

**Slezská univerzita v Opavě
Matematický ústav v Opavě**



**KRIZOVÉ ŘÍZENÍ
V TURBULENTNÍM PROSTŘEDÍ
Studijní opora**

Stanislav Häuser

Opava 2007

OBSAH MODULU KRIZOVÉ ŘÍZENÍ V TURBULENTNÍM PROSTŘEDÍ

1 ZMĚNA - PROBLÉM NEBO VÝZVA?	10
1.1 Řeka života	11
1.2 Reaktivita a proaktivita	13
1.3 Pain a remedy management	14
2 CHARAKTERISTIKA ZMĚN	19
2.1 Bifurkační bod	20
2.2 Změny prostředí	21
2.3 Bod zvratu změny	23
2.4 Turbulence podnikatelského prostředí	24
3 MANAGEMENT SPIRÁLOVÉHO RŮSTU	31
3.1 Management provozu	34
3.2 Management strategie	35
3.3 Management změn	36
4 PRINCIPY TRANSFORMACE FIRMY	40
4.1 Základní otázka managementu	42
4.2 Transformace	45
4.3 Produkt a potenciál	48
4.4 Energie, entropie, čas	50
4.5 Fraktál	53
5 SOCIÁLNÍ KAPITÁL	58
5.1 Směřování životní energie	59
5.2 Stavy energetizace	60
5.3 Vertikální vztahy	63
5.4 Horizontální vztahy	64
5.5 Pásmo práce firemní kultury	67
6 KULTIVACE SOCIÁLNÍHO KAPITÁLU	73
6.1 Klíčové potřeby člověka	74
6.2 Energetizace – motivace a stimulace	76
6.3 Firemní kultura	79
6.4 Energetizační strategie	82
6.4.1 ES1 Ořezávání entropie	83
6.4.2 ES2 Peněžní stimulace	84
6.4.3 ES3 Motivační vedení	87
6.5 Management kultivace sociálního kapitálu	91
6.5.1 Svoboda jednotlivce	92
6.5.2 Interní kultivační strategie	93
6.5.3 Rozvojové etapy kultivace	97
6.5.4 Kultivační matice	100

6.6 Kaskáda energetizačních stavů	102
7 ZNALOSTNÍ KAPITÁL	110
7.1 OKF makroprocesu	113
7.2 Procesní zpětná vazba.....	114
7.3 Etapy procesního řízení	115
8 ZDOKONALOVÁNÍ FIREMNÍHO POTENCIÁLU	120
8.1 Kontinuální zdokonalování	121
8.2 Diskontinuální zdokonalování	122
8.3 Velikost a rozsah změn	123
9 DIAGNOSTIKA FAKTORŮ ÚSPĚŠNOSTI	127
9.1 Faktory úspěšnosti	129
9.2 Mapa úspěšnosti	130
9.2.1 Měření potenciálu úspěšnosti	133
9.3 Interní strategie rozvoje potenciálu.....	136
9.4 Genetická matice firmy	137
9.5 Faktory úspěšnosti dle EFQM	138
10 DYNAMIKA ZMĚN	144
10.1 Čas	145
10.2 Odpor proti změnám	147
10.3 Zákon severozápadní hranice	148
11 NÁSTROJE IMPLEMENTACE ZMĚN	152
11.1 Fraktální rozprostření cílů - policy deployment	153
11.2 Vnitřní zákazník.....	155
11.3 Matice odpovědnosti	157
12 ŘÍZENÍ PROUDU ZMĚN.....	161
12.1 Struktura proudu změn.....	163
12.2 Rada změn	166
13 ETAPY ZMĚN A TRANSFORMAČNÍ PROJEKTY	169
13.1 Rozvojové etapy dlouhodobé úspěšnosti.....	171
13.2 Transformační projekty	173
ZÁVĚR.....	177
SLOVNÍK MANAGEMENTU ZMĚN.....	178

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY MODULU KRIZOVÉ ŘÍZENÍ V TURBULENTNÍM PROSTŘEDÍ

Rychlý náhled

Studijní opora Krizové řízení v turbulentním prostředí je určena pro výuku stejnojmenného předmětu na Slezské univerzitě v Opavě.

Obsahem opory jsou principy managementu změn a jejich aplikace v prostředí firem a organizací.

Východiskem opory jsou knihy Ing. Andreje Kopčaje, CSc.: Košatění bohatství, Řízení proudů změn a Spirálový management.

Při realizaci opory byly aplikovány zkušenosti autora z téměř patnáctileté konzultantské a aplikační činnosti a výuky tohoto předmětu.

Systém managementu změn byl za tuto dobu realizován v řadě průmyslových firem, obchodních organizacích, nemocnicích a jiných organizacích.

Krizové řízení patří do oblasti managementu změn a proto je nezbytné, aby absolventi oboru Krizové řízení znali principy managementu změn a zvládali postupy jejich aplikace.

STRUKTURA PŘEDMĚTU

Struktura předmětu

Předmět Krizové řízení v turbulentním prostředí se zaměřuje především na pochopení principů a zákonitostí změn externího prostředí trhu a interního prostředí firmy.

V úvodních kapitolách jsou popsány reaktivní a proaktivní přístupy ke změnám, které rozdělují firmy na ty, které „přežívají“ a ty, které mají tížádost dosáhnout dlouhodobé úspěšnosti.

Kapitola **Management spirálového růstu** identifikuje oblasti managementu provozu, strategie a změn, které musí profesionální manažer zvládat.

Kapitola **Principy transformace firmy** vysvětluje základní kategorie managementu změn, které objasňují podstatu transformace.

Kapitola **Sociální kapitál** a kapitola **Kultivace sociálního kapitálu** objasňují podstatu energetizace lidí, týmů a firem, včetně manažerských nástrojů kultivace.

V kapitole **Znalostní kapitál** je vysvětlen obsah pojmu, který se vztahuje k firemním znalostem koncentrovaným do firemních makroprocesů.

V **Diagnosticce faktorů úspěšnosti** jsou popsány interní a externí faktory, které zásadně ovlivňují firemní úspěch a možnosti jejich diagnostiky.

Dynamika změn se zabývá problematikou rychlosti absorpce změn firemní kulturou.

Kapitola **Nástroje implementace změn** vysvětluje systémové prostředky realizace změn od zajištění rozprostření změnových cílů, meziprocesní spolupráce a fraktální odpovědnosti jednotlivců.

Řízení proudu změn vysvětluje podstatu potenciálového řízení a postup jeho realizace.

Závěrečná kapitola **Etapy změn a transformační projekty** přibližuje etapy, kterými firma prochází na cestě k dlouhodobé úspěšnosti, včetně obsahu implementačních projektů.

Opora obsahuje **Slovník**, který přibližuje klíčové pojmy managementu změn.

ÚVODEM MODULU KRIZOVÉ ŘÍZENÍ V TURBULENTNÍM PROSTŘEDÍ

Studijní opora **Krizové řízení v turbulentním prostředí** je koncipována jako úvod do problematiky change managementu, **managementu změn**.

*Management
změn*

Krizové řízení je pouze jednou z etap managementu změn, kdy dochází k situaci ohrožení životů nebo hodnot. Krizové řízení má za úkol minimalizovat ztráty na životech a majetku a odstranit příčiny vzniku krize.

Management změn v sobě zahrnuje principy, které jsou obecně platné pro krizové řízení, řízení rizik, kontinuální i diskontinuální změny.

Naším záměrem je, aby studující pochopili hlavní zákonitosti managementu změn. Pokusíme se vám přiblížit i jejich aplikace v manažerské praxi.

Turbulence prostředí se jako pojem v managementu usídlil na konci 20. století.

*Turbulence
prostředí*

Pro řadu lidí znamená turbulence totéž, co slovo chaos. Chaos v našem vnímání, znamená něco, co se vymyká naší kontrole, je nepřehledné, nesystémové, neřiditelné ... Pokud se o problematiku managementu změn zajímáte, víte že existuje teorie chaosu, která vysvětluje zákonitosti, které působí v každém chaosu, tj. i v turbulenci.

Pochopení složitostí turbulentního prostředí je základem komplexního pohledu na problematiku změn a možnosti změny řídit.

Change management, management změn je královskou disciplínou managementu. Každý z nás denně zvládá změny v osobním nebo profesním životě.

*Změna =
konstanta*

Změna se stala jedinou **konstantou** naší současné reality! Přestože změny řešíme dnes a denně, zpravidla je zvládáme v úrovni nazývané ve sportovní terminologii „**zkušený amatér**“.

Pokud se chcete ve sportu udržet „na špici“ musíte přijmout novou úroveň výkonu: **sportovec - profesionál**. V managementu změn to znamená přijmout úroveň **manažer-profesionál**.

*Cílová
skupina*

Následující stránky jsou určeny především profesionálům, budoucím, ale i stávajícím manažerům. Těm, kteří chtějí získat konkurenční výhodou a umět se **orientovat** v turbulentním světě, v záplavě informací, **věku informací a znalostí**.

Základem studijní opory Krizové řízení v turbulentním prostředí je teorie managementu změn, kterou zpracoval zkušený poradce managementu, dnes již světový znalec, Ing. Andrej Kopčaj, CSc. ve svých knihách Košatění bohatství, Řízení proudu změn a Spirálový management.

**Andrej
Kopčaj**

Studijní opora je doplněna zkušenostmi autora z praktických aplikací v průmyslových firmách, obchodních organizacích, nemocnicích a jiných organizacích.

CÍL MODULU KRIZOVÉ ŘÍZENÍ V TURBULENTNÍM PROSTŘEDÍ

Po úspěšném a aktivním absolvování tohoto MODULU

Budete umět:

- Používat základní pojmy managementu změn
- Analyzovat klíčové faktory dlouhodobé úspěšnosti
- Identifikovat hlavní firemní makroprocesy
- Specifikovat možnosti zapojení lidí do změn
- Navrhnout strukturu řízení změn

*Budete
umět*

Získáte:

- Znalost souvislostí změn ve vnějším podnikatelském prostředí
- Znalosti o zákonitostech

Získáte

Budete schopni:

- Orientovat se v problematice managementu změn
- Identifikovat podstatu různých poradenských přístupů
- Navrhnout správný postup řízení změn odpovídající aktuálním potřebám firmy

*Budete
schopni*

PRŮVODCE STUDIEM 1



Prostudováním úvodních pasáží jste získali představu o zaměření studijní opory, o cílech a přínosech pro vaši budoucí manažerskou praxi.

Problematika managementu změn je obtížná v pochopení pojmů a zákonitostí. Velkou odměnou za zvládnutí tohoto úkolu je získání vhledu, který lze přirovnat k rentgenovému snímku, který nám umožňuje pochopit příčiny naší nemoci, tj. příčiny našich potíží při vytváření dlouhodobé úspěšnosti firmy. Kromě pochopení zákonitostí vás postupně seznámíme i s postupy a nástroji efektivního řízení změn.

Pro zájemce, které zaujme problematika managementu změn a chtěli by ji studovat hlouběji, jsou určeny knihy Ing. A. Kopčaje, CSc.: Košatění bohatství, Řízení proudu změn a Spirálový management.

*Literární
zdroje*

Doporučujeme Vám studijní text nejen přečíst, ale také se zamyslet nad souvislostmi a porovnat je s vašimi životními zkušenostmi a to nejen pracovními, ale i soukromého života. Zjistíte, že uvedené zákonitosti platí ve fungování vašeho „člověka“, v rodině, škole, zaměstnání, ale i na úrovni řízení státu a globálního světa.

Přejeme Vám odvahu, trpělivost a zajímavý zážitek ze studia.

1 ZMĚNA - PROBLÉM NEBO VÝZVA?

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY ZMĚNA - PROBLÉM NEBO VÝZVA?

**Rychlý
náhled**

Změna životního i podnikatelského prostředí se na konci 20.století stala jedinou konstantou našeho života.

Pokud si změn nebudeme všímat, budeme se chovat reaktivně, tzn. budeme realizovat změnu až v případě silné „bolesti“, život budeme chápat jako nezměnitelný osud, bude náš život plný strádání, strachu a neúspěchů.

Pokud přijmete proaktivní postoj - mám svobodu volby, chci znát aktuální situaci i budoucí možnosti řešení, stanete se tvůrci svého života, nebo dlouhodobé úspěšnosti vaší firmy.

Náš osobní i firemní život probíhá v „koridoru života“, který je vymezen hranicí smrti a hranicí excelence. Podle úrovně našeho potenciálu úspěšnosti se rozhoduje, ke které hranici jsme blíže a podle toho vypadá i kvalita našeho života.

Podmínkou každé změny je pojmenování, diagnostika a procítění našich bolestí a problémů - pain management.

Podmínkou řešení „painu“ je gradient odhodlání a vytvoření si představy, jak změnu řešit - remedy management.

Reaktivní postoj zpravidla vede ke krizovému řízení - záchraně životů a hodnot.

Proaktivní lidé a firmy hledají varianty jak dosáhnout dlouhodobého úspěchu - excelence. Pro ně je nepřijatelné být průměrný. Jsou manažery dlouhodobé úspěšnosti svého života a firmy.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY ZMĚNA - PROBLÉM NEBO VÝZVA?

**Klíčová
slova**

- reaktivita
- proaktivita
- pain-bolest
- remedy-lék
- diagnostika
- krizový management

- management rizik
- management změn

CÍLE KAPITOLY ZMĚNA - PROBLÉM NEBO VÝZVA?

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

- Budete umět identifikovat reaktivní a proaktivní postoj

**Budete
umět**

Získáte:

- Získáte vhled do pain-remedy managementu

Získáte

Budete schopni:

- Rozlišíte management krize, rizik a změn

**Budete
schopni**

PRŮVODCE STUDIEM 2



Na následujících stránkách se seznámíme se základními možnostmi jak reagovat na změny tržního prostředí.

1.1 Řeka života

Lidová moudrost nám sděluje:

„Nikdy nevstoupíš do téže řeky...!“

Tato metafora platí pro náš osobní život i podnikání.

Změny v přírodním i podnikatelském prostředí nám vytvářejí situaci proudící řeky. Řeky, kde v čase narůstá frekvence, četnost a velikost změn.

Řeka života proudí mezi břehy zániku a časového výklenku nových příležitostí. Podle toho, u kterého břehu jsme schopni plout, záleží jaké bohatství z řeky vytěžíme.

V čase roste rychlost jejího proudu, který charakterizuje rychlost změn tržního prostředí. Proud nás neustále vynáší do „chudších“ vod.

**Řeka
života**

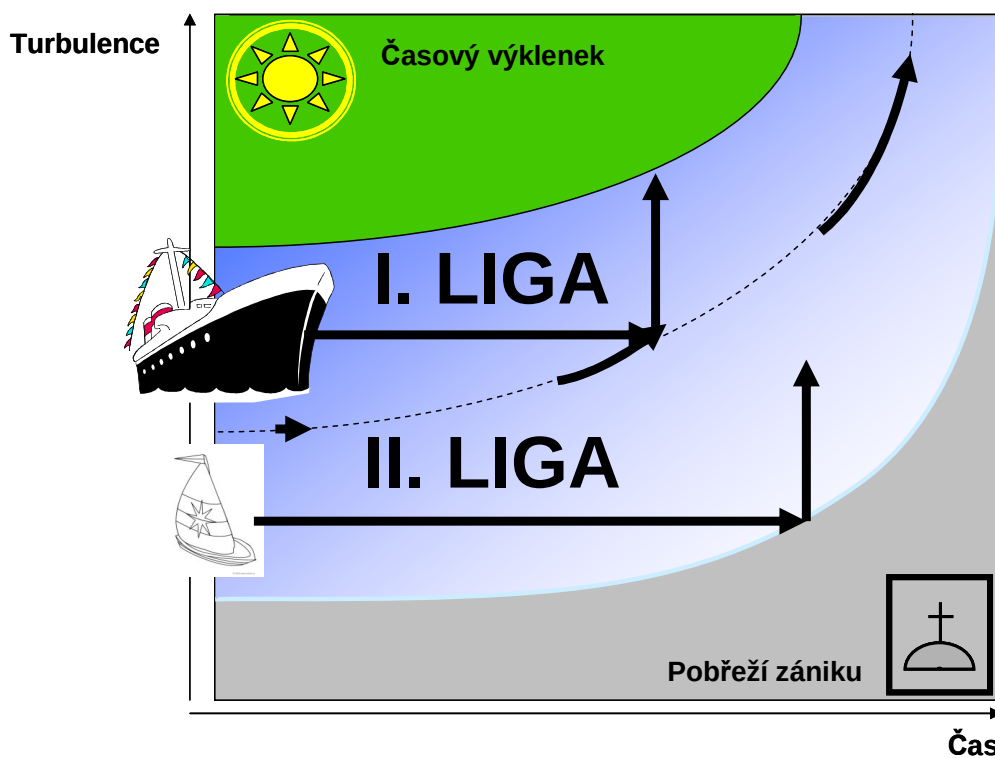
II.ligové firmy, které se nechávají unášet „osudem“, nechápou principy podnikatelského prostředí se velmi často dostávají do krizových situací. Management krize a hašení požárů jsou jejich hlavní strategie.

Pro I.ligovou firmu je nepřijatelné, aby její pozice klesla do II.ligy. Manažeři - profesionálové velice bedlivě diagnostikují firemní potenciál úspěšnosti, motivaci svých spolupracovníků a konkurenčnosti firemních procesů. Sledují zákonitosti a trendy podnikatelského prostředí. Volí odpovídající interní a externí strategie a důsledně realizují systém managementu změn pro vytváření potenciálu dlouhodobé úspěšnosti firmy.

Abychom si udrželi nebo zlepšili naši soutěžní pozici v pomyslném koridoru života, musíme se neustále evolučně, kontinuálně i „revolučně“, diskontinuálně vyvíjet, zvyšovat své schopnosti, znalosti, dovednosti, formy spolupráce a způsoby řízení našich lidí a firem.

Cesta k dlouhodobé úspěšnosti vede přes pochopení přírodních zákonitostí v turbulentním podnikatelském tržním prostředí. Proaktivní aplikace zákonitostí při řízení osobního života i pro řízení našich firem přináší radost ze života, naplnění životního poslání a dlouhodobý úspěch firem a organizací.

Obr 1-1 Řeka života



1.2 Reaktivita a proaktivita

Změna znamená pro člověka vždy určitou nejistotu. Z pohledu výdaje životní energie by bylo nejlepší, abychom se vůbec nemuseli měnit. Realita života nás ale učí, že stagnace znamená začátek konce, slovy básníka *“... kdo zůstal stát, teď stojí opodál ...”*, nebo jiného autora *“Nezměníš-li se, zahyneš!”*. V současném managementu se ustálilo rčení, že **jedinou konstantou je neustálá změna!**

Člověk jako myslící tvor si může zvolit svůj postoj k vnějším změnám:

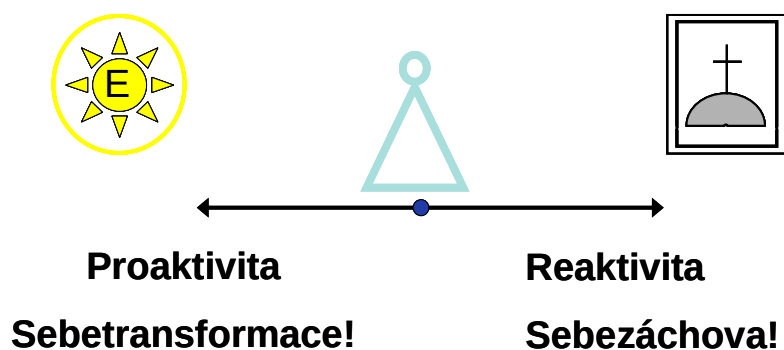
- **pasivní postoj** - postoj vězně - dogmatický, nic nelze změnit. Tento postoj lze použít jen po omezenou dobu, než nepříjemno, nebo ohrožení způsobené změnami nás donutí zareagovat.
- **reaktivní postoj** - uzavřený, konzervativní, je pokračování postoje vězně. Moje obrana proti změně má za cíl uniknout nepříjemnostem a hrozbám z vnějšího prostředí. Rizikem tohoto přístupu je, že na změnu může už být pozdě. Strategie sebezáchovy.

Příkladem reaktivního postoje je žába, která reaguje jen na velké změny teplot. Pokud ji vložíme do hrnce s vodou a postupně zahříváme, žába nezareaguje, uvaří se.

- **proaktivní postoj** - otevřený, inovativní postoj je výsadou člověka, který je schopen ve svém abstraktním myšlení předvídat možné změny a v předstihu se na ně připravit. Aplikuje strategii sebetransformace.

Příkladem může být Rallye Paříž - Dakar. Posádka neví, kdy zapadne do písku, kdy píchne pneumatiku, kdy se porouchá převodovka... ,ale může tyto změny předvídat a připravit se na ně, aby jejich reakce byla co nejrychlejší. Cílem předvídání a přípravy je **neztratit soutěžní pozici**. Při proaktivním postoji se potenciální problém stává výzvou pro řešení.

Obr 1-2 Postoj reaktivita - proaktivita



1.3 Pain a remedy management

Odkládání změn je z krátkodobého hlediska pohodlné, ale v dlouhodobé perspektivě hrozí riziko zániku.

