedostatek pružnosti ve využívání prémie a zvláštních odměn ke stimulaci vysokého výkonu a při demonstraci toho, že takový výkon je pro organizaci důležitý, a proto je vedením i patřičně odměněn;
- nadměrné utajování v záležitostech platů a jiných odměn, které dává podnět k různým podezřením týkajícím se skutečných výší platu určitých jednotlivců a snižuje důvěru v objektivitu a spravedlivost vedení v otázkách mezd.

Žádný z těchto problémů se neřeší snadno, byť z přísně technického hlediska může být řešení jednoznačné. Poradce by měl obezřetně prokazovat a spolu s klientem posuzovat vhodnost změn a způsobů, jimiž se mají nezbytné změny zavést, oznámit a zachovat.

Analýza práce, hodnocení a klasifikace

Analýza práce (studie) sestává ze shromáždění, organizace a přezkoumání informací o tom, co lidé dělají na konkrétním pracovním místě. Analýza práce neslouží jenom k tomu, aby poskytla popisy práce pro přijímání nových zaměstnanců a jiné účely, jak se o nich hovořilo výše, ale i pro *hodnocení práce*, t.j. určení hodnoty práce. V závislosti na dané práci se poradí komplexnosti užitého systému pracovního hodnocení obvykle pohybuje od (1) programů hodnocení práce přes (2) pracovní klasifikaci k (3)

systémům bodového hodnocení a (4) metodám porovnávání faktorů. Zdá se, že nejčastěji se používá systém bodového hodnocení. Součástí *klasifikace prací* je stanovení mzdových a platových úrovní pomocí klasifikace prací v rámci organizace a porovnáním těchto úrovní s mzdovými úrovnemi konkurenčních firem nebo jiných firem se srovnatelnou strukturou pracovních míst a podnikatelskými podmínkami. V úvahu se bere „tržní hodnota“ jednotlivých pracovních míst, a to pomocí různých informačních zdrojů, jako jsou přehledy a zprávy vydávané manažerskými organizacemi, ministerstvy nebo nezávislými službami podnikatelských informací.

V praxi se však mnoho prací nehodnotí, a pokud ano, jejich hodnocení je pouze jedním z faktorů určujících mzdovou sazbu.

„Třebáže mnoho zaměstnavatelů se domnívá, že mzda zaměstnanců by měla být diferencována na základě současného výkonu, mnozí jiní (možná většina) si myslí, že doba práce (seniorita), věk, dosavadní výkon a loajalita by měly mít stejnou nebo i větší váhu při určování výše jednotlivých platů. Řídící pracovníci mohou tvrdit, že mají mzdové soustavy založené na zásluhách nebo výkonu, avšak mnoho studií naznačuje, že se přesněji zakládají na současném výkonu a době práce, anebo jenom na době práce.“¹⁾

Závěry jednoho nedávného přehledu prozradily, že změny ve způsobu, jakým se práce provádí (např. díky nové technologii a nových forem organizace práce), radikálně změnily typy práce, kterou lidé dělají ... je zřejmé, že klíčové personální funkce analýzy práce, hodnocení práce a klasifikace práce jsou stále komplexnější, a proto se jim dostává více pozornosti a „vědeckého zkoumání“.²⁾ Ačkoli se někteří poradci začali domnívat, že v této tradiční oblasti personálního řízení se nedají očekávat žádné další podnětné úkoly, dramatické změny v technologiích, strukturách prací a požadavcích na kvalifikovanost zaměstnanců vytvářejí tedy novou poptávku po odborných radách a pomoci. Poradce pro lidské zdroje by měl být připraven pomoci.

16.6 Rozvoj lidských zdrojů

V posledních 10-15 letech se rozvoj lidských zdrojů (HRD, z angl. *human resource development*) stal nejpobulárnější a nejrychleji se rozvíjející oblastí poradenství v řízení personálních a lidských zdrojů. Jsou poradci, kteří se specializují plně na tuto oblast, zatímco mnohé jiné poradenské firmy založily důležité divize HRD a proškolily většinu svých štábních pracovníků v různých aspektech a technologiích HRD. Současně se poměrně dost šarlatánů pokusilo zneužít „konjunktury HRD“ prodejem nabídkových souborů klientům, kteří doufali ve velkolepá zlepšení tým, že posílali zaměstnance do intenzivních kursů, kde se měli naučit, jak zlepšit komunikaci anebo jak zvýšit produktivitu sestavováním týmů. Naštěstí, ve

většině zemí se situace nyní vyjasňuje; klienti bývají o HRD lépe informováni, a proto jsou i obezřetnější a výběravější.³⁾

Hlavním účelem HRD je pomáhat lidem v organizacích čelit náročným úkolům, jež vyvolávají technologické a jiné změny, přizpůsobovat se novým požadavkům a dosahovat takové úrovně výkonnosti, které jsou nutné pro přežití a udržení konkurenceschopnosti. Skutečný profesionál v HRD neslibuje velkolepé změny, které by mělo přinést pár pracovních seminářů. Snaží se, aby si klient uvědomil složitost lidské stránky podniku a potřebu brát v úvahu všechny faktory ovlivňující motivaci, chování, mezilidské vztahy a výkonnost lidí v organizacích. Varuje klienta před nedůslednostmi v personální praxi a praxi HRD, neboť mohou devalvovat dopad mnoha dobře míněných, avšak dílčích a izolovaných opatření v této oblasti. Informuje klienta o dosažitelnosti široké škály technik pro lidské zdroje a organizační rozvoj (OD, z angl. *organisation development*), avšak poukazuje na kulturní předpojatost určitých technik a potřebu vyhýbat se mechanickému přenosu, který nebere ohled na rozdílnosti v místních kulturních hodnotách a sociálních systémech.

HRD je nesmírně rozsáhlým tématem a tato část se nemůže zabývat všemi používanými přístupy a technikami. Spíše se zaměří na hlavní záležitosti znepokojující vedení, které si mohou vyžádat zásah poradce. Čtenář by se měl také vrátit ke kapitole 4 o poradenství a změně, kde se podrobněji hovoří o několika technikách HRD a OD.

Průprava a zvyšování odbornosti zaměstnanců

Poradce pro HRD může také poskytovat rady, jak zvýšit účinnost průpravy a zvyšování odbornosti zaměstnanců, anebo se může sám přímo podílet na přípravě a vedení vnitropodnikového školení. Cílem zakázek v této oblasti je obvykle odpovědět na otázky tohoto typu:

- Jak může průprava a zvyšování odbornosti zaměstnanců souviset s cíli a problémy organizace a způsobit, aby se orientovala na výkon?
- ✓ ● Jak se dají identifikovat potřeby průpravy u různých kategorií personálu?
- ✓ ● Jaká by měla být náplň, metodika a organizace programů zvyšování odbornosti zaměstnanců?
- ✓ ● Jak se dá zhodnotit skutečný dopad zvyšování odbornosti zaměstnanců na výkonnost organizace a určit výše investic do rozvoje lidských zdrojů?
- Jak se dá zorganizovat školící jednotka a zvýšit kvalifikovanost vedoucího školení a vnitropodnikových lektorů?
- Jaký prospěch může přinést vyslání manažerů a štábních specialistů do externích kursů na obchodních fakultách, v institutech řízení, poradenských firmách, centrech produktivity a jinde? Jaký vztah by se měl navazovat s externími jednotkami nabízejícími školící programy

a měly by se tyto jednotky využívat pro realizaci vnitropodnikových programů „šitých na míru“?

- Jak lze zaměstnance motivovat k průpravě, zvyšování odbornosti a využívání výsledků průpravy v jejich práci? Jaké překážky je nutno odstranit, má-li mít průprava potřebný dopad na výkonnost jak jednotlivce, tak organizace?

Poslední otázka, totiž skutečná motivace k průpravě a aplikaci výsledků průpravy, je rozhodujícím bodem, v němž může poradce pomoci.

Rozvoj pracovní kariéry

Rozvoj pracovní kariéry je významným aspektem rozvoje lidských zdrojů, třebaže jeho důležitost nemusí být ve všech kulturách stejná. Poradce by měl být schopen vysvětlit klientovi důsledky absence plánování pracovní kariéry. Byť v mnoha organizacích podrobný plán služebního postupu každého jednotlivce nemusí být možný anebo žádoucí, mělo by být možné zavést strategii rozvoje pracovní kariéry jakožto poradenskou službu pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců a motivování výkonnosti jednotlivce. Aniž kteréhokoli jednotlivce právně zavazuje, poskytuje taková strategie srozumitelný model, podle něhož mohou zaměstnanci porovnávat svá individuální očekávání a orientovat své úsilí o zvyšování vlastní odbornosti a zlepšení práce.

Vyhodnocení výkonnosti

Vyhodnocení výkonnosti je doposud jedním z nejslabších článků systému personálního řízení. Mnohé malé organizace neprovádějí pravidelně žádné vyhodnocení výkonnosti. Střední a velké organizace zavedly ve většině případů strukturované systémy vyhodnocení výkonnosti, avšak skutečnost se od deklarovaných cílů a strategií obvykle velmi liší. Je pravděpodobné, že poradce zjistí, že pravidelná vyhodnocení výkonnosti se skutečně provádějí a zprávy o tom se náležitě vypracovávají a podepisují, avšak nevyvozují se z nich žádné závěry a vyhodnocení se vůbec nevyužívají při rozhodování o zvyšování kvalifikace zaměstnanců, služebním postupu, převodech na jinou práci, přírůstcích zásluh, atd. V některých organizacích se nemohou vyvodit žádné závěry, neboť celoroční vyhodnocení se stala formalitou, která se musí provést, ale která neodráží skutečnou výkonnost. Jindy je vyhodnocení pouze odrazem subjektivních názorů a preferencí přímých nadřízených. Odhalit formalismus a jiné nedostatky vyhodnocení výkonnosti není těžké, avšak změnit hluboce zakořeněnou praxi je o mnoho těžší. Poradce může pomoci klientovi, aby si uvědomil, že vyhodnocení by se mělo týkat charakteristiky skutečné výkonnosti, že hodnotitelé vyžadují průpravu v technikách vyhodnocení výkonnosti a že rozumné vyhodnocení výkonnosti začíná u dobře stanovených organizačních, skupinových a individuálních cílů. Bez ohledu na zvolenou organizaci a techniky vyhodnocení bude zdokonalený systém vy-

žadovat podporu zástupců zaměstnanců a silnou angažovanost vedení.

Organizační rozvoj

Mnoho poradenských intervencí v oblasti HRD patří k typu OD. Původní definice OD kladly důraz na aplikaci věd o chování v pomoci organizacím identifikovat, plánovat a implementovat organizační změny. Intervence se zaměřovaly spíše na organizační procesy, jako jsou komunikace, sdílení informací, mezilidské vztahy, vytváření týmu, využití pracovních setkání nebo způsobů dořešení konfliktů, než na poskytování řešení závažných technických problémů, jež jsou součástí procesu. Novější přístupy se zaměřují na kombinaci „klasického“ OD s diagnostikou a řešením specifických (technologických, organizačních, finančních) problémů, přičemž využívají mnoho jiných technik pro provádění diagnózy a řešení problémů mimo techniky vycházející z věd o chování, které se považují za doménu specialistů na organizační rozvoj. To vyžaduje, aby poradce pro OD dosáhl zběhlosti v určité oblasti řídicích a podnikatelských problémů, zatímco poradci v různých technických oblastech řízení, stejně jako všestranní generalisté, mohou zvýšit svoji efektivnost zvládnutím zásad OD a některých technik OD mimo specifické technické oblasti, které pokrývají (finance, podnikatelská strategie, atd.).

16.7 Vztahy mezi pracujícími a vedením

Již jsme se zmínili o potřebě, aby poradci brali v úvahu praxi a důsledky pracovních vztahů obecně, a to zvláště tehdy, zabývají-li se odpovědnostmi v rámci funkce personálního řízení. Tato část se stručně zamýšlí nad různými otázkami, které jsou relevantní pro poradenství v oblasti vztahů mezi pracujícími a vedením.⁴ Mimochodem bychom se mohli zmínit, že zatímco technickou radu v této oblasti mohou poskytnout ti, kteří se na vztahy mezi pracujícími a vedením specializovali, poradci v personálním řízení často mívají nebo si rozšíří kvalifikaci a poskytují poradenské služby i v této oblasti. Není třeba zdůrazňovat, že každý poradce, by se měl dobře informovat o právních, politických, společenských a ekonomických aspektech vztahů mezi pracujícími a vedením v dané zemi, odvětví a konkrétní organizaci.

Poradce může být požádán o pomoc, jelikož problémy ve vztazích mezi pracujícími a vedením již existují, protože se vyskytly vnitřní nebo vnější okolnosti, které pravděpodobně povedou k problémům, anebo z toho důvodu, že je potřeba poradit při výchozí formulaci nebo přeformulování strategie vztahů mezi pracujícími a vedením. V každém případě bude

klíčovým problémem přítomnost nebo nepřítomnost zástupců pracujících, zejména odborového svazu, v podniku nebo mimo něj, pokud pod něj podnik spadá, a tam, kde odborový svaz nebo jiná forma zastoupení zájmů pracujících skutečně existuje, také podstata a role takového zastoupení.

Základní otázky ve vztazích mezi pracujícími a vedením, jimiž se poradce na požádání může zabývat, mohou obsahovat jeden nebo více následujících bodů:

- (1) Doporučení jednat se zástupci pracujících průběžně. Mohou to být zástupci odborů anebo zástupci, které si přímo zvolili všichni pracující, a kteří nemají žádné, nebo pouze nepřímé, svazky s odbory.
- (2) Mechanismus vyřizování stížností pracujících, včetně doporučení týkajícího se vytvoření postupů vyřizování stížností a jiných postupů řešení konfliktů.
- (3) Jednání o kolektivní smlouvě, zvláště přípravy jednání o kolektivní smlouvě. Význam této otázky bude záviset na úrovni, na které se jednání koná (pro průmysl jako celek; pro průmysl v určité oblasti nebo lokalitě; pro skupinu podniků anebo na úrovni podniku). Avšak ve většině případů tam, kde jsou na pracovišti odbory, dojde v podniku k určitým jednáním o kolektivní smlouvě, možná neformální povahy, byť se formálnější a oficiálnější jednání odehraje na vyšší úrovni. Poradci jsou někdy žádáni, aby se zúčastnili práce v manažerském týmu pro jednání, nebo dokonce aby při jednáních vystupovali jako mluvčí vedení.
- (4) Mašinerie a postupy pro konzultace mezi pracujícími a vedením a spolupráce v otázkách společného zájmu, jako jsou produktivita, zařízení sociální péče, atd. (na rozdíl od otázek takové antagonistické povahy, jako jsou stížnosti nebo požadavky při jednání).
- (5) Zásady a postupy při propouštění a nadstavu zaměstnanců (ať v kontextu jednání o kolektivní smlouvu nebo mimo něj).
- (6) Názor, který mají zastávat zaměstnavatelské asociace při trojstranných (vláda, zaměstnavatelé, odbory) nebo dvojstranných (buď s vládou nebo s odbory) konzultacích na národní úrovni.

Nejedná se nutně o vyčerpávající seznam možných oblastí, s nimiž se může poradce potýkat, avšak toto jsou hlavní oblasti, v nichž bude jeho pomoc, potřeba.

Obrátíme-li pozornost k faktorům, které by se měly brát při poskytování rad v úvahu, zmíníme se především o relevantním právním rámci vztahů mezi pracujícími a vedením na úrovni podniku. Tento rámeček, který je vysoce individuální pro jednotlivé země, by mohl odrážet zásady: uznání odborového svazu, zastoupení pracujících na pracovišti, postupy jednání o kolektivní smlouvu, urovnávání sporů (včetně stávky), forem účasti pracujících na rozhodnutích v rámci podniku, formulování a obsahu jednotlivých

pracovních smluv, atd. Při navrhování orientace akce, která se má doporučit klientům, poradci musí nutně brát v úvahu stávající právní předpisy. Je zřejmé, že je třeba vzít v úvahu také směrnice příslušného podniku o podmínkách zaměstnaneckého poměru. A tam, kde je třeba řešit obzvláště složité právní problémy s pomocí poradce, není vyloučeno, že bude muset navrhnout, aby si organizace vyžádaly služby kvalifikovaného právníka specializujícího se na pracovní právo (pokud nemá sám takovou kvalifikaci).

Poradce si musí také být plně vědom relevantních ustanovení jakékoli stávající kolektivní smlouvy, která platí pro příslušný podnik (ať je taková smlouva pro průmysl, region nebo samotný podnik). Musí si plně uvědomovat nejen opatření smluv, ale také možné interpretace těchto ustanovení, které by mohly podléhat přezkoumání pracovních soudů, arbitrážních rozhodčí nebo jiných rozhodovacích orgánů. Avšak předpisy vyplývající z legislativy nebo kolektivních smluv tvoří pouze dva významné soubory norem, které musí poradce vzít v úvahu. V prakticky všech zavedených podnicích, organizacích nebo průmyslových odvětvích se budou v oblasti vztahů mezi pracujícími a vedením vyskytovat zvyklosti, obyčeje a praktiky, které často vyžadují stejné ohledy jako právní předpisy. Někdy jsou tyto zvyklosti, obyčeje a praktiky společné pro určitý region nebo určitou lokalitu. Je velmi důležité, aby si je poradce plně uvědomoval. To neznamená, že nemůže mít vliv na změny v zavedené praxi průmyslových vztahů. Ve skutečnosti mohou být rozhodujícím aspektem jeho zakázky. Musí nicméně vzít na vědomí, že je třeba si počínat nadměrně opatrně, a že musí brát v úvahu možné nepředvídané důsledky rozchodu s tradiční praxí.

Je rovněž velmi důležité, aby se poradce seznámil s postoji, názory a zájmy zástupců pracujících, kteří budou zapojeni do jakéhokoli průběhu akce, kterou může doporučit, neboť možné reakce ze strany pracujících musí být rozhodujícím činitelem takových doporučení. Avšak ještě předtím, než začne uvažovat o navázání osobních kontaktů s takovými zástupci, poradce by měl po dohodě s klientem uvážit, jaké kontakty budou vhodné před koncipováním jeho doporučení a v jeho průběhu. Jednání s představiteli pracujících mohou být velmi delikátní a poradce by měl projednat s vedením, kterých oblastí se může konkrétně dotknout v takových kontaktech, právě tak jako meze své pravomoci týkající se odpovědnosti vedení, kdyby z těchto kontaktů vyplývaly skutečné nebo předpokládané závazky.

Poradce se nedopustí chyby, jestliže doporučí, aby se využila každá příležitost ke konzultacím mezi vedením a zástupci pracujících, zejména při zavádění nové strategie vztahů mezi vedením a pracujícími. Spolupráce nebo přijímání odborových nebo jiných zástupců pracujících může být často rozhodující pro úspěch poradcova úsilí.

Záměrem této části je pouze naznačit některé z významnějších činností, jimiž by se měl zabývat poradce pro vztahy mezi pracujícími a vedením. Je třeba uznat, že nespočetné a složité faktory dotýkající se vztahů mezi pracujícími a vedením vytvářejí situaci, v níž je každá poradenská činnost vy-

soce speciální a individuální, a kde předem stanovené „recepty“ musí ustoupit specificky přizpůsobeným přístupům.

