



Jiří Plamínek  
Roman Fišer

# Řízení podle kompetencí



- Management by Competencies v praxi
- Strategické směřování firmy
- Řízení procesů a zdrojů
- Zvládání ohrožujících situací
- Rozdělení rolí a úloh
- Hodnocení a motivace lidí

## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*





Copyright © Grada Publishing, a.s.

**RNDr. Jiří Plamínek, CSc.**  
**Roman Fišer**

## **Řízení podle kompetencí**

*Management by Competencies*

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400  
[www.grada.cz](http://www.grada.cz)  
jako svou 2080. publikaci

Odpovědná redaktorka Ing. Kateřina Drongová  
Sazba Jan Šístek  
Počet stran 180  
První vydání, Praha 2005  
Vytiskla tiskárna PBTisk  
Prokopská 8, Příbram 4

© Grada Publishing, a.s., 2005  
Cover Photo © Corel Photos, 2004

ISBN 80-247-1074-9 (tištěná verze)  
ISBN 978-80-247-6318-7 (elektronická verze ve formátu PDF)  
© Grada Publishing, a.s. 2011

# Obsah

<b>Předmluva</b> .....	11
<b>1 Úvod do světa MbC</b> .....	13
1.1 Orientace v příručce .....	15
1.1.1 Účel .....	15
1.1.2 Obsah .....	15
1.1.3 Adresáti .....	16
1.1.4 Forma .....	16
1.2 Přístup MbC – shrnutí .....	16
1.2.1 Definice .....	16
1.2.2 Zdroje .....	17
1.2.3 Podstata .....	17
1.2.4 Zavádění .....	18
1.2.5 Nástroje .....	19
1.2.6 Přínosy .....	20
1.3 Úvodní příklad .....	21
1.3.1 Popis situace .....	21
1.3.2 Tradiční řešení .....	21
1.3.3 Řešení podle MbC .....	22
<b>2 Podstata MbC</b> .....	23
2.1 Dvě tváře firem .....	25
2.1.1 Vitalita firem .....	25
2.1.2 Význam lidí pro metodiku MbC .....	26
2.1.3 Kompetence lidí .....	27
2.1.4 Význam kompetencí při řízení firem .....	28
2.1.5 Firemní kultura .....	29
2.2 Svět požadavků .....	30
2.2.1 Teorie vitality .....	30
<i>Vítální znaky</i> .....	31
<i>Budování vitality</i> .....	32
<i>Pyramida vitality</i> .....	34
<i>Teorie omezení</i> .....	35
2.2.2 Firemní myšlenky .....	35
<i>Firma vedená myšlenkami</i> .....	36
<i>Dekompozice systému firemních myšlenek</i> .....	38
<i>Cíle a metriky v MbC</i> .....	40
<i>Politické překážky MbC</i> .....	41
2.2.3 Firemní děje .....	41

	<i>Definice procesů</i>	42
	<i>Řízení procesů</i>	42
2.3	Svět možností	44
2.3.1	Lidské zdroje v MbC	44
	<i>Vlastnosti, postoje a schopnosti</i>	44
	<i>Hospodaření s lidskými zdroji</i>	46
	<i>Pyramida kultury</i>	46
	<i>Teorie omezení</i>	48
2.3.2	Lidé v MbC	49
	<i>Hodnocení kompetencí</i>	49
	<i>Odměňování</i>	51
	<i>Kariéry v MbC</i>	52
	<i>Federalismus v MbC</i>	52
	<i>Certifikované řízení jakosti v MbC</i>	54
2.4	Řízení firem	55
2.4.1	Funkční model firmy	55
	<i>Popis modelu</i>	55
	<i>Toky ve firmě</i>	56
	<i>Procesní domény</i>	57
2.4.2	Role z pohledu MbC	58
	<i>Role lídra</i>	58
	<i>Role manažera</i>	58
	<i>Role vykonavatele</i>	63
	<i>Vztah rolí a lidí</i>	63
2.4.3	Vývoj manažerského stylu	64
	<i>Změny stylu</i>	64
	<i>Krizový a rozvojový management</i>	64
	<i>Distribuce odpovědnosti a pravomocí</i>	65
2.5	Řešení problémů	66
2.5.1	Strategie řešení	66
2.5.2	Taktika řešení	67
2.5.3	Lokalizace problému	68
2.5.4	Metodika řešení	68
2.5.5	Syntéza	68
2.5.6	Příklad řešení problémů pomocí MbC	68
2.6	Produkt MbC	70
<b>3</b>	<b>Zavádění MbC</b>	71
3.1	Předpoklady úspěchu MbC	73
3.1.1	Akceptace metody	73
3.1.2	Dohoda o spolupráci	74
3.1.3	Ochota ke změně	75
3.2	Nastavení směru	75
3.2.1	Systém firemních myšlenek	76