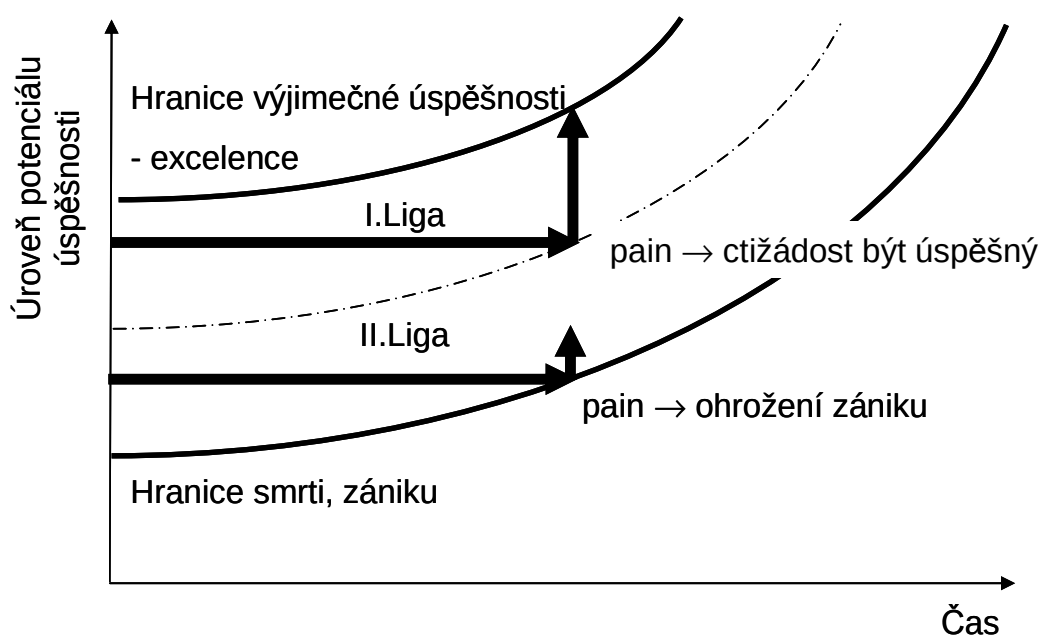
*Pain a
remedy
manage-
ment*

Podmínky úspěšnosti změn jsou:

1. Schopnost poznat a procítit svou prohlubující se nedostatečnost (**pain = bolest**)
2. Schopnost vytvořit ideu změny a její realizaci, která překlene mezeru nedostatečnosti současného stavu (**remedy = lék**)

Z těchto podmínek vychází název pain a remedy management. Pro efektivní řízení změn musíme řídit nejen remedy = léčbu, ale také diagnostikou a procítěním nedostatečnosti vytvořit pocit pain = pocit bolesti.

Obr 1-3 Koridor života



První podmínka změny, **pain = bolest**, vzniká buď z ohrožení zánikem, nebo z ctižádosti být výjimečně úspěšný – excelentní (viz. Obr. 1-3).

Diagnostika aktuálního stavu situace firmy, zjišťuje schopnost firmy uspokojovat potřeby zákazníků, což se projevuje v **krátkodobé úspěšnosti - zisku** firmy. Pokles ziskovosti, nebo vytvoření ztráty signalizuje přiblížení se firmy k hranici zániku. Růst zisku signalizuje zlepšující se úroveň úspěšnosti firmy.

Pro zajištění **dlouhodobé úspěšnosti** je diagnostikována **mezera potenciálu** vůči nejúspěšnější konkurenci. Pro porovnávání se s konkurencí používáme metodu **benchmarkingu**. Vysoká úroveň potenciálu úspěšnosti vytváří předpoklad dlouhodobé úspěšnosti organizace, která bude schopna reagovat na nové, stávající i budoucí požadavky zákazníků.

Druhá podmínka změny, **remedy = lék**, má dát návod jak motivovat lidi, aby zapojili svou tvořivost do tvorby změnových idejí a následně je přeměnily v žádoucí změnu.

Z popsaného mechanismu pain a remedy managementu vyplývá, že **reaktivní postoj** (změna = problém) způsobí velké zhoršení zdravotního stavu člověka nebo firmy, přiblížení se k zániku, ke smrti. Řešením je **krizový management**, který zachraňuje životní funkce a následná **revitalizace** (oživování, uzdravování), která uvádí člověka nebo firmu do stabilního fungování. Celý tento proces je vysoce rizikový a ekonomický i časově náročný.

Jako efektivnější se jeví **proaktivní postoj** (změna = výzva), kdy cíleně diagnostikujeme mezeru nedostatečnosti vůči nejúspěšnějším konkurentům, identifikujeme **rizika** budoucího ohrožení a v časovém předstihu generujeme změnové ideje a zajišťujeme jejich realizaci.

Problematikou **change managementu** = managementu změn, který se zabývá proaktivním řízením změn potenciálu úspěšnosti firem a organizací se budeme zabývat v následujících kapitolách.

SHRnutí KAPITOLY ZMĚNA - PROBLÉM NEBO VÝZVA?



Shrnutí kapitoly

Turbulence podnikatelského prostředí se v čase zrychluje. Reaktivita (změna = problém) ohrožuje dlouhodobou existenci firmy. Pro zajištění dlouhodobé úspěšnosti volí I.liga proaktivní postoj (změna = výzva). Znalost principů a zákonitostí tržního prostředí jim umožňuje diagnostikovat úroveň konkurenčnosti firemního potenciálu a identifikovat rizika dlouhodobé úspěšnosti (pain management). Motivace spolupracovníků ke změnám (remedy management) vytváří podmínky generování idejí pro zvyšování potenciálu a jejich realizaci. Aplikace principů managementu změn vytváří odpovídající dynamiku růstu konkurenčnosti.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 1



Manažer zdraví

Zamyslete se nad následujícími otázkami:

- Vnímáte signály svého těla, které vám naznačují nějaký problém (citlivost a bolesti zubů, bolesti kloubů, zvýšená únava, psychické přepětí, zažívací obtíže,...)?
- Jak na tyto signály reagujete?
- Nevšímáte si jich?
- Prociťujete je a snažíte se na ně ihned reagovat?
- Diagnostikujete kořenové příčiny symptomů?
- Pravidelně provádíte prevenci, aby k problémům nedošlo?

Jste manažerem svého zdraví a dlouhodobé úspěšnosti?!

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 2



Manažer dlouhodobé úspěšnosti

Jak pracujete se změnami ve vaší firmě?

- Řešíte změny až když už je to nezbytné nebo umíte provádět preventivní diagnostiku firemního potenciálu úspěšnosti?
- Vnímají lidé ve vaší firmě změny jako problém (reaktivita), nebo jako příležitost, výzvu ke zlepšení (proaktivita)?

- Jste spokojeni s úrovní zapojení manažerů a spolupracovníků do řešení a realizace změn zvyšujících konkurenčnost vaší firmy?
- Kolik času věnujete pravidelně diagnostikování příčin chronických problémů a plánování a realizaci změn souvisejících se strategií vaší firmy?

Považujete se za manažera dlouhodobé úspěšnosti vaší firmy?

K ZAPAMATOVÁNÍ 1



- Změna je ve 21. století jedinou konstantou.
- Reaktivita je strategií chudých, vede ke krizím.
- Proaktivita vytváří podmínky pro sebetransformaci a dlouhodobý úspěch.
- Pain a remedy management jsou základní podmínky řízení změn.
- Manažer – profesionál rozumí principům a přírodním zákonitostem a umí je aplikovat při řízení dlouhodobé úspěšnosti své firmy.

KONTROLNÍ OTÁZKA 1



1. Jaké jsou rysy reaktivního a proaktivního postoje?
2. Co je podmínkou nastartování změn?
3. Co je podstatou remedy managementu?

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI



1. Reaktivní postoj reaguje na změny až v případě ohrožení své existence. Změna je vyvolána potřebou sebezáchovy.

Příkladem je evoluční vývoj v přírodě, kdy dochází k postupnému přizpůsobování živých systémů změnám v okolním prostředí. Změny se realizují formou genetických změn.
2. Proaktivní postoj vnímá pocity nespokojenosti již ve fázi poklesu pozice do nižších pater koridoru života (II.liga). Je to bolest z ctižádosti, potřeby být výjimečný, excelentní.

Dar proaktivního chování vedoucího k sebetransformaci je dána pouze člověku s jeho schopností abstraktního myšlení.

Abstrakce vyžaduje porozumění principům a zákonitostem živých systému a okolního světa, abychom byli schopni, buď převádět analogie z živé přírody do firemní praxe, nebo hledat úplně nová řešení.

ODMĚNA A ODPOČINEK



Odměna a odpočinek

Pokud jste prostudovali, procítili a promysleli úkoly předešlé kapitoly máte právo být unaveni.

Podle principů pain-remedy managementu naslouchejte signálům svého těla a dopřejte si půlhodinový odpočinek, než budete pokračovat ve studiu.

Vnímejte, kdy se vám opět vrací chuť ke studiu.

Je váš postoj ke studiu reaktivní nebo proaktivní?

PRŮVODCE STUDIEM 3



V rychlém náhledu do problematiky kapitoly Změna – problém nebo výzva jsme si vysvětlili hlavní možnosti jak reagovat na změny vnějšího prostředí.

V následném textu budeme vysvětlovat charakteristiky změn tržního prostředí. Vysvětlíme si pojem bifurkační bod ([2]ŘPZ str. 58), změny prostředí, bod zvratu a turbulence podnikatelského prostředí ([2] ŘPZ str. 93).

2 CHARAKTERISTIKA ZMĚN

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY CHARAKTERISTIKA ZMĚN

Nacházíme se ve věku znalostí.

Znalost se stala zásadní konkurenční silou. Umění orientace v záplavě informací je základní podmínkou úspěchu.

Vnitřní změny ve firmě i změny tržního prostředí mají své zákonitosti.

Tržní změny probíhají nezávisle na naší vůli. Nejsou však chaotické, dají se kategorizovat, jsou tudíž komplexní.

Vnitřní změny ve firmě nastávají až po dosažení bodu bifurkace, který je rozcestím buď k úpadku nebo úspěchu.

*Rychlý
náhled*

CÍLE KAPITOLY CHARAKTERISTIKA ZMĚN

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

- Budete umět vysvětlit, kdy nastává bod bifurkace
- Budete umět popsat etapy vývoje lidstva
- Budete umět vysvětlit kdy nastal bod zvratu naší epochy

*Budete
umět*

Získáte:

- Získáte pochopení zákonitostí nárůstů změn v podnikatelském prostředí

Získáte

Budete schopni:

- Budete schopni identifikovat kategorie požadavků zákazníků v podobě stupňů volnosti, které odpovídají turbulenci vašeho trhu.

*Budete
schopni*

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY CHARAKTERISTIKA ZMĚN

- bifurkační bod

*Klíčová
slova*

- znalostní věk
- bod zvratu
- pomalá a rychlá fáze změn
- turbulence prostředí
- stupně volnosti
- typy managementu dle turbulence

2.1 Bifurkační bod

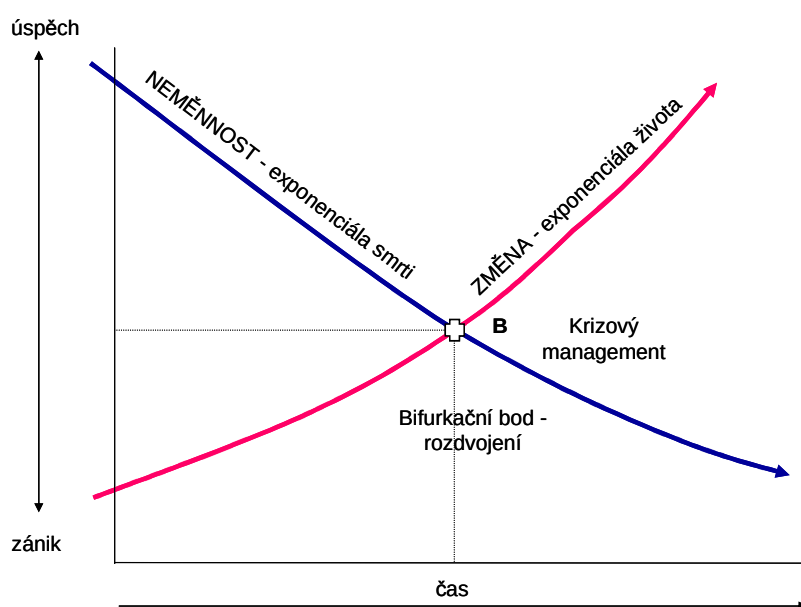
V okamžiku, kdy **riziko stagnace, neměnnosti** člověka nebo organizace dosáhne stejné úrovně jako **riziko změny**, kterou by měl systém podstoupit, vstupuje člověk nebo organizace do **bifurkačního bodu** = bodu rozdvojení.

Bifurkační bod

Člověk nebo organizace se musí rozhodnout:

1. Zda bude i nadále pokračovat ve **stavu neměnnosti** a podstoupí **riziko zániku**
2. Nebo zda podstoupí změnu jako **náročné dobrodružství**, ale s výhledem na **zachování**, nebo **zlepšení své existence**

Obr 2-1 Bifurkační bod změny (Viz. [2] ŘPZ str.14)



Přiblížením se k bifurkačnímu bodu zpravidla iniciuje zahájení **krizového managementu**. Důvodem proč se člověk nebo organizace dostane do bifurkačního bodu je kritické riziko ohrožení, kdy se zapojuje **pud sebezáchovy**.

U jednotlivce narůstají zdravotní problémy, které ohrožují jeho život. Obdobně je to u firmy, kdy se hromadí vnitřní technické a sociální problémy. Firma není schopna uspokojovat potřeby zákazníků. Ekonomicky nebo sociálně se dostává do ztráty, hrozí jí zánik.

2.2 Změny prostředí

Podnikatelské prostředí se historicky mění. S narůstajícími potřebami společnosti dochází k hledání odpovídající sociální dělby práce.

*Změny
prostředí*

Stephan Covey [4] charakterizuje etapy vývoje lidstva následovně:

- věk lovců a sběračů - lidé pouze sbírali co jim příroda nabízela
- věk zemědělců - začátek chovu dobytka a obdělávání půdy
- věk průmyslový - manufaktury a průmyslové podniky
- věk informací a znalostí - rozvoj elektronické komunikace a globální internet
- věk moudrosti - vznik globální lidské společnosti

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 3

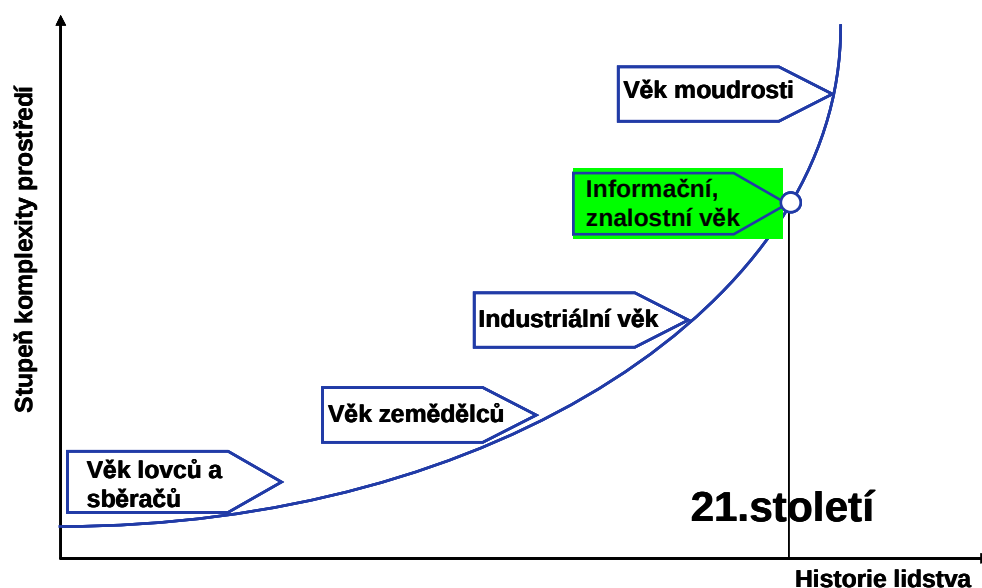


Poučení z historie lidstva:

Narůstající potřeby rostoucí lidské populace a nárůst poznání lidstva vede ke zdokonalování společenské dělby práce a kvality využívání přírodních zdrojů. Uvádí, že při přechodu z epochy do epochy vždy **přichází o práci 90% pracovníků minulé epochy!** Ti, kteří jsou proaktivní a objevují nové výzvy podnikání produkují **padesátkrát více!**

Proaktivita a podstoupené riziko změny je náležitě odměněno!

Obr 2-2 Etapy vývoje lidské civilizace



- Každá etapa 50x zvyšuje produktivitu!
- 90% pracovníků industriálního věku 20. století přijde o práci!

Upraveno dle S. Covey, 8. návyk

V současnosti se nacházíme v **informačním, znalostním věku**.

**Znalostní
věk**

Znalost je reálnou konkurenční silou. Každý zaměstnanec je znalostním pracovníkem.

On má komplexní a nejpřesnější údaje ze svého pracoviště.

Výzvou pro manažery je vytvořit podmínky pro aktivní využití těchto znalostí.

O dlouhodobé úspěšnosti firmy budou rozhodovat znalosti a dovednosti managementu změn!

PRŮVODCE STUDIEM 4



V další části se budeme zabývat bodem zvratu, kdy v prostředí dochází k přechodu od pomalých změn ke změnám rychlým.

2.3 Bod zvratu změny

Každá epocha vývoje lidstva má svou pomalou a rychlou fázi.

Bod zvratu

V **pomalé fázi** dochází k vytěžení (exploataci) nových poznatků dané epochy.

V **rychlé fázi** jsou objevovány nové poznatky (potenciál), které urychlují probíhající změny a připravují přechod do nové epochy.

Uveďme si příklad naší epochy:

*Naše
epocha*

- Osvícenství 17. - 18. století vytvořilo potenciál vědy a potenciál svobodného člověka (zaměstnance) ve velké francouzské revoluci.
- V **pomalé fázi** změn 19. - 20. století došlo k vytěžení vytvořeného potenciálu. **Průmyslová revoluce** přinesla rozmach ve výrobě množství a sortimentu zboží. **Taylorova revoluce produktivity** z počátku 20. století se zaměřila na zásadní zvýšení produktivity pracovníků (pásová výroba, segmentace práce).
- **Bodem zvratu** epochy byla druhá polovina 20. století, kdy narostla poptávka po spolehlivých a kvalitních produktech. Hovoříme o **revoluci kvality**. Průkopníky hnutí kvality byli američtí profesoři W. Edwards Deming a Joseph M. Juran působící v Japonsku.
- Na konci 20. století se zvyšovaly požadavky na zvýšení tempa změn ve zkracujícím se čase. Je to výraz **rychlé fáze** změn. Manažeři museli změnit své převážné zaměření z technických procesů (technický subsystém) na motivaci lidí (sociální subsystém). Dochází k **manažerské revoluci**.
- Počátek 21. století je věkem znalostí a informací. Hlavním požadavkem je využití tvořivosti zaměstnanců pro optimální okamžik uspokojení potřeb zákazníků. Nastává čas **zaměstnancké revoluce**, kdy zaměstnanec přebírá spoluodpovědnost za dlouhodobý úspěch firmy, stává se **spolupodnikatelem**.

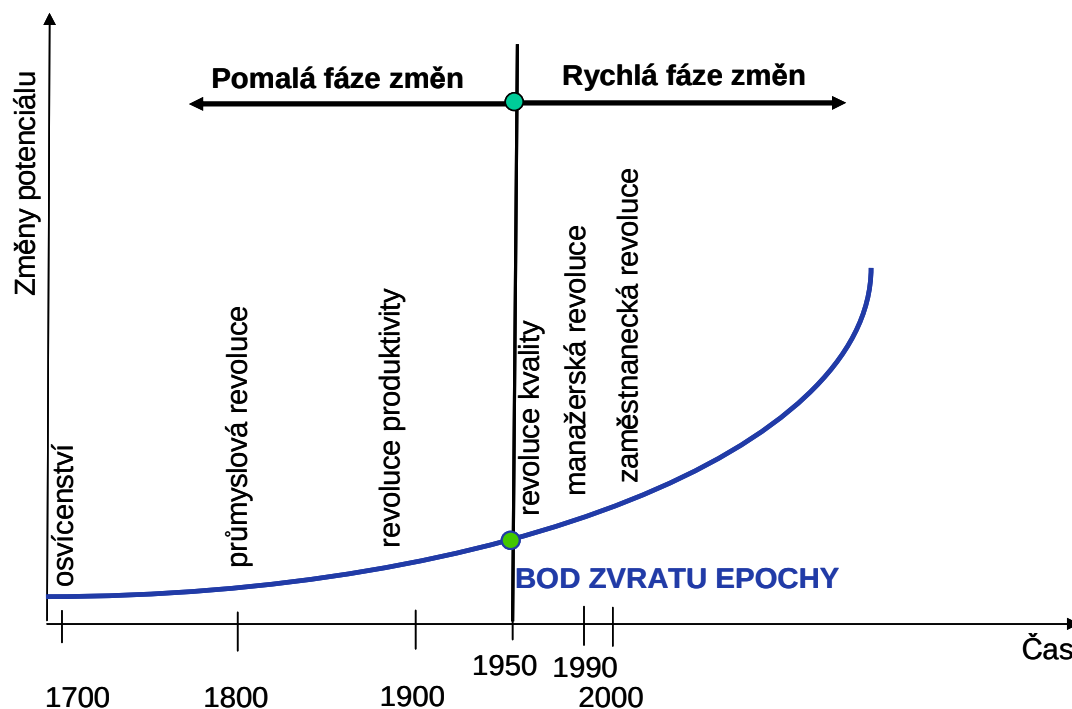
K ZAPAMATOVÁNÍ 2



21. století spadá do zrychlující se fáze změn. **Změny jsou častější a větší!**

Úkolem manažerů je změnit zaměstnance - plniče povinností, na spolupodnikatele, který přebírá odpovědnost za uspokojení zákaznických potřeb v optimálním okamžiku. Rychlost změn vyžaduje zásadní změnu v postojích a chování zaměstnanců.