Přestože poradce obvykle najímá vedení, může dojít k případům, kdy specialisté, zejména tam, kde se jedná o velmi specifické aspekty vztahů mezi pracujícími a vedením, jsou angažováni jak vedením, tak odbory, a někdy dokonce pouze samotnými odbory. V obou posledně jmenovaných případech by dříve zmíněné problémy vyžadovaly stejnou pozornost poradce pro vztahy mezi pracujícími a vedením.

Citovaná literatura:

¹ W. F. Glueck: *Personnel: A diagnostic approach* (Plano, TX, Business Publications, 1982), str. 296. Citováno u H. C. Jaina a V. V. Murraye: „Why the human resources management function fails“, v *California Management Review*, Vo. XXVI, No. 4, Summer 1984, str. 100.

² M. Lo Bosco: „Job analysis, job evaluation and job classification“, v *Personnel* (USA), May 1985, str. 74.

³ Viz např. R. Sheldon: „Fraud in the training field“, v *Education and Training* (UK), June 1985.

⁴ Viz také A. Gladstone: *The manager's guide to international labour standards* (Geneva, International Labour Office, 1986).

17

PORADENSTVÍ PRO ŘÍZENÍ MALÉHO PODNIKU

Využívání poradců malými podniky je novým trendem v podnikatelství. Spolu s tím, jak jsou činnosti týkající se podnikání stále komplexnější, roste obvykle i potřeba pomoci zvenčí. Manažeři malých podniků, kteří chtějí zůstat konkurenceschopní, musí zvážit využití služeb poradců stejným způsobem, jakým by využili jiné podpůrné služby, jako jsou bankéři, právníci, účetní a obchodní sdružení. Poradci mohou hrát významnou roli v ekonomickém rozvoji tím, že jsou více nápomocni lidem při zakládání malých podniků. Nejobtížnější fází pro nové podnikatele je fáze počáteční, a přesto se na tento důležitý aspekt rozvoje podniku zaměřuje jenom hrstka poradců. Poradci by mohli uvažovat o instruktážích pro skupiny podnikatelů, kteří hodlají založit nové podniky.

Malé podniky využívají služeb poradců zejména k řešení konkrétních operativních problémů. Délka poradenské služby závisí na konkrétním problému, avšak většinu lze ukončit do šesti měsíců. Delší poradenské zakázky mohou být zapotřebí, týká-li se problém expandujících obchodních operací. Expanze trvá jistý čas a poradce se jí může účastnit pravidelně v průběhu jednoho až dvou let.

17.1 Charakteristika malých podniků

Definice malého podniku

Definice malého podniku se často liší podle povahy jeho činnosti, účelu definice a úrovně rozvoje, na které se podnik nachází. Mezi kritéria, která popisují podnik jako „malý“, mohou patřit počet zaměstnanců, peněžní vyjádření objemu prodeje, kapitálové investice, maximální energetické požadavky nebo různé kombinace těchto a jiných faktorů. Ve většině diskusí a textů na toto téma, jejichž autory jsou poradci pro řízení, se připojí, že malý podnik je takový podnik, v němž je administrativní a operativní řízení v rukou jednoho nebo dvou lidí, kteří v tomto podniku také přijímají závažná rozhodnutí. Zjistilo se, že taková operativní definice zahrnuje více než 85% malých podniků bez ohledu na jejich definici.

Poradce by si měl uvědomovat faktory, které obvykle odlišují malý

podnik od většího. Za prvé, malý podnik je v první řadě financován z osobních nebo rodinných úspor s omezenou možností využití vnějšího kapitálu v průběhu fázi vytváření a záměru. Za druhé, manažer je v úzkém osobním kontaktu s celým pracovištěm; a za třetí, podnik působí v omezené geografické oblasti. Tyto faktory „malosti“ do značné míry ovlivňují poradenský proces.

Malý podnik má výrazné přednosti, včetně schopnosti pokrývat omezenou poptávku na specializovaných trzích; přirozený sklon k pracovnímu úsilí a nízkou až středně kvalifikovanou práci; a pružnost přizpůsobovat se rychle měnícím se požadavkům a podmínkám. Manažersky řečeno, je výhodné být osobně angažován v obchodních jednáních, která se netýkají pouze ceny, výroby a dodacích termínů. Ředitel, který je současně majitelem, je obvykle více motivován než ředitel v zaměstnaneckém poměru — pracuje déle, usilovněji, a více stimuluje pracovníky osobním příkladem.

Jednoduchá organizační struktura znamená přímější a méně komplikované komunikační spoje uvnitř i vně podniku. V malé firmě se schopnosti zaměstnanců určují a rozvíjejí rychleji než je tomu u větších firem.

Malý podnik může také experimentovat s novými trhy nebo na ně vstupovat, aniž vyvolá nežádoucí pozornost větších firem. Může vyhovět extrémům na trhu — buď pravým nebo levým koncům průměrné distribuční křivky — jelikož hromadný marketing pro průměrného spotřebitele obvykle obstarávají velké podniky. Podobně může menší firma rychleji využít měnících se tržních struktur a „toulavého“ spotřebitele, který se bezcílně prochází tržištěm.

Zvláštní problémy malých podniků

Problémy malých podniků mohou být obecné nebo zvláštní. Problémy obecné povahy se týkají právních aspektů podnikání, přístupu k úvěru a surovinám a nedostatku vhodné technické a manažerské pomoci.

Poradci pro řízení by měli být informováni o problémech na úrovni podniku. Ty mohou připadat hrozivější řediteli malého podniku než problémy ve velkém podniku předsedovi jeho správní rady. Následující seznam dokumentuje škálu obtíží, které se mohou vyskytnout:

- Zatímco velké, dobře organizované podniky si obvykle mohou dovořit jak dobré liniové vedení, tak štáb specialistů, ředitel malého podniku je relativně izolovaným jedincem potýkajícím se současně se strategickými a taktickými problémy navzdory osobním předpojatostem a omezením.
- Ředitelé malých podniků často pracují s neadekvátními nebo přinejlepším, s minimálními kvantitativními daty. Je pravděpodobné, že kvůli úspoře provozních nákladů se obejdou bez informačních systémů, což je nedostatek, který se výrazně projeví, jakmile podnik dosáhne stádia růstu.

- Jelikož malý podnik může obvykle platit pouze minimální mzdy, má málo vedlejších požitků a nabízí nízkou pracovní jistotu a málo příležitostí k pracovnímu postupu, dají se očekávat potíže při získávání kvalitních pracovníků.
- Profesionální investoři se jen zřídka nechávají zlákat novým malým podnikem, jehož ředitel proto obtížněji obstarává počáteční kapitál. Tento problém se ještě víc komplikuje, jestliže — jak tomu často bývá — podnik narazí na problémy růstu nebo provozní potíže, a ředitel se snaží opatřit další peníze, aby se mohl vyrovnat s rozvojem nebo krizovou situací.
- Vinou zmíněného problému omezených rezerv, spojeného s malou možností si vypůjčit, je malý podnik obzvláště citlivý na ekonomický pokles a recesi.
- Třebaže schopnost změnit se a rychle se přizpůsobit je přirozenou silnou stránkou malého podniku, tato vlastnost může pozbyť účinnosti, když se náhle objeví příležitost vyžadující rychlou změnu. Ředitel může být příliš zaneprázdněn momentálními provozními problémy a není s to jasně přemýšlet o budoucnosti podniku.
- Finanční existence podniku založená na přístupu „z ruky do úst“ nepodporuje příležitosti k přípravě a zvyšování odbornosti pracovníků, což vede ke ztrátám při uplatnění úplného potenciálu lidských zdrojů v rámci podniku.
- Vysoká produktivita se těžko dosahuje, neboť malý podnik nepracuje s tak nízkými náklady jako velká firma, která může například nakupovat se slevou, dosahovat úspor ze zhromadnění, využívat svůj vyspělý marketingový a distribuční systém a zaměstnávat své vlastní výzkumné, vývojové a projektové týmy pro navrhování systému.
- Malá firma se obvykle spokojuje s jedním nebo malým sortimentem výrobků nebo služeb, a proto v nepříznivých dobách nemůže diversifikovat činnosti tak, jako to mohou učinit velké podniky.
- Ředitel není často ke své škodě schopen plně pochopit a interpretovat vládní předpisy, opatření, úlevy, atd.

Malý podnik je relativně křehká struktura s omezenými zdroji na překonávání svých problémů. Dokonce i drobné problémy mohou existenci podniku ohrozit. V jedné zemi se odhadovalo, že v průběhu prvních dvou let neuspěje až 50% nových malých podniků.

Neochota využívat služeb poradců

Mnozí ředitelé malých podniků se zdráhají používat externí poradce z následujících důvodů:

- domnívají se, že pouze velké firmy si mohou dovořit úhradu honoráře poradců;

- v mnoha případech nebudou mít poradci praktické zkušenosti s typem podniku, který potřebuje pomoc;
- najít kvalifikovaného poradce je obtížné a časově náročné, neboť většina ředitelů s poradci nepřišla příliš do styku;
- ředitelé se zdráhají poskytovat lidem zvenčí fakta a data týkající se podniku;
- využití služeb poradce může ředitel považovat za připuštění nedostatku kvalifikovanosti.

Aby překonali předsudky majitelů, kteří jsou současně řediteli, potřebují poradci poskytovat fakta a údaje, které upozorní na hodnotu jejich služeb, a pokud možno i ukázat na konkrétní případy jiných malých podniků, které již služeb poradců využily.

17.2 Úloha a profil poradce

Poradce, který se zabývá malými podniky, svou činností zasahuje celé spektrum řízení a požaduje se od něho, aby byl spíše generalistou než specialistou. Může se považovat za samozřejmé, že poradci musí mít profesionální průpravu a značnou zkušenost s principy řízení a jejich aplikací na rozvoj malého podniku. Prvořadý význam má znalost interakce funkcí malého podniku, neboť změna v jedné funkci obvykle vyvolá okamžité reakce v jiných. Nadto je užitečné, aby poradce byl alespoň obeznámen s různými přístupy podnikatelského rozvoje, které slouží jako koncepční báze pro současnou praxi rozvoje malých podniků.

Podobně jako u jakékoli jiné kombinace řemesla a umění je i v poradenství pro malé podniky mistrovské ovládnutí podnikatelské abecedy nezbytným předpokladem úspěšné kariéry. Při poskytování pomoci řediteli malého podniku je důležité zajistit, aby byly dokončeny všechny manažerské úkoly, byť i nedokonale, než dokonale vyřešit 75% úkolů a zbývajících 25% zanedbat. Poradce musí mít stále na mysli „celkový“ obraz podniku, aby viděl, že funkce správy a provozu jsou sladěny a integrovány. Trpělivost a tvrdošijná vytrvalost jsou nutné, jestliže se řediteli doporučuje, aby dokončil běžné manažerské povinnosti sahající od účetnictví po průpravu zaměstnanců, a zároveň bránil v tom, aby se zaměřoval výlučně na preferované technické činnosti, jako je stávající produkce zboží a služeb.

Poradcová role se ještě dále komplikuje tím, že jeho hlavní poradenské povinnosti tkví v rozvíjení odbornosti ředitele a jiných osob, které se podílejí na řízení podniku v téže době, kdy se od něho očekává, aby našel přijatelná praktická řešení týkající se celé škály specifických problémů — např. financí, odbytu, výroby a nákupu. Byť je předmět zkoumání konkrétní, obvykle přesahuje hranice určité funkce nebo techniky. Poradenská technika má značné rozpětí a zahrnuje v případě potřeby mj. pomoc při implementaci a nejednou i neformální instruktáž.

Rutinní poradenské zprávy, jaké se obvykle předávají větším organizacím, se pro malé podniky nehodí. Písemné zprávy by měly být stručné, jednoduché, omezené na minimum a často by se měly předkládat teprve na konci zakázky — jejich obsahem by mělo být vysvětlení, co se udělalo a proč a co je třeba udělat do budoucna.

Poradce by si měl rovněž uvědomit, že klienti nejsou nutně nejnvdělanějšími a nejkvalifikovanějšími řídicími pracovníky, kteří jsou k dispozici. Navíc zde obvykle chybí jakékoli instruktážní vybavení, jehož pomocí by se okamžitě daly odstranit do očí bijící nedostatky. Poradce by proto namísto zdůrazňování své profesionality a odborné zdatnosti, jimiž by chtěl ovlivnit klienta, měl zvolit jednodušší styl. Je pravděpodobné, že při dosahování požadovaných výsledků bude účinnější laskavé přemlouvání, vychvalování a kárání!

Klient, který je současně ředitelem malého podniku, může trpět silným pocitem vlastního neúspěchu, je-li nucen využít služeb poradce. Poradce by proto měl nejen poskytnout technickou pomoc, ale také rychle reagovat na pravděpodobnou potřebu obnovit klientovu sebeúctu.

Nedostatek údajů je nesporně vážným handicapem při převzetí poradenské zakázky u malého podniku. Jediným zdrojem informací bývá obvykle ředitel, jehož „přílišná zaneprázdněnost“ často neumožňuje, aby si s ním mohl poradce pohovořit. Poradce se musí vyzbrojit vynalézavostí, neodbytností a houževnatostí, aby získal potřebné informace.

Během posledních třiceti let mnohé vlády, zaměstnavatelské organizace, obchodní asociace, obchodní komory a podobné orgány zavedly pro malé podniky zvláštní služby, mezi něž patří:

- nabídka úvěru (půjčky a záruky);
- snížené daňové sazby (jejichž účelem je umožnit akumulaci kapitálu nutného pro přežití a růst);
- vyhrazené a preferenční trhy pro zboží a služby (zvláštní vládní rezervy, kompenzace a dílčí smlouvy);
- průmyslové zástavby nebo parky;
- služby pro design výrobku a řízení kvality;
- poradenské služby týkající se vývozních možností;
- analýzy trhu a prodejních možností;
- snížená cena surovin při nákupu ve velkém, atd.

Třebaže si ředitel nebo majitel malého podniku pravděpodobně může nechat poradit přímo od techniků, kteří mají na starosti konkrétní služby, může být pro něho obtížné rozhodnout se, kdy a jak takových služeb využít. Poradce pro řízení musí poskytovat rady v celém rozsahu služeb a doporučovat řediteli priority a přijatelné náklady na takové služby. Sem patří i rada, kde hledat relevantní informace. V rozvojových zemích poradci pro řízení stále častěji pomáhají místním, malým a středním podnikům v otázkách transferu technologie, společných podniků s podniky z průmyslově vyspělých zemí, dílčích smluv nebo franchisingu.

Mezi hlavní poradcová aktiva patří dobré zdraví, vytrvalost a vitalita. Ředitelé malých podniků nemají v přílišné úctě tradiční pracovní dobu, a jakmile překonají počáteční obavy, rychle se naučí žádat o pomoc, kdykoli a jakkoli jim to vyhovuje. Poradce se velmi podobá rodinnému lékaři tím, že je vždycky k službám — a někteří klienti to pokládají, naštěstí nebo naneštěstí, za samozřejmost. Klienti se často diví, že poradci chodí jíst a mohou si přát strávit některý víkend nebo večer se svými rodinami.

Také odpovědnost je nepřiměřená. U většiny klasických poradenských zakázek pro velké organizace existuje určitá shovívavost k omylu, neboť zprávy kontrolují pověření pracovníci a velmi důležité zprávy vedoucí poradenského útvaru. Avšak při práci pro malé podniky mohou mít poradcovy chyby pro organizaci žádající o pomoc katastrofální následky. Jelikož taková pomoc bývá přímá a okamžitá, poradce nemá moc času, aby nápady a návrhy přezkoumal se svými kolegy. Parafrází slavné modlitby Reinholda Niebuha vytyčila Asijská organizace pro produktivitu roli poradce pro malé podniky ve formě „Poradcovy modlitby“:

Dej mi Bože
ODVAHU změnit to, co mohu,
TRPĚLIVOST smířit se s tím, co změnit nelze, a
MOUDROST poznat ten rozdíl.

Kritické může být načasování. Poradce obvykle pracuje pod extrémním tlakem, neboť pomoc je často vyhledávána teprve až v okamžiku, kdy krizová situace vznikne a ředitel není osobně schopen problém vyřešit. Od poradce, který využívá uvážlivé kombinace „obsahových“ a „procesních“ forem poradenství, se očekává, že učiní cokoli, čím může řediteli pomoci. V závěrečné analýze se nesmí zapomínat, že náplní poradcovy práce je poskytovat radu, a *nikoli* řídit. Hrozí-li, že vedení podniku doporučení poradce nepřijme, anebo že se ho nebude držet, měl by se poradce řídit příslovím „Koně k vodě odvést můžeš, ale aby se napil, k tomu ho nepřinutíš“. Podobně by poradci neměla být přičítána odpovědnost za bankrot malé firmy, stejně jako by si poradce neměl přičítat zásluhu za její úspěch. Poradce by se měl soustředit na úspěch zakázky.

17.3 Poradenské zakázky v životním cyklu podniku

Do přehledu manažerských situací a problémů (uvedeného v předchozích kapitolách), jimiž se zabývají poradci, patří celá řada koncepcí a zkušeností relevantních pro poradenskou činnost v malých podnicích. Pro poradenství týkající se malých podniků jsou však některé situace specifické.

Poradci pro malé podniky se potřebují měnit spolu se změnami podnikatelské činnosti. Musí si více uvědomovat význam informací a způsobu, jak k nim získat přístup. Je velmi důležité, aby poradci pochopili využití programových sad a počítačů ve vztahu k operacím malého podniku, zejména způsob, jak pro ředitele malého podniku převést počítačové výstupy na užitečné informace. Zdá se, že nový okruh zájmu pro malé podniky se rýsuje v oblasti pracovních vztahů v těch zemích, kde se organizování pracujících snaží, aby jejich požadavky bylo slyšet a cítit.

Komunikační dovednosti jsou stále důležitější a mohou nakonec i zastínit technické znalosti a jiné dovednosti poradce. Základním úkolem poradců je využívat své komunikační dovednosti k „vytažení“ problémů a „nasazení“ řešení. Poradce musí mít k dispozici dobrou síť vysoce kvalifikovaných techniků, kteří mu mohou pomoci řešit specifické problémy. Jakmile se řešení určí, jsou to právě poradcovy komunikační dovednosti, které přesvědčí ředitele, že by měl řešení implementovat.

Majitel malého podniku stojí před spoustou problémů a poradce by měl být připraven vyhovět těmto různým potřebám. Poradce může být považován za „obchod, který navštívíte jen jednou“, kde se podnikatelům může dostat nezbytné pomoci. Následující fáze slouží k dokreslení škály problémů, jimiž čelí poradce zabývající se podnikem, který prochází typickým životním cyklem.

Fáze 1: Na samém začátku

Biografická fakta svědčí o tom, že úspěšní ředitelé malých podniků, jimž se někdy říká podnikatelé (tato definice má širší dosah a netýká se jenom malých podniků), se běžně vyznačují charakteristickými vlastnostmi. Často jsou prvorozenými potomky a v raném věku museli převzít více než průměrnou míru odpovědnosti. Nejednou jsou dětmi osob pracujících „na volné noze“, avšak nikoli nutně v téže skupině, oboru nebo službě co se týče povolání. Tito lidé prošli důkladným, avšak nikoli nutně vyšším vzděláním a zpravidla mají více než pětiletou praxi v podmínkách skutečného života.