3.2.2	Tvorba strategického rámce	76
3.2.3	Podnikatelská hypotéza	77
3.2.4	Vize	78
3.2.5	Poslání	79
3.2.6	Hodnoty	79
3.2.7	Strategie	80
	<i>Definice strategie</i>	80
	<i>Příklad 1</i>	81
	<i>Příklad 2</i>	82
	<i>Shrnutí příkladů definice strategie pomocí MbC</i>	82
	<i>Formulace strategie podle MbC</i>	83
3.2.8	Strategické kontinuum	84
	<i>Intervaly strategického kontinua</i>	84
	<i>Operační interval</i>	84
	<i>První rozvojový interval</i>	85
	<i>Druhý rozvojový interval</i>	85
	<i>Aplikace strategického kontinua</i>	86
	<i>Příklad</i>	86
	<i>Vztah intervalů strategického kontinua</i>	87
3.2.9	Rozvoj strategického rámce	88
3.2.10	Produkty a cíle	89
	<i>Definice produktů</i>	90
	<i>Definice ukazatelů a cílů</i>	90
	<i>Příklad</i>	90
	<i>Práce s ukazateli a cíli</i>	91
3.3	Stanovení způsobu	91
3.3.1	Určení změnového vektoru	91
	<i>Působení změnového vektoru</i>	91
	<i>Balanced Scorecard</i>	92
	<i>Význam BSC pro MbC</i>	94
3.3.2	Definice a řízení firemních dějů	95
	<i>Procesní a projektové řízení</i>	95
	<i>Synergie procesního a projektového řízení</i>	96
	<i>Zkušenosti s procesním řízením</i>	97
3.3.3	Monitoring a controlling	101
3.3.4	Definice a řízení zdrojů	102
	<i>Lidské zdroje</i>	102
	<i>Nástroje rozvoje kompetencí</i>	103
3.3.5	Definice a proměny struktur	103
	<i>Organizační struktura v MbC</i>	103
	<i>Pozice</i>	104
	<i>Role</i>	104
	<i>Úlohy</i>	104
3.4	Definice úloh a kompetencí	105

3.4.1	Člověk v systému MbC	105
3.4.2	Úlohy v systému MbC	106
3.4.3	Role a úlohy	107
	<i>Úlohy lídrů</i>	107
	<i>Úlohy manažerů</i>	107
	<i>Úlohy vykonavatelů</i>	108
3.4.4	Kompetence v systému MbC	108
3.5	Zvládání ohrožujících situací	109
3.5.1	Nastavení rovnováhy	109
3.5.2	Základní prvky firemní sebeobrany	110
3.5.3	Zavádění zpětných vazeb	110
3.5.4	Získávání lidské podpory	111
3.5.5	Práce s lidskými zdroji při vytváření stability	112
3.6	Spuštění motoru vývoje	115
3.6.1	Základní předpoklady rozvoje	115
3.6.2	Zavádění dopředných vazeb	116
3.6.3	Stimulace lidské aktivity	117
3.6.4	Práce s lidskými zdroji při generování dynamiky	117
3.7	Teorie omezení v MbC	119
3.7.1	Princip teorie omezení	119
3.7.2	Používání teorie omezení při zavádění MbC	120
3.7.3	Schéma procesu zavádění MbC	121
<b>4</b>	<b>Nástroje MbC</b>	<b>123</b>
4.1	Babice způsobilá	125
4.1.1	Horizontální členění babice	127
4.1.2	Vertikální členění babice	127
4.1.3	Požadované úrovně kompetencí	128
4.2	Definice a měření výkonu	130
4.2.1	Konstrukce ukazatelů	130
	<i>Příklad 1</i>	131
	<i>Příklad 2</i>	131
	<i>Propojení člověka a firmy</i>	131
	<i>Vazba na úlohy</i>	132
4.2.2	Transformace	133
4.2.3	Měření transformace	134
	<i>Doba trvání</i>	135
	<i>Termín opakování</i>	135
	<i>Náklady</i>	135
	<i>Kvalita</i>	136
	<i>Množství</i>	136
	<i>Přidaná hodnota</i>	136
4.3	Definice a měření lidských zdrojů	137
4.3.1	Měření vlastností	137