Obr 2-3 Bod zvratu epochy



2.4 Turbulence podnikatelského prostředí

Chaotičnost, skokové změny (diskontinuita), zdánlivé nelogičnosti - to je charakteristika dnešního podnikatelského prostředí.

Turbulence prostředí

Podnikatelé si stěžují na „nesmyslné“ požadavky zákazníků, obávají se kroků konkurence, nadávají na požadavky státu, žehrají na politickou nestabilitu a obávají se změny globálního klimatu. Vytvářejí „seznamy škůdců“, kteří jim brání v jejich podnikatelském úspěchu.

Řešení nehledejte v „objektivních příčinách“, ale ve vyšší úrovni poznání objektivních zákonitostí fungování firmy, chování lidí a tržních principů.

Z teorie chaosu víme, že i chaos má svůj řád, systém. Zdánlivá chaotičnost, která se nám jeví v případě, že se ocitneme uprostřed bouře, nebo uragánu se jeví z pohledu vesmírné orbitální stanice jako logický případ termálního proudění, který se nám bude jevit jako „krásný“ spirálový vír.

Obdobně i podnikatelské prostředí má své zákonitosti. Náročnost potřeb a požadavků podnikatelského prostředí označujeme jako **stupně turbulence**, které musí podnik zvládat, aby byl úspěšný.

V tržním prostředí identifikujeme pět stupňů volnosti, kritérií turbulence trhu, které se projevují ve formě narůstajících zákaznických požadavků:

- ★ množství a sortiment
- ★ ★ + náklady a cena
- ★ ★ ★ + kvalita
- ★ ★ ★ ★ + průběžnost a souběžnost času
- ★ ★ ★ ★ ★ + optimální okamžik

Označení stupňů turbulence hvězdičkami symbolizuje zvyšující se náročnost každého dalšího stupně, přičemž musí být současně splněny požadavky stupňů nižších.

Náročnost daného trhu je vyjádřena požadavky stupňů turbulence. Chudé rozvojové trhy, kde je nedostatek zboží, budou označovány jako (★), nárokuje pouze dostatečný **objem a sortiment zboží** (př. 50. léta 20. st. po skončení II. světové války).

Na trzích, kde už je objem a sortiment samozřejmostí, nabídka je v rovnováze s poptávkou, bude trh (★ ★) nárokovat **nižší ceny** a u výrobků bude tlak na snižování **nákladů** (př. 60. léta 20. st. rostoucí průmyslové produkce).

V případě, že na trhu převažuje nabídka zboží nad poptávkou zákazníků, bude trh požadovat rostoucí **kvalitu** (★ ★ ★) zboží a služeb (př. 70. léta 20. st. - důraz na zákaznickou spokojenost).

Ve fázi, kdy firmy potřebují dodávku právě včas (JUST IN TIME), přistupuje další náročné kritérium (★ ★ ★ ★) zkracování dodacích lhůt a u výrobců požadavek na zkrácení **průběžných dob realizace** (př. Japonsko v 80. letech 20. st. – JUST IN TIME dodávky).

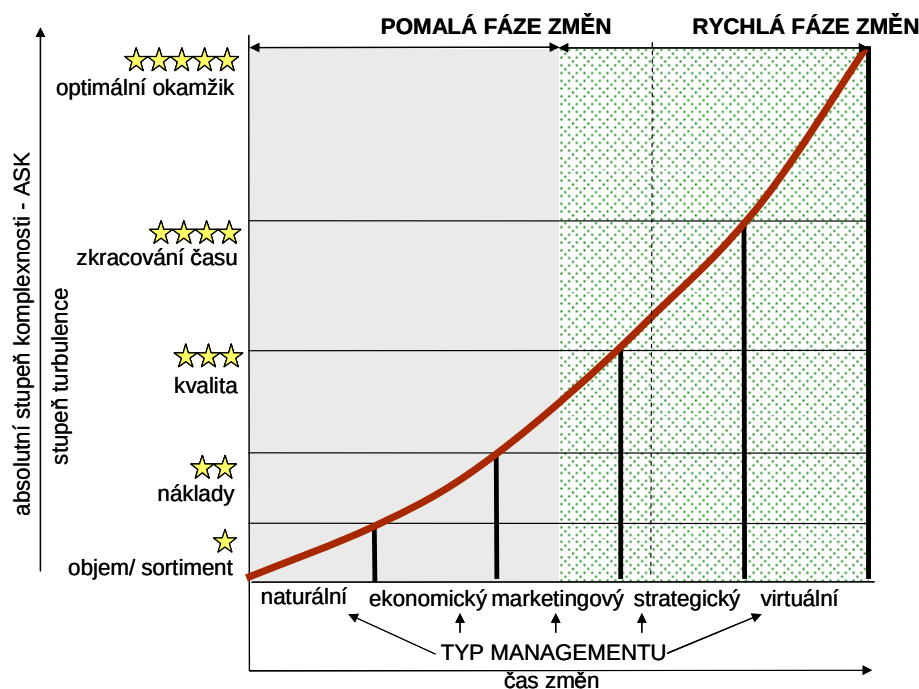
V 90. letech 20. století dochází ke zrychlení podnikatelského prostředí díky vysokému nárůstu množství a velikostí inovací. Nejnáročnější zákazníci očekávají dodávky (★ ★ ★ ★ ★) v **optimálním okamžiku** své potřeby. U výrobců je kladen důraz na inovační schopnost firmy.

Současnost spadá do zrychlující se fáze změn. **Změny jsou častější a větší!** Úkolem manažerů je změnit zaměstnance - plniče povinností, na spolupodnikatele, kteří přebírají odpovědnost za

uspokojení zákaznických potřeb v optimálním okamžiku.

Rychlost změn vyžaduje zásadní změnu v postojích a chování zaměstnanců.

Obr 2-4 Pět stupňů turbulence podnikatelského prostředí (Viz. [2] ŘPZ str.95)



K ZAPAMATOVÁNÍ 3



Rostoucí turbulence prostředí vytváří náročnější požadavky, které jsou **optimalizačními kritérii** pro úspěšnost firmy. Znamená to, že splnění dalšího optimalizačního kritéria nesmí znamenat zhoršení předešlých kritérií.

Úspěšnost firmy se měří schopností současného splnění více optimalizačních kritérií, stupňů turbulence trhu.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 4



Zákaznický požadavek na zkrácení dodací lhůty výrobku, nesmí znamenat zhoršení kvality výrobku a zvýšení výrobních nákladů a tudíž snížení zisku, nebo zvýšení ceny.

Při rostoucí turbulenci trhu se mění i zaměření manažerského řízení (viz. obr. 2-4).

Podnik reaguje na náročnost podnikatelského prostředí změnou priorit svého zaměření.

Rozlišujeme následující **typy managementu** odpovídající turbulenci prostředí:

- **Naturální management** se soustředí na schopnost firmy vyrobit požadovaný **objem a sortiment** zboží. Jiná kritéria nejsou v této etapě podstatná.
- **Nákladový management** se soustřeďuje na minimalizaci výrobních **nákladů** při dodržení objemu a sortimentu zboží. Firmy si konkurují snižováním cen.
- **Marketingový management** se koncentruje na **kvalitu a spolehlivost produktu** a hledání uspokojení dalších zákaznických potřeb, které zvýší jeho dlouhodobou spokojenost - **zákaznickou loajalitu**.
- **Strategický management** dává důraz na zkracování **průběžných dob realizace** tak, aby mohl rychleji reagovat na požadavky zákazníků. Zaměřuje se na zkracování **neproduktivních, mrtvých časů**, kdy materiál „čeká“ až se bude zvyšovat jeho hodnota (v 80. letech 20. st. došlo k úspoře až 90% neproduktivních časů). Další etapou je zkracování produktivních, výrobních časů (v 80. letech 20. století došlo ke zkrácení až o 30%).
- **Virtuální management** - v 90. letech 20. století vstoupilo prostředí nejbohatších zemí světa do 5. stupně turbulence. Virtuální podnik poskytuje své služby okamžitě, anebo v **nejlepším okamžiku** zákazníka, což přináší maxizisk. Jedná se o přední firmy s vysokou schopností **inovací**, které nabízejí high-tech výrobky s nejvyšší mírou zisku.

Znalost požadavků turbulence tržního prostředí umožňuje firmám diagnostikovat dosaženou úroveň svých schopností konkurenčního potenciálu a identifikovat svou **mezeru nedostatečnosti** (pain management).

Pojmenovaný problém se stává výzvou pro nápravu (remedy management).

SHRNUTÍ KAPITOLY CHARAKTERISTIKA ZMĚN



Shrnutí
kapitoly

K vnitřní změně dochází, když se člověk nebo firma dostane na rozcestí - bifurkační bod, kdy se musí rozhodnout, zda přijme riziko neměnnosti s rizikem zániku, nebo přijme výzvu a nastartuje změny vedoucí k zachování nebo zlepšení existence.

21.století je epochou znalostního věku, kdy o úspěchu rozhoduje schopnost získat a použít správné informace ve správném okamžiku.

Turbulence tržního prostředí vyžaduje schopnost firmy uspokojit až čtyř hvězdičkové požadavky prostředí, při dodržení požadavků všech stupňů volnosti.

Nejlepší firmy jsou schopny v časovém výklenku připravovat zásadní inovace svých produktů a služeb a v optimálním okamžiku je uvádět na trh.

K ZAPAMATOVÁNÍ 4



Rychlá
fáze
epochy

Změny v naší epoše neustále zrychlují!

Ve 21.století se nacházíme v rychlé fázi změn cyklu epochy!

KONTROLNÍ OTÁZKA 2



1. Co je bod bifurkace a kdy k němu dochází?
2. Čím je charakteristický znalostní věk?
Co je hlavní konkurenční silou této epochy?
3. Kdy došlo k přechodu z pomalé na rychlou fázi změn naší epochy?
Jak tento bod nazýváme?
4. Vyjmenujte stupně turbulence prostředí.
Čím jsou charakteristické?
Jak nazýváme požadavky na firemní procesy, které odpovídají stupňům turbulence?
5. Vysvětlíte, čím se liší typy managementu reagující na rostoucí turbulenci trhu?

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI



1. Bifurkační bod je rozcestím na cestě k úpadku nebo úspěchu.
2. Znalostní věk je současná etapa vývoje lidstva, kdy hlavní konkurenční silou je informace a její optimální aplikace.

Přesycení informacemi vyžaduje schopnost orientace v principech a zákonitostech tržního prostředí, abychom byli schopni identifikovat správnou informaci pro optimální okamžik použití.

3. Rychlá fáze změn naší epochy nastala v 50. letech 20. století při komerčním nástupu informační technologií, které umožnily přenos a sdílení obrovského množství informací v globálním světě.

Hovoříme o bodu zvratu epochy. Rychlost změn ve vnějším prostředí exponenciálně roste.

Rychlá fáze změn epochy vyřadí z konkurenční soutěže firmy neschopné zapojit znalosti zaměstnaneckých mozků do tvořivé tvorby změn konkurenčního potenciálu.

4. Stupně turbulence prostředí charakterizujeme úrovní zákaznických požadavků, kde při naplňování požadavků vyšší úrovně musí být současně naplněn požadavek úrovně nižší. Jedná se o multikriteriální optimalizaci.

Charakteristika stupňů turbulence:

- ★ množství a sortiment
- ★ ★ + náklady a cena
- ★ ★ ★ + kvalita
- ★ ★ ★ ★ + průběžnost a souběžnost času
- ★ ★ ★ ★ ★ + optimální okamžik

V případě nastavování firemních procesů hovoříme o stupních volnosti, které musí proces naplnit.

5. Firma se prioritně koncentruje na typ managementu, který odpovídá úrovni požadavků turbulentního prostředí.
- Naturální management je zaměřen na vytváření předpokladů realizace sortimentu a objemu produktů.
 - Nákladový management vytváří předpoklady pro cenovou konkurenceschopnost.

- Marketingový management vytváří podmínky pro zvyšování zákaznické loajality jako reálné konkurenční výhody.
- Strategický management se zaměřuje na průběžné časy uspokojování zákaznických potřeb, zkracování neproduktivní i produktivních časových úseků.
- Virtuální management tváří podmínky pro inovace, které jsou ve výklenku času, tzn. že v daném okamžiku je trh ještě nepotřebuje. Současně hlídá i optimální okamžik jejich uvedení na trh pro získání maximálních efektů z prodeje.

ODMĚNA A ODPOČINEK



Odměna a
odpočinek

Nové znalosti nevtačíme do unaveného mozku.

I to je přírodní zákonitost.

Pochvalte se za píli a udělejte si půlhodinovou přestávku.

PRŮVODCE STUDIEM 5



Prostudováním prvních dvou kapitol jste se seznámili s volbou postoje ke změnám (reaktivní a proaktivní) a podmínkami za kterých dochází k iniciaci a řešení změny (pain a remedy management).

V 2. kapitole charakterizující změny jsme si vysvětlili pojmy bifurkační bod, bod zvratu a stupeň turbulence. Současně jsme si vysvětlili, že změny společensko-ekonomických formací jsou vyvolány zvýšenými nároky společnosti a objevením nových znalostí ve vědě a podnikání. Nedílnou součástí těchto změn je i nový způsob zapojení lidí do práce, o kterém se zmíníme v příštích kapitolách.

V následující kapitole se budeme věnovat manažerskému způsobu zajištění dlouhodobé úspěšnosti. Budeme hovořit o spirálovém managementu.

3 MANAGEMENT SPIRÁLOVÉHO RŮSTU

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY MANAGEMENT SPIRÁLOVÉHO RŮSTU

Obecná představa o poslání managementu v podnikání zdůrazňuje zajištění podnikatelského zisku. Zisk však představuje pouze krátkodobou úspěšnost.

*Rychlý
náhled*

Dlouhodobý úspěch vyžaduje gradient ctižádosti být dlouhodobě úspěšný a schopnost vytvořit odpovídající dynamiku vnitřních změn.

V této kapitole si popíšeme všechny tři klíčové oblasti managementu - management provozu, management změn a management strategie.

Všechny tři uvedené oblasti společně vytvářejí předpoklady **spirálového růstu** firmy.

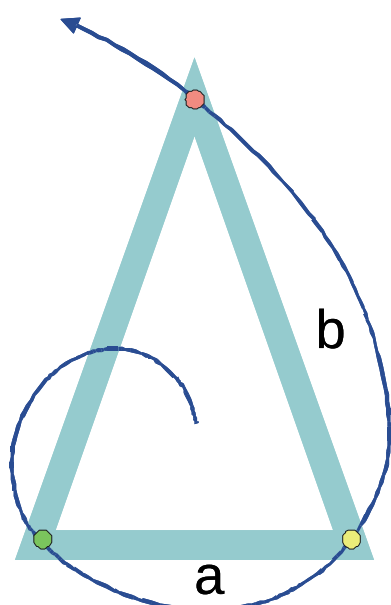
Dlouhodobý úspěch v živé i neživé přírodě na sebe bere tvar Bernoulliho spirály (šnek, tornádo, galaxie, ...). Čím větší spirála – tím větší úspěch.

Z této analogie vychází pojmenování spirálový management - management dlouhodobé úspěšnosti.

Geometrický tvar Bernoulliho spirály, nebo také zlaté spirály je vytvářen rovnoramenným trojúhelníkem s poměrem stran $b/a = 1,618...$, což odpovídá tzv. *zlatému řezu*.

Úkolem spirálového managementu je zajistit rovnováhu mezi provozním, strategickým a změnovým managementem.

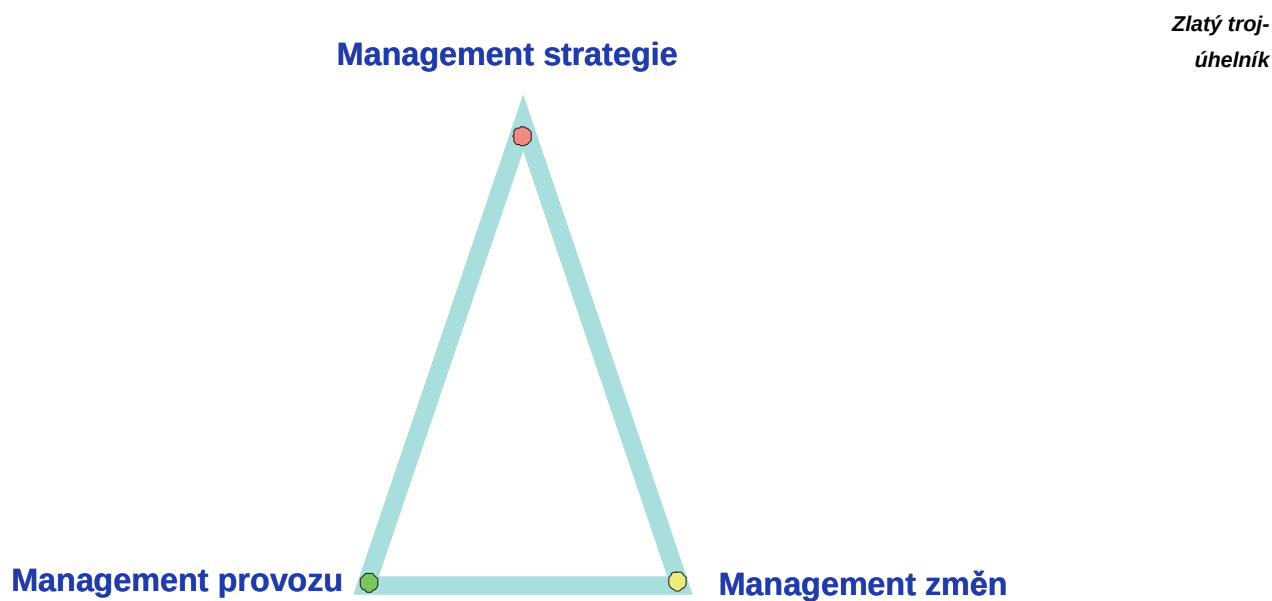
Obr 3-1 Bernoulliho spirála



$$Z = \frac{b}{a} = 1,618$$

*Bernoulliho
spirála*

Obr 3-2 Zlatý trojúhelník



CÍLE KAPITOLY MANAGEMENT SPIRÁLOVÉHO RŮSTU

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

- Popsat oblasti spirálového managementu

*Budete
umět*

Získáte:

- Poznání, na co se musí zaměřit manažer - profesionál, který chce zajistit dlouhodobý úspěch firmy

Získáte

Budete schopni:

- Identifikovat poslání, cíle a činnosti managementu provozu, strategie a změn

*Budete
schopni*

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY MANAGEMENT SPIRÁLOVÉHO RŮSTU

*Klíčová
slova*

- spirálový růst firmy
- spirálový management
- Bernoulliho spirála
- management provozu (operational management)
- management strategie (strategic management)
- management změn (change management)
- podnikatelského prostředí SLEPTE
- sociální kapitál
- znalostní kapitál
- stabilita provozu
- gradient tížádosti
- dynamika změn

PRŮVODCE STUDIEM 6



V dalších subkapitolách si přiblížíme jednotlivé oblasti spirálového managementu:

- Management provozu (operational management)
- Management strategie (strategic management)
- Management změn (change management)

3.1 Management provozu

Každodenní provozní činnosti firmy, které zajišťují výrobky a služby pro zákazníky musí být řízeny. Tomuto řízení říkáme provozní nebo také operativní management.

Management provozu

Posláním provozního managementu je zajistit stabilitu fungování firemních procesů podle stanovených norem, pravidel a postupů.

Cílem provozního managementu je exploatace (využití) stávajícího firemního potenciálu a vytvoření maxima **zisku**.

Hlavní **činnosti** provozního managementu jsou:

- **Plánování** provozních činností
- **Organizování** zdrojů a prostředků
- **Řízení** firemních procesů
- **Kontrola** dosahování stanovených cílů

Pro zajištění provozního řízení jsou vytvářeny:

- **Organizační struktury**, které identifikují vazby mezi útvary, procesy a jednotlivci začleněnými v organizaci
- **Systémy** definují vnitřní pravidla fungování útvarů a procesů, včetně systémů práce s lidmi, (nábor, adaptace, delegování, odměňování, hodnocení, vzdělávání, propouštění)
- **Kvalifikace** pracovníků je klíčovým kritériem pro zajištění provozního fungování

Postupy provozního managementu jsou popsány v běžně dostupné literatuře.

3.2 Management strategie

Všechny živé organismy mají geneticky zakódovanou touhu po dosažení nesmrtelnosti, firmy po dosažení dlouhodobé úspěšnosti.

Management strategie

Posláním managementu strategie firmy je formulování **vize** dlouhodobé úspěšnosti firmy.

Cílem managementu strategie je vytvořit **gradient** ctížádosti, touhu všech zaměstnanců (commitment) po naplnění firemní vize.

Hlavní **činnosti** managementu strategie spočívají v identifikaci tržních výzev, formulování cílů, strategií a politik pro naplnění vize firmy a komunikace těchto záměrů pro zajištění angažovaného zapojení spolupracovníků.