Z hlediska osobnosti mají sklon k optimismu a umírněný sklon k riziku — na rozdíl od hazardérů nebo lidí nesnášejících riziko, a domnívají se, že klíčovým motivačním faktorem v jejich životě je spíše mít pevně v rukou vlastní osud než jenom vydělávat peníze. Takoví lidé žijí obvykle v manželském svazku a jejich rodinný život je minimálně rozptýluje — obvykle mají chápající(-ho) manželku(-la), která(-ý) sice ve skutečnosti nestojí o životní styl, který z toho vyplývá, avšak požadavky kladené na partnera(-ku) chápe a uznává.

Ústředním rysem je skutečnost, že úspěšní podnikatelé jsou mentálně i fyzicky velmi aktivní. Mívají obvykle velmi dobře organizovaný život a umějí hospodařit s časem. Úspěch se může dostavit ne ani tak díky kvalitě, ale díky kvantitě připravených a vypracovaných plánů. Zkrátka, čím větší úsilí, tím větší se zdají být šance na úspěch.

Jedná-li poradce se začátečníkem, měl by si zjistit, z jakého prostředí klient pochází a jaké má zájmy, aby se ujistil, zda jedná s pravděpodobným nebo možným podnikatelem, a podle toho vypracoval zakázku. Dotyčný projekt by se měl důkladně prozkoumat s přihlédnutím k silným a slabým stránkám, které se běžně v malých podnicích vyskytují. Měl by se vypracovat seznam otázek, které je třeba prověřit.

Fáze 2: Začátek

Za předpokladu, že si zákazník přeje založit nový podnik, měl by se poradce, pro přezkoumání a projednání návrhu, připravit přinejmenším na tři možnosti a vypracovat příslušné alternativní plány:

- (1) co by se mohlo stát nejlepšího (přístup „splněný sen“)?
- (2) co se pravděpodobně stane (základ pro „podnikatelský plán“)?
- (3) co se může stát nejhoršího (realistické posouzení „vnitřně obsaženého rizika“)?

Poradce by si měl upřímně promluvit s klientem o prvních dvou možnostech, které bývají obvykle „tvůrčími“ problémy, zatímco alternativu třetí, která je problémem „korektivním“, by měl zpracovat poradce sám, neboť (1) je nepravděpodobné, že klient bude věnovat pozornost „nejhorší možné“ alternativě, nebo že s ní bude souhlasit, a (2) využití plného tvůrčího potenciálu by se mělo podnikateli pomoci dosáhnout spíše povzbuzením než odrazováním. Poradce však musí vypracovat podrobné rezervní plány pro všechny tři alternativy ne-li z jiného důvodu, tedy proto, aby si vytvořil rezervu pro „zákon schválnosti“.

Dobrý ředitel malého podniku obvykle často a rád tvoří plány a představy. Poradce by tuto činnost měl podporovat a měl by klientovi pomoci získat a zaznamenat relevantní kvantitativní údaje o těchto představách, a to ze dvou důvodů: za prvé, aby pomohl při logickém výběru z několika alternativ a, za druhé, aby je využil jako podpůrný důkaz, v případě že by ředitel po zahájení plánu podlel pochybám o jeho účinnosti.

K omylům chťe nechtě dochází, zejména v počátečních fázích jsou součástí všeobecného procesu osvojování znalostí. Úkolem poradce je minimalizovat omyly ředitele v těchto fázích. Lepší je však zajistit, aby se neefektivní plán vůbec nezačal realizovat, než se snažit zachránit neuskutečnitelný projekt později, jak to vyjadřuje poradenské rčení: „Rodit je daleko snazší než křísit k životu.“ V případě nutnosti nechte návrh propadnout a vyzvěte klienta, aby začal znovu, až bude k dispozici více průkazných informací a větší podpora. Je-li rozhodnuto pokračovat v zakládání podniku, měla by se podporovat plná angažovanost. Životně důležité jsou efektivní rozhodování a bezodkladné akce; v novém podniku je málo prostoru pro kompromisy nebo omyly.

Z funkčního hlediska by měl poradce doporučovat klientům, aby vyu-

žívali služeb některých specialistů od samého začátku, mohou-li si je dovolit, neboť pokud se podnik bude rozrůstat, specialisté budou již obeznámeni s jeho minulostí, praxí a výsledky, a to jim umožní, aby významným způsobem pomohli. Mezi specialisty patří:

- právní firma (s dobrou reputací a nejlepší, jakou si podnik může dovolit);
- účetní (stejných kvalit, jaké se vyžadují u právní firmy);
- bankéř (osoba, nikoli instituce, aby se vztah a důvěra vytvořily na osobní úrovni);
- pojišťovací agent (podobné kvality jako u bankéře);
- reprezentant pro marketing (to nepochybně závisí na typu podniku; tam, kde podnik není svojí vnitřní podstatou orientován na marketing, je ověřenou praxí vytvářet vazby k expertům nebo agentům v průběhu záležitostí fází).

Poradci pro malé podniky potřebují širokou škálu funkčních odborných znalostí s důrazem na finanční záležitosti, které jsou snad ze všeho nejdůležitější. Oblast financí skýtá problémy jak v získávání základního kapitálu, tak v kontrole výdajů a příjmů; poradci pro řízení malých podniků, kteří nejsou v těchto oblastech zbláhli, jsou nebezpeční pro klienty a nemohou o sobě tvrdit, že jsou v pravém smyslu slova profesionálně kvalifikováni.

Často se stává, že teprve po důkladném odborném finančním ohodnocení je poradce schopen ujmout se nezbytného, byť nepříjemného úkolu a raději doporučit zastavení provozu podniku, než podporovat udržovací provoz, který nakonec povede k nepřekonatelným problémům pro všechny zúčastněné.

Takový strach z tragédie si v počátečních fázích podniku zaslouží větší důraz, než se může zdát opodstatněné. K financování kapitálových požadavků nového podniku se často využívají úspory rodiny a přátel prostě proto, že „nikdo jiný peníze půjčit nechce“. Samotné toto zjištění naznačuje, že podnikatelský záměr není pravděpodobně nijak dokonalý. Jestliže žádná finanční agentura nepovažuje návrh za rentabilní (a počítají s eventualitou neúspěchu), proč by měl poradce doporučovat, aby riskantní podnikání ohrozilo rodinné úspory? U riskantního podniku by měla vždycky část hodnoty majetku patřit vlastníkovi, ale ne pouze proto, že nikdo jiný ho nehodlá podporovat. Při přípravě třetího (nejhoršího) alternativního plánu, jestliže je pravděpodobné, že selhání projektu způsobí zbytečné útrapy, je poradce profesionálně povinován odradit klienta od takového riskantního činu. Během počáteční fáze by se poradce mohl řídit následujícím kontrolním postupem, který se zakládá na značném počtu studií, jejichž cílem bylo přesně určit oblasti potenciálních problémů v malých podnicích. Je pravděpodobné, že podle pořadí důležitosti pro stanovení diagnózy problémových oblastí poradce zjistí nedostatky klasifikované (podle angl. orig.) jako sedm „M“:

- ✓ manažerské (nedostatek zkušeností);
- ✓ peněžní (nedostatek kapitálu, slabá kontrola nákladů);
- ✓ materiální (špatná poloha, příliš mnoho zásob);
- ✓ ve strojích (nadměrný nákup investičního majetku);
- ✓ v marketingu (nevhodné poskytování úvěru);
- ✓ mentální (nedostatečné plánování rozvoje);
- ✓ v motivaci (nesprávné postoje k práci a odpovědnosti);

Fáze 3: Rozšiřování činnosti

Po překonání prvních dvou fází může na poradce tu a tam čekat zcela nový soubor jevů, které se vyskytují s tím, jak podnik dozrává a poradenská zakázka nabývá progresivních rysů. Právě v tom okamžiku je potřeba důkladně přezkoumat slabé stránky, které se mají překonat, příležitosti k dalšímu rozvoji a přiřazení alternativních zdrojů, jež má pomoci podniku těžit z nejpříznivějších příležitostí. Pomáhá-li řediteli při přiřazování zdrojů, může se poradce orientovat podle „principu čtyři ku jedné“, který se dá formulovat jakožto čistě praktická zásada:

- na vrub 20% zákazníků připadá 80% odbytu;
- na vrub 20% zásob připadá 80% pohybu;
- 20% zaměstnanců tvoří 80% problémů;
- 20% prodejců vytváří 80% prodeje, atd.

✓ Poradce by měl řediteli doporučovat, aby „hrál na procenta“ a zaměřil se na kritické oblasti. V průběhu této fáze zraní není ředitel, ponořený do každodenních operativních problémů, schopen věnovat pozornost dlouhodobému nebo střednědobému plánování, které je bezpodmínečně nutné pro další růst a přežití. Poradci mohou pomoci tím, že řediteli doporučují, aby uvažoval perspektivně. Mohou například připravit běžná organizační schémata a popisy práce a porovnat je s představou, jak by měly vypadat za takových pět až deset let, přičemž demonstrují pravděpodobné změny. Nové vývojové kroky obvykle vyžadují trochu inspirace, dlouhé přemýšlení a hodně potu. Poradce by se proto měl ujistit, že ředitel plánuje přiměřené zdroje a přiřazuje čas nutný pro budoucí růst a rozvoj.

✓ Výrazným rysem úspěšných ředitelů je skutečnost, že mají výjimečně dobře organizovaný pracovní režim. Tuto praxi je třeba podporovat jakožto součást procesu rozvoje řízení zaváděním systémů, doporučováním ředitelům, aby téma řízení sledovali v literatuře a trváním na prognózách, rozpočtech a regulačních opatřeních. Pravděpodobně během této fáze zraní by se mělo zřídit místo účetního (finančního kontrolora).

Poradce bude muset rovněž čerpat ze svých znalostí srovnatelných podniků, aby mohl posoudit produktivitu svého klienta. Znalost škály mezipodnikových srovnání, ve formě podílových ukazatelů vstup/výstup

a produktivity, je neocenitelným aktivem, zejména v případě nutnosti zavést nápravná opatření. Poradce musí vědět, kde se takové informace dají získat.

Fáze 4: Odchod z podniku

Nakonec ředitel zjistí, že podnik zřejmě dospěl do stádia, kde se již nedá považovat za malý, a naskytou se otázky týkající se růstu, financí, podnikové struktury, přenášení pravomocí apod. Poradce pro malý podnik by měl uvážlivě ředitele odkázat na specialisty, kteří jsou schopní mu v nové situaci pomoci.

Ředitel se naopak může rozhodnout předejít rutinnímu vedení podniku a raději začít něco nového, stane se opět řadovým zaměstnancem anebo nadobro odejde. V takové chvíli se stává prvořadým problémem likvidace podniku.

Odhad peněžní hodnoty podniku se obvykle provádí kterýmkoli ze tří uvedených způsobů:

- (1) *likvidační hodnotou nebo hodnotou nuceného prodeje*, kdy se podnik dá do dražby a prodá tomu, kdo nabídne nejvíc (pokud se najde);
- (2) *účetní hodnotou*, kdy jsou položky ohodnoceny cenou, od které se odepíše opotřebení, a po částech prodány na vybrané trhy.
- (3) *tržní hodnotou*, kde se celek prodá jako podnik v plném chodu a položky jako dobré jméno se zahrnou do ceny.

Měnící se podmínky (např. smrt majitele) mohou určit, která z těchto hodnotících metod se použije. Obecně řečeno, největší zisk přináší prodávajícím metoda tržní hodnoty.

Poradce musí pomoci klientovi uzavřít co možná nejlepší obchod. Neměl by však pouštět ze zřetele, že k nejlepším obchodům dochází tehdy, účastní-li se jich ochotný prodávající a ochotný kupující. Aby se této šťastné situace dosáhlo, poradce by měl prodávajícímu doporučit, aby novému majiteli „něco nechal“. Tím se zvýší šance na prodej, často se ušetří čas a omezí se možnost vzájemného obviňování. Snaha získat co možná největší sumu peněz od potenciálního nového majitele může i posunout prodej za hranice klesajícího výnosu.

Jiná matová situace nastává, jestliže s ředitelem vede podnik člen rodiny nebo někdo úplně jiný. U malých podniků, nehledě na oblasti zjevné rovnosti a odpovědnosti, jako jsou společenství lékařů nebo právníků, je společné (t.j. sdílené) řízení málokdy úspěšné. Za účelem řízení, kontroly a odpovědnosti je obvykle lepší mít jednoho ředitele a nerozdělovat pravomoc mezi, dejme tomu, dva sourozence. Je-li to možné, rodinné následnictví v podniku by mělo následovat teprve potom, kdy byl potomek vystaven vlivu práce ve vnějších situacích, jinak existuje pravděpodobnost vzniku manažerského incestu.

17.4 Oblasti zvláštního zájmu

Poradenské služby pro rodinné podniky

Využívání poradců malými rodinnými podniky není běžné. Ani po počátečním kontaktu nedochází k uzavření mnoha poradenských zakázek. Vzhledem k vzájemným těsným vztahům se členové rodiny nadměrně zdráhají hovořit o pracovních konfliktech a problémech. Osobní a pracovní problémy jsou velmi propletené a v mnoha případech je mimořádně obtížné, aby je poradce identifikoval, tím méně vyřešil.

Než se pokusí vyřešit pracovní problémy, měl by se poradce setkat zvlášť s každým členem rodiny, aby pochopil rodinnou dynamiku ve vztahu k provozu podniku. Poradce by se měl pokusit získat podporu a důvěru každého člena rodiny *předtím*, než se s nimi setká pohromadě, aby projednal pracovní problémy.

Jsou-li rodinná pouta silná, může při řešení konfliktu sehrát velkou úlohu hrdost na rodinu. V situacích, kdy jsou rodinná pouta slabá, může být lepší navrhnout, aby někteří členové z podniku odešli a věnovali se jinému povolání.

Služby na podporu rozvoje

Ve většině rozvojových zemích malé podniky služeb soukromých poradců příliš nevyužívají. Poradenské služby se nicméně často poskytují prostřednictvím vládou sponzorovaných doplňkových služeb malým podnikům. Zprostředkovatelé doplňkové služby se ujímají iniciativy, navštěvují malé podniky a poskytují podnikatelům služby a rady na místě. Součástí takové pomoci mohou být následující činnosti:

- poskytování rad o všech aspektech řízení, organizace práce a navrhování výroby, rozvoje a adaptace; důraz se může klást na cenovou kalkulaci, účetnictví a finanční plánování;
- tuzemský a exportní marketing, včetně uzavírání smluv se subdodavateli a řízení zásob;
- zásobování materiálem;
- výběr technologie a řešení technických problémů včetně dovednosti, prostoru, požadavků na službu veřejnosti a vybavení a zásobovacích metod;
- rady o potenciálních finančních zdrojích a pomoc při získávání přístupu k financím, např. přípravou žádostí o půjčky;
- určování požadavků na přípravu pro zaměstnance a majitele, kteří jsou současně i řediteli, a identifikace potenciálních zdrojů průpravy;
- vysvětlování vládních předpisů a zpracování příslušné administrativy, včetně daní a právních otázek, jako jsou např. legální ustavení podniků, registrace, udělování licencí, granty, atd.;

- řízení kvality a standardizace, zejména tam, kde jsou důležité smlouvy se subdodavateli a podpora exportu.

Jenom zřídka je nutné nebo možné, aby se doplňková služba týkala všech těchto funkcí současně. Konkrétní funkce budou záviset na charakteru cílové skupiny, jak z hlediska její technické způsobilosti, tak z hlediska dílčího sektoru, k němuž cíloví podnikatelé patří, zejména výroby, stavebnictví, turistického ruchu, obchodu, atd. Existuje však obecná shoda, že je nutno zvolit integrovaný přístup ke zhodnocení a splnění požadavků malých podniků. Takový přístup by obsahoval například kombinaci průpravy, technologické pomoci, úvěru a — v některých případech — fyzické infrastruktury.

Zprostředkovatel služby na podporu rozvoje může být pokládán za „opraváře“, který identifikuje problémové oblasti a odkazuje podnikatele na specializovanou pomoc, jakou poskytují např. obchodní komory, profesionální sdružení, živnostenské a řemeslnické skupiny, soukromí poradci, školicí instituce, anebo větší podniky. Aby byla podnikatelům prospěšná, musí se hodnota této služby posuzovat podle její schopnosti vnímat jejich potřeby, provést správnou diagnózu vyskytujících se problémů a poskytnout včasnou a užitečnou radu a podporu. Systém jednoho dodavatele, který se mimořádně osvědčil, je využívání tzv. telefonní „horké linky“, jejíž pomocí mohou klienti a poradci bezplatně nebo za snížený poplatek žádat službu na podporu rozvoje o okamžitou radu.

PORADENSTVÍ PRO ŘÍZENÍ VEŘEJNÉHO PODNIKU

Organizace veřejného sektoru, zejména podniky, tvoří v mnoha zemích významný trh pro poradce pro řízení díky rostoucím obavám o efektivnost veřejného sektoru a kvalitu veřejných služeb. Poradci pro řízení bývají často považováni za užitečný zdroj myšlenek a odborných znalostí, které by mohly efektivnost zvýšit.

V některých zemích existují poradenské služby pro veřejný sektor, včetně poradenství prováděného u firmy a manažerských služeb ve veřejných službách, jako je energetika, vodárenství nebo železniční doprava. Také nezávislí soukromí poradci vykonávají mnoho práce ve veřejném sektoru. Soukromí poradci jsou stále víc nápomocní při přenosu zkušeností s řízením v soukromém sektoru do veřejných organizací a při zvyšování výkonnosti ve veřejném sektoru.

Rozsah poradenských zakázek ve veřejném sektoru je dosud značný. Tyto zakázky se mohou nacházet v jakékoli funkcionální oblasti řízení nebo se mohou zabývat komplexními otázkami politiky, strategie, podnikového plánování, organizace a celkového zlepšení výkonnosti. Mohou se týkat individuálních podniků, skupin podniků, jejich rozsah může dokonce zasahovat celý sektor. Třebaže principy a metody poradenství, o nichž pojednává tato kniha, lze obecně na veřejný sektor aplikovat, zakázky v tomto sektoru také přinášejí určité specifické faktory a omezení, které chybějí nebo které nemají stejnou důležitost v poradenství pro organizace soukromé.

Poradce, který hodlá pracovat ve veřejném sektoru, si musí uvědomovat jeho specifické rysy a omezení. Pokud ne, nebude schopen orientovat se a pracovat v rámci složitých vztahů, v nichž je každá veřejná organizace zapletena. Vyžaduje se dobré porozumění okolí, vztahům a postupům veřejného sektoru.¹ Nadto si poradce musí vypěstovat schopnost spolupracovat s veřejnými správci a manažery, a to s použitím přístupů a metod, které jsou přijatelné pro různé zúčastněné partnery a u nichž je pravděpodobné, že spíše získají jejich podporu než odpor.

Vliv okolí veřejného sektoru není u všech poradenských zakázek stejný. Avšak i zakázky zabývající se zdánlivě technickými problémy (např. výrobním řízením nebo provozním účetnictvím) často vyžadují zvláštní postup. Třebaže poradce může navrhnout řešení, které je, z čistě technického hlediska, stejně tak aplikovatelné na soukromý, jako na veřejný podnik, faktory okolí a síly ovlivňující jeho použití mohou být zcela odlišné.