	<i>Sledované ukazatele</i>	138
	<i>Požadované hodnoty</i>	141
	<i>Způsoby měření</i>	141
4.3.2	Měření schopností	142
	<i>Sledované ukazatele</i>	142
	<i>Požadované hodnoty</i>	144
	<i>Způsoby měření</i>	144
4.3.3	Měření postojů	144
	<i>Sledované ukazatele</i>	144
	<i>Požadované hodnoty</i>	146
	<i>Způsoby měření</i>	146
4.4	Nástroje pro řešení problémů a sporů a rozhodování	147
4.4.1	Expertní práce	147
4.4.2	Týmová práce	148
4.4.3	Facilitace	148
4.4.4	Metoda PF	149
4.4.5	Vyjednávání	149
4.4.6	Mediace	149
4.5	Nástroje rozvoje lidských zdrojů	150
4.5.1	Distanční metody, e-learning	150
4.5.2	Školení a tréninky	151
4.5.3	Poradenství a koučování	152
4.5.4	Pozorování praxe a zpětná vazba	152
4.5.5	Metody vzájemné podpory	152
4.6	Softwarová podpora MbC	153
4.7	Možnosti spolupráce při zavádění MbC	153
4.7.1	Preference interních zdrojů	154
4.7.2	Preference externích zdrojů	154
4.7.3	Preference kombinovaných týmů	155
<b>5</b>	<b>Příklady aplikace MbC</b>	<b>157</b>
5.1	Vitalizace ohrožené firmy	159
5.1.1	Výchozí situace	159
5.1.2	Analýza firemní kultury	160
5.1.3	Příprava vyšších manažerů	161
5.1.4	Příprava středního managementu	162
5.1.5	Dohoda o firemní kultuře	162
5.1.6	Mapování firemních procesů	163
5.1.7	Definice úloh	163
5.1.8	Práce s vykonavateli	164
5.1.9	Výsledky MbC	165
5.2	Vitalizace úspěšné firmy	165
5.2.1	Vitální rozvojová fáze	166
5.2.2	Zadání pro MbC	166

5.2.3	Hra na ISO	166
5.2.4	Zdroje nejistoty	167
5.2.5	Lokalizace omezení	168
5.2.6	Komentář	168
5.2.7	Možnosti řešení	169
5.2.8	Upřesnění strategického rámce	170
5.2.9	Definice procesů	170
5.2.10	Zrození managementu	171
5.2.11	Výsledek MbC	171
<b>6</b>	<b>Závěrečná shrnutí a přehledy</b>	<b>173</b>
6.1	Přehled hlavních myšlenek a principů	175
6.1.1	Teorie vitality	175
6.1.2	Management by Competencies	176
6.2	Výběr z použité a doporučené literatury	178
<b>O</b>	<b>autorech</b>	<b>180</b>

# Předmluva

Při řízení firem se pohybujeme ve složitém prostoru s nesnadnou orientací. S železnou pravidelností se dostáváme do situací, kdy se musíme správně rozhodnout, pro svá rozhodnutí získat spolupracovníky a podřízené a být jim svou jistotou a nadšením příkladem ve všem, co děláme. Abychom tento úděl řídicího pracovníka zvládli, potřebujeme získat ucelený pohled na řízenou společnost a jistý nadhled nad každodenními starostmi.

Bohaté zkušenosti autorů umožnily vznik dokonalé příručky, která právě takový nadhled usnadňuje. Kniha pohlíží na řízenou společnost v souvislostech a odhaluje kořeny úspěchů i potíží. Věřím, že vám pomůže jednodušeji a pohodlněji zvládat vaše každodenní úkoly, stejně jako s nimi jako pomáhá mně.

Měl jsem čest se s knihou seznámit ještě před jejím vydáním, ale především jsem mohl pozorovat příznivé důsledky zavádění jejích myšlenek ve vlastní firmě, za což autorům knihy upřímně děkuji. Jejich schopnost uplatnit vlastní myšlenky ve skutečné praxi a propojit teorii s každodenním životem firmy mne doslova uchvátila.

Praktická potence autorů je viditelná i při samotném čtení knihy. Jsem příznivcem srozumitelného výkladu, názorných obrázků a příkladů z praxe. To vše můžeme v příručce najít v odpovídajícím množství a kvalitě. Místo nekonečných výčtů možných přístupů, metod, školních příkladů a pouček, na které jsme z učebnic managementu zvyklí, zde najdeme velmi jednoduché objasnění základních principů, po kterém se výklad noří stále hlouběji do světa praktických aplikací.

Autoři nás na této cestě ani na okamžik nenechají zabloudit. Neustále připomínají, kde se čtenář nachází a proč, a protože se starají i o jeho zábavu a používají svěží jazyk, nedovolí mu, aby se při čtení nudil. Věřím, že také proto se příručka stane stálým průvodcem a užitečným pomocníkem při řízení našich společností a že o metodice Management by Competencies ještě hodně uslyšíme.

Vám všem, kteří jste vzali knihu do rukou, přeji mnoho úspěchů!