V rámci managementu strategie je prováděno mapování tržních trendů, výzkum spokojenosti a potřeb zákazníků, porovnávání s konkurencí (benchmarking), jsou sledovány změny podnikatelského prostředí SLEPTE:

SLEPTE

- Sociální prostředí
- Legislativní prostředí
- Ekonomické prostředí
- Politické prostředí
- Technologické prostředí
- Ekologické prostředí

Mezi **nástroje** managementu strategie patří:

- **Vize** - čeho chceme v budoucnu dosáhnout
- **Hodnoty** - čeho si ve firmě vážíme
- **Symboly** - logo, vlajka, značka, hymna, barvy, rituály,...
- **Styl** - manažerský způsob zapojení lidí při naplňování vize
- **Strategie** - soubor cílů a způsobů dosažení vize provázané od úrovně vrcholového managementu až po jednotlivé zaměstnance (metoda policy deployment)

Nástroje strategického managementu

3.3 Management změn

Management změn

Pro naplnění firemních vizí a strategií, musí být řízen způsob vytváření předpokladů, tj. tvorby konkurenčního **potenciálu úspěšnosti**.

Firma zvyšuje své konkurenční předpoklady, svůj potenciál úspěšnosti zmenšováním mezery nedostatečnosti vůči úrovni konkurence a požadavkům tržního prostředí.

Potenciál úspěšnosti firmy má dvě složky:

- **Sociální kapitál** - lidé a jejich motivace naplňovat firemní vize a cíle
- **Znalostní kapitál** - know-how firmy, finanční a fyzické prostředky firmy, firemní řídicí a realizační procesy

Podrobněji budeme obě složky potenciálu úspěšnosti probírat v dalších kapitolách.

Účelem managementu změn je vytvářet **ideje změn** překlenující mezeru nedostatečnosti vůči konkurenci a zajistit jejich efektivní realizaci.

Cílem managementu změn je vytvořit **dynamiku růstu** potenciálu úspěšnosti, tzn. především vysoký stupeň motivace (energetizace) lidí pro aktivní zapojení do realizace změn naplňujících firemní vizi. Motivovaní lidé jsou schopni nalézt nové ideje a zrealizovat potřebné změny ve znalostním i sociálním kapitálu.

V rámci managementu změn vytváříme specifickou organizační strukturu, které říkáme potenciálová organizace, která funguje na principu proudu změn (bude podrobněji vysvětleno v dalších kapitolách).

Úkolem Proudu změn je vytvořit **diagnostický systém**, který je schopen identifikovat změnové potřeby (viz. pain management) firemní kultury, jednotlivců a firemních procesů. Dalším úkolem je najít nejlepší **ideu** pro změnu a tu **zrealizovat**. Jedná se o průběžné, kontinuální změny a skokové, diskontinuální změny.

Oblastmi managementu změn se budeme podrobněji zabývat v následujících kapitolách, protože management změn je hlavní náplní modulu, který právě studujete.

SHRNUTÍ KAPITOLY MANAGEMENT SPIRÁLOVÉHO RŮSTU



Shrnutí kapitoly

Posláním spirálového managementu je zajistit dlouhodobou úspěšnost firmy nebo organizace.

Dlouhodobý úspěch je podmíněn schopností firmy:

- Řídit **stabilitu** produkce zisku
- Vytvářet **gradient** tížádosti spolupracovníků po naplnění vize úspěchu
- Řídit **dynamiku** změn vytvářejících konkurenční předpoklady pro naplnění vize - potenciál úspěšnosti v oblasti sociálního kapitálu (energetizace) a znalostního kapitálu (procesy).

STABILITA, DYNAMIKA a GRADIENT jsou klíčové pojmy spirálového managementu, které naplňují **cíle dlouhodobé úspěšnosti**:

- ekonomická úspěšnost
- potenciál úspěšnosti
- dlouhodobost úspěšnosti

Pro naplnění cílů dlouhodobé úspěšnosti manažeři spirálového růstu firmy dělí své činnosti do tří specifických oblastí:

- Management provozu (operational management)
- Management strategie (strategic management)
- Management změn (change management)

K ZAPAMATOVÁNÍ 5



Vytváření gradientu a dynamiky spirálového růstu je podmíněno **důvěrou** lidí ve vizi budoucnosti (trust) a dobrovolným převzetím **odpovědností** za cíle firmy (commitment).

KONTROLNÍ OTÁZKA 3

1. Jaký tvar na sebe bere dlouhodobý úspěch v živé i neživé přírodě?
2. Jak nazýváme řízení, které se zabývá dlouhodobou úspěšností?
3. Co je podstatou, cílem a činností managementu provozu?
4. Co je podstatou, cílem a činností managementu strategie?
5. Co je podstatou, cílem a činností managementu změn?
6. Jaké jsou základní složky potenciálu úspěšnosti?
7. Jaké jsou klíčové pojmy a cíle spirálového managementu?

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI

- 1) Dlouhodobý úspěch v přírodě kopíruje tvar **Bernoulliho spirály**.
- 2) Řízením dlouhodobé úspěšnosti firem a organizací se zabývá **spirálový management**.
- 3) **Management provozu** se zabývá plánováním, organizováním řízením a kontrolou denních standardních činností vytvářejících produkt nebo službu pro zákazníka.

Hlavním cílem je maximalizace tvorby zisku při stabilní exploataci (využití) stávajícího potenciálu firmy.

Provozní management se zabývá plánováním provozních úkolů, organizováním potřebných zdrojů (lidé) a prostředků (vstupy realizace - materiál, energie, dokumentace,...) pro jejich realizaci, řízením realizačních procesů a kontrolou dosahování naplánovaných cílů.

- 4) **Management strategie** se věnuje tvorbě vize budoucnosti firmy a způsobu jejího naplnění ve formě cílů, strategií a politik.

Cílem je vytvořit gradient ctížádosti lidí pro dosažení firemní vize budoucnosti.

V rámci managementu strategie jsou mapovány trendy tržního makroprostředí, prováděno porovnávání s konkurencí (benchmarking) a zjišťovány potřeby zákazníků.

- 5) **Management změn** zajišťuje, aby dynamika vnitřních změn potenciálu firmy odpovídala rychlosti a velikosti změn ve vnějším podnikatelském prostředí.

Cílem je vytvořit konkurenční úroveň firemní kultury (sociální kapitál - energetizace lidí pro změny) a firemních procesů (znalostní kapitál - know-how, finanční kapitál, kvalifikace),

které zajistí odpovídající konkurenční pozici firmy na trhu v dlouhodobé soutěži firem a poskytnou zákazníkům rostoucí přidanou hodnotu.

V rámci managementu změn vytváříme systém proudu vnitřních změn, který usměrňuje motivaci zaměstnanců pro generování nejlepších idejí naplnění strategických záměrů firmy a jejich realizaci.

6) **Potenciál úspěšnosti** vytváří předpoklad naplnění vizí a strategií.

Má dvě **základní složky**:

- Sociální kapitál - lidé a jejich motivace, energetizace
- Znalostní kapitál - procesy firmy - finanční prostředky, firemní technologie a know-how firmy.

7) Mezi klíčové pojmy a **cíle spirálového managementu** patří:

- STABILITA provozního řízení vytvářející ZISK
- DYNAMIKA řízení změn vytvářející POTENCIÁL ÚSPĚŠNOSTI
- GRADIENT ctižádosti spolupracovníků naplnit vizi DLOUHODOBÉ ÚSPĚŠNOSTI

PRŮVODCE STUDIEM 7



V dalších kapitolách se budeme zabývat podrobněji především managementem změn a částečně managementem strategie, specificky vytvořených v rámci konsorcia SILMA GROUP.

Prostudováním předchozích kapitol jsme se seznámili s charakteristickými znaky změn a oblastmi spirálového managementu pro zajištění dlouhodobé úspěšnosti firmy.

V následující kapitole se seznámíme s principy transformace firmy.

Autotransformace ([2]- ŘPZ, str. 33) sleduje zmenšení nedostatečnosti potenciálu firmy pro dlouhodobé uspokojování potřeb zákazníků, jako základního předpokladu dlouhodobého úspěchu života firmy.

4 PRINCIPY TRANSFORMACE FIRMY

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY PRINCIPY TRANSFORMACE FIRMY

Každý z nás si denně vědomě či nevědomě klade otázku: „Co mám udělat pro to, abych se měl v budoucnu lépe?“

**Rychlý
náhled**

Mít se lépe neznámá pouze krátkodobé zajištění základních životních potřeb, ale je to i hledání životního poslání a způsobu jeho naplnění.

Jsme tady proto, abychom co nejlépe využili své stávající předpoklady (potenciál) při naplňování svého životního poslání a v případě, že naše cíle, nebo nároky vnějšího prostředí vyžadují změnu, abychom se naučili sami sebe změnit - transformovat. To platí pro jednotlivce i firmu.

Pochopení principů chování živých systémů nám umožňuje hledat optimální cesty (minimax) pro jejich aplikaci ve firemní praxi.

CÍLE KAPITOLY PRINCIPY TRANSFORMACE FIRMY

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

- Identifikovat fáze životního cyklu firmy
- Navrhnout kroky vedoucí k úspěšné transformaci firmy

**Budete
umět**

Získáte:

- Vhled do principů chování živých systémů
- Pochopíte vztah produktu a potenciálu
- Získáte představu, že čas je tvořen sledem energeticko - entropických dějů

Získáte

Budete schopni:

- Vysvětlit aplikaci pojmu fraktál

**Budete
schopni**

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY PRINCIPY TRANSFORMACE FIRMY**Klíčová
slova**

- základní otázku managementu
- minimax
- maximax
- maximin
- minimin
- životní cyklus
- transformace životního cyklu
- paradigma nové stability
- krátkodobé přežití
- dlouhodobé přežití
- produkt
- potenciál
- otevřený systém
- energie x entropie
- stupeň komplexnosti
- vize nesmrtelnosti živých systémů
- fraktál

4.1 Základní otázka managementu

Každý živý organismu, tedy i firma sleduje vizi dlouhodobé úspěšnosti.

*Základní
otázka*

Pro její naplnění si manažeři kladou **základní otázku managementu**:

mám
Co mohu dělat abych se měl v budoucnu lépe?
abychom se měli

Tato otázka je nejfrekventovanější a nejdůležitější otázkou každého jednotlivce, rodiny, firmy nebo státu. Nalezení správné odpovědi rozhoduje o tom, zda promarníme svou životní šanci, nebo prožijeme dlouhý, kvalitní a zajištěný život.

Posláním managementu, podle Petera Druckera, je maximalizace schopnosti podniku (organizace) vytvářet bohatství (= lépe).

*Poslání
manage-
mentu*

Podle A. Kopčaje ([2] ŘPZ, str. 18]) je **posláním managementu** tvorba žádoucího „lépe“ cestou soutěžních „minimaxů“ mezi limitními (omezenými) vstupy a pokud možno bezlimitními (neomezenými) výstupy.

Minimaxová odpověď na základní otázku managementu vyjadřuje úsilí transformovat svou aktivitou minimální, omezené vstupy do podnikání na maximální až neomezené výstupy v podobě zisku, potenciálu úspěšnosti a délky existence firmy.

Minimax

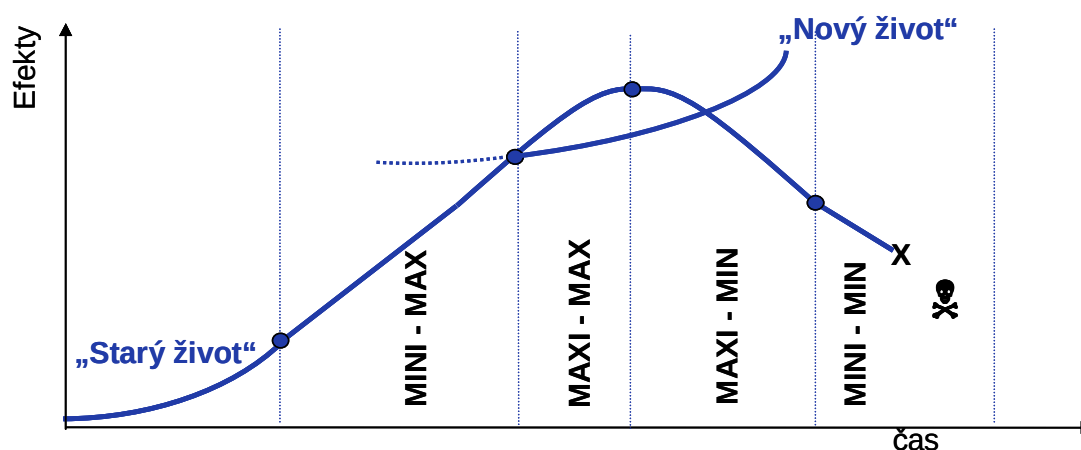
Odpovědi na základní otázku můžou mít různé podoby:

- MINIMAX - neomezený růst efektů s minimálními vstupy
- MAXIMAX - lineární růst efektů s růstem vstupů
- MAXIMIN - pokles efektů při rostoucích vstupech
- MINIMIN - minimální efekty s poklesem vstupů vede ke smrti, zániku

Životní cyklus vzniku a zániku života nebo firmy lze sledovat podle různé efektivnosti transformace vstupů do výstupů (viz. obr.4.1).

**Životní
cyklus**

Obr. 4-1 Životní cyklus



Životní cyklus lze znázornit grafem efektů, které jsou dosahovány při různé kvalitě transformace vstupů (S-křivka životního cyklu). Na počátku každého zrození firmy je silná **vize**, sen, který se s určitou dávkou **odvahy** stává skutečností. Díky minimaxové transformaci firma vytváří efektivní **system** fungování, který vede ke zdánlivě neomezeným efektům (Fáze rychlých změn viz. kap.2.3). Pokud ale firma není schopna ve fázi maximálního růstu efektů přijít s novou, inovativní vizí, další pokračování existence je už v maximaxu, je to **institute**, která ztrácí svou životní vitalitu, brání se novým myšlenkám. Následující **uzavření se** novým podnětům zákazníků (zákazník obtěžuje) a trhu je minimin vedoucí k **zániku** firmy, smrti.

Poznámkou na okraj je, že fázi zániku může přežít pouze státní úřad!

K ZAPAMATOVÁNÍ 6



Pokud má firma zajistit svůj dlouhý a úspěšný život, musí být schopna ve fázi maximálního úspěchu přijít s NOVOU VIZÍ, která je šancí na start NOVÉHO ŽIVOTA, nové minimaxové etapy.

Nová vize znamená objevit nové tržní výzvy, přijít s novými výrobky, s novými způsoby vnitřního fungování, prostě s inovacemi, které jsou předpokladem minimaxové transformace vstupů na výstupy.

KONTROLNÍ OTÁZKA 4

1. Jak zní základní otázka managementu?
2. Vysvětlete význam pojmů:
 - minimax
 - maximax
 - maximin
 - minimin
3. Čím je způsoben životní cyklus existence firmy?

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI

1. Manažeři jakékoli oblasti činností si kladou otázku jak dosáhnout v budoucnu úspěchu. K tomu potřebují identifikovat co mají dělat, aby toho dosáhli.
2. Pojem minimax vyjadřuje situaci, kdy se nám podaří z minimálních vstupů dosáhnout maximální efekty. Je to situace úspěšného růstu.

Maximax vyjadřuje situaci, kdy výstupy rostou lineárně k vstupům, je to signál stagnace výkonnosti.

Maximin znamená, že výstupy rostou pomaleji než vstupy, dochází k poklesu výkonnosti.

Minimin je úpadkovou fází, klesají jak vstupy tak výstupy.
3. Firma stejně jako všechny biosystémy mají etapu rozvoje a úpadku své existence.

V první polovině života firma roste a exploatuje, vytěžuje svůj nový potenciál - novou podnikatelskou ideu, nadšení realizátorů, hlad trhu po novém produktu...

Ve druhé polovině života dochází ke stagnaci a pokud firma nenajde novou ideu, nezrealizuje svou transformaci dochází ke stárnutí až k úplnému zániku firmy.

PRŮVODCE STUDIEM 8



V předešlé části jsme si vysvětlili, že dlouhodobý úspěch závisí na kvalitě odpovědí na základní otázku managementu „Co mám dělat, abych se měl v budoucnu lépe?“.

Různá kvalita odpovědí má za následek různé transformační efekty, které vytvářejí životní cyklus firmy.

Abychom byli schopni řídit takovéto transformační cykly, potřebujeme pochopit principy transformace.

Na dalších stránkách si vysvětlíme podstatu pojmů: transformační fáze, čas, energie, entropie, produkt, potenciál, uzavřené a otevřené systémy, fraktál, pět typů transformačního managementu, sociální kapitál, energetizace, znalostní kapitál, potenciál úspěšnosti.

4.2 Transformace

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY PRINCIPY TRANSFORMACE FIRMY

Živé systémy, pro naplnění vize života - nesmrtelnosti, procházejí cykly zrození - smrt - zrození - ..., kdy si předávají zdokonalenou genetickou informaci, realizují evoluční vývoj svého potenciálu úspěšnosti.

Můžeme hovořit o transformaci „starého života“ v „život nový“ (viz. obr. 4-2).

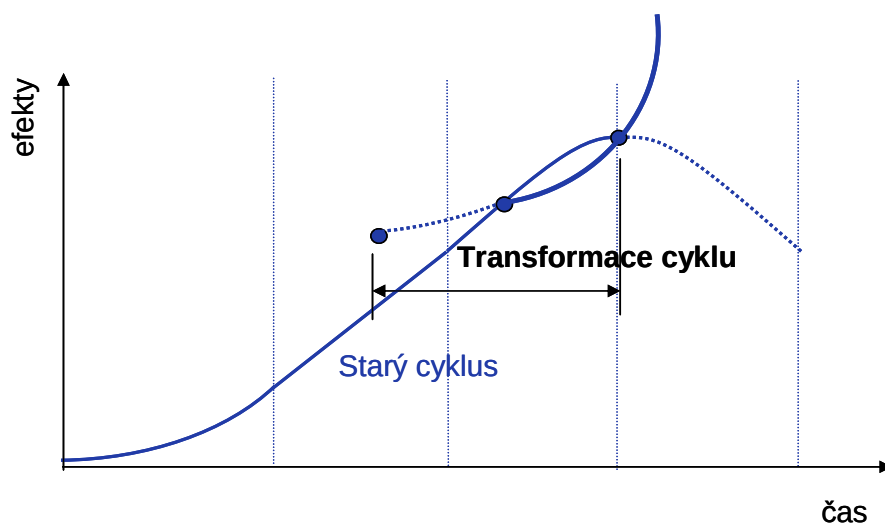
Obdobně i firma po vyčerpání dynamiky starého cyklu musí najít nové ideje, které startují její nový cyklus.

Nové ideje jsou představovány novými výrobky, službami (vnější projevy) a zvyšováním potenciálu úspěšnosti v podobě vyšší motivace lidí, změně technologického vybavení nebo změnou systému řízení (vnitřní projevy).

Přechodu z jednoho cyklu do cyklu nového říkáme transformace životního cyklu nebo u firmy nová spirála existence firmy.

**Rychlý
náhled**

Obr 4-2 Cyklická transformace firmy



Podstatou transformace firmy je potřeba nalézt a zrealizovat nové ideje, které zajistí pokračování existence a dosažení dlouhodobého úspěchu.

V kapitole 1.2 jsme uvedli, že podmínkou každé změny je:

1. PAIN (bolest) - tj. poznání a procítění prohlubující se nedostatečnosti
2. REMEDY (lék) - tj. schopnost vytvořit ideu změny a zajistit její realizaci pro překlenutí mezery nedostatečnosti

Transformaci životního cyklu můžeme rozdělit do čtyřech fází:

Transformační fáze

- **F1 Změna PARADIGMA** ¹ - pro transformační změnu je třeba **poznat** zpomalující nebo nedostatečnou schopnost firmy fungovat v MINIMAXU, tj. schopnost získávat rostoucí efekty z firemních vstupů.

Firma už není schopna uspokojovat rostoucí požadavky zákazníků a její dynamika růstu zpomaluje. Přechází do MAXIMAXU.

Poznání a pochopení **zákonitostí změn** umožní firmě **změnu postoje** ke stávajícímu „starému životnímu cyklu“ a začátek hledání nových idejí.

¹ Paradigma – způsob nazírání světa, včetně předpokladů, teorií a referenčních rámců z nichž přístup k světu vychází

- **F2 Vytvoření GRADIENTU** - procítění začínající stagnace probouzí potřebu hledání **nových vizí**, které vytváří gradient ctíždosti – mít se lépe, být úspěšnější.

Nové vize se můžou týkat nových trhů, nových výrobků, nové úrovně konkurenčnosti.

- **F3 Řízení DYNAMIKY změn** - hledání **nových idejí** změn firemního potenciálu (sociální + znalostní kapitál) a zajištění jejich **realizace**.

Ve firmě je vytvořena **potenciálová struktura** řízení změn, která je řízena Radou změn. Je použita technologie Proudů změn (podrobněji v dalších kapitolách).

Manažeři vytváří podmínky motivace zaměstnanců pro realizaci změn potenciálu firemních procesů.

- **F4 Fixace NOVÉ STABILITY** – zajištění, aby se nové změny staly standardní součástí běžného života firmy.

Administrativně se fixace projevuje v novelizaci ISO standardů.