18.1 Chápání klientů veřejného sektoru

Především je důležité zjistit, kdo se chce podrobit poradenskému projektu a za jakým účelem. Poradci mohou zjistit, že budou angažováni z jednoho ze dvou důvodů. Některé vlády je mohou zaměstnat, aby pomohli při vyvolávání změn, které nejsou manažeri veřejných podniků schopni nebo ochotni provést. Anebo nějaký podnik může poradce zaměstnat, aby prosadili nové myšlenky, které vláda není ochotna akceptovat. Bylo by proto užitečné, aby si poradci byli vědomi okolností a motivace vedoucí k jejich angažování.

Skutečným účelem projektu není vždycky ten, který je uveden ve formulaci požadavků. V některých zemích se zakázky zadávají, neboť veřejnost se dožaduje, aby se něco udělalo. Avšak ve fázi implementace vznikají potíže a vládám se občas nedostává politické vůle provést opatření, které může být politicky nepopulární. Naopak, jeden vládní úřad může mít dobrý nápad, jenomže jiné stejně vlivné nebo dokonce vlivnější úřady o něm nevědí, anebo jej nepodporují. Poradce uvízne v konfliktu mezi několika úřady a jeho projekt je odsouzen k neúspěchu.

Velmi důležité je posouzení postojů vedení a zaměstnanců v daném veřejném podniku. Má-li zakázka původ v rozhodnutí ministerstva a týká se podniku, který mu podléhá, je důležité zjistit, jaké jsou cíle vedení. Bitva není prohraná předem, zdráhá-li se podnik uskutečnit projekt iniciovaný shora, avšak bude třeba značného trpělivého vysvětlování a přesvědčování, aby se získala jeho důvěra a podpora. Bylo by zbožným přáním domnívat se, že jakmile se nadřízené ministerstvo rozhodne, řídicí pracovníci podniku dostanou jednoduše pokyny, kterým se podřídí. Zkušení řídicí pracovníci a poradci vědí příliš dobře, že je rozdíl — někdy překvapivě významný — mezi pokyny a jejich skutečným provedením.

Poradci pro řízení se v posledních letech účastnili významných odvětvových průzkumů veřejných podniků, jejich systémů podnikatelského okolí a řízení. Některé z těchto studií, zejména v Africe, byly podniknuty v souvislosti s identifikací a přípravou projektů pro přestavbu, obnovu a zlepšení výkonnosti podniků veřejného sektoru, pro něž vlády vymohly půjčky z bank pro rozvoj. Takové projekty zahrnují celou řadu partnerů z veřejného sektoru — podniky, ministerstva a úřady zajímající se o nej-různější aspekty řízení a rozvoje sektoru a podniku — kromě úřadu, který má projekt financovat. Může existovat i schválený akční program a koordináční výbor pro dozor nad programem. Poradce může být požádán, aby pracoval především s tímto výborem. V praxi budou tyto vztahy vždy velmi složité a nikdy se nedá považovat za samozřejmé, že všichni partneři budou sledovat stejný cíl a že od poradce očekávají totéž. Navrhla-li využití služeb poradce banka pro rozvoj nebo úřad pro technickou pomoc, měl by si poradce počínat nanejvýš opatrně a měl by se přesvědčit, že se jeho přítomnost nechápe jako trest.

Mimoto organizace veřejného sektoru při nákupu služeb obvykle dodržují určité postupy. Poradce by tyto postupy měl zjistit; v mnoha zemích existují publikace zachycující vládní nákupy profesionálních a jiných služeb, které jsou zdrojem podstatných informací. Tento postup se může lišit od postupu obvykle používaného v soukromém podniku. Je v poradcově zájmu přizpůsobit se platným procedurálním předpisům, byť není přesvědčen o jejich efektivnosti. Například, měla by se respektovat úprava písemného návrhu, anebo zdůvodňovat struktura honoráře, jak to vyžadují dané předpisy. Poradce, kteří nejsou zvyklí jednat s veřejným sektorem, mohou překvapit zdouhavé výběrové a schvalovací postupy, které zneumožňují mít navrhovaný tým k dispozici dříve než na začátku zakázky, anebo vyvolávají nutnost přepracování projektu, když bylo konečně přijato rozhodnutí o zahájení zakázky.

Stejně důležitá je i znalost toho, jak organizace veřejného sektoru připravují rozpočet a vydávají finanční prostředky na profesionální služby. Mnozí poradci se mohli vyhnout problémům, kdyby si bývali přesně zjistili, co dělat a či podpis je nutný, aby dostali zaplacené včas.

18.2 Okolí veřejného sektoru

Poradci pro řízení si dobře uvědomují nutnost považovat každou organizaci za součást jejího okolí. To, co se v podniku děje, je nejednou silně ovlivněno vnějšími faktory, na něž poradce nemusí mít žádný nebo jenom malý vliv. Ve veřejných podnicích nabývá tento rozměr ještě zřetelnějších kontur. Většina faktorů tvořících okolí soukromého podniku ovlivňuje rovněž podniky veřejné. Mimoto zde existují specifické institucionální faktory a vlivy:

- všeobecné předpisy pro veřejný sektor a státní službu mohou také platit pro veřejné hospodářské podniky, avšak v určitých oblastech se musí podřizovat zvláštním předpisům a kodexům;
- mnohá řídicí rozhodnutí o podniku se ve skutečnosti přijímají mimo podnik, a ještě předtím, než se bude moci přijmout rozhodnutí, může se stát, že bude nutné absolvovat zdouhavý poradenský postup, zahrnující mnoho útvárů vládní struktury;
- může zde existovat jednotný plánovací systém a systém předávání zpráv, který platí pro všechny podniky a jiné organizace ve veřejném sektoru;
- třebaže podnik běžně podává zprávy jednomu ministerstvu nebo vládnímu úřadu (např. dopravní podniky předkládají zprávy ministerstvu dopravy), má rovněž více či méně přímé vztahy s jinými ministerstvy v oblastech, jako jsou plánování, investice, statistika, finance a účetnictví, audit, regionální rozvoj, zahraniční obchod, mzdy a platy, jmenování do řídicích funkcí, aj.

Vztahy mezi podnikem a vládou mohou být relativně dobře definovány a traktovány jako vyvážený systém v oficiálních dokumentech. Skutečnost však bývá často jiná. Praxe ukazuje, že koordinace a kooperace mezi různými vládními úřady je obtížná a vyznačuje se mnoha nedostatky jak v průmyslově vyspělých, tak v rozvojových zemích. V některých zemích sledují různá ministerstva své vlastní cíle a mají jiné představy o tom, čeho by měly veřejné podniky dosáhnout. Požadavky kladené na vedení podniku a pokyny posílané podnikům z různých ministerstev mohou být nekoordinované, ne-li protichůdné. V určitých případech dochází ke konfliktu mezi různými ekonomickými, finančními a sociálními cíli, které jsou veřejným podnikům přiřazeny. Vláda by ráda viděla, aby se zvýšila jejich výnosnost, a to za předpokladu, že se zachová stejná zaměstnanost, nezvyšší se tarify za služby a nezruší se nevýnosné služby. Řídící pracovníci veřejných podniků bývají často zmateni nesladěnými signály přicházejícími z různých vládních úřadů, jejichž vinou je formulování podnikové strategie ještě obtížnější. Mimoto, má-li podnik sledovat řadu rozporuplných cílů, je velmi obtížné, ne-li nemožné, posoudit jeho celkovou výkonnost a stanovit, kdo je vlastně za co zodpovědný.

Zvláštní problém mohou představovat finanční vztahy v rámci veřejného sektoru. Ekonomiku jednotlivého podniku často deformuje skutečnost, že samotná vláda nerespektuje finanční autonomii podniku a nadměrně oddaluje platby za výrobky a služby, anebo připouští, že veřejné podniky nevyrovnávají své vzájemné finanční závazky promptně. Podniky nejsou na oplátku schopny konat dluhovou obsluhu a splácet půjčky získané od vlády nebo komerčních bank, atd.

Okolí veřejného podniku má ještě jeden významný aspekt. Ať se to oficiálně přiznává nebo ne, řízení veřejného sektoru je ovlivňováno politikou a má tendenci být více či méně politizováno. V některých zemích se tento vliv omezuje na povšechné cíle sektoru; při stanovení těchto cílů se vláda řídí základními politickými cíli sledovanými politickou stranou nebo koalici, která je u moci. V jiných zemích může politika pronikat všemi vztahy a rozhodnutími ve veřejném řízení, zejména v personální oblasti. Je-li tomu tak, řídicí pracovníci si často kladou otázku: „Jak se na mé rozhodnutí budou dívat politikové?“, místo aby se ptali: „Jak bych se měl rozhodnout, aby byl podnik výnosný a efektivní?“ Velmi často se stává, že když se v dané zemi očekává nějaká významná politická změna, dejme tomu v nadcházejících volbách, veškeré důležité rozhodování ve veřejném sektoru uvízne na mrtvém bodě.

V okolí určitých veřejných podniků mohou chybět některé velmi významné faktory, anebo může být potlačena jejich role. Základním úkolem poradce bude analyzovat příčiny a následky této situace. Může zjistit, že veřejný podnik se nachází v monopolním postavení a nemusí čelit nijaké konkurenci od jiných dodavatelů zboží nebo služeb. Anebo se může stát, že vláda určila pro vstupy, popř. výstupy pevné ceny a tarify, které buď za-

jišší podniku snadný zisk, anebo naopak výnosnost naprosto znemožňují.

Poradce by se měl snažit zjistit důvody, proč chybí nebo slabě fungují tržní a jiné síly, které běžně ovlivňují hospodářské podniky. Může přijít na to, že vláda se úmyslně rozhodla potlačit určité síly — např. s cílem eliminovat konkurenci, aby poskytla ochranu novým státním průmyslovým odvětvím. Vyplatí se přezkoumat dopad protekcionistických opatření na růst dotyčných státních podniků, stejně jako na kvalitu, cenu a konkurenceschopnost jejich výrobků. Poradce může často zjistit, že deformovaná tržní a cenová struktura není výrazem socio-ekonomické nebo politické racionality, ale krátkozrakého a nekonzistentního řízení hospodářství.

Poradce se musí snažit pochopit, jak tento systém funguje jako celek a jaké motivy se skrývají za různými opatřeními, anebo za nedostatkem vhodných opatření. Politická přijatelnost často zaujímá vysoké místo na žebříčku kritérií používaných v rozhodování, avšak taková přijatelnost je v podstatě otázkou subjektivního soudu a odráží politické názory a priority těch, kdo rozhodnutí přijímají.

Zda bude poradce schopen navrhovat změny v systému veřejného řízení a vztazích mezi vládou a podniky nebo ne, to bude v zásadě záviset na cílech zakázky a na klimatu, v němž se zakázka uskutečňuje. Poradenský projekt může být součástí komplexního prověření systému veřejného řízení, anebo se může zabývat jedním významným aspektem tohoto systému (např. financováním veřejných podniků). Je-li tomu tak, naskytá se příležitost vznést základní otázky týkající se cílů a celkové efektivnosti systému, včetně postavení jednotlivých podniků a podmínek, za nichž budou schopny fungovat jako skutečné podniky. Několik zakázek uskutečněných v nedávné době v rozvojových zemích se dokonce dotklo takových otázek, jako je samotná existence určitých veřejných podniků, jejich převod do soukromého sektoru a podmínek, za kterých by se takový transfer měl provést.²

18.3 Řídící pracovníci veřejných podniků, jejich motivace a odborný rozvoj

Manažerské postoje a chování v organizacích veřejného sektoru tvoří klíčovou otázku, se kterou se musí poradci potýkat u většiny zakázek. Jedná se do značné míry o systémový problém, neboť řídicí pracovníci mají snahu jednat v souladu s psanými a nepsanými pravidly chování, která jsou vlastní systému veřejného podniku. Nepodporuje-li se riskování, většina z nich se mu proto vyhne. Jestliže se konformita cení více než podnikavost a originalita, většina řídicích pracovníků bude konformisty. A proto, vyskytnou-li se v systému trhliny, ovlivní tyto trhliny nevyhnutelně chování a efektivnost řídicích pracovníků na všech stupních.

Mohou se však vyskytnout i jiné problémy. Například, v mnoha rozvojových zemích se mylně chápe samotná role manažera veřejného podniku. Řídící pracovníci v hospodářských podnicích bývají často považováni pouze za další skupinu státních zaměstnanců. Jejich průprava a dřívější povolání mohou být proto spojeny s obecnou státní správou; když jsou dosazeni do řídicích funkcí ve veřejných podnicích, může se jim nedostávat jak odborné kvalifikace, tak manažerských postojů, které jsou pro takové místo nutné. Na druhé straně se může přeceňovat význam politické loajality; to přivádí do řídicích postavení jednotlivce, kteří sice mohou být loajální, ale kteří nakonec způsobí víc škody než užítku, neboť nedokážou zvládnout technické aspekty práce. Nadměrná fluktuace řídicích pracovníků ve veřejném sektoru je odrazem široce rozšířené mylné představy o individuální odpovědnosti a o roli řídicího pracovníka v úsilí o dlouhodobé zvýšení výkonnosti. Řídící pracovník, který ví, že nesetrvá u práce déle než šest měsíců, se pravděpodobně nebude trápit obavami o budoucnost podniku.

V této souvislosti se často hovoří o nedostatku vhodné motivace. Poradce by měl zjistit, co motivuje řídicí pracovníky ve veřejných podnicích a co ne. Řízení a výkonnost se dají zlepšit pouze tehdy, mají-li jednotlivci odpovědní za přijímání a implementaci rozhodnutí k takovému zlepšení predispozice. Pokud poradce shledá, že motivaci štábu řídicích pracovníků je třeba zvýšit nebo přeorientovat, neměl by váhat s předložením vhodných návrhů. Tyto návrhy se mohou týkat platů řídicích pracovníků ve veřejném sektoru, vztahu mezi jejich finančním ohodnocením a skutečnou výkonností podniku, veřejného uznání role a přínosu řídicího pracovníka, zvýšeného pocitu jistoty v zaměstnání, možnosti podstoupit riziko, ale i jiných motivačních faktorů.

Průprava bývá považována za základní nástroj zvýšení kvalifikace a výkonnosti a řídicích pracovníků ve veřejném sektoru. Mnohé poradenské zakázky v daném sektoru skutečně doporučují průpravu v oblasti řízení, anebo ji poskytují rovnou.

Je možné využít semináře a pracovní školení, aby si řídicí pracovníci uvědomili problémy svého sektoru, možnosti zlepšení toho, co je nutné zlepšit, a zkušenosti z oblasti řízení v jiných zemích a sektorech. Řídící pracovníci ve veřejném sektoru velmi těžko ze seminářů, které probíhají současně pro soukromý i veřejný sektor, neboť se zde mohou poučit od manažerů soukromých podniků, jak oni řeší nové náročné úkoly a problémy.

Praxe však ukazuje, že ani nejlepší školící program sám o sobě nestačí vyvolat změnu a podporovat úsilí o změnu, dokud se potřebný výsledek nedosáhne v praxi. Průprava v řízení by měla být součástí identifikace problémů, před nimiž stojí organizace veřejného sektoru, analýzy příčin těchto problémů a akce zaměřené na odstranění těchto příčin. Nejsou-li skutečné problémy sektoru identifikovány a řešeny, průprava se snadno míjí účinkem.

18.4 Zahájení a implementace programů k zlepšení výkonnosti

Jak již bylo řečeno na začátku této kapitoly, poradci mohou mít příležitost ovlivnit přístup, který zvolila vláda nebo veřejný podnik ke zdokonalení řízení a zvýšení výkonnosti v sektoru. Otázkou je, kde a jak zahájit efektivní proces změny a jak zajistit, aby původní nadšení a dobré úmysly po několika setkáních a hlášeních neopadly. Odpovědět na ni je velmi obtížné pro komplexnost okolí a různých sil a problémů, kterých se týká.

Poradce může být velmi nápomocen při vymezování strategie a taktiky pro program zvýšení výkonnosti. Je nezbytné určit správný výchozí bod a metodu: například, měl by to být akční program, který připravilo a předložilo vedení jednoho veřejného podniku jako zkušební projekt, anebo by impuls měl dát ministerský předseda, který by sestavil meziministerský výbor pro prověření systému řízení veřejných podniků? Univerzální recept neexistuje, každá situace je jiná a je nutné uvážit, u kterého přístupu je pravděpodobné, že poskytne motivaci zúčastněným, získá nezbytnou podporu jak shora, tak zdola, a prolomí bariéry bránící zlepšení výkonnosti (mohou být velmi pevné). Je nepravděpodobné, že se motivace a impuls ke změně dostaví, budou-li vnucovány formou příkazů shora. Šance, že ke změnám dojde, jsou daleko vyšší, existuje-li angažovanost a účast na všech stupních jak ze strany vedení, tak co se týče dělníků, a pokud se chápe, že změny vycházejí z celé skupiny aktivních řídicích pracovníků.

V některých zemích začala akce ke zlepšení výkonnosti ve veřejném sektoru na úrovni podniku. Použily se různé přístupy týkající se diagnózy a organizačního rozvoje, včetně přístupu „plánování zvýšené výkonnosti podniku“ (PIP), který používá ILO a několik jiných organizací v různých zemích.³ To vedlo k definování programů zvýšení výkonnosti, rehabilitace, modernizace, odškodnění a podobných programů, které vymezují konkrétní cíle, vytyčují nezbytná technická, finanční, marketingová, personální a jiná opatření, která se postupně přijmou, naznačují odpovědnost za implementaci programu a navrhují finanční a jiné stimuly, které mají motivovat řídicí pracovníky a zaměstnance k dosažení programových cílů.

Při přípravě programu ke zvýšení výkonnosti je často užitečné poskytnout dotyčnému podniku údaje ze srovnatelných organizací. Ty mohou obzvláště přijít vhod, zastává-li podnik monopolní postavení, anebo aplikuje-li vládou řízené ceny a tarify, a není tudíž vystaven vlivu volného trhu. Podílové ukazatele svědčící o využívání zdrojů a provozní efektivitě jiných podniků tvoří základ pro srovnání a mohou ukázat na oblasti, kde je třeba produktivitu a efektivitu zvýšit.

Zkušenosti ukazují, že dokonce i v rámci velmi složitých okolí veřejného sektoru mohou jednotlivé podniky vyřešit celou řadu problémů řízení se svými vlastními zdroji a ve své kompetenci. Účelné a systematické úsilí o zvýšení výkonnosti je však také nástrojem identifikace a analýzy

podmínek a faktorů, které nejsou pod kontrolou podniku, ale které se musí změnit, jestliže má podnik implementovat program zvýšení své výkonnosti. V tom okamžiku musí do hry vstoupit dotyčná ministerstva a program ke zvýšení výkonnosti, který zahájil jeden nebo více podniků, se musí rozšířit, aby zahrnul nutné změny v systému veřejného řízení. Vyskytne-li se neochota o takových změnách uvažovat, úsilí vyvinuté na úrovni podniku přinese skromné výsledky a řídicí pracovníci podniku ztratí odvahu držet se dotyčného programu.