*Ladislav Marek  
předseda dozorčí rady AAC, a.s.*

---

# KAPITOLA

# 1

## Úvod do světa MbC



Již tucet let cestujeme – my, autoři této knihy – od firmy k firmě a od instituce k instituci v naději a víře, že svým lektorským a poradenským působením dokážeme přispět k úspěchu těchto organizací a ke spokojenosti lidí, kteří v nich pracují.

Za tuto dobu si nešlo nevšimnout několika zajímavých aspektů života těchto organizací, které stály u zrodu našeho odhodlání napsat knihu, do které právě nahlížíte.

Především: problémy a potíže, které nacházíme, se sobě často nápadně podobají bez ohledu na odvětví, povahu organizace, a dokonce i bez velkého ohledu na zemi, ve které právě pobýváme.

Za druhé, prakticky všude nacházíme určitou, mnohdy i značnou míru nepořádku a chaosu, která významně snižuje efektivitu, i když by se dala relativně lehce odstranit pouhým důsledným uplatněním prostého zdravého rozumu.

Za třetí, organizace s nízkou efektivitou nemohou dlouhodobě přežívat na otevírajících se trzích. Sjednocování trhů je velkou příležitostí pro efektivní firmy, stejně jako hrozbou pro firmy neefektivní.

A konečně za čtvrté, všude jsou lidé, kteří tyto nepřijemnosti sice vidí a chtějí je odstranit, ale zhusta se jim to nedaří, a to často i tehdy, když v organizacích hrají zcela klíčové role.

Těmto lidem rádi pomáháme, zejména jim vděčíme za zkušenosti shrnuté v této knize, pro ně jsme tuto knihu psali především. Jim také, tedy vám všem, kteří se nedokážete smířit s nepořádkem a nepoctivostí, tuto knihu v přátelské úctě věnujeme.

## 1.1 Orientace v příručce

Je nám jasné, že máme-li napsat užitečnou knihu, první, a jistě ne jedinou podmínkou je napsat ji tak, aby se v ní čtenář bez problémů vyznal. Svůj výklad proto začínáme shrnutím základních informací o knize.

### 1.1.1 Účel

Všem čtenářům zde předkládáme **ucelený návod**, jak postupně dostávat pod kontrolu úspěšnost firem a institucí. Odpovídáme na otázku, co, kdy a jak udělat, abychom se nemuseli obávat o osud organizací, pro které pracujeme nebo za které spoluodpovídáme. Dalo by se říci, že účelem knihy je poskytnout pohled na potíže a rozvojový potenciál firem a institucí **z určitého odstupu**, tak, aby byly vidět kořeny disfunkcí i úspěchů a jejich vzdálené důsledky i vzájemné souvislosti. A **usnadnit změny**, které se z tohoto odstupu ukáží jako nezbytné.

### 1.1.2 Obsah

Mezi úvodní a závěrečnou kapitolou najdou čtenáři čtyři kapitoly, v nichž se na předkládaný metodický systém, tedy Management by Competencies (dále MbC),

podíváme pokaždé trochu jiným pohledem. Nejdříve (kapitola 2, **Podstata MbC**) vysvětlíme princip metody, tedy teoretické předpoklady, na kterých je MbC založen. Poté (kapitola 3, **Zavádění MbC**) shrneme zkušenosti, které jsme dosud získali s aplikací metody. Z této kapitoly tedy vyplyne, jak obvykle probíhá postupný přechod firem na řízení podle kompetencí. Abychom podpořili šetrný, ale účinný přechod firmy na MbC, vyvinuli jsme nebo převzali řadu podpůrných nástrojů, jejichž přehled uvádíme v kapitole 4 (**Nástroje MbC**). Nakonec jsme vybrali dva příklady zavádění MbC v reálných firmách (kapitola 5, **Příklady aplikace MbC**).

### 1.1.3 Adresáti

Věříme, že kniha by mohla zaujmout především **lídry a manažery** firem. Předpokládáme, že najde cestu i na stoly učitelů, lektorů a konzultantů. Doufáme, že pomůže studentům, kteří se připravují na vstup do praxe ve firmách a institucích, i lidem, kteří se chystají samostatně podnikat. Zároveň jsme přesvědčeni, že myšlenky obsažené v příručce může použít vlastně každý, kdo nehodlá procházet životem jako jeho pasivní pozorovatel.

### 1.1.4 Forma

Je nám jasné, že uvedení adresáti nemohou plýtvat svým časem. Pokusili jsme se proto napsat uživatelsky přítulný text, který je bohatě členěný, podporovaný větším počtem obrázků, poměrně hustě doplněný příklady, které jsme prožili v praxi, a napsaný barvitým jazykem.