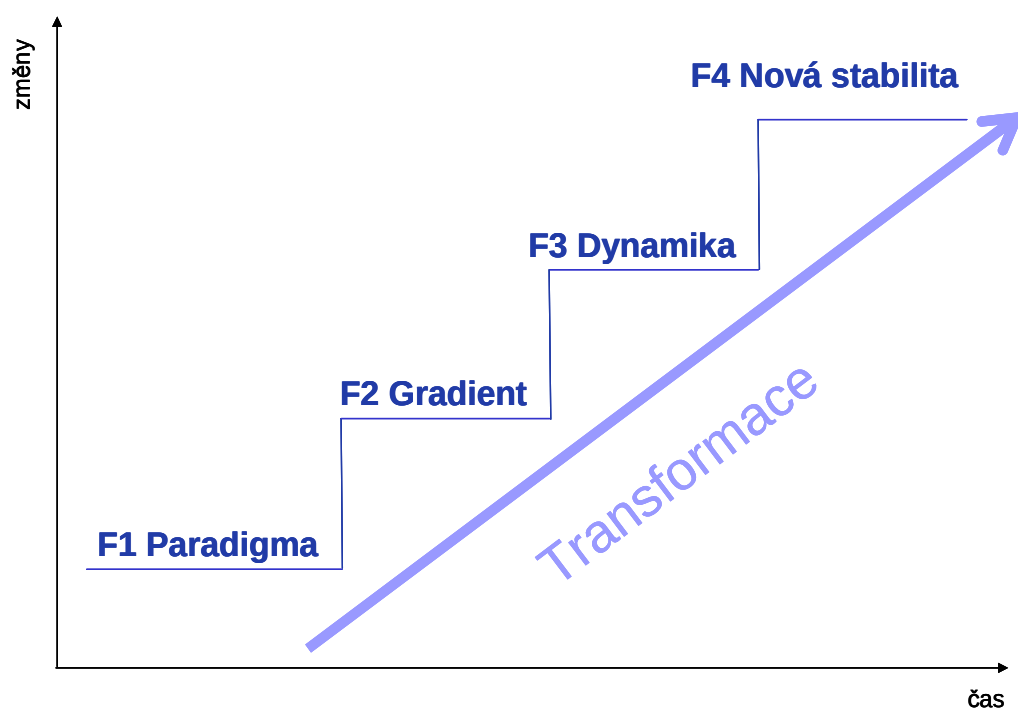
- Mnohem obtížnější je změna **firemní kultury**, která fixuje nové návyky v chování lidí.

K ZAPAMATOVÁNÍ 7



Ve fázi fixace nové stability definitivně končí stará pravidla, staré návyky, staré hodnoty a začínají platit nová pravidla a hodnoty ve fungování firmy.

Obr 4-3 Fáze transformace životního cyklu



*) TRANSFORMACE = jednání, které mění samotné aktéry. Kvalitativní změna zásadně zvyšující schopnost dlouhodobé úspěšnosti

4.3 Produkt a potenciál

Živé systémy na své cestě k dlouhodobé úspěšnosti neustále sledují dvě klíčové potřeby:

- Zajistit krátkodobé přežití - jištění života
- Zajistit dlouhodobou úroveň potenciálu úspěšnosti - kvalita života

Krátkodobé přežití živých organismů je spojeno se zajištěním potravy a všech prostředků nezbytných k životu. Ve firemním životě je krátkodobé přežití spojeno s vytvořením zisku, který firmě umožňuje zakoupit vše, co potřebuje ke svému fungování.

Krátkodobé přežití

Dlouhodobé přežití znamená vytvořit nové energetické, fyzické a znalostní předpoklady, které umožní i v náročnějších podmínkách (změna přírodního prostředí, predátoři, úbytek potravy, ...) zajistit dlouhodobý růst.

Dlouhodobé přežití

Pro firmu to znamená zajistit dostatek sociální energie (sociální kapitál) a odpovídají prostředky (kapitál, stroje, know-how) pro naplnění požadavků zákazníků (znalostní kapitál).

Produkt je spojen s krátkodobým přežitím. Musíme trhu nabídnout výrobek nebo službu, za kterou je ochoten zaplatit. Je výsledkem exploatace (využití) stávajícího potenciálu. Za produkt dostáváme peníze.

Produkt

Potenciál je předpokladem práce, která vytvoří produkt. Nejdříve musíme mít potenciál, abychom vytvořili výrobek. Potenciál firmy se skládá ze sociálního a znalostního kapitálu. Když máme odpovídající konkurenční potenciál, jsme připraveni k soutěži se soupeři.

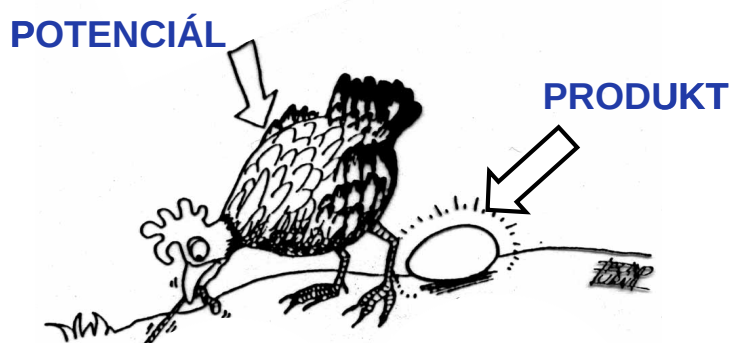
Potenciál

K ZAPAMATOVÁNÍ 8



Potenciál je předpokladem pro tvorbu úspěšného produktu (výsledku).

Obr 4-4 Produkt a potenciál



4.4 Energie, entropie, čas

Živé systémy jsou schopny přizpůsobovat se náročnějším životním podmínkám, **mluvíme o revitalizaci** (obnovení) potenciálu.

*Ilja
Prigogine*

Tuto skutečnost formulovat **Ilja Prigogine**, nositel Nobelovy ceny z roku 1977, jako základní zákonitost chování živých - **otevřených systémů**:

DEFINICE 4-1

„**Otevřené systémy** ze svého okolí pro svou existenci získávají stále více **energie**, což způsobuje, že musí do prostředí rozptylovat stále větší množství **entropie**. Růst entropie v prostředí je nutí ke zvyšování jejich **stupně komplexnosti (potenciálu úspěšnosti)**, což jim následně umožňuje získávat ze svého prostředí více energie, atd.“



*Otevřené
systémy*

K ZAPAMATOVÁNÍ 9

Živé systémy přijímají z prostředí energii, vypuzují entropii a zvyšují svůj stupeň komplexnosti (potenciál).



*Živé
systémy*

Energii, kterou podnik potřebuje ke svému fungování můžeme rozdělit do dvou základních skupin:

Energie

- energie sociální - energie lidí, sociální kapitál
- energie fyzikální - elektrická, tepelná, chemická, kapitálu,...

Entropie pro řízení změn je chápána širěji, než je její fyzikální definice.

Entropie

Fyzikálně je entropie energie, přeměněná na energii nevyužitelnou = teplo.

Pro řízení změn můžeme definovat **entropii** jako:

- ničitele energie - způsobuje degeneraci energie
- míru neuspořádanosti, nefunkčnosti procesů
- míru neinformovanosti
- šipku času - stárnutí / omlazování
- pravděpodobnost zániku

Všechno živé je naprogramováno, aby se přiblížilo k nulové entropii ($e \rightarrow 0$).
Hovoříme o vizi životního programu, **vizi nesmrtelnosti**.

Vize nesmrtelnosti

Vize životního programu sleduje tyto cíle:

- maximální jištění existence, max. energie
- maximální potenciál úspěšnosti, min. entropie
- maximální délku života

DEFINICE 4-2

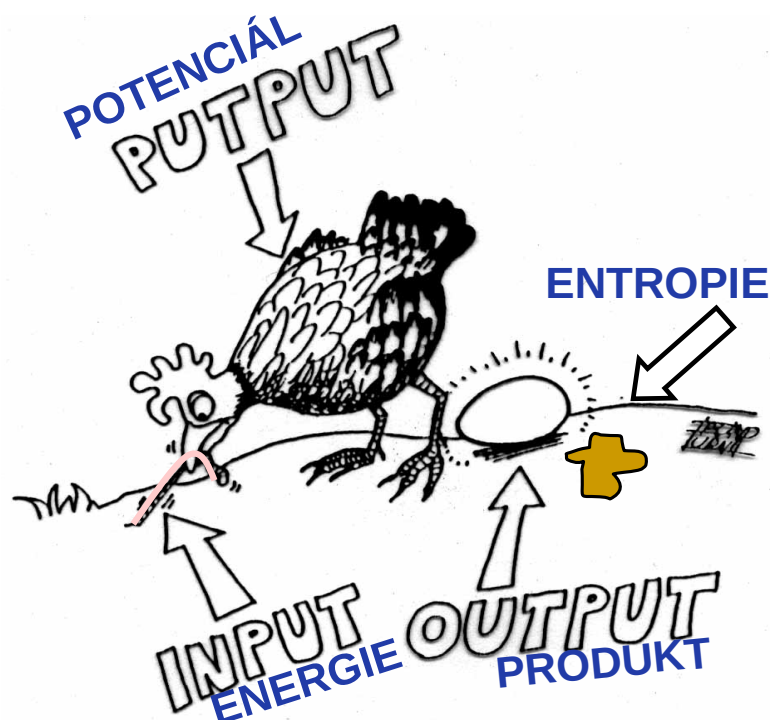


Řecky znamená en = teplo, trop = měnit

Entropie je energie přeměněná na nevyužitelnou energii, tedy teplo.

Zjednodušeně můžeme hovořit o entropii jako o všem, co nám brání dosáhnout dlouhodobé úspěšnosti jak ve vnitřním nebo vnějším prostředí firmy.

Obr 4-5 Přeměna energie na produkt



Pokud systému narůstá entropie, říkáme o něm, že stárne. Stárne naše auto, stárne i člověk.

**Uzavřené a
otevřené
systémy**

Auto se neumí samo omlazovat - je **uzavřeným systémem**, který spěje ke svému zániku - maximalizaci entropie.

Člověk je živý - **otevřený systém**, který umí se stárnutím bojovat. Umí stárnutí zpomalovat. Umí se revitalizovat.

Pro pokračování svých genů plodí člověk potomky, kteří zajišťují „nesmrtelnost“ života, lidského rodu.

Kalendářně může být člověk stár 70 let, ale fyzicky a mentálně může vypadat na 50 let.

Uzavřené systémy spějí po exponenciále smrti ke svému zániku.

Otevřené systémy jsou schopny rozvíjet svůj potenciál úspěšnosti, aby zvládaly rostoucí požadavky prostředí, rozvíjejí se po exponenciále života (Viz. Obr 4-6).

Pokud nám roste entropie, stárneme.

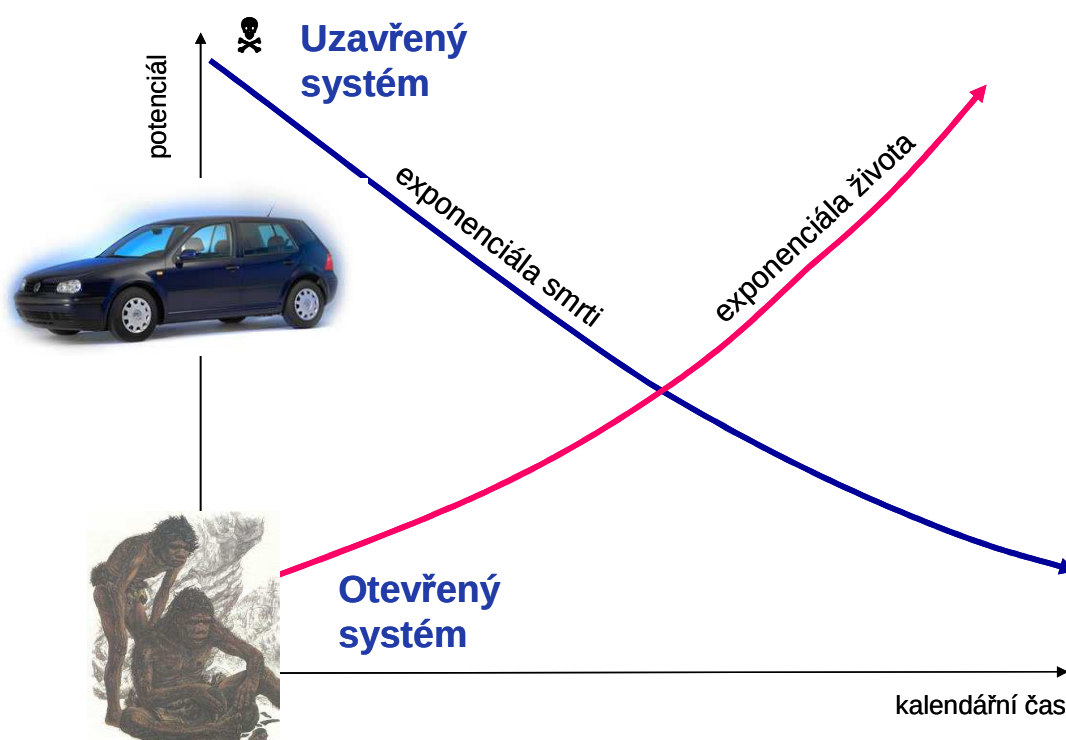
Snižování entropie vytváří gradient, který umožňuje získávat energii. Znamená to, že jsme mladší než je kalendářní čas.

K ZAPAMATOVÁNÍ 10



Čas je sled energeticko-entropických stavů (viz.[1] SM str. 41).

Obr 4-6 Otevřený a uzavřený systém



4.5 Fraktál

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY PRINCIPY TRANSFORMACE FIRMY

Znáte ruskou panenku matrjošku?

Uvnitř velké panenky se schovávají soběpodobné menší panenky - fraktální panenky.

*Rychlý
náhled*

Fraktál je geometrický objekt, který je soběpodobný - znamená to, že pokud daný útvar pozorujeme v jakémkoliv měřítku, v jakémkoliv rozlišení, pozorujeme stále opakující se určitý charakteristický tvar.

Fraktál

Fraktálnost znamená **soběpodobnost**. Fraktály můžou být geometricky podobné nebo funkčně podobné.

Když se podíváme na člověka, zjistíme, že se skládá z funkčně podobných fraktálů. Základem jsou geny, které vytvářejí genomy, genomy vytvářejí buňky, buňky tvoří životní orgány, životní orgány tvoří člověka! Princip fraktálu existuje i ve vztahu jednotlivce, skupina, pospolitost. Z toho plyne, že co platí pro jednotlivce platí i pro skupinu a pospolitost (firmu).

Jednotlivec, skupina, firma, národ a lidstvo jsou soběpodobné funkční fraktály u kterých existují analogické principy fungování a potřeb.

Tento princip fraktální soběpodobnosti použijeme při identifikaci potřeb různých „živých“ fraktálů ve firmě, které na sebe vzájemně působí a hledají oblasti společného zájmu.

K ZAPAMATOVÁNÍ 11



Každý živý fraktál chce žít, má své pocity, má svou inteligenci a **vizi nesmrtelnosti**.

Vize nesmrtelnosti

K ZAPAMATOVÁNÍ 12



Firma se skládá z fraktálů („fraktálních firem“), které mají stejné potřeby jako celá firma:

Fraktální firma

- vytvářet zisk (minimalizovat své náklady)
- zdokonalovat svůj potenciál (energetizace, znalosti)
- hledat a naplňovat své poslání

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 5

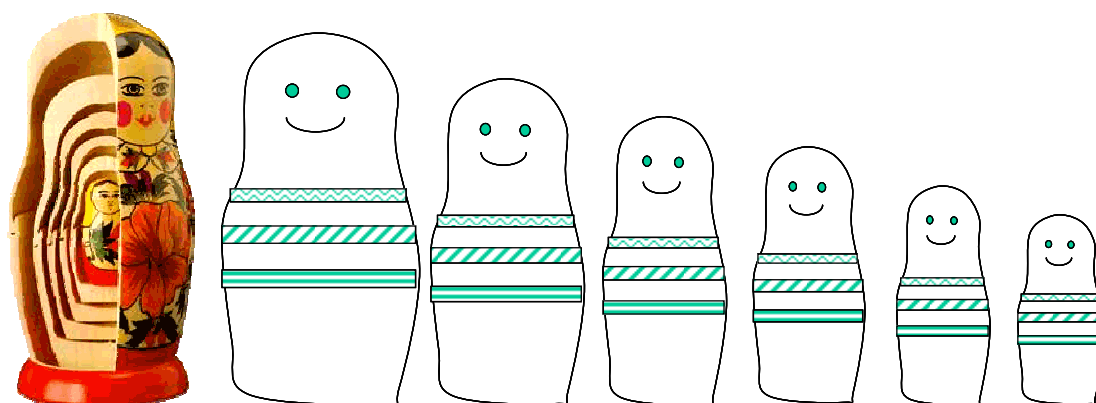


Příklad firemních fraktálů:

Holding firem, samostatná firma, firemní závod, firemní úsek/makroproces, oddělení firmy, pracovní skupina, jednotlivec.

Obr 4-7 Fraktální matřjošky

Matřjošky



SHRNUTÍ KAPITOLY PRINCIPY TRANSFORMACE FIRMY



Shrnutí
kapitoly

Firma, stejně jako každý živý systém, musí hledat odpovědi na otázku: Co mám dělat, abych se měl v budoucnu lépe? Mnohdy je problém definovat, co znamená lépe i jak najít minimaxovou odpověď.

Správná identifikace vývojové etapy firmy na životnostní křivce nám naznačuje, zda je naší prioritou jak co nejefektivněji využít stávající firemní potenciál, nebo už nastal čas transformace, tedy hledání kvalitativní změny našeho fungování.

Nastartování transformace vyžaduje změnu pohledu na objektivní realitu, změnu paradigmatu. Pokud porozumíme principům vnitřního i vnějšího prostředí firmy, pak jsme na počátku, kdy se rozhodujeme, hledáme motivaci, vytváříme gradient změny v podobě odhodlání lidí a projektování cesty jak dosáhnou vysněných cílů.

Bez tížádsti a ideje změny nejsme schopni vytvořit nový stupeň komplexnosti (potenciál) - předpoklad pro vytváření produktů, které nám zajistí tvorbu zisku.

Každá změna vyžaduje nalezení změnové energie, která nám vytvoří energetický předpoklad snižování interní i externí entropie, odstranění naší vnitřní i vnější nedostatečnosti.

Živé systémy jsou organizovány jako soběpodobné živé fraktály. Každý živý fraktál má stejné potřeby a požadavky - vytvářet „zisk“ pro krátkodobé přežití, získat pozitivní emoční energii, učit se nové poznatky pro zvládání svých úkolů a být v souladu se svým životním posláním.

Pokud nerespektujeme princip fraktálnosti, dochází ve firmě k nárůstu entropie - nesouladu cílů firmy, firemních útvarů i jednotlivců, nevyužívání znalostí a dovedností pro cíle firmy, ztrátu motivace lidí a v konečném důsledku snižování zisku, nebo až vytváření ztráty.

KONTROLNÍ OTÁZKA 5

1. Jak zní základní manažerská otázka?
2. Vysvětlete význam pojmů:
minimax, maximax, maximin, minimin
3. Popište fáze životního cyklu firmy.
4. Co je transformační cyklus?
Jaké jsou transformační fáze?
5. Jak zajistíme fixaci nové transformované reality firmy?
6. Na co se zaměřujeme při transformaci, na produkt nebo potenciál firmy?
7. Jak zní definice otevřených systémů?

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI

1. Co mám dělat, abych se měl v budoucnu lépe?
2. Vysvětlení pojmů:
 - MINIMAX - neomezený růst efektů s minimálními vstupy
 - MAXIMAX - lineární růst efektů s růstem vstupů
 - MAXIMIN - pokles efektů při rostoucích vstupech
 - MINIMIN - minimální efekty s poklesem vstupů vede ke smrti, zániku
3. Fáze životního cyklu:
 - Vize - sen vytvoření firmy
 - Zrození - odvaha založení firmy
 - Stabilizace - vytváření firemního systému fungování, který zvyšuje efekty podnikání
 - Stagnace - zastavení dynamiky růstu
 - Pokles - pokles způsobený uzavřením se před vnějšími výzvami
 - Zánik - ukončení podnikání

-
4. Transformační cyklus postupuje fázemi:
 - Změna paradigmatu
 - Vytvoření gradientu změn
 - Řízení dynamiky změn motivace lidí a konkurenčnosti firemních procesů
 - Fixace nové stability
 5. Fixace nové stability transformované firmy vyžaduje vytvoření návyků, které se stávají automatickou součástí fungování firmy. V systémové oblasti se provádí formulace firemních norem a standardů, např. ve formě norem ISO.
 6. Každá transformace je skokovou, diskontinuální změnou, která mění firemní potenciál, tj. firemní kulturu ovlivňující motivaci a chování lidí (sociální kapitál) a vytváří vyšší konkurenční úroveň firemních procesů (znalostní kapitál).
 7. **Živé systémy** přijímají z prostředí energii, vypuzují entropii a zvyšují svůj stupeň komplexnosti (potenciál).

5 SOCIÁLNÍ KAPITÁL

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY SOCIÁLNÍ KAPITÁL

Firma stejně jako všechny živé systémy potřebuje pro naplňování svých životních cílů dostatek sociální energie (sociální kapitál).

**Rychlý
náhled**

Základní směřování každého jednotlivce je egocentrické (sebestředné), pro zachování své existence. Jednotlivec má i další potřeby pro naplnění svého životního poslání. Má potřebu dobrých vztahů se svými spolupracovníky, nadřízenými i podřízenými, potřebu neustálého učení se a vytváření hodnot, které vytvářejí jeho životní odkaz.