Inspirováno zkušenostmi s řízením veřejného sektoru ve Francii, začalo několik zemí využívat „programových kontraktů“, aby se stanovila „pravidla hry“ pro jednotlivé veřejné podniky, včetně vzájemných závazků jak podniků, tak vlády. V některých případech se práce zúčastnili poradci pro řízení. Takový program stanovuje cíle podniku a podmínky, za nichž by se tyto cíle měly dosáhnout. Definuje rovněž podmínky, které musí vytvořit a sledovat sama vláda, aby vedení podniku převzalo plnou odpovědnost za dosažené výsledky. Je předčasné říci, zda tato konkrétní forma definování vztahů mezi podnikem a vládou bude vhodná pro širokou aplikaci. Je nicméně zajímavým příkladem přístupu, který se zaměřuje na řízení veřejného podniku jako podnikatelské jednotky, a nikoli jako jednotky veřejné správy.

Citovaná literatura:

¹ Viz např. P. Fernandes: *Managing relations between government and public enterprises. A handbook for administrators and managers* (Geneva, International Labour Office, 1986), a M. A. Ayub a S. O. Hegstad: *Determinants of performance of public industrial enterprises*, Industry and Finance Series, Vol. 14 (Washington, DC, World Bank, 1986).

² Viz P. Fernandez, cit. dílo a *Privatization: Policies, methods and procedures* (Manila, Asian Development Bank, 1985).

³ Viz R. Abramson a W. Halset: *Planning for improved enterprise performance: A guide for managers and consultants* (Ženeva, International Labour Office, 1979); a V. Powell: *Improving public enterprise performance: Concepts and techniques* (Geneva, International Labour Office, 1986).

PORADENSTVÍ PRO VYUŽITÍ VÝPOČETNÍ TECHNIKY V ŘÍZENÍ

19.1 Oblast výpočetní techniky v 80. letech

Nejrychleji se rozvíjející služby poradenství pro řízení v 80-tých letech v průmyslově vyspělých zemích se týkají počítačů a komunikačních technologií. Zdokonalení počítačového hardwaru a softwaru rozšířilo trhy pro aplikace počítačů, které zase vytvořily nové náročné úkoly pro řízení a nové příležitosti pro poradce. Tyto příležitosti se budou naskýtat i nadále, neboť elektronika, technologie stojící v pozadí výpočetní a komunikační techniky, ještě zdaleka nedozrála. S dalším zlepšováním vztahu mezi cenou a výkonem v oblasti výpočetní a komunikační technologie budou dále narůstat příležitosti pro řídicí pracovníky a v důsledku toho i pro poradce v řízení.

Tyto příležitosti nevyplývají z jediného technologického výboje, ale spíše z konvergence dvou elektronických technologií — počítačů a telekomunikací —, které mění relativní náklady spojené s pohybem lidí, zboží a informací. Technologie devatenáctého století, jako jsou železniční doprava a výtahy, snížily relativní náklady na pohyb lidí horizontálně a vertikálně, a tím podnítily rozvoj soustředěných finančních a komerčních center, kde se lidé scházeli a zpracovávali informace. Podobně pokroky ve vývoji výpočetní a komunikační technice umožňují, aby někteří lidé, vybavení pracovními stanicemi, levněji komunikovali mezi sebou a s velkokapacitními databázemi. Tyto trendy mění ekonomiku podniku. Konference na dálku kupříkladu často konkuruje nákladům za leteckou dopravu lidí, kteří na různé konference cestují. Takové trendy také odkrývají možnosti pro delegování a decentralizování podnikatelských funkcí. Poradci pro řízení mohou pomoci svým klientům využít snížených nákladů na pohyb informací a zároveň se ujistit, že morálka a motivace zaměstnanců jsou nadále vysoké. Rychlost technologické změny mimoto staví poradce pro řízení před značně náročné úkoly. Pokud nejsou nové technologie kvalifikovaně zavedeny, lidé trpí stresem, vyvolaným strachem z přebytečnosti, monotónní, nezajímavou prací a strachem z toho, že nebudou na nové systémy stačit.

Ve velkých organizacích nejsou již počítače výhradně doménou oddělení pro zpracování dat; jsou přímo dostupné nové třídě uživatelů počítačů, jako jsou sekretářky, administrativní pracovníci, finanční manažeři, vedoucí oddělení, atd. Přes 80% podniků, které se úspěšně vyrovnaly s touto změnou v 80-tých letech, využilo služeb poradců. Poradci pomohli s novými aplikacemi, které umožnila nová generace použití počítačů, jako je např. koncepce elektronické kanceláře; pomohli sestavit výukové programy, aby se zaměstnanci mohli naučit, jak používat nové přístroje; pomohli vypracovat a implementovat strategii na podporu inovace při současném minimalizování chaosu. Cílem této práce je pomoci zaměstnancům organizace plně vstřebat novou technologii, aby se nejenom stala administrativní oporou, ale aby se také dala použít k zlepšení konkurenčního postavení organizace.

Čím víc pracovníků je vystaveno působení počítačů, tím větší je poptávka po zdrojích, které jsou „přátelské k uživateli“. Mnozí poradci zjišťují, že struktury problémů, s nimiž se setkávají, vedou přirozeně k rozvoji souborů, knih a výukových kursů, po nichž dychtí jejich klienti. Odhaduje se, že jenom v roce 1984 se v USA utratily 3 miliardy dolarů za knihy, příručky, audiopásky, videopásky, výukové a instruktážní programy na disketách, aby řídicí pracovníci porozuměli počítačům. „Základy zpracování dat pro profesionály mimo oblast zpracování dat“ je jedním z nejoblíbenějších seminárních témat, která nabízejí poradci pro řízení.

Poradci pro řízení pomáhají klientům využívat technologie ke snížení složky lidské práce a rozvíjení lidských schopností. Snížení složky lidské práce může osvobodit lidi od jednoho druhu dřiny a poradce by měl dbát na to, aby je plán organizace práce nevystavil jiné formě dřiny. Například, zařízení pro zpracování dat v 60-tých letech sice osvobodilo úředníky od mnoha nudných administrativních činností, avšak vytvořilo armády úředníků, kteří se zabývají přípravou vstupních dat. Dnešní náležitá organizace práce nemusí práci dělit na mechanické strojové, mysl otupující pracovní úkony. Práce se místo toho může naplánovat tak, aby rozvíjela schopnosti každého zaměstnance na všech úrovních organizace. Úředník zpracovávající objednávky se nemusí zabývat matoucím souborem kódů, ale může jednat přímo s klienty. Výrobní dělník nemusí trávit celý život utahováním jednoho šroubu, ale může být členem týmu, který přebírá odpovědnost za výrobek vysoké kvality. V tom musí poradce svému klientovi pomoci, aby viděl, jak může být díky technologii práce zajímavá i produktivní. Dnes zná příliš mnoho poradců pouze technologii, a byť si za tyto odborné znalosti vynucují atraktivní honoráře, jejich omezenost mívá často za následek nízkou produktivitu a špatnou pracovní morálku.

19.2 Podnikové funkce

Hlavní tradiční podnikové funkce jsou všechny vhodné pro zavedení počítačů. Mimoto poradci, kteří se na tyto funkce specializují, si již dávno uvědomili, že mikroelektronika revolučním způsobem ovlivnila některé funkce a že značná část jejich poradenské činnosti spočívá v pomoci podnikům držet krok a zavádět novou technologii, aby si tyto podniky udržely konkurenceschopnost. Níže jsou uvedeny některé novější aplikace ve vybraných podnikových funkcích.

Výroba

Poradci pro výrobní nebo operativní řízení stojí před trvalou revolucí vyvolanou nástupem počítačů. Výroba ve většině průmyslově vyspělých zemích se ocitla v situaci podobné té, které čelilo zemědělství ve 40-tých a 50-tých letech, kdy rychle vzrostla produktivita tohoto sektoru. Mnoho výrobních podniků bude schopno přežít toto období změny pouze tehdy, jestliže se do úsilí zapojí všichni zaměstnanci, jichž se změna týká. Poradci mohou pomoci svým klientům přežít a prosperovat aplikací nových zásad organizace práce, průmyslových vztahů a rekvalifikace.

Dnešní revoluce ve výrobě, kterou vyvolaly počítače, je pravděpodobně významnější než revoluce ve zpracování administrativních dat, neboť ve výrobě počítače mění pravidla. Do konce 60-tých let manažeři všeobecně uznávali, že klíčem k efektivní výrobě je organizace práce, jejímž cílem je výroba velké série standardních položek. Nové typy strojů a manipulačních systémů, jako jsou roboty, číslicově řízené obráběcí stroje a elektronicky řízené dopravní sítě, ve spojení s novým výrobním plánováním a řídicími systémy, zlepšují efektivitu výroby u velmi malých sérií výrobků. Výrobky, které se dříve musely vyrábět po jednom, se nyní mohou v určitém rozsahu vyrábět automaticky.

Důležitým poradenským úkolem bude pomoci klientovi, aby si vybral a implementoval nové výrobní systémy, jako jsou plánování materiálových požadavků (MRP), Kanban (právě včas, neboli JIT), optimalizovaná výrobní technologie (OPT), anebo pružné výrobní systémy (FMS). Výběr mezi komputerovanými technikami výrobního řízení vyžaduje tam, kde mohou být poradcovy zkušenosti rozhodující, kompromisy. MRP, například, umožňuje značný podíl progresivního plánování pro situace charakterizované středním stavem zásob a hromadnou výrobou, avšak omezuje pružnost měnit tyto plány. Kanban může snížit náklady na udržování zásob a přitom zapojit zaměstnance do rozhodování, avšak vyžaduje výborné vztahy s dodavateli a dělníky. OPT může odstranit úzká místa v jedné části výrobního procesu, ale jiné části může narušit. FMS slibuje likvidaci některých nedostatků ostatních tří přístupů.

To je pouze několik z oblastí, kde mohou poradci pomoci klientům

lépe využít kapitál investovaný do strojů a zařízení a současně jim i pomoci naplánovat průpravu, kterou musí dělníci a mistři mít, aby si dokázali poradit s moderními technologiemi.

Finance

Finanční řízení je natolik závislé na rychlém vývoji výpočetní techniky, že mnohé velké poradenské firmy vynakládají značné částky na výzkum, přípravu a na počítače, aby udržely své zaměstnance a klienty na odborné výši.

V oblasti investic mohou nyní investoři sledovat a analyzovat obchodní činnost v cenných papírech a komoditách pomocí osobních počítačů, které získávají informace prostřednictvím vysílání v pásmu kmitočtové modulace. Informace se dají zpracovat, ale i přijímat, takže investor může získat okamžitou kontrolu hodnoty svých cenných papírů. Nové elektronické technologie vystavují finanční sektor převratným změnám v oblastech od řízení zařízení elektronického zpracování dat (EDP) a elektronických metod placení po nové služby zákazníkům. Okamžitá informace o stávající finanční situaci podniku, kterou nabízí elektronické bankovníctví, se přímo převádí do lépe řízených bilancí hotovosti. Může jak zvýšit množství peněz, které mohou pokladníci investovat za své podniky, tak jim umožnit, aby je investovali za nejlepších možných podmínek.

Taková, správně aplikovaná technologie zvyšuje produktivitu kapitálu i práce. Například, jedna velká severoamerická společnost se souborem krátkodobých investičních akcií (portfolia) dosahujících v průměru hodnoty 80 milionů dolarů odhaduje, že používáním elektronického bankovního zařízení, umožňujícího vstup na trh časně ráno, vydělává navíc 150.000 dolarů ročně. Produktivita zaměstnanců se zvýšila jejich uvolněním ze sběru dat, aby se více věnovali analýze. Jedna evropská firma, která provádí přibližně 80 převodů finančních prostředků denně, plně zaměstnávala tři zaměstnance obsluhou telexu. Díky systému elektronického bankovníctví tráví tito tři lidé pouze malou část každého dne vykonáváním staré práce a zbytek dne prací produktivnější.

Poradci a řídicí pracovníci, kteří využívají mikropočítače a software tabulkových procesorů (Lotus 1-2-3, Supercalc a jiné), mohou zkrátit čas, který jim zabere vypracování prognózy rozpočtu nebo finanční analýzy. Poradce nebo řídicí pracovník může přizpůsobit informace poskytnuté prostřednictvím tohoto softwaru nové situaci a během pár minut výsledky přezkoumat. Velkým přínosem je skutečnost, že člověk získá čas, aby o informacích mohl přemýšlet a zaměřil se na produktivitu.

Marketing a distribuce

Když si lidé něco kupují coby spotřebitelé, málokoho napadne, že distribuce daného zboží je pravděpodobně nákladnější než jeho výroba.

Není tomu tak vždycky, avšak dnešní vysoký podíl nákladů na distribuci na ceně konečného výrobku také zvyšuje hodnotu, jakou má poradce pro distribuci pro klienta. Za tuto situaci je částečně odpovědný i počítač: za prvé tím, že pomáhá poradci vyhodnotit víc alternativ, a za druhé automatizací informačního toku, který je souběžný s tokem zboží. Rychlost obratu zásob je pro mnohé firmy rozhodující a systematická koordinace mezi výrobcem, velkoobchodníkem, maloobchodníkem a spotřebitelem může značně snížit distribuční náklady a uvolnit kapitál. V letech 1980-1984 například, firma General Motors, pobídnutá konkurencí japonského automobilového průmyslu, radikálně snížila své celoroční náklady spojené s distribucí z osmi na dvě miliardy dolarů pomocí nových systémů fyzické distribuce typu JIT, které vyžadují počítačovou síť spojující dodavatele dílů s montážními závody. Rovněž náklady na dopravu se dají snížit, kupříkladu omezením četnosti manipulace s výrobkem, anebo zvětšením rozměrů balení.

V oblasti fyzické distribuce má informační technologie experimentální stádium dávno za sebou. Zpracování objednávek, různé úrovně automatizace skladů, řízení zásob, časové plánování dopravy, atd., se nyní u mnoha firem v distribučním sektoru provádí pomocí výpočetní techniky. Prodejní elektronické (terminálové) systémy (EPOS), ve spojení se zbožím označeným čárovým kódem, rozšiřují propojení informační technologie na konečný bod prodeje, umožňují maloobchodníkům pracovat s nižšími úrovněmi zásob a přibližují se ideálu systémů fyzické distribuce fungujícímu spíše jako doprava potrubím než jako řada skladovacích bodů. Decentralizovaný operační výkon s přístupem k velkokapacitním databázím činí z přímé pošty cenově výhodnou alternativu k propagaci mnoha výrobků v masmédiích. Okamžitá zpětná vazba reakcí na změny v marketingovém mixu, zprostředkovaná informační technologií, usnadňuje rychlé zhodnocení propagace pomocí reklamy v masmédiích, změn výrobků a cen, atd. Rychle se tak dají napravit chybná rozhodnutí v oblasti marketingu. Snížení rizika chybných rozhodnutí zvyšuje rozsah inovačních a experimentálních přízpůsobení marketingovému mixu.

Byl vyzkoušen elektronický převod financí v maloobchodním systému (EFT/POS), podle něhož se bankovní účty zákazníků zatěžují přímo při průchodu maloobchodními pokladnami, avšak zdá se, že narazí na odpor zákazníků. Většího úspěchu se dosáhlo ve Francii s použitím tzv. Smartcard, zařízení velikosti úvěrové karty se zabudovaným mikroprocesorem fungujícím velmi podobně jako cestovní šeky. Zkoušel se také telenákup (objednávání zboží nebo služeb jako reakce na informace zobrazované na domácím televizním přijímači), avšak výsledky byly zklamáním. Není jisté, zda se z telenáku brzy vyvine významné odbytiště pro zboží. Pro služby (finanční, turistické, apod.) jsou jeho perspektivy o něco slibnější, jakmile bude vyvinut široce přijatelný systém elektronického převodu financí.

Mnoho marketingových poradců, aby pomohli klientům snížit nákla-

dy a urychlit operace, používá princip sběru dat na místě vstupu pomocí terminálů pro vstup dat umístěných v blízkosti zákazníků — často přímo u zákazníka. Například, mnozí specializovaní velkoobchodníci mají nyní systémy, jejichž pomocí se mohou maloobchodníci snadno dotázat počítačového terminálu u velkoobchodníka, zda má na skladě nějakou položku, a bez předchozího projednání objednávky s velkoobchodníkem ji objednat. Poradce zde má několik potenciálních rolí. Za prvé, pomáhá svému klientovi — velkoobchodníkovi pracovat s maloobchodníky na navržení a implementaci systému, který funguje u obou typů podniků. Zde se opírá o své odborné znalosti v oblasti poradenství, získané z podobných zkušeností s jinými klienty. Může také pomoci klientovi přeškolení obchodní zástupce a úředníky zpracovávající objednávky, jejichž pracovní náplň se musí drasticky přepracovat. Ve většině případů je kontext jejich práce radikálně odlišný — více profesionální a méně mechanický. Mohou nyní využít svých znalostí technických rysů, kvality a ceny různých výrobků a zajistit, aby finální maloobchodní spotřebitelé získali větší hodnotu.

Řízení kanceláře

Elektronická kancelář, ohlašovaná již od 60-tých let, ještě stále není skutečností. Třebaže zatím není tak rozšířená, a současné příklady volají po zdokonalení a modernizaci, elektronická kancelář postupně přichází. Poradci musí být schopni pomoci klientům proklíčekovat mezi fantastickou představou, utkanou nějakými prodejci zařízení, a realitou úsilí, aby věci fungovaly.

Prodejci kancelářského vybavení by bývali dali přednost postupnějšímu a systematictějšímu přijímání komplexních kancelářských systémů (přírodně své vlastní výroby) a a zvolna vyvíjeli systémy, které zvýší na maximum tržní podíl každého prodejce. Nicméně nebyvaly rozmach průmyslu mikropočítačů a adaptace jeho výrobků na využití v podnikání (zejména pomocí softwaru pro tabulkové procesory a zpracování textu) narušil toto majestátní tempo a vnesl na trh s kancelářským vybavením zmatek, neboť osobní počítače, pokud vůbec komunikovat umějí, mohou obvykle komunikovat s několika podobnými přístroji a často je to přijde velmi drahé. Vyřešení komunikačního problému závisí většinou na tom, které komunikační protokoly prodejců se stanou normou. Dokud nebude tato otázka vyřešena, poradci budou muset radit k opatrnosti; poté bude součástí mnoha zakázek pomoc klientům využít sortimentu standardních výrobků.

Některé funkce se staly v systémech automatizace kanceláří normou: zpracování textu, řízení seznamu adresátů, grafika a tabulkové procesory pro rozpočty. Kromě toho se elektronicky standardizuje celá nová řada funkcí: vedení osobní a podnikové kartotéky, komunikace, elektronická pošta, rozvrhování, sdílení informací ze střediskového počítače a archivování historických záznamů.

Poradci musí vysvětlit svým klientům „mylnou představu“, že všechny tyto systémy jsou „plně integrované“. Například systém popisovaný jako plně integrující zpracování textu, elektronickou poštu, distribuci zpráv a elektronické kartotéky může hlavně ovlivňovat manipulaci s textem a příliš se nesnažit o propojení s jinými funkcemi, jako je např. zpracování dat.

Existuje dostatek důkazů, které naznačují, že nejlepší taktikou při zavádění nové kancelářské technologie je *zapojení uživatele*. Zavádění počítačů neznámá pouze umístění terminálu na něčí psací stůl. Správně navržené ergonomické pracovní stanice se mohou brzy zaplatit z hlediska zvýšené produktivity a pracovní morálky. Poradce proto často jedná správně, jestliže vysvětluje řídicím pracovníkům výhody oddělitelných klávesnic, nastavitelných židlí, opěrek na nohy a zápěstí, které se dají přizpůsobit potřebám každého jednotlivce, správného osvětlení a antireflexních obrazovek snižujících zrakovou únavu a správného využití přestávek na odpočinek, jejichž účelem je redukovat omyly a udržet produktivní výkon.