## 1.2 Přístup MbC – shrnutí

Dříve než se společně vydáme na systematicky organizovanou poznávací výpravu do útrob firem a institucí, nabízíme vám malý orientační přelet nad touto krajinou. Stručně nastíníme, jaký systém myšlenek na čtenáře v knize čeká. Shrňme filosofický základ a naznačíme metodické zázemí MbC.

### 1.2.1 Definice

Management by Competencies (MbC) je přístup k řízení firem, založený na **harmonickém rozvoji** „tvrdých“ a „měkkých“ aspektů podnikání. Dva světy – svět cílů a požadavků na výkon a svět lidských zdrojů a dalších předpokladů dosahování výkonů – se v něm setkávají v synergickém vztahu.

Z prolnutí těchto dvou prostředí ostatně také MbC vznikl. Každý ze spoluautorů vnesl do MbC akcent jednoho ze zmíněných světů. I když oba rádi vnímáme přeshra-

niční vlivy, jeden z nás je specialistou na lidské zdroje a mezilidské vztahy a druhý na procesní a projektové řízení. Z mlh na pomezí těchto disciplín začaly vystupovat obrysy MbC postupně, po několika letech spolupráce.

### 1.2.2 Zdroje

MbC čerpá z řady osvědčených teoretických zdrojů, které oba dlouhodobě používáme při své poradenské práci. Jde především o hledání klíčové překážky podle **teorie omezení** (E. Goldratt), **teorii vitality** (J. Plamínek), **přístup zaměřený na klienta** (C. Rogers), představu **učící se organizace** (P. Senge), a do jisté míry vlastně i o četné (a ne vždy úspěšné) pokusy opřít se při vedení firmy o důsledný pořádek (od „vědeckého řízení“ F. Taylora po „reinženýring“ J. Champyho a M. Hammera).

Naše procesní řízení navazuje na **standard IDEF0** (National Institute of Standards and Technology). V oblasti cílů a ukazatelů se obracíme k metodě **Balanced Scorecard** (R. Kaplan a D. Norton).

Řada námětů přichází z výuky a diskusí se studenty vysokých škol, zejména se studenty MBA na Open University, a především z pravidelných kontaktů s našimi klienty – manažery a lídry firem. Další inspirace pochází ze zdánlivě odlehlých oborů, jako je kybernetika nebo ekologie. Trvalým zdrojem podnětů jsou pro nás například knihy P. Druckera a Ch. Handyho.

*Poznámka.* V této příručce se často odvoláváme na knihy o teorii vitality (*Synergický management, Vedení lidí, týmu a firem*) a příbuzných tématech (*Seberízení, Řešení konfliktů a umění rozhodovat*), které napsal v letech 1994 až 2002 jeden z nás. Je to proto, že jsou v nich popsány metody a souvislosti, se kterými dnes MbC běžně pracuje, ale do příručky se nám nevešly. Přesné citace těchto knih najdete v seznamu doporučené literatury.

### 1.2.3 Podstata

Požadavky a možnosti tvoří ve firmách často dva do velké míry oddělené světy. Problémy pak vznikají nezřídka z toho, že požadavky kladené na výkon neodpovídají aktuálním možnostem firmy. MbC tyto dva světy propojuje a rozvíjí obě složky této duality. Zasaduje se o to, aby se vyvíjely ve vzájemném souladu, a tím se synergicky podporovaly. Také při řešení problémů a disfunkcí firemního organismu zvažuje MbC **dualitu požadavků a možností** jako celek.

Kompetence se nedostaly do názvu naší metodiky náhodou. Úspěch firmy je sice bezprostředně poměřován dosaženými výsledky, za jeho základ však považujeme **kompetence lidí**, kteří pro firmu pracují. Kompetenci lidí vnímáme jako souhrn dosahovaného výkonu (tedy lidské práce) a přinášeného potenciálu (tedy lidských zdrojů). Chybí-li jedno, chybí i kompetence jako celek. Pojem kompetence vztahujeme bez výjimky jen ke konkrétním úlohám, které mají lidé vykonat.

Jsme přesvědčeni, že téměř všechny úspěchy a neúspěchy firem jsou dány kompetencemi lidí, kteří za výkon firmy odpovídají. Proto také vznikající problémy ve firmách převádíme na chybějící nebo nedostačující kompetence a řešíme je doplněním toho, co v oblasti kompetencí chybí. Kompetence mohou pochopitelně chybět nejen při vykonávání úlohy, ale i při jejím definování. Jinými slovy: lidé mohou působit problémy tím, že nekompetentně pracují, ale také tím, že práci nekompetentně zadávají a řídí.