Abychom byli schopni identifikovat kvalitu, kterou jednotlivec, skupiny lidí, ale i celá firemní kultura vytváří, potřebujeme získat kategorizaci těchto vztahů. Následující kapitola nám to umožní.

CÍLE KAPITOLY SOCIÁLNÍ KAPITÁL

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

- Definovat úrovně stavů energetizace jednotlivců
- Pojmenovat úrovně horizontálních vztahů mezi spolupracovníky
- Pojmenovat úrovně vertikálních vztahů mezi nadřízenými a podřízenými

**Budete
umět**

Získáte:

- Znalost, co ovlivňuje velikost sociálního kapitálu
- Představu co vytváří pásmo práce firemní kultury

Získáte

Budete schopni:

- Identifikovat dynamiku firemní kultury (HRR)

**Budete
schopni**

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY SOCIÁLNÍ KAPITÁL

- Směřování životní energie
- Egocentrismus
- Etnocentrismus
- Stavy energetizace jednotlivce
- Human Ressource Ratio (HRR)
- Vertikální vztahy
- Horizontální vztahy
- Pásmo práce firemní kultury

*Klíčová
slova*

PRŮVODCE STUDIEM 9



Pochopení principů energetizace jednotlivců, skupin a pospolitostí je klíčem k úspěchu vedení lidí.

Problematiku klíčových potřeb člověka a firmy budeme objasňovat v kap.6 Kultivace sociálního kapitálu.

5.1 Směřování životní energie

Každý jednatel orientuje svou životní energii na uspokojení svých hlavních čtyř klíčových potřeb - žít, milovat, učit se a zanechat odkaz.

*Egocent-
rismus*

Cíle, které si jednatel stanoví jsou primárně sebestředné - **egocentrické** - pro maximální zhodnocení a naplnění svého vlastního života.

Cílem **firemní kultury** je nasměrovat jednotlivce pro zájmy etnika = firmy, dosáhnout jeho **etnocentrické orientace**.

*Etnocent-
rismus*

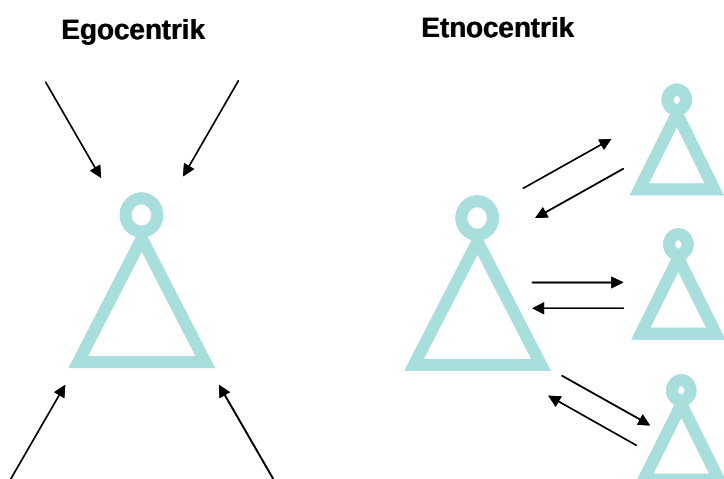
K ZAPAMATOVÁNÍ 13



V případě, že jednotlivec pozná, pocítí a bude považovat za dlouhodobě přínosné, že naplnění jeho potřeb a cílů je v **souladu s cíli skupiny nebo firmy**, bude ochoten orientovat svou životní energii tímto směrem - **etnocentricky**.

- ego = já
- etno = my

Obr 5-1 Ego a etnocentrické směřování životní energie



5.2 Stavy energetizace

Stavy energetizace jsou manažerskou klasifikací chování jednotlivce v různých pracovních situacích.

**Stavy
energeti-
zace**

Manažer volí nástroje firemní kultury, aby dosáhl pro firmu žádoucích stavů energetizace.

Stavy energetizace jednotlivce jsou následující:

- I Spolupodnikatel - v turbulenci podnikatelského prostředí nachází výzvy a příležitosti pro dlouhodobý úspěch firmy
Heslo: „Neznám problémy, jen nové výzvy!“
- II Zlepšovatel - zdokonaluje stávající procesy a vztahy ve firmě
Heslo: „Vše lze zlepšit!“
- III Plnič - plní svědomitě firemní příkazy a zákazy, aby vytvořil produkt pro zákazníka
Heslo: „Jen do výše svého platu!“
- IV Poloplnič - zájmem je vydělat peníze bez poskytnutí odpovídající práce
Heslo: „Nedělat, vydělat!“
- V Egocentrik - působí proti zájmům firmy, „krade“ firemní prostředky a zdroje
Heslo: „Kdo nekrade, okrádá rodinu!“

Nikdo ze zaměstnanců se nenachází po celou pracovní dobu ze 100% v některém z těchto stavů. Každý z pracovníků se v průběhu pracovního dne nachází prakticky ve všech stavech, ale v různém procentuálním poměru.

Pro zájmy firmy jsou nepřijatelné stavy IV + V, které poškozují zájmy firmy.

Nejpřínosnější jsou stavy I + II, které zvyšují potenciál úspěšnosti firmy.

Stav III je důležitý pro zajištění exploatace stávajícího potenciálu firmy.

K ZAPAMATOVÁNÍ 14



Poměr stavů I + II / IV + V je označována [1] jako **Human Resource Ratio (HRR)**.

Hodnota tohoto poměru je rozhodující pro vytváření dynamiky firemního růstu.

$HRR < 1$ nízká dynamika sociálního kapitálu

$HRR > 1$ rostoucí dynamika sociálního kapitálu

$HRR > 1,6$ začátek spirálového růstu firmy

Pro spirálový růst je $HRR = 1,6$, tzn. že 1,6 x převažují energetizační stavy I + II, které vytvářejí nové ideje pro naplňování vize dlouhodobé úspěšnosti firmy.

ČÁST PRO ZÁJEMCE 1



Přesnější klasifikace energetizačních stavů dle A. Kopčaje naleznete v ([1] SM, str. 95)

Obr 5-2 Stavby energetizace a stability

stav energetizace	I spolupodnikatel	II zlepšovatel	III Plnič	IV poloplnič	V egocentrik
míra stability					totálně nestabilní
zákazy práce příkazy	+ ukládá si sám	+ dodržuje min	+ dodržuje max	+ vynuceně dodržuje	- nedodržuje
	+ ukládá si sám	+ plní	+ plní	+ vynuceně plní	- neplní
rizika změny příležitosti	+ mění v příležitost	minimalizuje	řeší s nadřízeným	- převádí na podnik	- převádí na podnik
	+ využívá pro podnik	+ využívá pro podnik	- nevyužívá	- využívá pro sebe	- strhává pro sebe

PRŮVODCE STUDIEM 10



Lidé pracují ve firmě v rámci vztahů, kdy dochází ke sčítání (nebo odečítání) jejich životní energie.

Vertikální vztahy vznikají mezi nadřízeným a podřízeným, manažerem a zaměstnancem, nebo mezi manažery různých úrovní řízení (vrcholový manažer, střední manažer, vedoucí oddělení, vedoucí pracovní skupiny).

Horizontální vztahy se týkají spolupracovníků na stejné úrovni řízení (pracovníci na pracovišti, manažeri různých oddělení,...).

5.3 Vertikální vztahy

Úroveň **kvality vertikálních vztahů** kategorizujeme následovně:

**Vertikální
vztahy**

- I. Superšampiónská spolupráce** - lidé podporují vůdce a šampióny, kteří svými aktivitami nejlépe naplňují přeměnu společné životní energie v úspěch (Alexandr Makedonský, nejlepší hráč hokejového týmu,...). Šampióni ovlivňují chování svým pozitivním **vlivem**.
- II. Šampiónská spolupráce** - při společném naplňování **příležitostí** je uplatňován podpůrný vliv vůdce, nebo šampióna. Překonávání problémů nebo **rizik** je řízeno z pozice **moci** - příkazu, nebo zákazu. V případě překonávání rizik lidé **rozumově** podporují, chápou a přijímají vnucené řešení od uznávaného šampióna.
- III. Poctivá spolupráce** - lidé poctivě přijímají objektivní nutnost normativních příkazů a zákazů. Jedná se o **byrokratické řízení**. Lidé respektují své nadřízené, protože mají moc a zároveň uznávají nutnost nařízených aktivit.
- IV. Závistivá spolupráce** - vůči představitelům moci lidé nemají odvahu vstoupit do rebelie, protože mají strach z představitelů moci. Pozitivní emoce orientují k oponentovi moci - antišampiónovi. Šampiónům se lidé vysmívají, protože na ně nemají žádný vliv a současně jim závidí jejich status a odměny.
- V. Antišampiónská spolupráce** - vítězství negativního vlivu nad mocí. Negativní vztah destabilizuje společenství, a tím přispívá k jejímu zániku.

K ZAPAMATOVÁNÍ 15



Vliv a moc

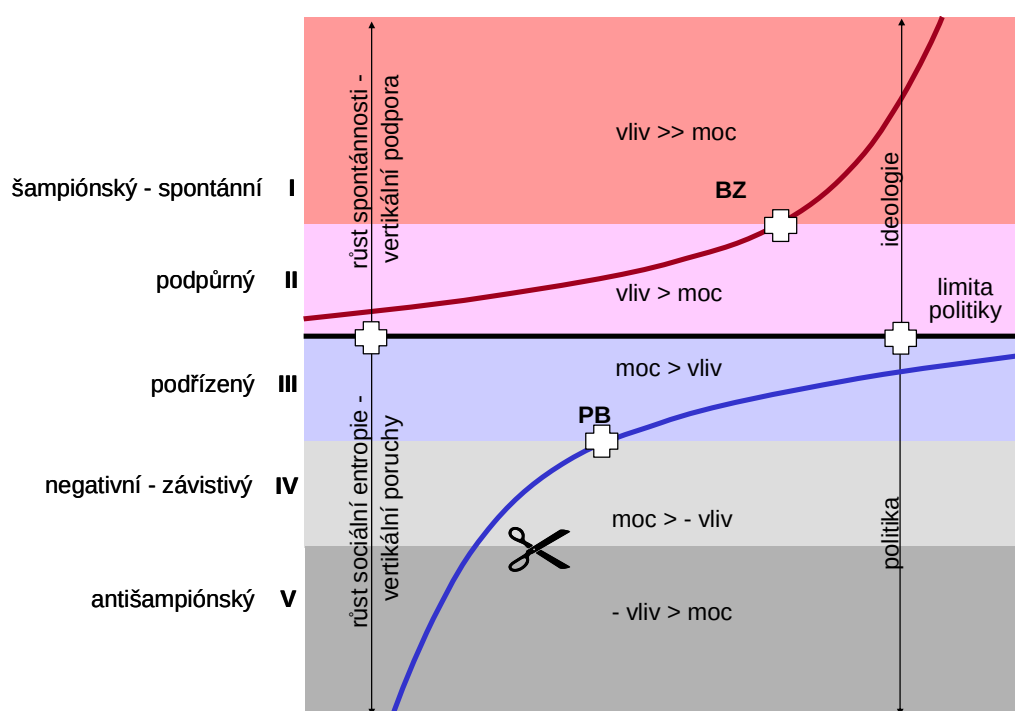
Na kvalitu vertikálních vztahů a tedy na úroveň vertikálního sčítání životní energie jednotlivců má zásadní účinek VLIV a MOC nadřízené úrovně (rodič, manažer, politik, duchovní vůdce, ...).

Velikost moci je v rozsahu donucení příkazy a zákazy, odměňování za práci, možnosti propouštění z práce, uvěznění a v krajním případě až po provedení popravy.

Moc je používána **k donucení** člověka, aby dělal práci, která vůbec, nebo pouze částečně uspokojuje jeho čtyři **klíčové potřeby** (žít, milovat, učit se, zanechat odkaz viz. kap.6.1).

Velikost vlivu souvisí s naplňováním **vize společného úspěchu** týmu, firmy, pospolitosti. Pokud se člověk zcela **ztotožní** s vizí, pak je ochoten nabídnout veškerou svou životní energii ve prospěch pospolitosti i za cenu omezení svého pohodlí, bezpečí, v krajním případě i hrdinsky obětovat život.

Obr 5-3 Kvalita vertikálních vztahů (viz. [2] ŘPZ, str.146)



5.4 Horizontální vztahy

Horizontální vztahy mezi spolupracovníky podmiňují **kvalitu tvořivé spolupráce** mezi zaměstnanci. Tvořivý způsob spolupráce maximalizuje příležitosti a minimalizuje rizika podnikání. V lepším případě mění rizika na podnikatelské příležitosti v prostoru mnohoznačných situací a vztahů.

*Horizontální
vztahy*

Příkladem je tvořivá spolupráce fotbalistů v mnohoznačných herních situacích. Podmínkou řešení takových situací je vzájemná spolupráce založená na přátelských vztazích a ochotě spolupracovat při naplňování touhy po vítězství.

Kvalitu horizontálních vztahů kategorizujeme následovně:

I. Supersynergická spolupráce - vzniká vysoce tvořivostním zapojením všech členů týmu.

Vznikají synergické efekty v úrovni druhé mocniny ($+ \Delta^2$). Tým přetváří problémy v příležitosti pro podnikání. Díky **týmové spolupráci** a **vzájemné inspiraci** vznikají zcela nečekaná a nepředvídatelná řešení.

$$1 + 1 = 2 + \Delta^2$$

II. Synergická spolupráce vytváří synergické efekty ($+ \Delta$) využitím příležitostí v prostoru mnohaznačnosti. V praxi vnímáme tyto efekty při startu **týmové spolupráce**.

$$1 + 1 = 2 + \Delta$$

III. Lineární spolupráce je důsledkem **důsledného plnění** norem, příkazů a zákazů v procesu realizace produktu. V ideálním případě je vyroben výrobek přesně podle naplánovaných parametrů s odpovídajícími efekty (množství, náklady, kvalita, průběžná doba realizace, termín dodávky).

$$1 + 1 = 2$$

IV. Podlineární spolupráce nastává, když pracovní skupina využívá mnohoznačných situací jako důvod pro **nespolupráci**. Tím dochází k **výpadku** ($- \Delta$) plánovaného efektu.

$$1 + 1 = 2 - \Delta$$

V. Antisynergickou spolupráci můžeme spíše nazvat nespolicací, která má za následek neplnění stanovených norem, příkazů a zákazů a v prostoru mnohoznačnosti vytváří **záporné efekty** ($- \Delta^2$) „týmové destrukce“ firmy.

$$0 + 0 = 0 - \Delta^2$$

Podle úrovně týmové spolupráce dostáváme různé efekty:

Skupina	$1 + 1 = 2;$	$1 + 1 = 2 - \Delta$
Tým	$1 + 1 = 2 + \Delta^2;$	$1 + 1 = 2 + \Delta$
Antitým	$0 + 0 = 0 - \Delta^2$	

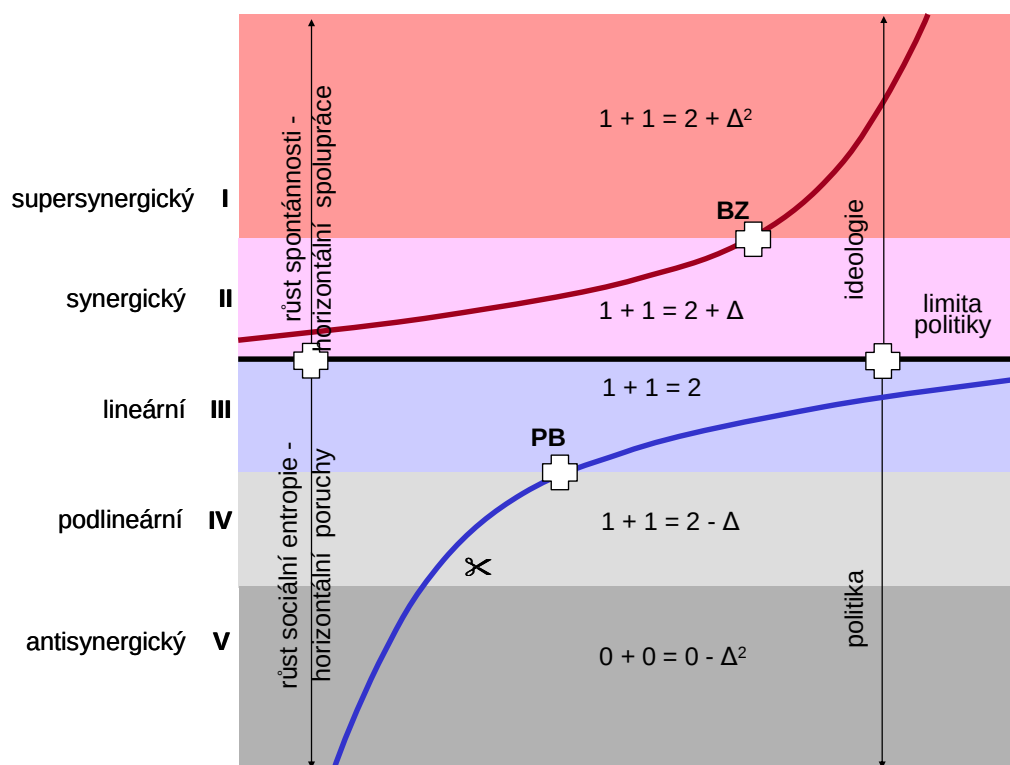
K ZAPAMATOVÁNÍ 16



Tvořivá spolupráce se nedá přikázat!!!

Žádné firemní normativy, směrnice, příkazy a zákazy nezajistí úspěšné zvládnutí nepředvídaných situací.

Obr 5-4 Kvalita a efekty horizontální spolupráce (viz. [2] ŘPZ, str.150)



5.5 Pásmo práce firemní kultury

Pásmo práce (životní pásmo) firemní kultury **reguluje** velikost sociálního kapitálu.

*Pásmo
práce*

Rozsah pásma práce je vymezen odpovědností za dodržování firemních normativů a ctižádostí lidí po naplnění firemní vize dlouhodobé úspěšnosti.

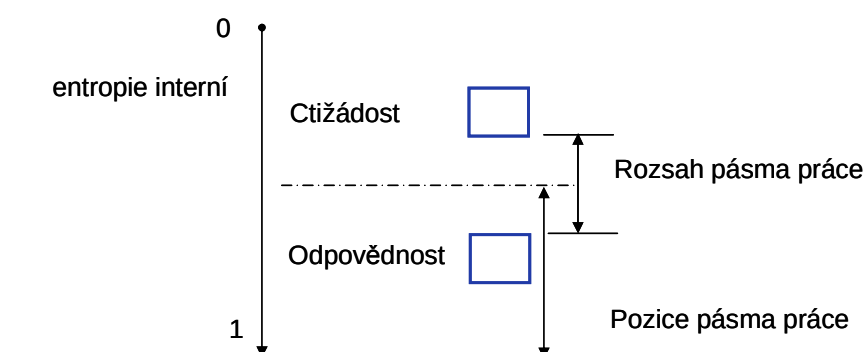
Pásmo práce tak vymezuje, zda se k zákazníkovi dostane nekvalita (entropie) nebo excelentní produkt.

Velikost sociálního kapitálu není dána prostým součtem počtu zaměstnanců, ale je součtem kvality životní energie jednotlivců.

Množství životní energie závisí na úrovni směřování (ego x etnocentrické), stavu energetizace jednotlivců ($I \div V$), vertikálním a horizontálním sčítání životní energie ve firmě.

Životní pásmo firemní kultury **zkvalitňuje** a **zvyšuje** množství životní energie.

Obr 5-5 Pásmo práce kultivující sociální kapitál



Podle pásma práce definujeme různé **typy firemní kultury**:

I Kultura stabilizátora je kulturou **lídra oboru**, který vytváří inovace vycházející z výklenku času. Ve firmě existuje extrémní ctižádost být první, nejlepší. Ve firmě existuje vysoká přiblížovací energetizace **směrem k** naplnění firemní vize excelentnosti.

II Kultura revitalizátora je kultura firmy, která z různých výchozích pozic usiluje o dosažení špičky v konkurenční soutěži **trvalým zvyšováním** svého konkurenčního potenciálu - sociálního a znalostního kapitálu.

III Kultura hasiče díky silné únikové energetizaci (**únik od** ohrožení firmy) umí odvrátit hrozící úpadek. Má pocit úspěšnosti vyplývající ze schopnosti „uhasit požáry“ - průšvihy, karamboly, havárie. Po zvládnutí „požáru“ upadá kultura do pohodového čekání na další průšvih.

IV Kultura žáby je kulturou chvástavého **úpadku**. Úpadek si vůbec nepřipouští a ignoruje signály zhoršování nebo ohrožení firmy. Chybí ji gradient tížádsti po zlepšení. Vlastní je této kultuře arogance a poučování bez sokratovské pokory.

V Kultura hrobníka zcela **rezignuje na zájmy firmy** (etnocentrické) a zajímá se pouze o osobní prospěch jednotlivců (egocentrismus), jak se obohatit na úkor firmy.

K ZAPAMATOVÁNÍ 17

Rozsah životního pásma firemní kultury je vymezen CTIŽÁDOSTÍ motivovaných lidí (I+II) po naplnění firemní vize a ODPOVĚDNOSTÍ nepřipustit negativní působení stavů (IV+ V) snižujících množství energie sociálního kapitálu firmy.