Pomoc klientům vybrat a instalovat ergonomické pracovní stanice tvoří pouze malou část daného úkolu. Největší úspěchy jsou často spojovány s programy, kde se pracovníci v kancelářích učí analyzovat svou vlastní práci a jsou vedeni k tomu, aby pracovali chytřeji, nikoli usilovněji. V takových programech se z vybavení stávají nástroje, které pracovníci používají k získání uznání za to, že přišli na lepší způsoby práce, a často také proto, aby se podíleli na ziscích ze zvýšené produktivity kanceláře. Zde je častou úlohou poradce sestavit výukové programy a poradit v otázkách organizace řešitelských týmů a kroužků kvality a způsobů podílení se na zisku.

Největší hodnota poradce spočívá velmi často v jeho schopnosti pomoci klientovi předvídat a řešit nepředvídané důsledky. Například, organizace, které zavedly elektronickou poštu, mohou náhle zjistit, že „telefonní špičku“ nahradila „komunikační exploze“. Před instalováním elektronické pošty může řídicí pracovník očekávat, že úspěšně vyřídí 20% svých telefonních hovorů. S elektronickou poštou vyskočí tato „aktivita souboru“ na 100%: každý, kdo volal, zanechal vzkaz, který vyžaduje odpověď. Odpovídat na všechny tyto vzkazy je pracné a stresující. Nadto je méně pravděpodobné, že sekretářka řídicího pracovníka bude schopna sledovat došlou poštu svého šéfa, pokud se elektronická pošta nedostane i na její obrazovku. Je více pravděpodobné, že poradce bude o těchto problémech diskutovat se zákazníkem, a ne s prodejcem dotyčného zařízení. Bude moci vymyslet řešení, která jsou povahy organizační (např. postoupení některých odpovědí někomu jinému), technické (např. omezení počtu vzkazů, které se dají akumulovat), anebo se týkají chování (např. ohleduplnost nechávat pouze naléhavé vzkazy).

19.3 Poradenství a počítače v malých podnicích

Podnikatelé, kteří vidí, že jejich poradci mají osobní počítače, často žádají o radu, který mikropočítač si mají koupit. Nejběžnější chybou, které se poradci v této situaci dopouštějí, je neschopnost rozlišit mezi profesionálním a komerčním využitím takových přístrojů. Prvně jmenovaný způsob se týká toho, co s takovými přístroji dělá profesionál, jako je poradce, účetní, anebo inženýr — např. analýzu klientových problémů a psaní dopisů se standardní úpravou. Do komerčních využití patří výplaty mezd, účetnictví, řízení zásob atd., jimiž se musí obtěžovat hrstka profesionálů. Osobní počítače, které jsou určeny pro profesionální aplikace, se zřídka kdy uplatní dobře u malých firem.

Výběr počítačů pro malé podniky

V USA vlastnila v roce 1985 počítač méně než jedna desetina z 3,2 milionů podniků zaměstnávajících méně než 50 lidí, zatímco v jiných zemích byl tento podíl daleko nižší. Přesto již malé podniky nemusí čekat, až se stanou velkými, aby mohly využívat počítače. Mnoho podnikatelů si to uvědomuje a vynakládá mnoho času a peněz — do značné míry zbytečně — na výběr mezi matoucí škálou výrobků a programů. Potom se často obracejí na poradce, účetní a právníky o radu, neboť jen málo obchodníků, kteří prodávají počítačový hardware a software malým podnikům, se umí orientovat na jejich potřeby.

Například, majitel středně velkého podniku v oblasti Středozezemí mi navštívil nedávno poradce pro řízení, s nímž jednal již mnoho let. Byl nadšený nabídkou, kterou mu učinil obchodník s počítači, a která se týkala „fantastického“ minipočítačového systému, který by dokázal nejen zpracovat všechna jeho data, ale umožnil by mu také okamžitý přístup k nejrůznějším druhům manažerských informací. Poradce vyběhl k opatrnosti a zdůraznil, že podnikatel utrací pouhých 1000 dolarů ročně za zpracování dat, které provádí jedna kvalitní agentura služeb. Podnikatel si nicméně nedal říct a o dva roky později měl hardware a software za 120000 dolarů, aniž za své peníze získal velkou hodnotu — a stále využíval služby zmíněné agentury.

Jakýkoli systém by měl řešit zřetelně definované podnikové problémy, které spadají do dvou velkých skupin, jimiž jsou *technická podpora* a *základní podnikové operace*. Počítačové systémy první skupiny se snadno instalují, ale zřídka kdy velmi pomohou; využití počítače pro druhou skupinu může významně zvýšit produktivitu firmy, ale musí se k němu přistupovat opatrně. Základní podnikové operace by vážně omezily výkonnost podniku, kdyby selhal počítač. Makléř, který nemůže řídit transakce, prodejce, který přijde o záznamy o zásobách, anebo banka, která kvůli poruše

počítače nemůže inkasovat šeky, ti všichni mají problémy se základními podnikovými operacemi. Poradce musí zdůraznit, že spolehlivost není otázka náhody a že špičkové obchodní značky mohou stát víc, avšak obvykle jsou podepřeny spolehlivým poprodejním servisem. Mimoto u firem zastávajících přední místa na trhu, na rozdíl od prodejců levných počítačů s dodací lhůtou přes noc, je větší pravděpodobnost, že vyrábějí následné generace zařízení, které jsou kompatibilní s dřívějšími modely.

K funkcím technické podpory patří zpracování dokladu, finanční analýza, technická analýza, manipulace s databází a zpracování textu a seznamu (např. nálepek s adresami). S výjimkou seznamů a databází nejsou požadavky na uložení do paměti důležité. Vždy je třeba vznést dotaz na účel a objem takových aplikací a systém bedlivě prozkoumat — třeba bude nutné opatřit si registrační skříň, a ne počítač. Podnik příliš neutrpí, jestliže se zařízení pro tyto aplikace porouchá, pokud takové aplikace nemají vliv na základní operace. Mnohé programy jsou snadné na učení a jsou dobře otestované, dobře zdokumentované a levné, protože mají zápisobit na velké nespécializované trhy.

Mikropočítačový software pro tabulkové procesory, textové procesory a databáze jsou nástroji osobní produktivity, které mohou lidem z oblasti podnikání a profesionálním manažerům (stejně jako poradcům) pomoci provádět úkoly technické podpory rychleji a lépe. Tyto úkoly lze rozdělit na tři hlavní skupiny: výpočty a prognózování; registrace a vyhledávání; a psaní zpráv a dopisů. Každému z těchto typů úkolu pomáhá typ softwaru. Výpočty, jako je příprava rozpočtu, usnadňuje software tabulkových procesorů (oblíbené jsou např. Visicalc, Lotus 1-2-3 a Multiplan); software pro řízení databáze (např. dBase III, anebo Friday) je určen pro registraci a vyhledávání; software pro zpracování textu (např. Wordstar, Wangwriter, Multimate) pomáhá lidem psát a redigovat zprávy. V mnoha podnicích se stává běžným „integrováný“ software, kombinující grafiku, zpracování textu a programy tabulkových procesorů.

Základní obchodní operace

Jinou záležitostí jsou základní operace. Jelikož každý podnik si vyvíjí vlastní postupy pro stanovení cen, služby zákazníkům, dodávky zboží a podobné funkce, žádné standardní počítačové programové soubory nebudou přesně vyhovovat stávajícím postupům. Počítačový programový soubor, který nutí podnik změnit způsob, jakým vystavuje účty zákazníkům, vyřizuje faktury nebo řídí zásoby, způsobí — nebude-li pečlivě naplánován — problémy zákazníkům, dodavatelům a zaměstnancům. Dobré soubory jsou nicméně natolik pružné, že splňují specifické požadavky podniku, a někteří poradci se specializují na jejich úpravu na objednávku pro konkrétní podnik každého klienta.

Je-li klient přesvědčen, že potřebuje počítač, poradce by se měl ujistit, že jeho klient plně chápe omezení mikropočítačů a zvážil alternativy, jako jsou minipočítače a agentury služeb.

Poradce pro řízení, který chce zodpovědně poskytovat dobré rady v oblasti výpočetní techniky pro malé podniky, musí držet krok s neustálým vývojem hardwaru a softwaru i s jeho omezeními. To se dá zajistit návštěvami veletrhů a podnikových výstav, předplacením časopisů a účastí na průpravných kursech. Například, v polovině 80-tých let byla hlavním omezením většiny mikropočítačů pro malé podniky skutečnost, že jsou to systémy pro jednoho uživatele, které zvládají najednou pouze jednu aplikaci, a uživatel proto často musí čekat, dokud se mu nevytiskne zpráva, a nemůže dělat nic jiného. Je samozřejmé, že jakmile se instaluje počítač (mikro, mini nebo střediskový), chce jej využívat více lidí. Systém pro jednoho uživatele se tedy brzy může stát spíše úzkým místem, než pomocníkem. Nadto většina dnešních mikropočítačů používá pro ukládání programů a souborů do paměti diskety (nazývané pružné disky); tyto diskety mají často příliš malou kapacitu, anebo jsou příliš pomalé při zpracovávání byť i malého souboru zákazníka firmy nebo záznamů o zásobách. Mikropočítače pro více uživatelů, které si umějí poradit s několika tisíci záznamů, jsou sice dostupné, avšak nákladné.

Jedna ze strategií pro klienty z malých podniků, kteří zatím nejsou „počítačově vzdělaní“ tkví v tom, aby začali s mikropočítačem, který může okamžitě pomoci s méně důležitými funkcemi, jako je zpracování textu pro korespondenci. V této fázi bude klient potřebovat pomoc ve dvou věcech:

- (1) dobře se obeznámit s výpočetní technikou (hardwarem, softwarem, dobrými návyky při ukládání souborů do paměti, apod.); a
- (2) umět analyzovat své podnikatelské cíle a klíčové výsledkové oblasti při přípravě na aplikaci počítačů na základní podnikové oblasti.

Většina klientů musí trávit mnoho času a energie osvojováním této techniky. Poradce může klientovi pomoci tento čas dobře využít tím, že vypracuje projekty, podle nichž se podnik učí této technice při jejím aplikování na přímé úkoly. Například, podnikatel by se mohl naučit používat tabulkový procesor, aby uměl analyzovat své oblasti klíčových výsledků, a software projektového řízení, aby mohl plánovat projekt pro aplikaci počítačů na základní podnikové činnosti. Současně by nějaký úředník mohl využít databázové programy k vytvoření souborů o zákaznících nebo dodavatelích, pro seznamy adresátů. Třebaže některé experimenty mohou přinést významné výsledky, jde v této fázi hlavně o to, aby podnikatel a jeho zaměstnanci bez problémů tuto techniku ovládli, aby ztratila svůj nádech kouzla a aby se klient mohl ujmout vedení v následující, závažnější fázi. Podle pravidla 20 k 80 se bude 20% zaměstnanců podílet na 80% vývoje, a právě jejich prostřednictvím se bude odehrávat další fáze.

Nakonec by měl klient získat realistický pohled na způsob toku dat v jeho podniku a přibližnou představu o tom, kde se nacházejí priority. Tyto priority jsou hodnoceny analyzováním rozvahy a výsledovky a vý-

počtem celé řady ukazatelů produktivity. Pro malo — a velkoobchodníky mezi ně patří tržba a obrát zásob na jednoho zaměstnance, podlahová plocha, atd. U malých průmyslníků a farmářů by bylo třeba podívat se na množství peněz vázaných v surovinách, půdě, rozpracované výrobě, atp.

Je třeba zapojit klíčové zaměstnance, byť někteří z nich mohli ztratit zájem a zaostávají, protože nepochopili výpočetní techniku. Tito lidé mohou však stále být vrcholně důležitým zdrojem nápadů, jak zlepšit chod podniku — což je fáze, ve které se právě nacházíme. Zaangažovat lidi lze také tím, že se pomohou vytvořit řešitelské týmy, studijní týmy nebo kroužky kvality. Klient může na poradci vyžadovat, aby zorganizoval výukové semináře na téma, jak zvýšit výkonnost podniku, a poradce může navrhnout, aby klient uvážil podíl zaměstnanců na zisku, neboť ti se budou pravděpodobně zajímat, jaký prospěch budou mít z toho, když budou napomáhat zlepšení úrovně podniku. Průpravu zaměstnanců zaměřenou na používání zmíněné techniky mohou často zorganizovat při nízkých nebo nulových nákladech firmy prodávající hardware a software, které přicházejí s podnikem do styku; neměla by být zaměňována s průpravou zaměstnanců s cílem zlepšit jejich vlastní práci.

V tomto okamžiku by se klientovi mohlo doporučit, aby implementoval určitá vylepšení a současně prozkoumal jiná dlouhodobá zlepšení založená na využití počítačů. Je důležité podívat se nyní blíže na „překupníky s přidanou hodnotou“ nebo „vertikální prodejce na trhu“. Jsou to firmy orientované na počítače, které se specializují na konkrétní typy podnikání — např. na počítačové systémy pro právníky nebo stavební dodavatele. Dobrým zdrojem informací by mělo být klientovo odborné sdružení nebo odborný časopis. Mají-li klientovy základní operace úplně záviset na nových systémech, prodejci musí být spolehliví a měla by existovat možnost zpětného zajištění. Výhodné je informovat se i u ostatních podniků, které již tyto systémy používají.

Konečně, poradce by měl vypracovat návrhy očekávaných přínosů z kvantitativního i kvalitativního hlediska. Řešení by mělo být pružné, schopné rozvíjet se spolu s podnikem. Do kalkulací by se měly zahrnout i „skryté náklady“, jako např. na průpravu. Součástí implementačního plánu by měla být průprava, postupné informování zaměstnanců, a takový přístup, který umožní zaměstnancům, aby se cítili součástí nové organizace a nového systému. Zajistěte dobrou dokumentaci! Někdo bude možná muset uživatele vyškolit, jak se s dokumentací podrobně seznámit. Úspěšné systémy se vyznačují tím, že lidé zdokonalují své dovednosti a postoje současně s implementací a zdokonalováním systému.

Skupinové a standardní počítačové služby

Počítače mohou pomoci poradcům poskytovat lepší služby malým a středním podnikům snížením nákladů na standardizované a individuali-

zované služby. Příkladem takového přístupu je pomoc malým podnikům analyzovat jejich vlastní výkon a pomocí kombinace mezipodnikového porovnání a porad, jejichž tématem je výkon, nalézt oblasti zlepšení. Poradce v podstatě nabízí službu skupině klientů zabývajících se stejným typem podnikání. Tito klienti se pravidelně setkávají, aby analyzovali výkonové ukazatele, které vypočítal poradce, a podělili se o představy, kde a jak výkon zlepšit. Snížit námahu při poskytování této služby pomáhá software tabulkových procesorů.

Příklad širokého poskytování standardizovaných služeb přichází z Federace švédských zaměstnavatelů, která navrhla a rozšířila standardizovanou účetní soustavu mezi 100 000 malých a středních podniků. Standardní systém a jeho variace (pro stavebnictví, služby, výrobu, atd.) usnadnil softwarovým firmám navrhnout soubory, které se opírají o využití počítačů a splňují požadavky podniku.

Tyto vývojové trendy rychle mění role poradců, kteří se specializují na finanční a účetnické služby. Nyní se například objevují účetnické programové soubory, které pomáhají řídicím pracovníkům vybírat ukazatele produktivity a finanční ukazatele a porovnávat je s oborovými normami tím, že využívají logiku umělé inteligence nebo expertních systémů.

Vertikální marketing

Tím, že se zaměřují na podobné typy podniků, vstupují někteří poradci do vertikálního marketingu počítačových služeb a systémů. Spíše než aby jednoduše přiváděli klienty k vertikálním prodejům, mohou se poradci sami stát vertikálními prodejci. To vyžaduje výběr průmyslového odvětví a poskytování počítačových systémů, včetně softwaru a hardwaru, které řeší naléhavé problémy vyskytující se nejen v daném odvětví. Takoví poradci obchodují prostřednictvím zvláštních odvětvových kanálů (veletrhů, profesionálních sdružení a odborných časopisů) a nejednou vědí o daném odvětví stejně tolik jako ti, kdo v něm pracují.

Stát se vertikálním prodejcem může být pro poradce s odbornými znalostmi v oblasti počítačů atraktivní, avšak i riskantní. Stovky vertikálních trhů se dají snadno definovat tím, že se začne u trojčíselné standardní průmyslové klasifikace. Avšak největším — např. bankovníctví, pojišťovnictví, letecká doprava — již slouží velké firmy jako IBM, Burroughs a NCR. Další řadu trhů, mezi něž patří nemocnice a obchodní zastoupení automobilových firem, již často obsluhují specializovaní vertikální prodejci. Některé „skupinové“ trhy — farmáři, stomatologové, lékaři, právníci a účetní — přilákaly stovky vertikálních prodejců a vstup na ně je obtížný. Jiné skupinové trhy — např. maloobchodníci s oděvy nebo potravinami — mají často marže, které jsou příliš nízké a nemohou zaplatit služby erudovaných poradců. Někteří malí výrobci počítačů zkrachovali proto, že se zaměřili na takové skupinové trhy, jako jsou pojišťovací agentury, advokátní kanceláře a farmy. Přestože vertikální marketing je relativně jednoduchý, nelze zaručit, že nevzniknou chyby.

19.4 Poradenství a počítače ve velkých podnicích

Ve velkých organizacích se často zdá, že určitý problém má souvislosti s počítačem, ale přitom tomu tak není. Velmi často se problém týká personální strategie, řízení nebo průpravy. Proto poradce, jehož čeká nabídka k práci, „protože je odborník na počítače“, by si měl ověřit, že jeho kvalifikace danému úkolu vyhovuje.

Produktivita oddělení systémové analýzy

Uvažujme o následující informaci vrcholového vedoucího: „Vedoucí oddělení zpracování dat a já se domníváme, že naše oddělení provozu počítače je spolehlivé a efektivní, kdežto u oddělení systémové analýzy tomu tak není. Méně než 10 procent našich projektů týkajících se nových aplikací se dokončuje včas, a to jenom proto, že na potlačení krizové situace přesouváme pracovníky od pracovních úkolů, které tolik nehoří. Vedoucí analytik vyzkoušel mnoho nápadů, jak zvýšit produktivitu — spřažené (on-line) programování, strukturované programování, strukturované rekapitulace —, avšak produktivita oddělení systémové analýzy zůstává nízká. Někteří vedoucí uživatelských oddělení tvrdí, že plánují zabezpečit práci svými zaměstnanci a řídit si své vlastní projekty.“

Toto je běžná informace, neboť většině organizací trvá čím dál déle navrhovat, testovat a implementovat nové aplikace počítačů. Mnozí poradci proto přijímají více zakázek ke zvýšení produktivity oddělení systémové analýzy, ale bez většího úspěchu. Všeobecně přijímaný názor uvádí pět hlavních příčin neuspokojivé produktivity v projektování nových systémů:

- uživatel neustále mění své požadavky;
- aplikace jsou stále složitější, což geometricky prodlužuje čas projektování nových systémů;
- podobné nové aplikace jsou často v rozporu se stávajícími aplikacemi a databázemi;
- upadá profesionalita analytiků a programátorů;
- chybí kritéria pro měření výkonu analytiků a programátorů.