Důrazem na kompetence odstraňujeme **příčiny problémů**, nikoliv jen jejich viditelné projevy. Firma užitím MbC neodstraní jen problém (nedostane pouze rybu), ale zároveň získá kompetenci k řešení celé třídy podobných problémů (naučí se rybařit). Zcela přirozenou součástí MbC je tedy velmi intenzivní práce s lidskými zdroji, pro kterou se v novodobé češtině ujalo slovo koučování.

Při skutečně důsledném využití všech možností MbC se ve firmách postupně mění tradiční systém vertikálního řízení. Odpovědnost a pravomoce nejsou distribuovány podle pracovních pozic, ale podle vykonávaných úloh. Pracovní pozice člověka je jednoznačně definovanou množinou rolí, ve kterých člověk ve firmě vystupuje, a množinou úloh, které pro firmu vykonává.

Specifickou rolí ve firmě je role toho, kdo dosahuje stanovených cílů prostřednictvím jiných lidí, tedy **role manažera**. Tato role se v MbC mění v souladu s rozvojem firemní vitality. Dokud firma řeší základní existenční problémy (fáze krizového managementu), MbC doporučuje tradiční vertikální řízení, založené na autoritě nadřízených.

Později, ve fázi rozvoje managementu, může být řídicí autorita postupně převáděna z lidí (manažerů, kteří řídí výkon firmy) na myšlenky, kolem kterých firma vznikla. Tím se mění podoba řízení: nadřízenost či podřízenost osob v konkrétní situaci je sice stále jednoznačně stanovena, ale více závisí na charakteru úlohy, která je právě vykonávána. Tento posun usnadňuje týmovou práci, umožňuje opatrné opouštění direktivního řídicího stylu, usnadňuje rozvoj horizontálních kariér a má blahodárný vliv na stabilitu a dynamiku firmy.

## 1.2.4 Zavádění

Pro stanovení požadavků využíváme originální propojení teorie vitality (Jiří Plamínek, 2000, 2002) a teorie omezení (Eliyahu M. Goldratt, 1990). Teorie vitality definuje základní **vitální znaky** firmy (užitečnost, efektivitu, stabilitu a dynamiku) a nastiňuje strategii péče o firmu, když říká, v jakém pořadí a jakým způsobem tyto znaky vytvořit. Teorie omezení nám pomáhá určit taktiku tohoto procesu: protože žádný vitální znak nelze rozvinout k dokonalosti nezávisle na jiných, budujeme každý znak právě tak dlouho, dokud v něm leží místo, v němž je rozvoj firmy nejvíce omezován.

Východiskem pro aplikaci MbC v konkrétní firmě je tedy posouzení jejích vitálních znaků a lokalizace aktuálního **hlavního omezení**. Tato zjištění (jimž jsme si zvykli říkat diagnóza), jsou-li porovnána s optimálním řešením (které lze pro dané podmínky odvodit z teorie vitality), vedou k definici potřebných změn.



Požadavky teorie vitality jsou tedy přirozeným základem pro formulaci strategických myšlenek (definici strategických cílů), které firmu povedou do budoucnosti. Aby mohly **strategické myšlenky** skutečně sehrát svou inspirující a motivující roli, je podle MbC nutné velmi kompetentně pracovat.

Je nezbytné dovést je do přítomnosti, rozvést k lidem a zároveň zařídit, aby bylo možné měřit míru jejich naplňování. Proto v MbC rozkládáme strategické cíle v čase a definujeme konkrétní postupné cíle, a zároveň strategické cíle dekomponujeme v jejich věcné podstatě na cíle dílčí (až po úroveň úloh jednotlivých lidí). Na strategické, taktické i operativní úrovni určujeme **ukazatele** (tedy parametry, které mají být měřeny) a **normy** (tedy hodnoty parametrů, které mají být naměřeny).

Ve firmách mají myšlenky zcela klíčový význam: firmu de facto definují, v ideálním případě tmelí a drží její jednotlivé organizační jednotky pohromadě a jsou přirozeným kritériem rozhodování od strategické až po operativní úroveň.

Dokud jsou úzkým hrdlem firmy firemní myšlenky, produkty a **užitečnost**, je třeba jim věnovat přednostní pozornost. Jakmile jsou však myšlenky definovány natolik, že o úspěchu přestane rozhodovat „co“ a klíčovou otázkou se stane „jak“, je užitečnost na místě nejvyšší priority vystřídána **efektivitou**. Náš zájem se upře k firemním dějům (procesům a projektům) a od nich se začnou odvíjet úvahy o nezbytných zdrojích a v závěru i o optimální struktuře firmy.