**Životní
pásma**

K ZAPAMATOVÁNÍ 18

Velikost sociálního kapitálu není dána prostým součtem počtu zaměstnanců!!!

Velikost sociálního kapitálu firmy je dána jeho **kvalitou**, která je ovlivněna:

- směřováním jednotlivce - orientací pro nebo proti zájmům firmy
- stavem energetizace jednotlivce při realizaci úkolů a cílů
- horizontálním sčítáním životní energie jednotlivců
- vertikálním sčítáním životní energie jednotlivců
- životním pásmem firmy v podobě příkazů, zákazů a vizí.



**Velikost
sociálního
kapitálu**

K ZAPAMATOVÁNÍ 19

Výchozí stav životní energie jednotlivců vstupujících do firmy je chaotický, **bez energetického účinku** na potřeby a cíle firmy.



SHRNUTÍ KAPITOLY SOCIÁLNÍ KAPITÁL



Shrnutí
kapitoly

Dlouhodobá úspěšnost firmy je závislá na velikosti sociálním kapitálu, tzn. množství životní energie (tzv. egoevalvační energie), kterou lidé vloží do naplňování firemních cílů (= zisk, konkurenční potenciál, délka existence).

Aby lidé byli ochotni investovat svou životní energii do firmy, musí dojít k **souladu zájmů** jednotlivců a firmy.

Úkolem manažerů je, aby uměli sladit zájmy a potřeby jednotlivců s firemními potřebami tak, aby zaměstnanci věnovali co nejvíce své životní energie pro firemní zájmy a cíle.

Zaměstnanci si potřebují vydělat peníze pro zajištění své existence, pracovat v pracovním kolektivu s dobrými vztahy, ve firmě, kde jsou také kvalitní vztahy nadřízených a podřízených, ve firmě, která má vizi dlouhodobé úspěšnosti, která je v souladu se zájmy společnosti.

Pochopení těchto potřeb vytváří předpoklady pro tvorbu firemní kultury, která správně motivuje a stimuluje zaměstnance.

Velikost sociálního kapitálu není prostým součtem počtů zaměstnanců, ale závisí na **stavu energetizace** jednotlivce ($I \div V$), **vztazích** sčítání energie jednotlivců při **práci** na tvorbě produktu (horizontální vztahy) a sčítání energie jednotlivců ve vrstvách nadřízenosti a podřízenosti (vertikální vztahy), kteří spolupracují na **změnách**, které zvyšují **efekty práce** (zlepšení parametrů produktu - množství, náklady, kvalita, průběžná doba realizace, termíny dodávky) nebo zvyšují **konkurenčnost potenciálu** firmy (zvýšení sociální energie a zlepšení schopnosti procesů uspokojovat potřeby trhu).

Firemní kultura je tvořena **pásmem práce** tvořeným firemními normativy a firemními vizemi. Podle kvality pásma práce dochází ke kultivaci energetizačních stavů jednotlivců a horizontálních i vertikálních vztahů.

Dobře nastavené pásmo práce identifikuje egocentrickou orientaci a zajišťuje její přepólování na etnocentrickou, nebo vytěšňuje její nositele z firmy.

KONTROLNÍ OTÁZKA 6

1. Co je sociální kapitál firmy? Na čem závisí jeho velikost?
2. Jaké je základní směřování životní energie jednotlivců?
3. Co je podmínkou etnocentrické orientace?
4. Charakterizujte stavy energetizace jednotlivce.
5. Charakterizujte stavy kvality horizontální spolupráce.
6. Charakterizujte stavy kvality vertikální spolupráce.
7. Co vyjadřuje index HRR?
8. Co je posláním firemní kultury?
9. Vyjmenujte typy firemních kultur dle životního pásma.
10. Co je klíčový úkol manažera při vedení lidí? Jaké jsou klíčové potřeby zaměstnanců?

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI

1. **Sociální kapitál** je souhrn životní energie zaměstnanců, která aktivně působí pro naplňování firemních cílů (= zisk, potenciál úspěšnosti, dlouhodobost existence).

Velikost sociálního kapitálu není přímo úměrná počtu lidí ve firmě. Velikost SK je dána úrovní stavů energetizace jednotlivců, kvalitou horizontálních a vertikálních vztahů.

2. **Základní směřování** je egocentrické, sebestředné, které sleduje individuální zájmy jednotlivce a etnocentrické, profiremní, které vytváří orientaci na firemní cíle.
3. Pouze v případě, že jednotlivec identifikuje soulad při naplňování svých osobních potřeb a potřeb firemních, dochází k důvěře a ochotě **etnocentrického směřování** pro společné zájmy.

4. **Energetizační stavy jednotlivce:**

I Spolupodnikatel - v turbulenci podnikatelského prostředí nachází výzvy a příležitosti pro dlouhodobý úspěch firmy

Heslo: „Neznám problémy, jen nové výzvy!“

II Zlepšovatel - zdokonaluje stávající procesy a vztahy ve firmě

Heslo: „Vše lze zlepšit!“

III Plnič - plní svědomitě firemní příkazy a zákazy, aby vytvořil produkt pro zákazníka

Heslo: „Jen do výše svého platu!“

IV Poloplnič - zájmem je vydělat peníze bez poskytnutí odpovídající práce

Heslo: „Nedělat, vydělat!“

V Egocentrik - působí proti zájmům firmy, „krade“ firemní prostředky a zdroje

Heslo: „Kdo nekrade, okrádá rodinu“

5. **Kvalita horizontálních vztahů:**

I.

I. Supersynergická spolupráce

II. Synergická spolupráce

III. Lineární spolupráce

IV. Podlineární spolupráce

V. Antisynergická spolupráce

6. **Kvalita vertikálních vztahů:**

I. Superšampiónská spolupráce

II. Šampiónská spolupráce

III. Poctivá spolupráce

IV. Závistivá spolupráce

V. Antišampiónská spolupráce

7. **Index HRR** - Human Resource Ratio vyjadřuje poměr stavů energetizace nebo kvality horizontálních a vertikálních vztahů = $I+II/IV+V$

Index HRR tak vyjadřuje dynamiku sociální energetizace ve firmě.

8. **Firemní kultura** reguluje velikost sociálního kapitálu, tím že vytváří normativní zábrany chaotisujícím stavům IV+V a gradient tížadosti firemních vizí, které podněcují chování ve stavech I+II jak v energetizaci jednotlivců tak i ve vztazích horizontálních i vertikálních

9. **Typy firemní kultury:**

I Kultura stabilizátora

II Kultura revitalizátora

III Kultura hasiče

IV Kultura žáby

V Kultura hrobníka

10. **Klíčovým úkolem manažera** při vedení lidí je dosáhnout, aby naplňování firemních cílů a vizí bylo maximálně v souladu se zájmy a potřebami zaměstnanců.

Znamená to vytvořit firemní kulturu, která chrání firmu před stavy IV+V a podněcuje stavy +II.

PRŮVODCE STUDIEM 11



V další kapitole si vysvětlíme principy energetizace a nástroje kultivace sociálního kapitálu.

6 KULTIVACE SOCIÁLNÍHO KAPITÁLU

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY KULTIVACE SOCIÁLNÍHO KAPITÁLU

**Rychlý
náhled**

Kultivace sociálního kapitálu se zaměřuje na vytvoření podmínek, které by motivovaly jednotlivce, skupiny i firemní pospolitost tak, aby lidé vložili maximum své životní energie do realizace cílů firmy (= zisk, konkurenční potenciál, délka existence).

Manažer v rámci kultivace sociálního kapitálu využívá nástrojů firemní kultury, které stimulují a motivují jednotlivce, skupiny a celou firmu pro dosažení dlouhodobé úspěšnosti.

Úkolem manažera je aplikovat energetizační strategie podle aktuální úrovně firemní kultury.

Kultivace energetizace jednotlivců, skupin a celé firmy je klíčovou manažerskou rolí.

Úkolem manažera je sladit potřeby a zájmy jednotlivců a firmy a tím vytvořit podmínky pro maximální angažovanost spolupracovníků.

CÍLE KAPITOLY KULTIVACE SOCIÁLNÍHO KAPITÁLU

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

**Budete
umět**

- Porozumíte klíčovým potřebám člověka a firmy
- Pochopíte obsah pojmů firemní kultura, firemní ideologie, firemní politika
- Rozlišíte úrovně svobody jednotlivce

Získáte:

Získáte

- Poznáte základní energetizační strategie a jejich účinky
- Pochopíte principy kultivace sociálního kapitálu

Budete schopni:

**Budete
schopni**

- Volit správnou interní strategii podle dosažené úrovně firemní kultury
- Používat energetizační strategie v posloupnosti odpovídající zvolené interní strategii

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY KULTIVACE SOCIÁLNÍHO KAPITÁLU

**Klíčová
slova**

- klíčové potřeby člověka
- klíčové potřeby firmy
- firemní kultura
- firemní ideologie
- firemní politika
- energetizační strategie
- ES1 - zbavování se entropie
- ES2.1 - produktové odměňování
- ES2.2 - potenciálové odměňování
- ES3 - motivační vedení
- sociální peníze
- manažer spirálového růstu
- nástroje firemní ideologie
- nástroje firemní politiky
- interní strategie
- svoboda jednotlivce

6.1 Klíčové potřeby člověka

Každý živý organismus je naprogramován na naplnění **vize života = nesmrtelnost**.

**Vize a cíle
života**

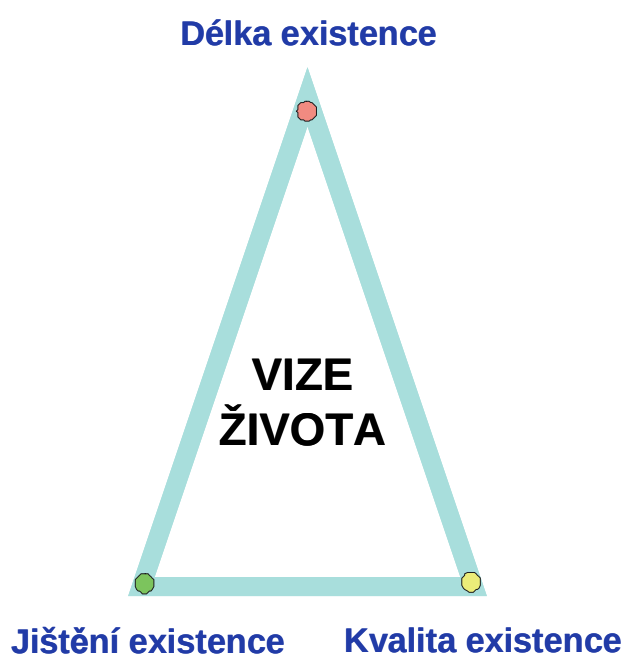
Naplnění **vize života** sleduje trojjedinný **cíl**:

- jistění existence (JE)
- kvalitu existence (KE)
- délku existence (DE)

Cíle života sledují naplnění klíčových potřeb, získat:

- maximum energie
- minimum entropie
- maximum délky existence

Obr 6-1 Životní cíle



Klíčové potřeby člověka definují všechny kultury a filosofie následovně:

- **Potřeba žít** = uchovat vlastní existenci, zajistit své biologické potřeby a mít pocit bezpečí.
- **Potřeba milovat** = partnerská láska, společenské vztahy; horizontální vztahy spolupráce a statusové vrstvení
- **Potřeba učit se** = růst znalostí a dovedností potřebných pro zlepšení kvality života (schopnost získat obživu, získat status, zajistit seberealizaci, pochopit zákonitosti vesmíru, dosáhnou úplné harmonie)
- **Potřeba zanechat odkaz** = smysluplná činnost a příspěvek k dění kolem nás, naplnění svého životního poslání (zanechání genetického a memetického odkazu)

K ZAPAMATOVÁNÍ 20

Člověk směřuje svou životní energii (Ego Evalvační Energii) k naplnění deficitní potřeby, nebo pro vytvoření harmonie na cestě k vizi života.

**Směřování
EEE**

K ZAPAMATOVÁNÍ 21

Člověk se energetizuje pro cíle firmy pouze v případě, že tím zajistí naplnění svých deficitních potřeb, přičemž naplnění životní vize společnosti naplní i jeho životní poslání.

V mezním případě je pro takové cíle ochoten obětovat i život.

**Soulad
potřeb
jednotlivce
a firmy**

Tab 6-1 Klíčové potřeby člověka

ZANECHAT ODKAZ	}	POTENCIÁL ÚSPĚŠNOSTI
UČIT SE		
LÁSKA		

6.2 Energetizace – motivace a stimulace

Člověk potřebuje pro svůj život vnitřní energii, musí se energetizovat.

Energetizace

Velikost a ušlechtilost energetizace jednotlivce je dána buď:

- úrovní ohrožení, s cílem uniknout OD zdroje ohrožení
- nebo přibližováním se K naplnění vize života.

Energetizace vzniká z vlivu vnější podnětů - stimulů, nebo z vnitřních motivů.

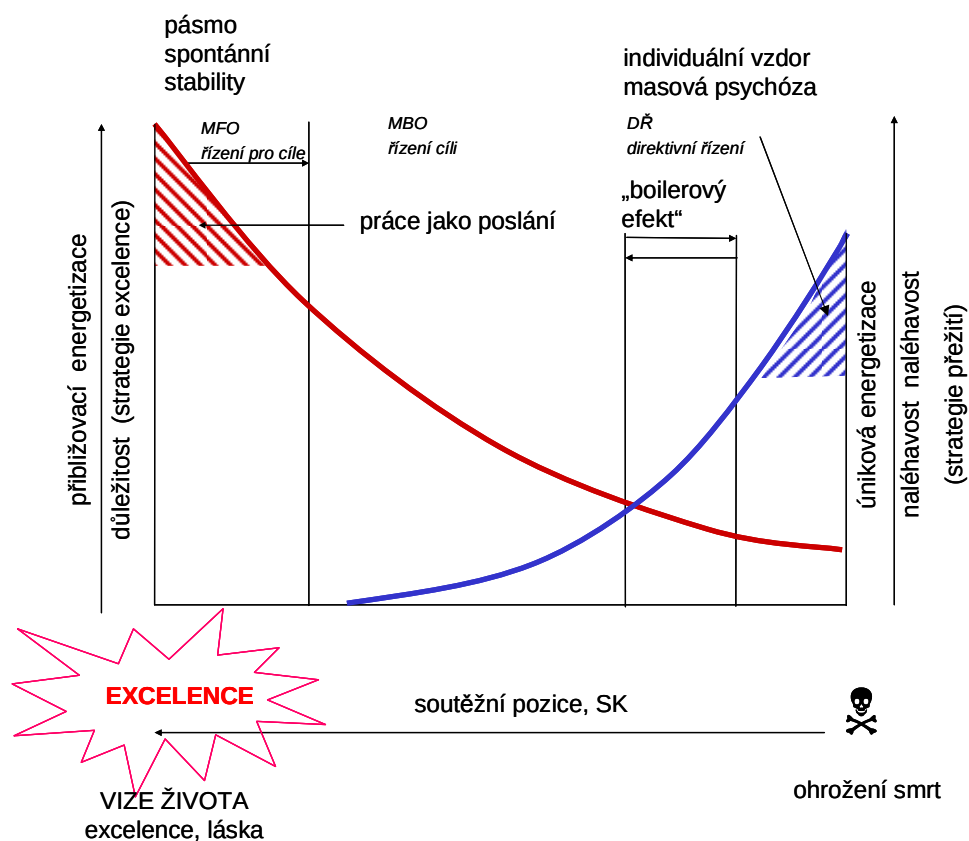
Krajními **extrémy** energetizace je ohrožení zapojující pud sebezáchovy, strach ze smrti a na druhém pólu je vize nesmrtelnosti, lásky, harmonie.

Hlavními podněty v energetizaci jsou:

Stimulace
+ **motivace**

- **Stimulace** - sebezáchova, únik **OD** ohrožení života
- **Motivace** - sebetransformace, přibližování se **K** vizi nesmrtelnosti, dlouhodobé úspěšnosti

Obr 6-2 Úniková a přibližovací energetizace (viz. [2] ŘPZ, str.181)



Strach ze smrti nebo ohrožení života velice rychle vybudí velké množství životní energie určené k záchraně, **úniku od smrti - úniková energetizace**. Výhodou je energetická pohotovost pro řešení **krizových situací**.

Úniková a přibližovací energetizace

Ctižádost dosáhnout cílů naplňujících vizi života (= JE, DE, KE) vytváří velice kvalitní životní energii, která slouží pro **přibližování k dlouhodobé úspěšnosti, excelenci**.

Přibližovací energetizace podněcuje **tvorivost**, která vytváří v týmové spolupráci synergické efekty. Pouze přibližovací energetizace může firmu přivést k dlouhodobé úspěšnosti, excelenci

Stimulace donucuje člověka vnějšími nástroji, aby vykonal **práci** pro firmu.

Stimulace

Nástroji stimulace jsou:

- systém **odměn** za výkon
- **příkazy** k vykonání práce podle normativů
- **zákazy** pro zamezení nevhodného, nebo ohrožujícího chování pro firmu
- **tresty** za porušení zákazů.

Stimulovaný člověk pracuje jako **mechanický prostředek** pro výkon práce.

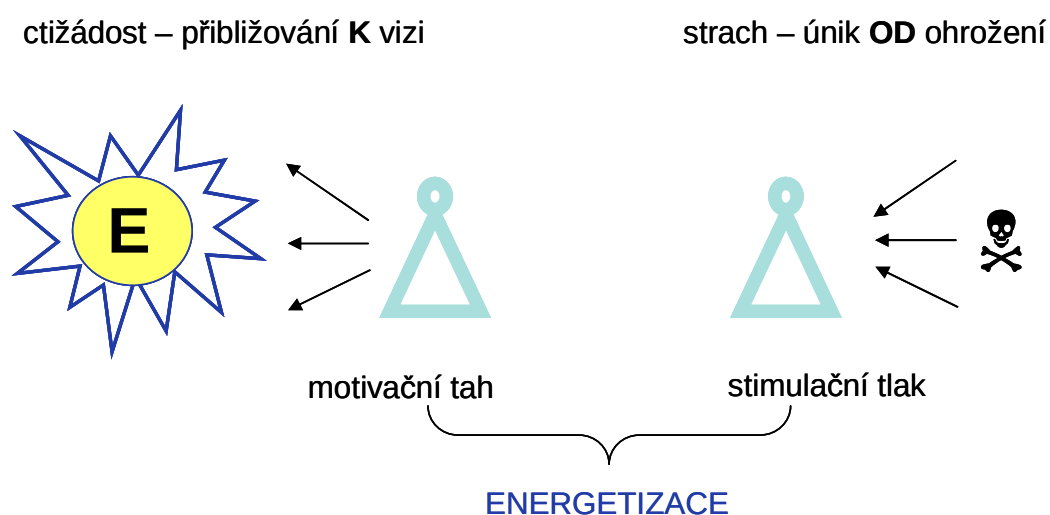
Motivace vzbuzuje v člověkově **vnitřní ctížádost** pro tvorbu **změn** naplňujících firemní vizi dlouhodobého úspěchu. Nástroji motivace ke změnám jsou:

Motivace

- **odměny** za změny
- sdílené **hodnoty**
- sdílené **vize**
- **symboly** podporující dlouhodobou úspěšnost firmy

Motivovaný člověk je **zdrojem tvořivého** vytváření pozitivních změn.

Obr 6-3 Motivace a stimulace



K ZAPAMATOVÁNÍ 22



*Krizový
manažer,
boss*

Manažerské styly **krizový manažer a boss** preferují používání své **moci** k **stimulačnímu donucování** lidí, aby vykonali požadovanou práci. Nejlepším výsledkem těchto stylů je energetický stav III. plnič, který poslušně respektuje zákazy a vykonává příkazy z obavy před ztrátou odměny, trestem nebo ztrátou pracovního místa.

Manažerské styly **leader, kouč, partner a vizionář** využívají svého **vlivu** k vytvoření firemní kultury, která lidem vytváří **motivující prostředí** pro naplnění potřeb jejich vize života - kvalitní vztahy mezi spolupracovníky, nadřízenými a podřízenými, možnosti odborného i manažerského růstu, seberealizace a naplnění svého životního poslání a současně dostatečné ekonomické zajištění odpovídající přínosům jednotlivce pro firmu.

*Leader,
kouč,
partner,
vizionář*

6.3 Firemní kultura

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY KULTIVACE SOCIÁLNÍHO KAPITÁLU

Firemní kultura je umělý produkt lidské pospolitosti jehož posláním je **kultivovat** životní energii jednotlivců (EEE) ve prospěch **cílů firmy**, tj. dosažení dlouhodobé úspěšnosti.

*Rychlý
náhled*

Firemní kultura vytváří **pásmo práce** firmy (viz. kap 5.5), které vytěsňuje nežádoucí energetické stavy IV+V, tj. poloplňič a egocentrik a podněcuje chování typu I+II, tj. spolupodnikatel a zlepšovatel.

Firemní kultura kultivuje sociální kapitál firmy, tj. vytváří podmínky pro dosažení souladu potřeb a cílů firmy, týmu a jednotlivců.