Existují důkazy podporující všech pět bodů, ale jenom velmi málo poradců bylo dosud schopno pomoci oddělením systémové analýzy zvýšit produktivitu tím, že se snažili těmito příčinami zabývat. Zlepšení se dostává, když se poradci zaměří na vedoucí systémové analytiky s cílem pomoci zlepšit jejich řízení.

Je s podivem, že velmi málo vedoucích systémových analytiků se domnívá, že se jejich oblast dá řídit lépe. Mnozí z nich jsou ambiciózní býva-

lí technici s malým skutečným odhodláním být dobrými manažery. Ve vztahu k plánování a řízení svých oddělení projevují často určitou aroganci a samolibost. Jedním z důvodů pro tento postoj je skutečnost, že mnoho let implementovali nástroje produktivity bez valných výsledků především proto, že analytici a programátoři si postoj svých vedoucích uvědomují. V důsledku toho se nikdo opravdu nesnaží, aby nové nástroje a postupy fungovaly — a ty proto pochopitelně selhávají. Mnoho uživatelů v rámci velkých organizací si mimoto postoj vedoucích systémových analytiků uvědomuje a začíná na sebe brát odpovědnost za projektování a implementování svých vlastních systémů.

Jak potom může poradce pomoci organizaci zvýšit produktivitu oddělení systémové analýzy? Za prvé, vyhněte se pokušení doporučit a pomoci instalovat nejnovější nástroj produktivity. Místo toho se zaměřte na rozvoj dovedností a důvěry vedoucích systémových analytiků — postoj „dá se udělat“ — a potom se pusťte do dobře strukturovaného programu zvýšení produktivity. Tato fáze může obsahovat některé nástroje produktivity; chybou, které je nutno se vyvarovat, je instalovat nástroje produktivity jako nějakou fasádu, namísto atakování základní příčiny nízké produktivity. Poradce, a to je nejdůležitější, musí pomoci svému klientovi zajistit, aby program nesabotovali analytici a programátoři, snažící se přestat jenom další kampaň vedení, aby mohli opět zapadnout do svých pohodlných (a neefektivních) starých stylů práce.

Prvním krokem při vypracovávání *programu produktivity* je pomoci řídicím pracovníkům změřit současnou produktivitu a stanovit dosažitelné cíle k jejímu zvýšení. Ukazatele zahrnují podíl projektů, které překračují své náklady a časové plány. Poradce se snaží vyvolat zájem u řídicích pracovníků, kteří jsou hrdí na to, že dokážou instalovat nové systémy levněji vzhledem k rozpočtu a včas, a kteří si vedou statistiku a grafy, aby ukázali, že jim záleží na kvalitním řízení.

Poté, co řídicí pracovníci stanovili dosažitelné cíle, pomozte jim pořádit seznam faktorů, které udržují produktivitu na nízké úrovni, a rozdělte je do dvou skupin: na kontrolovatelné a nekontrolovatelné. Potom jim pomozte vypracovat plány akce, které se zaměřují na kontrolovatelné faktory — ty, s nimiž mohou něco udělat. Pokračujte v práci jako procesní poradce, který řídicí pracovníky pravidelně navštěvuje a ujišťuje se, že neztratili zájem o cíle produktivity, které stanovili. Základem je zavést v produktivitě taková zlepšení, aby je každý viděl.

Vedoucí systémoví analytici, kteří jsou odhodláni být dobrými dobrými řídicími pracovníky, se obvykle učí lepším manažerským technikám rychle. Sledujte jejich porady a určete, zda by nepomohla instruktáž, jak lépe řídit porady. Například, vedoucí analytici potřebují dva typy porad: (1) stavové porady, kde se navzájem sdělují informace o stavu projektu, a (2) akční porady, kde se řeší problémy a kde se implementují řešení. Úlohou poradce je zde pomoci řídicím pracovníkům, aby se naučili, jak klást inteligentní dotazy na těchto poradách; ukázat jim, jak takové pora-

dy organizovat a pomoci jim překonat tendenci přijímat omluvy příliš ochotně.

Profesní dráhy ve zpracování dat

Nyní se zamysleme nad informací vedoucího manažerského informačního systému (MIS): „Strategie rotace pracovníků v oddělení informačního systému je projektována tak, aby zajistila, že nikdo nezůstane u udržování stávajících programů navždy, avšak objem programování údržby (počítače) se ve srovnání s novou prací dále zvyšuje. Každoročně ztrácíme několik špičkových systémových analytiků, protože nemáme dost nové zajímavé práce. Současně ale uživatelé chtějí, abych převedl některé systémové odborníky k nim, a já jsem se pokusil porovnat některé mé lidi s lidmi v marketingu, výrobě a účetnictví, ale platové rozpětí mých pracovníků je obvykle vyšší než jejich. A tak mi nakonec zůstává několik velmi dobře placených, ale nedostatečně využitých lidí.“

Vedoucí výpočetního střediska často žádají poradce, aby řešili personální problémy výpočetního střediska, zejména jak přilákat a udržet špičkové systémové odborníky. Tento problém je obvykle vyrovnáván protitlakem: jak se instalovaná základna počítačových aplikací v organizaci rozrůstá, roste i poměr práce na údržbě programů k práci na nových aplikacích.

Většina systémových analytiků dává přednost náročné práci na nových aplikacích před rutinní prací na aktualizaci aplikací stávajících. Většina podniků také raději rozvíjí svůj budoucí manažerský talentový potenciál rotováním lidí v rámci celé organizace, avšak lidé se pohybují obtížně mezi systémy a jinými liniíovými a štábními pozicemi, protože málo podniků má takové platové stupnice a pracovní funkce, které takové pohyby usnadňují.

Řešení tohoto problému se v některých podnicích osvědčilo, v jiných však ne. Spíše než doporučit a implementovat konkrétní řešení pro tento konkrétní problém profesní dráhy, poradce by měl uvažovat o tom, že pomůže svému klientovi analyzovat několik alternativ, např. jak organizovat práci, aby byla zajímavější, anebo jak zaangažovat dotyčné zaměstnance i personální oddělení při řešení problému profesní dráhy. Jakmile podrobil problém analýze, poradce informuje klienta, aby se klient seznámil s alternativami a mohl navrhnout interní poradenský proces pro co možná největší počet zaměstnanců. Jednou z alternativ pro velké organizace je koncepce řízení zdrojů informací (IRM), sestávající z kombinace zpracování dat, telekomunikací a automatizace administrativních prací. Toto uspořádání poskytuje více pracovních příležitostí pro kvalifikované profesionály, vyškolené v projektování a rozvoji systémů.

Vnitřní podnikatelství

Jinou alternativou pro silné systémové skupiny je stát se „vnitřně podnikavými“: t.j. aby se systémová skupina stala ziskovým centrem, kde se zaměstnanci dělí o čistý zisk ze svých projektů, přijímají práci mimo organizaci a udělují uživatelům právo kupovat systémové služby mimo organizaci. Vedoucím výpočetních středisek se tato myšlenka často zamlouvá, neboť jim může pomoci (ve spolupráci s prodejci hardwaru) přesvědčit vrcholové vedení, aby se koupila doplňková kapacita zpracování, která se bude pronajímat jiným organizacím (viz také část 12.5).

Poradce může pomoci klientovi uvést „vnitřní podnikatelství“ v život poskytnutím rad a průpravy. Za prvé, zdůrazní, že ne každý může být vnitřním podnikatelem: je nepravděpodobné, že to vyjde, jestliže osoba stojící v čele nového ziskového centra EDP (elektronického zpracování dat) nehyří nadšením úspěšně prosadit sebe a svoji myšlenku. Za druhé, vítané mohou být rady o podnikovém financování. Úroveň kapitálových fondů pro tento typ činnosti by se měla udržovat natolik nízká, aby podnítila pocit naléhavosti a donutila vnitřního podnikatele k tomu, aby si uvědomil, že se musí orientovat na trh. Například, vnitropodnikovým uživatelům se může dovolit, aby kupovali služby od jiných prodejců zpracování dat, aby neměli pocit, že platí vysoké ceny za vnitropodnikové služby, zatímco lidé mimo organizaci získávají službu za minimální cenu jinak nevyužívaných zdrojů. Toto uvědomění může vést klienta k žádosti o pomoc s udržováním čistoty interních vztahů. Poradce může pomoci navrhnout přehled strategie, snad i zorganizovat informační schůzku, aby bylo jisté, že všichni chápou pravidla hry: kdo kontroluje kolik peněz, jaká jsou kritéria úspěchu a co bude úspěch tohoto kroku znamenat pro podnik. Nakonec může poradce třeba navrhnout průpravu pro podnikatelství. Jak již bylo řečeno, vedoucí výpočetních středisek a systémoví analytici mohou znát obor počítačů, avšak zřídka mají dovednosti v marketingu, uzavírání kooperačních smluv a finančním řízení, které jsou pro úspěch takových riskantních podniků nejdůležitější.

Projektování manažerských informačních systémů (MIS)

Mnoho odborně vyspělých řídicích pracovníků, stojí-li před problémy manažerských informačních systémů, se obrací na počítačové odborníky příliš brzy.

Velké vládní ministerstvo v Asii se rozhodlo, že chce mít manažerský informační systém, který by předvídal ekonomické problémy, což je úkol, považovaný většinou poradců za nemožný, a v každém případě takový, jenž si vyžádá profesionální a analytickou expertizu, kterou si ministerstvo nebylo schopno zaplatit ani jinak získat. Ministerstvo přesto angažovalo řadu odborníků na počítače, kteří svědomitě vypracovali systémy a postupy, z nichž ani jeden ani zdaleka neuspokojil původní požadavek.

Ještě předtím, než přijme úkol vypracovat nový systém MIS využívající počítač, by měl poradce bez ohledu na své vzdělání a odborné znalosti začít snahou o nalezení proveditelného systému, který skutečně zvýší výkonnost zadavatelské organizace. Doporučuje se začít porovnáním výkonnostních ukazatelů zadavatelské organizace s ukazateli podobných organizací. Poradce se může ptát na čtyři nebo pět nejdůležitějších výkonnostních ukazatelů, které klient používá k řízení svých „oblastí klíčových výsledků“. Nejlépe, když takové otázky položí poradci pro všeobecné otázky řízení nebo poradci, kteří se specializují na typy podniku, jakým je zadavatelská organizace.

Pro množství organizací, jejichž vrcholoví vedoucí neví přesně, jakým podnikáním se vlastně zabývají, bývá často nejlepší použít přístup procesního poradenství shora dolů, aby se zjistily klíčové ukazatele. Potom poradce pomáhá manažerskému týmu stanovit cíle, odstranit překážky a vypracovat akční plán. Výsledný systém MIS se stává vyhodnocovacím systémem, který mohou řídicí pracovníci používat k analýze dalších problémů a dosažení úspěchu.

Daleko běžněji používané přístupy k problémům MIS, nemá-li vedení přesnou představu o své strategii, zejména o implozních a vnucených finančních nebo rozpočtových systémech, mohou způsobit více škody než užítu. Implozní přístup, u něhož poradce analyzuje toky papíru a pokouší se komputerovat vybrané pracovní postupy, je často poslední možností, kde se vedení a poradce účastní jakési šarády.

Projektování počítačových aplikací

Je-li poradce požádán, aby pomohl zlepšit informační systém, dohodne se obvykle s klientem na konvenčním třístupňovém projektu s osmi fázemi, jak ukazuje tabulka 19.1. Většina počítačových systémů vychází z tohoto konvenčního, lineárního, postupného procesu, který má své nevýhody: vyprojektování, programování, testování a implementace typického systému trvá průměrně jeden rok. Jelikož málo organizací si může dovolit dostatečně zkušené systémové analyticky a projektanty, musí většina uživatelů čekat, až na ně přijde řada, a to čekání trvá někdy i dva roky. Systémy, jejichž implementace trvá celkem tři roky, jsou stěží tím, co uživatel potřeboval, to především; nadto se pravděpodobně změnila i jeho potřeby. Většina organizací proto doplňuje svoji expertizu vnitropodnikových informačních systémů o externí poradce a využívá několika variací přístupu konvenčního projektu k vývoji nových informačních systémů.

Tři běžné alternativy ke konvenčnímu přístupu k projektu představují programové soubory, prototypy a systémy rozvinuté uživateli. Všechny se využívají ke zkrácení času, snižování nákladů a zvyšování kvality výsledného systému. Aby byl poradce schopen vybrat pro klienta správný přístup, musí chápat nákladové struktury a rizika každého z nich.

Tabulka 19.1 Projekt pro vytváření konvenčních systémů

Stadium	Fáze
I. Definice	1. Projektový úkol 2. Analýza informací
II. Fyzický projekt	3. Projekt systémů 4. Vývoj programu 5. Vývoj postupu
III. Implementace	6. Konverze 7. Provoz a údržba 8. Post-audit

U konvenčního přístupu připadá asi čtvrtina celkových nákladů na definování funkcí navrhovaného systému a jeho očekávané náklady a přínosy. Přibližně polovina nákladů se utratí ve fázi projektové, kdy se píšou, dokumentují a testují programy. Zbývající čtvrtina padá na vrub implementace při průpravě uživatelů, přechodu na nový systém a hodnocení výsledků (tzv. post-audit). Je pochopitelné, že některé kroky se mohou opakovat, je-li potřeba kvůli pozdějším výsledkům modifikovat práci dřívější fáze.

Jelikož náklady na konvenční přístup představují většinou využití drahých kvalifikovaných poradců a systémových pracovníků, věnuje se značné úsilí technikám, které mají zvýšit jejich produktivitu (mezi ně patří strukturované projektování a programování). To vyústilo v novou výzkumnou oblast ve vědě o počítačích: softwarové inženýrství — t.j. celou škálu činností používaných k projektování a vytváření softwaru (např. specifikace programů, strukturované programování, testovací techniky).

Třebaže aplikační softwarové soubory existují několik desetiletí, jejich rychle rostoucí obliba odráží měnící se ekonomiku počítačového průmyslu. Základní myšlenka spočívá ve snížení celkové ceny rozložením nákladů na vytváření systémů na několik instalací, a to opakovaným použitím téže sady programů. Dobrým příkladem je využití standardních souborů na mzdy a plánování dopravy maloobchodníky s licencemi, jako jsou např. restaurace s rychlým občerstvením. Úspory za vytváření systémů u mnoha totožných instalací platí také o údržbě softwaru: méně hodin je nutno ke změně jednoho systému instalovaného na 100 místech, než ke změně 100 různých systémů na těchto místech. Například, jestliže se kvůli legislativním změnám, kolektivním smlouvám nebo novým systémům odměňování musí měnit mzdové soustavy, potom je daleko ekonomičtější změnit stejnou mzdovou soustavu na mnoha místech, než měnit mnoho různých systémů.

Poradci považují za relativně snadné pomáhat klientům rozhodnout se, zda využít programové soubory, anebo zda vytvořit nové systémy od

nuly. Mimoto, jelikož si rozvíjejí odbornou kvalifikaci tím, že se specializují na konkrétní aplikace pro několik klientů, bývají poradci často ve výhodě nad vnitropodnikovými systémovými analytiky, kteří musí rozložit své znalosti na různé aplikace pro stejný podnik. Jelikož ale „konzervované“ soubory potřebám podniku málokdy vyhovují přesně, spočívá poradcová hlavní výhoda v jeho schopnosti pomoci klientovi zvládnout delikátní organizační změny, které se velmi často vyžadují, aby systémy do organizace dobře zapadly.

Navíc, nejsou-li potřeby uživatele přesně specifikovány, může poradce často pomoci svému klientovi vybrat přístup třetí — prototypování. Prototypování je kombinací projektování systémů, zapojení uživatele a průpravy. Prototyp je hrubý systém vložený do rukou uživatele rychle, na rozdíl od systému propracovaného, který se implementuje teprve po důkladném otestování. Prototypový přístup využívá skutečnosti, že s postupným zlevňováním hardwaru a snadnějším používání špičkového softwaru si podniky mohou dovolit vytvářet „rychlé a špinavé“ systémy a čistit je časem, aby dosáhly přijatelného souladu mezi uživatelem a systémem. Mimoto tím, že se uživatelé účastní propracování prototypového systému, se často zjistí, že uživatelé mohou plnit některé z lehčích programovacích úkolů, jako např. definování funkcí a menu a tvoření formátů dokumentů a zpráv. Jestliže uživatelé a systémoví projektanti určují konečné požadavky spolu, protože uživatelé vlastně se systémem pracují, utratí se na začátku vymezení požadavků méně peněz. Přínos se také začíná objevovat ve větší míře a dříve a uživatelé kladou často menší odpor, protože se na tvorbě systému podíleli.

Tyto přínosy mohou být nicméně nákladné. Vytvoření fungujícího systému během několika dní se obvykle daří pomocí systému řízení databáze (DBMS) s dotazovacím jazykem vysoké úrovně a programy pro vytváření sestav. Systémy DBMS mohou stát více než 100000 dolarů a vyžadují k provozu rozšíření hardwaru. Pracují pomaleji než konvenčně projektované programy, psané dejme tomu v COBOLu. Třebaže tento nedostatečný důraz na provozní účinnost trápí mnoho vedoucích výpočetních středisek, prototypový přístup — svým zaměřením na produktivitu zaměstnanců — často snižuje náklady na vytváření systémů o 75%. Jde o výhodný kompromis, když jsou rychle potřeba výsledky, anebo tam, kde existuje pravděpodobnost, že se uživatelské potřeby budou často měnit.

Průprava uživatelů

Bez průpravy nelze žádnou dostatečně vyspělou technologii odlišit od magie, a je-li technologie nerozvinutá, jako je tomu u počítačů a telekomunikací, jsou investice do průpravy klíčem k přežití.

Znalosti získané na základě výzkumu a odborné vědomosti získané z poradenství se často dají předávat dál klientům formou průpravy. Stává se však příliš často, že žádosti o proškolení se předají počítačovým fanati-

kům, kteří vědí všechno o obsahu dotyčných skříněk, ale příliš málo o tom, k čemu jsou dobré. Řídící pracovníci si často stěžují, že se naučili o přístrojích všechno kromě toho, jak je efektivně využívat.

Při průpravě některých řídicích pracovníků v otázce, jak jim počítače mohou pomoci, se nesmí zapomínat na to, že samotné počítače umějí dobře učit lidi, jak je mají používat. Problémem poradce je zajistit správný výběr učebních nástrojů a cvičení. U mikropočítačů k nim patří „elektronické semináře“ — počítačové programy, které mají provést nové uživatele sérií cvičení na počítači, podle nejlepších tradic průpravy opírající se o využití počítače. Kromě toho bývá často užitečné zajistit cvičení v podnikových funkcích, které bude pravidelně využívat řídicí pracovník. Například, finanční manažeři si chválí instruktážní kurzy s použitím tabulkových procesorů, zatímco projektoví manažeři si nemohou vynachválit semináře o softwaru pro projektové řízení. Poradce pro řízení má nejednou jedinečnou kvalifikaci, aby implementoval zdokonalené výukové přístupy založené na podnikových funkcích, na rozdíl od konvenčního přístupu vysvětlujícího hardware a software před aplikacemi.