Zájem o dlouhodobou efektivitu nás dovede od procesů směřujících k placímu zákazníkovi (ortoprocesy), k procesům, které tyto bezprostředně výdělečné procesy podporují (paraprocesy), a konečně potřeba obstát i v měnících se podmínkách se odrazí v úpravě procesů, které umožňují řídit změny (metaprocesy), a jsou proto podmínkou dlouhodobé **stability** a **dynamiky** firmy.

Všechny uvedené zásahy MbC zařizuje změnami na úrovni kompetencí lidí, kteří pracují pro firmu. Nositele potřebných kompetencí vyhledáváme za pomoci originálního zobrazení hlavních vztahů ve firmě, kterému říkáme **funkční model firmy**. Výsledkem úspěšného působení MbC ve firmě pochopitelně není ideální firma. Je jí firma vitální, schopná měnit a rozvíjet svůj potenciál a kompetentně jej využívat k dosahování stanovených cílů.

## 1.2.5 Nástroje

Různé prvky, které se postupně stávaly součástí systému MbC, již používáme poměrně dlouho, někdy i více než deset let. Za tu dobu jsme vytvořili sadu nástrojů, které můžeme rutinně nasadit ve **standardních situacích**. I když to lidé ve firmách obvykle neradi slyší, řada potíží se sobě skutečně podobá jako vejce vejci, a to vcelku bez velkého ohledu na jméno a velikost firmy nebo na obor jejího podnikání.

To znamená, že na zhruba 80 % situací, se kterými se v praxi setkáváme, máme připraveno schéma postupu, jehož relevanci můžeme v daných podmínkách testovat. Užití těchto postupů obvykle vyžaduje určitou modifikaci, ale princip řešení zůstává stejný. Nástin povahy těchto rutinních nástrojů najdete ve 4. kapitole této knihy. Jejich důležitou součástí jsou speciální matice, v nichž jsou k různým rolím

a k úlohám konkrétních lidí přiřazovány údaje o požadovaných úrovních lidských zdrojů a výkonů.

Existuje však zhruba 20 % situací, které vyžadují **tvůrčivost**. Předpokládají nový princip řešení nebo méně obvyklou aplikaci stávajících nástrojů. Tyto situace máme rádi. Řešíme je ve speciálně ustavených týmech, jejichž součástí, pokud to situace umožňuje, jsou i zástupci příslušné firmy. Je téměř pravidlem, že takový problém stimuluje rozvoj teorie MbC.

## 1.2.6 Přínosy

Zavedení a uplatňování MbC ve firmách a institucích přináší řadu pozitivních důsledků pro jejich řízení. Především jde o soubor **primárních dopadů**, tedy přímých výstupů zavádění MbC. Jedná se zejména o:

- vyjasnění a srozumitelnou definici dlouhodobého směřování firmy a zavedení komplexního systému cílů a ukazatelů;
- jednoznačnou a srozumitelnou definici požadavků na výkon každého zaměstnance, tedy jeho úloh, pravomocí, odpovědnosti a požadovaných výsledků;
- nastavení podmínek pro efektivní spolupráci prostřednictvím definice a řízení firemních dějů (procesů a projektů);
- identifikaci a definici všech složek lidských zdrojů potřebných pro fungování firemního systému;
- zavedení systému individuálního hodnocení a rozvoje lidských zdrojů;
- zavedení systému celkového hodnocení a rozvoje firemní kultury;
- vytvoření souladu požadavků na výkon firmy a dostupných lidských zdrojů;
- zavedení mechanismů zabezpečujících stabilitu a dynamiku celého systému.

Ještě významnější jsou **dopady sekundární**, tedy změny, které se projeví v důsledku přímých dopadů zavedení a používání MbC. Základním sekundárním dopadem je dlouhodobá celková úspěšnost (vitalita) firmy, provázená zejména následujícími příznivými jevy:

- omezení operativního řízení a zvýšení kapacity manažerů pro řízení strategického rozvoje;
- omezení kompetenčních sporů a celkové zlepšení mezilidských vztahů;
- zlepšení interní i externí komunikace a schopnosti spolupracovat;
- vyšší loajalita lidí k firmě a zvýšená iniciativa při zlepšování firemních systémů;
- zvýšení orientace na zákazníky, vyšší kvalita služeb i nárůst tržeb;
- zvýšení celkové efektivity firemních investic do rozvoje lidských zdrojů;
- zvýšení průhlednosti firmy z pohledu plánování a čerpání finančních prostředků a zdrojů ostatních kategorií;
- vyšší úspěšnost prováděných změn a jejich řízený dopad na všechny firemní systémy.

## 1.3 Úvodní příklad

Ve své praxi se většinou setkáváme s dvojitým typem zadání. Obvykle po nás firmy požadují nějakou formu vzdělávání (například trénink vyjednávání) nebo poradenskou službu spojenou s užitím konkrétní manažerské metody (například procesního řízení).

Taková zadání obvykle nevznikají na základě komplexní diagnózy systému firmy, ale bývají spíše reakcí na symptomy (tedy ne na příčiny, ale na příznaky) problémů, nebo jsou dokonce pouhou reakcí na aktuální módní trendy v řízení.

Stejně tomu bude i v našem úvodním příkladu, který ilustruje historii obvyklého průběhu zavádění MbC.

### 1.3.1 Popis situace

Firma vznikla fúzí dvou rostoucích firem v oblasti komunikací. Fúzi i následný rozvoj umožnil vstup kapitálového partnera, jehož cílem bylo obsadit významné místo v rostoucím segmentu trhu v oblasti telekomunikací. Vrcholový management byl složen z bývalých manažerů původních firem, pouze generální ředitel byl investorem vybrán na základě výběrového řízení a pocházel z finančních kruhů.

Původní firmy byly před fúzí vzájemnými rivaly, kteří mezi sebou tvrdě bojovali o zákazníky. Pozůstatky této rivality se přirozeně přenesly i do managementu nové firmy. Pro nekonečné porady, na kterých se řešily často nepodstatné problémy operativního charakteru současně se strategickými otázkami rozvoje firmy, byly typické **spory dvou táborů**, reprezentovaných manažery původních firem. Každý z manažerů pro řešení své oblasti upřednostňoval postupy, které byly zavedeny v jeho původní firmě.

Generální ředitel, který tyto porady řídil, musel věnovat většinu své energie tlumení konfliktů mezi manažery, a brzy musel připustit, že rozvoj firmy nepokračuje takovým tempem, které požadoval strategický investor.

### 1.3.2 Tradiční řešení

Generální ředitel ze svého pohledu vyhodnotil situaci následovně:

- práce manažerů postrádá týmového ducha;
- manažeři se často utápí v osobních sporech;
- manažeři neumí vést efektivní jednání na poradách.

Pověřil proto personálního ředitele, aby pro manažery vybral a zajistil tři tréninkové programy: týmovou práci, řešení konfliktů a vyjednávání a vedení porad.

Během průběhu vzdělávacích akcí se ukázalo, že na modelových situacích, které byly součástí tréninků, manažeři týmově spolupracovali, řešili konflikty i jednali na simulovaných poradách bez větších problémů. O to větší bylo zklamání generálního ředitele, když se většina problémů, které měly být vzdělávacím programem odstraněny, objevila během krátkého času znovu. V té době se na nás obrátil s žádostí o konzultace.

### 1.3.3 Řešení podle MbC

Řešení podle MbC se zaměřilo na vztah požadavků a možností. Začalo hledáním hlubších příčin zjištěných potíží.

Na úvodním diagnostickém workshopu manažeři při řízené diskusi tyto příčiny sami pojmenovali. Ukázalo se například, že manažeři nevnímají shodně základní cíle firmy, které stanovil investor, že sice mají vymezenou hierarchickou organizační strukturu, ale vazby mezi odděleními nejsou definované a jsou řešeny ad hoc, tedy trvalým operativním zapojením manažerů, a že v systému dokonce chybí dostupné informace o tom, jak firma naplňuje cíle svého rozvoje.

Identifikované nedostatky poměrně jednoznačně ukazovaly na tři klíčové oblasti:

- nedostatečnou definici a komunikaci dlouhodobých cílů firmy, jejichž důsledkem je i **špatná orientace** manažerů a jejich neshodné vnímání cílů a priorit;
- nedefinované a neřízené **firemní procesy**;
- nedefinované (a tudíž neměřitelné) cíle a cesty a **chybějící zpětné vazby** z monitoringu systému.

První oblast směřovala ke kompetencím generálního ředitele, o další se pak generální ředitel dělil s ostatními členy vrcholového managementu firmy. Řešení příčin problémů spočívalo v podpoře generálního ředitele a vrcholových manažerů při doplňování firemního systému o chybějící prvky a při jejich vysvětlování ostatním zaměstnancům firmy.

Jako efektivní metoda se osvědčila kombinace poradenství a koučování. Před zahájením skupinové práce na definici procesů absolvovali všichni manažeři trénink facilitace (základní informace o této metodě najdete v kapitole 4.4.3) a řešení problémů ve skupině.

Stanovení a sdílení firemních myšlenek a definice systému řízení a monitorování firemních procesů odstranilo podstatnou část původních problémů již tím, že subjektivní hodnocení příčin potíží mohlo být nahrazeno hodnocením objektivním. Pozornost manažerů se přesunula od vzájemných vztahů ke společným cílům, komunikace se stala efektivnější a do firmy začala opatrně nahlížet synergie.