U velkých organizací, zejména těch, kde není vedoucí výpočetního střediska dostatečně vybaven, aby asistoval při rozvoji odbornosti zaměstnanců, jsou poradci často žádáni, aby pomohli při vypracování mikropočítačových školicích programů. První fáze, trvající přibližně rok, by měla zapojit alespoň 20% zaměstnanců do laboratorního školení s celou škálou hardwaru a softwaru, kterou se organizace rozhodla podporovat. Poté by bylo nejlepší vypracovat systém školení, v jehož rámci by měli lidé, kteří se chtějí něco dozvědět o určitém hardwaru nebo softwaru, k dispozici elektronické výukové programy. Odvedl-li poradce dobrou práci, v organizaci by se mělo najít dost zaměstnanců, kteří mohou sloužit jako školitelé a instruktoři pro ty, kdo si chtějí osvojit dovednosti v oblasti počítačů.

19.5 Vyhledky do budoucna: příprava na neočekávané

Nehledě na fantastický pokrok v posledních 5-10 letech, výpočetní technika má ke zralosti ještě hodně daleko. Hardware a software pro osobní počítače se například vyvíjí takovým tempem, že poradci pro řízení se ocitají přibližně jednou do roka tváří v tvář naprosto jiným nástrojům produktivity, které jsou založeny na využití počítače.

Třebaže se dnes používá obrovské množství počítačů, zdaleka ještě nezachvátily všechno. Prakticky všechny vše prostupující technologie (automobily, telefony, psací stroje, atp.) prošly čtyřmi vývojovými stádii: začaly coby laboratorní kuriozity, na čas se staly exotickými nástroji nebo hračkami používanými hrstkou lidí k řešení speciálních problémů. Ve třetím stádiu se technologie vyrábí, rozšířila se a vešla v obecnou známost,

ale stále ještě ji využívá malá část populace. Teprve ve čtvrtém a posledním stádiu se vše prostupující technologie stávají součástí přediva společnosti, kde je jejich nepřítomnost nápadnější než jejich přítomnost.

Výpočetní technika, zejména osobní počítače, je ve stádiu třetím a je nepravděpodobné, že dosáhne stádia čtvrtého předtím, než budou vytvořeny široké a kompatibilní datové a komunikační sítě, které učiní z počítačů efektivní náhradu za telefonní nebo poštovní systémy. Vědci v oboru počítačů, kteří napomáhají tomu, aby tato technika prostoupila vše, se zaměřují na zajišťování vysoce výkonných počítačových architektur s rozhraními, která maskují před uživatelem jejich vnitřní složitost.

Jak budou počítače vstupovat do této čtvrté fáze, budou příležitosti poradců charakterizovány skutečností, že většina uživatelů jsou začátečníci. Zatím poradce pro mnoho klientů funguje jako rozhraní, pomáhá jim snižovat množství času potřebného k tomu, aby se prokousali těžkopádnými příručkami a instruktážními kursy, aby zjistili, jak se aplikuje to, co je stále ještě relativně drahá, nespolehlivá a nešikovná technologie, kterou se většina řídicích pracovníků stále ještě učí s potížemi.

Jelikož doslova nevíme, co se stane v budoucnu, nejlepší, co může poradce učinit, je připravit se na neočekávané předpokladem, že většina věcí se nezmění, a pochopením dvou nebo tří historických trendů. Dva trendy, které se mají pochopit, jsou *technologické inovace* a *sociální požadavky*. Technologické inovace, jako sítě a grafika, otvírají cestu k novým typům podnikatelských příležitostí. Sociální požadavky se týkají funkcí a činností, u nichž se dá značný sociální a ekonomický přínos získat komputelizací (např. zvýšením bezpečnosti práce nebo varováním před katastrofami).

Prozíravý poradce bude chtít sledovat, jak se sítě mění, neboť, během několika minulých desetiletí, typy podniků, které velmi úspěšně využívaly počítačové sítě, často radikálně změnily své způsoby práce. Přitom obvykle zvýšily produktivitu, zejména z hlediska poskytování hodnoty zákazníkovi. Tyto průmyslové sítě byly často vystaveny tlaku ze strany prodejců počítačů, kteří doporučovali podnikům přijetí určitých norem. Jedněmi z vůbec prvních byly rezervační systémy pro cestující letadly, následované napojením na rezervace v hotelech a půjčovnách automobilů. Po systémech ihned vyplatitelných vkladů v zúčtovacích bankách pomocí rozpoznávání znaků psaných magnetickým inkoustem (MICR) přicházejí nyní sítě elektronického převodu kapitálových fondů (EFT). Norma univerzálního kódu výrobku (UPC) byla nezbytná pro zákaznické elektronické maloobchodní systémy, (EPOS) pro integrovanou distribuci balených potravin. Podobné systémy montáže automobilů Kanban (JIT), s nimiž přišli japonští výrobci, jsou možné pouze s počítačovými sítěmi mezi výrobcem a jeho dodavateli.

Poradce s dynamickými názory si vytvoří rámce pro rychlé určení stádia, v němž se každý klient nachází, a podle toho přizpůsobí své služby. V organizaci, kde technice rozumí pár koncových uživatelů, potřebuje klient pomoc při zavádění výukových služeb a služeb na podporu uživatele.

Ve vyspělejší organizaci může klient potřebovat pomoc s vytvářením skupin agentů změny, kteří mohou pomoci všem složkám organizace, aby se podílely na inovacích. Klient může také potřebovat pomoc při přeměňování dokonale osvojené techniky v strategickou konkurenční výhodu. Jelikož v každém stádiu se objevují rozpory týkající se toho, které oddělení bude zajišťovat určité služby, hodnota poradce může spočívat v jeho nestrannosti a objektivnosti.

Úhrnem řečeno, rychlé zvyšování počítačových a telekomunikačních schopností vytváří významné příležitosti pro poradce v řízení, kteří mají zkušenosti s počítači. Tyto příležitosti jsou odlišné pro poradce, kteří se specializují na jiné manažerské a podnikatelské funkce, a pro ty, kteří slouží jiným typům klientů. Nicméně umění zapojovat lidi v zadavatelských organizacích do projektování a využívání systémů je pro všechny poradce v oblasti výpočetní techniky stále důležitější.

INDEX

vybraných nejfrekventovanějších slov v abecedním pořádku

ANGLICKY

absorptive capacity
accountant
accounting
acquisition
action proposal
action-planning phase
activity level
adaptive strategy
administrative independence
administrative overheads
advertising
after-sales service
alternative solution
analysis
area of management
assets
assignment objective
assignment plan
assignment strategy
attribute listing
audit
backsliding
balance sheet
bankruptcy
bar code
basic cause
basic goal
behavioural changes
benefit
bond
bookkeeping
bottleneck
brainstorming
built-in flexibility
business goal
business policy
business strategy
capital investment
capital market

ČESKY

absorpční schopnost
účetní
účetnictví
akvizice
návrh akce
 fáze plánování akce
úroveň činnosti
adaptivní strategie
správní nezávislost
režijní náklady
reklama
poprodejní servis
alternativní řešení
analýza
oblast řízení
aktiva
cíl zakázky
plán zakázky
strategie zakázky
soupis atributů
audit
recidiva
rozhoda
bankrot
čárkový kód
základní příčina
základní cíl
změny chování
přínos
obligace
vedení účetních knih
úzké místo
brainstorming
vnitřní pružnost
podnikatelský cíl
podnikatelská politika
podnikatelská strategie
kapitálová investice
kapitálový trh

capital structure	kapitálová struktura
career development	rozvoj pracovní kariéry
cash	hotovost
cash flow	tok hotovosti
cash managing	řízení hotovosti
causal analysis	kauzální analýza
causal relationship	kauzální vztah
cause	příčina
cause and effect	příčina a následek
chain of causes and effects	řetězec příčin a následků
change	změna
change process	proces změny
civil servant	státní zaměstnanec
classification	klasifikace
client	zákazník
client enterprise	zadavatelský podnik
client organisation	zadavatelská organizace
client's estimate	klientův odhad
closed-ended problem	uzavřený problém
cognitive dissonance	kognitivní disonance
collaborative relationship	vztah spolupráce
collective agreement	kolektivní smlouva, dohoda
commercial bank	komerční banka
common vision	společná vize
company turnaround	celková přestavba podniku
comparison	porovnání
computer application	počítačová aplikace
conception of rationality	pojetí racionality
condition	podmínka
consultant	poradce
consultant-client relationship	vztah poradce-klient
consultant's documentation	poradenská dokumentace
consultant's role	role poradce
consulting	poradenství
consulting contract	poradenský kontrakt
consulting ethics	poradenská etika
consulting generalist	poradce — generalista
consulting mode	poradenský modus
consulting organisation	poradenská organizace
consulting process	poradenský proces
consulting project	poradenský projekt
consulting report	poradenská zpráva
consulting service	poradenská služba
consulting specialist	poradce — specialista
consulting style	poradenský styl

consulting team	poradenský tým
consulting unit	poradenská jednotka
consumer goods	spotřební zboží
continuous practice	kontinuálně uplatňovaný postup
contract	smlouva
corporate culture	podniková smlouva
corporate strategy	podniková strategie
corrective problem	korekční problém
cost of the assignment	náklady na zakázku
cost/benefit analysis	analýza nákladů a přínosů
creative problem	tvůrčí problém
criteria of rationality	kritéria racionality
critical mass	kritické množství
cross-border operation	zahraniční operace
cross-checking	křížová kontrola
cultural background	kulturní zázemí
cultural factor	kulturní faktor
current assets	běžná aktiva
current liabilities	běžná pasiva
data collection	shromažďování dat
data gathering	shromažďování dat
debt	dluh
debt capacity	dluhová kapacita
debt financing	úvěrové financování
decision analysis	rozhodovací analýza
decision-making system	rozhodovací systém
deduction	dedukce
degree of detail	úroveň podrobnosti
degree of error	míra chyby
degree of persuasion	míra přesvědčování
design of the assignment	projekt zakázky
desirable need	požadovaná potřeba
diagnosis	diagnóza
diagnostic method	diagnostická metoda
diagnostic phase	diagnostická fáze
diagnostic survey	diagnostický průzkum
diagnostic work	diagnostická činnost
direct benefit	přímý přenos
discounted cash flow	diskontovaný tok hotovosti
discounting	diskontování
diversification strategy	diversifikační strategie
domestic currency	tuzemská měna
driving force	hybná síla
economic exposure	ekonomický vliv
economic performance	ekonomický výsledek

economy of scale	úspora ze zhradení
effort	úsilí
eletronic office	elektronická kancelář
emotional independence	emocionální nezávislost
employee receptive	pochopení zaměstnanců
employee resistance	odpor zaměstnanců
end-of-assignment evaluation	závěrečné hodnocení zakázky
entrepreneurship	podnikatelství
entry phase	vstupní fáze, etapa
environmental analysis	analýza okolí, prostředí
environmental changes	změny okolí, prostředí
equity fund	akciový kapitál
essential need	základní potřeba
estimate	odhad
evaluation of benefit	hodnocení přínosu
evaluation tool	nástroj hodnocení
event	událost, jev
excellence	dokonalost
exchange rate	směnný kurs
expertise	expertiza
fact analysis	analýza faktů
family enterprise	rodinný podnik
feedback	zpětná vazba
final report	závěrečná zpráva
financial adviser	finanční poradce
financial appraisal	finanční odhad, ocenění
financial control	finanční řízení
financial independence	finanční nezávislost
financial security	cenný papír
flexible manufacturing system	pružný výrobní systém
follow-up evaluation	následné hodnocení
follow-up service	následná služba
forced conformity	nucená konformita
force-field analysis	analýza silového pole
foreign exchange exposure	vliv směnných relací
formal organisation	formální organizace
forward market	budoucí termínový trh
functional analysis	funkční analýza
functional area	funkční oblast
fund	kapitál, fond
general management	obecné řízení
goal setting	stanovení cílů
gradual withdrawal	postupný odchod, ústup
grant	grant
group-genius technique	technika kolektivního myšlení

hedging
human resource development
human resource management
image
implementation
imposed change
income statement
incubation
indirect benefit
industrial goods
inflation
influencing factor
informal communication network
information technology
initial contact
innovator
insight
insolvency
interest rate
interfirm comparison
interim evaluation
internal capability
internal consulting
internal rate of return
internal report
international marketing
internationalisation
intervention technique
interview
inter-disciplinary problem
intrapreneur
intrapreneurship
invoice
in-company training
in-depth diagnosis
in-depth survey
job classification
job content
job description
job evaluation
job satisfaction
joint venture
key issue
lateral thinking
latitudinal study

zajištění před ztrátami
rozvoj lidských zdrojů
řízení lidských zdrojů
dojem firmy na veřejnosti, image
implementace, realizace
v nucená změna
výsledovka
inkubace
nepřímý přínos
investiční zboží
inflace
ovlivňující faktor
neformální komunikační síť
informační technologie
počáteční kontakt
inovátor
proniknutí do podstaty
platební neschopnost
úroková míra
mezipodnikové srovnávání
předběžné hodnocení
vnitřní schopnost
vnitřní poradenství firmy
vnitřní výnosové procento
interní zpráva (klienta)
mezinárodní marketing
internacionalizace
intervenční technika
pohovor
interdisciplinární problém
vnitřní podnikatel
vnitřní podnikatelství
faktura
vnitropodnikové školení
hloubková diagnóza
hloubkový průzkum
klasifikace prací
pracovní náplň
popis práce
hodnocení práce
uspokojení z práce
společný podnik
klíčový bod, úkol
laterální myšlení
plošná studie

lead-time	průběžná doba
level of performance	úroveň výkonu
liabilities	pasiva
liaison officer	styčný pracovník
liquidity	likvidita
liquidity management	řízení likvidity
maintenance	údržba
major reorganisation	radikální reorganizace
management audit	manažerský audit
management consultant	poradce pro řízení
management consulting	poradenství pro řízení
management information system	manažerský informační systém
management of the assignment	řízení zakázky
management theory	teorie řízení
managerial skills	manažerské dovednosti
managing cash	řízení hotovosti
market price	tržní cena
market share	podíl na trhu
marketing mix	marketingový mix
marketing research	marketingový průzkum
market-orientation	tržní orientace
mark-up	zisková přírážka
material handling	manipulace s materiálem
merger	fúze
money market	peněžní trh
monitoring implementation	sledování implementace
morphological analysis	morfologická analýza
multiple cause	vicenásobná příčina
multiple classification	vicenásobná klasifikace
multiple effect	vicenásobný následek
multi-functional problem	mnohofunkční problém
national culture	národní kultura
negotiated change	dohodnutá, projednaná změna
net present value	čistá současná hodnota
occupational disease	nemoc z povolání
official registration	oficiální registrace
on-the-job training	školení v pracovním procesu
open-ended problem	otevřený problém
operating time	operační čas
organisation structure	organizační struktura
organisational culture	organizační kultura
organisational excellence	organizační dokonalost
organisational leadership	organizační vedení
organisational unit	organizační jednotka
pace of implementation	rychlost implementace

performance curve
 performance improvement
 performance standard
 personal influence
 personal preference
 personnel management
 personnel policy
 phased approach
 pilot project
 planned change
 planning of stages
 political independence
 pragmatic approach
 preliminary diagnosis
 preliminary survey
 preparation
 present practice
 presentation
 presentation meeting
 primary cause
 problem diagnosis
 process role
 product line
 production planning
 production-orientation
 product-orientation
 product-life cycle
 professional association
 professional culture
 profit
 profitability
 progress report
 progressive problem
 project team
 promotion
 proposal
 public accounting firm
 public enterprise
 public relations
 public sector
 quality circle
 questionnaire
 quick survey
 rate of change
 rate of exchange
 ratio

výkonostní křivka
 zlepšení výkonnosti
 výkonová norma, standard
 osobní působení, vliv
 osobní preference
 personální řízení
 personální strategie
 fázovaný přístup
 pilotní, zkušební projekt
 plánovaná změna
 plánování etap
 politická nezávislost
 pragmatický přístup
 předběžná diagnóza
 předběžný průzkum
 příprava
 současná zvyklost, praxe
 prezentace
 prezentační schůzka
 základní příčina
 diagnóza problému
 procesní role
 výrobová řada, sortiment
 výrobní plánování
 výrobní orientace
 výrobová orientace
 cyklus životnosti výrobku
 profesionální asociace, sdružení
 profesionální kultura
 zisk
 ziskovost
 zpráva o postupu prací
 rozvojový problém
 projektový tým
 podpora, prosazení
 návrh
 veřejná účetnická firma
 veřejný podnik
 styk s veřejností
 veřejný sektor
 kroužek kvality
 dotazník
 rychlý průzkum
 tempo (rychlost) změny
 devizový kurs
 podílový (poměrový) ukazatel

recruitment	nábor
red tape	byrokracie
reference period	referenční období
reference report	referenční zpráva (poradce)
rehearsal	nácvik
remuneration	odměňování
report	zpráva
reported profit	vykazovaný zisk
respondent	respondent
responsibility	odpovědnost
restraining force	brzdící síla
retailer	maloobchodník
retainer arrangement	dlouhodobé honorované zastoupení
reward system	systém odměňování
routine job	rutinní práce
saving	úspora
scientific management	vědecké řízení
self-diagnosis	sebediagnóza
service diversification	diverzifikace služeb
shareholder	akcionář
skill	dovednost
small enterprise	malý podnik
social benefit	sociální přínos, výhoda
social organisation	sociální organizace
source of information	informační zdroj
spaced practice	přerušované uplatňovaný postup
spreadsheet	tabulkový procesor
staff	zaměstnanci, personál
staff development	odborný růst pracovníků
staff turnover	fluktuační zaměstnanců
stockholder	akcionář
stock-control procedures	postupy řízení zásob
strategic planning	strategické plánování
strategic vision	strategická vize
strategy-formulation level	úroveň formulování strategie
strength	silná stránka
synectics	synektika
synthesis	syntéza
tabulation of data	uspořádání dat
teamwork	týmová práce
termination	ukončení
total cost	celkové náklady
training	výuka, průprava, školení
training of trainers	školení lektorů
training programme	výukový program

transfer effect
translation exposure
trend
turnover
unplanned change
validity
vertikal marketer
wage system
weakness
withdrawal signal
word processing
work method
work station
work style
working capital

přenosový účinek
vliv převodu
trend, tendence
obrat
neplánovaná změna
platnost, validita
vertikální prodejce
systém odměňování
slabá stránka
signál k odchodu
zpracování textu
pracovní metoda
pracovní stanice
styl práce
provozní kapitál

Milan Kubr a kol.
Poradenství pro podnikatele a manažery
(I. díl)

Z anglického originálu Management Consulting
A guide to the profession Second (revised) edition,
vydaného International Labour Office Geneva 1986,
přeložil Pavel Dominik,
odborná redakce
doc. ing. Leo Vodáček, DrSc., doc. ing. Karel Pícek, CSc.
Vydavatel CAPA a. s. Poradenská agentura, Praha 1, Mikulandská 7.
Obálka a grafická úprava podle originálu vydaného ILO
Fotosazbu zhotovila Svoboda a. s., Praha
Náklad 10 000 výtisků
První vydání
OSTRAVSKÉ TISKÁRNY, s. p., provoz 21, Novinářská 7, Ostrava 1