Cíle firmy vycházejí obdobně jako u jednotlivce z vize života, tj. zajištění dlouhodobé úspěšnosti firmy:

Cíle firmy

- dosáhnout maxima jistění existence (JE) představované firemním ziskem
- maxima kvality existence (KE), která je dána schopností být lepší než konkurence v potenciálu sociálního a znalostního kapitálu
- maxima délky existence (DE), tedy schopnosti dlouhodobě nabízet trhu takové produkty a služby, za které jsou zákazníci ochotni zaplatit

Klíčové potřeby firmy vytvářejí podstatu, ze které vycházejí firemní cíle a naplňují vizi dlouhodobé úspěšnosti firmy:

*Potřeby
firmy*

- **Potřeba zisku** pro zajištění krátkodobé a dlouhodobé existence

Firma vytváří zisk, který jí umožňuje **obnovovat** stávající výrobní prostředky a zdroje a přebytky **investovat** do tvorby konkurenčního potenciálu úspěšnosti, který vytváří předpoklady budoucího úspěchu.

- **Potřeba sociálního kapitálu** - životní energie lidí (= Ego Evalvační Energie)

Sociální kapitál je **zdrojem**, který roztáčí spirálu úspěšnosti firmy.

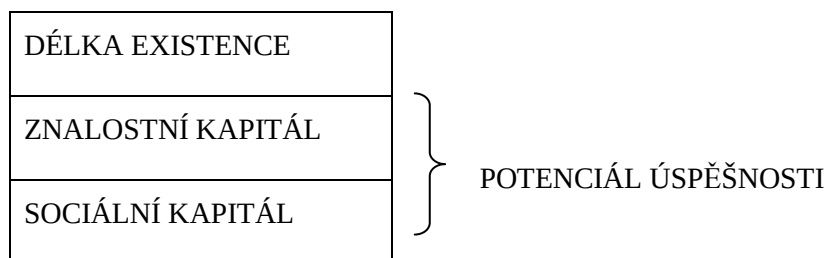
- **Potřeba znalostního kapitálu**, který je **prostředkem** k dosažení firemních cílů.

Znalostní kapitál obsahuje hmotné know-how (finanční kapitál, stroje a zařízení) a nehmotné know-how (patenty, znalosti a dovednosti lidí).

- **Potřeba délky existence** - délka existence je potvrzením dlouhodobého úspěchu firmy

Délka existence firmy vytváří předpoklad dlouhodobé tvorby zisku a přínosů pro zákazníky, zaměstnance, majitele i okolí firmy.

Tab 6-2 Klíčové potřeby firmy



Firemní kultura plní své kultivační poslání se záměrem **energetizovat lidi** pro cíle vycházející z klíčových **potřeb firmy**.

*Složky
firemní
kultury*

Firemní kultura se skládá ze dvou složek:

- Firemní ideologie - vytváří gradient ctížádosti pro naplňování firemní vize
- Firemní politika - vytváří omezení pro chaotizující stavy a vztahy IV+V

Firemní ideologie se zaměřuje na:

*Firemní
ideologie*

- a) Cíle související s **délkou existence**, tj. vytváření **gradientu ctižádosti** lidí dosahovat dlouhodobých cílů firmy v souladu se svými dlouhodobými cíli.
- b) Cíle zaměřené na **dynamiku růstu** konkurenčního **potenciálu** v oblastech energetizace lidí a firemních znalostí.

Firemní ideologie obsahuje segmenty:

- firemní vize
- firemní hodnoty
- firemní symboly
- manažerský styl

Firemní politika se zaměřuje na cíle související s tvorbou produktu, který vytváří zisk.

*Firemní
politika*

Stabilita, efektivita a účinnost procesu exploatace (vytěžování) stávajícího potenciálu je regulována segmenty:

- firemní strategie
- firemní struktura
- firemní systémy řízení
- kvalifikace zaměstnanců

Firemní ideologie a politika vytváří pásmo práce firemní kultury popsané v kap. 5.5.

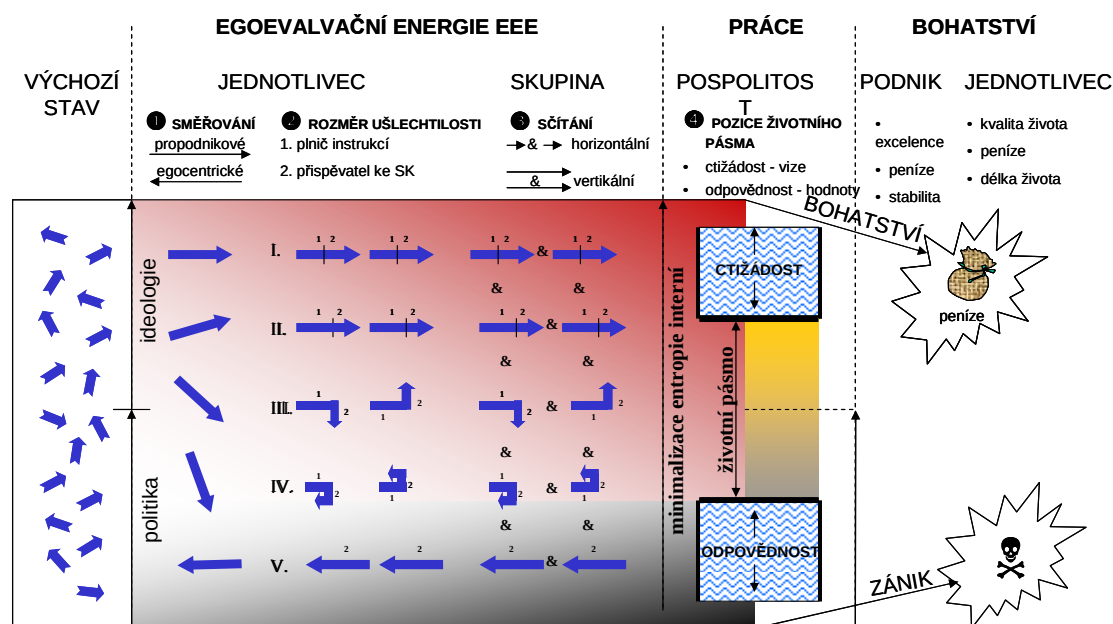
Podle schopnosti vytváření gradientu ctižádosti po naplňování firemní vize a schopnosti vytěsnit nežádoucí stavy energetizace jednotlivců (IV + V) a nežádoucí vztahy horizontální a vertikální spolupráce (IV + V) formuje management různé typy firemní kultury (I÷V) uvedené v kap. 5.5.

K ZAPAMATOVÁNÍ 23



Bossové prosazují svou **moc** nástroji firemní politiky, která donucuje lid, aby vykonali **práci** nezbytnou pro zajištění **zisku** firmy.

Obr 6-5 Čtyři nástroje firemní kultury (viz. [2] ŘPZ, str.129)



6.4 Energetizační strategie

PRŮVODCE STUDIEM 12



Manažeři jsou odpovědní maximalizovat množství životní energie lidí (= sociální kapitál), které je směřováno pro naplňování firemních potřeb a cílů.

Lidé mohou být **donuceni** k práci nebo **motivováni** k tvořivému vytváření změn.

Energetizační strategie (ES) jsou manažerskými nástroji energetizace, tj. stimulace - vnější přinucování a motivace - vnitřní zaujetí.

6.4.1 ES1 Ořezávání entropie

Ořezávání entropie je obdobné, jako když sadař ořezává suché větve. Když chce, aby jeho stromy zdravě rostly a přinášely co největší úrodu po co nejdelší dobu musí strom zbavit neúčinných suchých větví, které berou světlo a zabraňují v růstu zdravým větvím.

ES1

Ořezávání
entropie

Manažer musí ořezávat entropii firmy, zbavovat ji **entropické zátěže**, aby rostl její potenciál úspěšnosti, zvyšoval se zisk, konkurenčnost a firma byla dlouhodobě úspěšná.

V americkém managementu strategii ES1 nazývají „**strategie ořezávání suchých větví**“.

Entropickou zátěží ve **znalostním kapitálu** může být:

- zastaralá výrobní technologie
- neproduktivní výrobek
- zastaralé znalosti a dovednosti manažerů a zaměstnanců
- zastaralé technologické postupy
- nefunkční procesní regulace
- ...

V **sociálním kapitálu** produkují **entropii**:

- energetizační **stavy IV + V** u zákazníka, dodavatele, vlastníka, manažera nebo zaměstnance
- nekvalita vertikálních a horizontálních **vztahů** mezi manažery a zaměstnanci
- nízká úroveň **pásma práce** firemní kultury (ctižádost - odpovědnost)

Odbornost zbavování se entropie firmy má v krizi podobu fyzického propouštění manažerů a zaměstnanců a rušení výrobků.

V dalších etapách rozvoje firmy se spíše jedná o **vytěšňování** nevhodného chování nebo **zdokonalení** technologického postupu.

Vyššími formami je **autovytěšňování** entropie v autonomních týmech až po **spontánní vytěšňování** kýmkoliv, na jakémkoli místě a v každém okamžiku.

K ZAPAMATOVÁNÍ 24



*Krizový
manage-
ment*

ES1 je hlavním nástrojem **krizového managementu**, který zachraňuje firmu před krachem nebo vyčerpáním z hašení firemních „požárů“.

Při záchraně firmy v rámci krizového řízení je zpravidla nejdříve odříznut největší producent entropie v sociálním kapitálu - starý management a ve znalostním kapitálu starý výrobní program.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 6



*Zbavování
se entropie*

Zbavování se entropie můžeme přirovnat k situaci člověka po úraze.

Nejdříve nastupuje krizové ořezávání - **chirurgický zásah** lékaře.

Následuje **léčba** - vytěšňování důsledků úrazu, stále ještě řízená lékařem.

V etapě **rekonvalescence** dochází k sebevytěšňování důsledků úrazu, kdy rodina a okolí pomáhá pacientovi, aby se uzdravil.

Rehabilitace pro plné nastartování fyzického výkonu patří do spontánního vytěšňování, kdy se pacient snaží ve všech životních situacích dosáhnout normálního fyzického výkonu.

Následná prevence vytěšňuje rizika vzniku obdobné krizové situace.

6.4.2 ES2 Peněžní stimulace

Peníze hrají důležitou roli pro ekonomické jištění života jednotlivce. Úkolem manažera je najít formu odměňování, která by měla pro firmu největší přínos. Přínosy pro firmu, které si můžeme od zaměstnance „koupit“ mají charakter vytvoření produktu nebo zdokonalení firemního potenciálu.

ES2.1 - produktové odměňování má charakter lineární, tzn. čím více produktů vyrobím, tím bude odměna lineárně stoupat.

*ES2.1 –
produktové
odměňování*

Odměna se vztahuje k naplnění produktových parametrů, tzv. **stupňů volnosti** produktu:

Odměna

★	množství produktů	xxKč
★ ★	dodržení / nedodržení nákladů	xxKč
★ ★ ★	dodržení / nedodržení kvality a bezpečnosti	xxKč
★ ★ ★ ★	časová produktivita	xxKč
★ ★ ★ ★ ★	dodržení plánovaných termínů	xxKč

ES2.2 – potenciálové odměňování je směřováno k zapojení tvořivosti pracovníka při hledání idejí zlepšení a jejich realizace.

**ES2.2 –
potenciálové
odměňování**

U zaměstnanců se potenciálové odměňování zaměřuje ke:

Zaměstnanci

- zlepšení prioritních parametrů **produktu**
- zvýšení osobních **znalostí** a **dovedností** potřebných k výkonu profese
- zlepšení **týmových vztahů** při kontinuálním zdokonalování procesů.

U manažerů je potenciálové odměňování vztaženo k růstu **firemního potenciálu**.

Manažeri

- V oblasti **sociálního kapitálu** se jedná o zvýšení energetizace uvnitř řízeného týmu spolupracovníků, zlepšení vnějších horizontálních, vertikálních vztahů, tzn. mezi procesy i mezi manažerem a týmem.
- V oblasti **znalostního kapitálu** se budeme u manažerů zaměřovat na zlepšení provozní **stability** a zvýšení **konkurenční úrovně** potenciálu **řízeného procesu**.

Jelikož do znalostního kapitálu patří také **znalosti** a **dovednosti** lidí, bude také odměňováno jejich zvýšení u manažera i u jeho podřízených.

Profesionální manažer spirálového růstu úspěšnosti musí zvládat všechny tři související oblasti spirálového managementu:

**Manažer
spirálového
růstu**

- management provozu
- management strategie
- management změn

Pokud je firma v **krizi**, budou nejcennější znalosti a dovednosti při **odstraňování veškeré entropie** a znovuoobnovení **ziskovosti**.

V etapě **revitalizace** firmy bude důležité zvládnout **management změn znalostního kapitálu**, které zajistí **stabilitu firemních procesů**.

V etapě **kultivační** to bude především **management změn sociálního kapitálu** při přechodu zaměstnanců ze stavu III - plnič do stavu II - zlepšovatel a I - spolupodnikatel.

K ZAPAMATOVÁNÍ 25



Manažer musí být odměňován i za růst svých znalostí a dovedností, které podporují profesionalizaci spirálového managementu.

K ZAPAMATOVÁNÍ 26



Úkolem manažera je jasné, transparentní stanovení **pravidel**, co považuje za **přínos** pro firmu a jak je stanovena finanční **odměna**, aby pracovník věděl co má **nabídnout**, aby si zvýšil finanční příjem.

K ZAPAMATOVÁNÍ 27

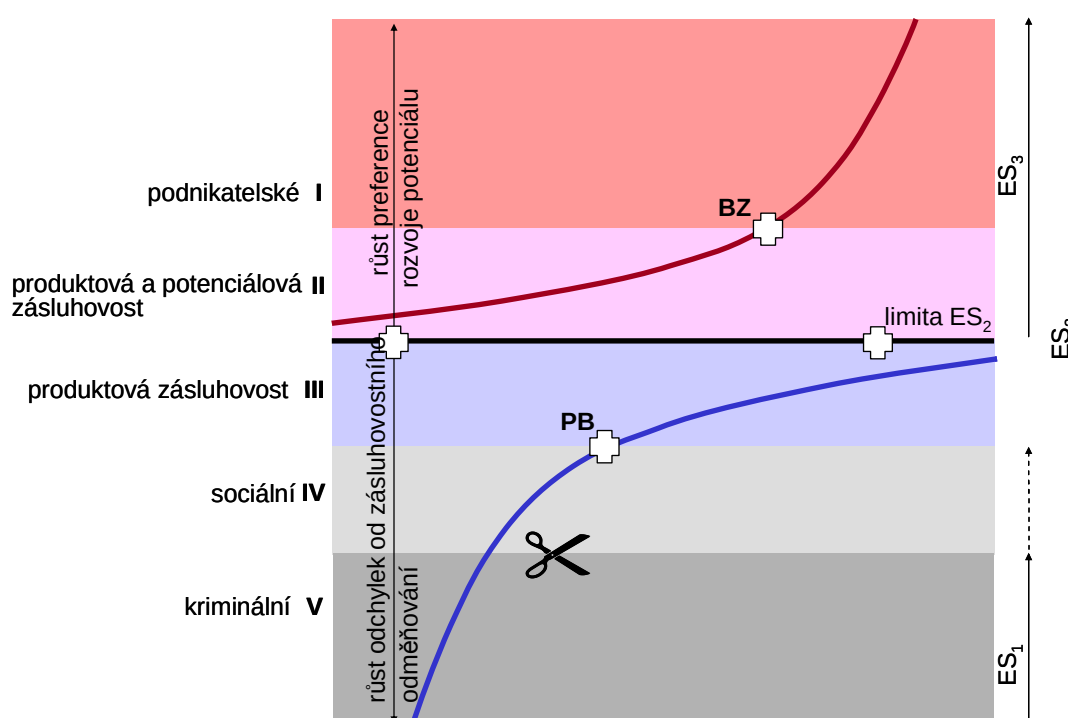


Odměňování za zásluhy (produktové i potenciálové) je nezbytnou podmínkou zajištění **účinnosti peněz**.

Sociální peníze

Nezasloužené peníze - tzv. **sociální peníze** nejenže nepřinášejí firmě přínos, ale způsobují neoprávněné požadavky na zvýšení odměn v podobě plošného zvyšování platů (13. platu, valorizace,...).

Obr 6-6 Zásluhovostní odměňování a jeho limity (viz. [2] ŘPZ, str.168)



6.4.3 ES3 Motivační vedení

Motivační vedení má za úkol **směřovat** **ctízádnost** lidí tak, aby svou **tvorivost** zaměřili na tvorbu idejí, které zvýší předpoklady úspěchu (potenciál firmy) pro dosažení firemní vize **dlouhodobé úspěšnosti**.

ES3

Motivační
vedení

Podmínkou motivačního vedení je **vliv důvěryhodného managementu**, který vyvolá **důvěru zaměstnanců** v cíle firmy.

K ZAMYŠLENÍ 7



$$A = E \times I$$

Kvantová fyzika učí, že na počátku vesmíru byla energie (E), která při velkém třesku získala ideu (I) uspořádání. Důsledkem byla změna (A), následně pak vznikla hmota, čas a prostor.

$$A = E \times I$$

Zamyslete se, zda tento vztah platí obecně i ve vašem životě?

Při aplikaci vztahu $A = E \times I$ ve fungování firmy můžeme konstatovat, že:

- Každý podnik vzniká z **ctižádosti** (E), touhy podnikatele být úspěšný
- Na základě touhy vzniká **idea** (I) podnikání
- Prostřednictvím peněz vzniká **hmotný svět** podniku, kterému začne běžet čas v podnikatelském prostoru (A)

K ZAPAMATOVÁNÍ 28



NEVYTVOŘÍTE PERPETUUM MOBILE, ani ve fungování firmy!!!

Energie touhy, **ctižádosti** je **na počátku** každé ideje změny.

*Podmínka
tvořivosti*

Pokud se managementu podaří nasměrovat touhu zaměstnanců k naplnění firemní vize, je vytvořen předpoklad, že lidská **tvořivost** bude generovat ideje, myšlenky, nápady jak zdokonalit stávající firemní procesy a vztahy mezi lidmi (stav II - zlepšovatel) a z mnohoznačných příležitostí a hrozeb podnikatelského prostředí bude vytvářet podnikatelské výzvy, jak být lepší než konkurence, jak vytvářet věrné zákazníky, jak zajistit dlouhodobý úspěch firmy (stav I - spolu-podnikatel).

K ZAPAMATOVÁNÍ 29



Pokud budou zaměstnanci **nedůvěřovat** záměrům a ctižádosti **manažerů** naplnit dlouhodobou vizi firmy, existuje reálná pravděpodobnost, že se tvořivost zaměstnanců obrátí **proti firmě** - egocentricky!

*Odpovědnost
za úspěch*

Důvěryhodnost manažerů vytváří důvěru a ctižádost zaměstnanců naplňovat firemní vizi, která automaticky vytváří ochranu proti propadu do nižší úrovně konkurenčnosti. Lidé přijali **odpovědnost za úspěch firmy**.

Lidé v takovém případě sami a dobrovolně hlídají ztráty v hodnotném procesu produktu, ztráty nevhodným chováním jednotlivců při realizaci (IV + V), ztráty ve vertikálních vztazích (IV + V).

Zlepšují tím efekty podniku, nastavují dolní hranici pásma práce (viz. kap. 5.5.)

Motivační vedení používá **nástroje firemní ideologie**:

*Nástroje
firemní
ideologie*

- **Vize** dlouhodobé úspěšnosti firmy
- Firemní **hodnoty**, které firma vyznává
- Firemní **symboly** - logo, značka, vlajka, hymna,...
- Manažerský **styl** vytvářející důvěru a podporující spolupráci

Firemní vize formuluje cíle dlouhodobé úspěšnosti firmy, které jsou v souladu s vizí každého života:

Vize

- Max. energie - nadšený zákazník - max. zisku
- Min. entropie - lepší než nejlepší konkurent - max. potenciálu
- Max. času - dlouhodobě úspěšní

K ZAMYŠLENÍ 8



Vize formuluje cílové (terminální) hodnoty, kterých chce firma dlouhodobě dosáhnout.

*Vize
fotbalového
týmu*

Příkladem může být **vize fotbalového týmu**:

- Vynikajícími úspěchy zajistit věrnost fanoušků a sponzorů $\Rightarrow$ zisk, odměny hráčům (max. energie)
- Být nejlepším fotbalovým týmem ligy $\Rightarrow$ být lepší než konkurence (min. entropie)
- Dlouhodobě se udržet na špici ligového žebříčku $\Rightarrow$ dlouhodobá úspěšnost (max. délka existence)

Firemní hodnoty směřují zaměstnance v prostoru mnohoznačnosti firemních situací i podnikatelského prostředí. Umožňují mu rozhodovat se autonomně, bez dohledu na manažera v případě, že nastane situace, která je problémem nebo ohrožuje firmu.

Hodnoty

Hovoříme o nástrojových (instrumentálních) hodnotách firmy.

Hodnoty chrání jednotlivce před pokušením ukrást nebo poškozovat zájmy spolupracovníků a firmy.

Hodnoty jako pracovitost, odbornost, profesionalita, tvořivost, proaktivita, spolupráce, věrný zákazník, sounáležitost s podnikem atd. vedou zaměstnance k přijetí odpovědnosti za naplňování firemní vize.

Firemní symboly zviditelňují firemní vizi a hodnoty.

Symboly

Ústřední symboly jsou zaměřeny na **zrakové vnímání** firemního prostředí - firemní znak, logo, barva, vlajka, totem, jednotný vizuální styl, architektura interiéru a exteriéru.

Participativní symboly posilují **vztahy, sjednocují** k ochraně zájmů firmy.

Lidé se při participativní symbolice aktivně zapojují. Jedná se o zpívání hymny, účast na rituálech, ceremoniální vyhlašování šampióna - pracovníka roku, nejlepšího prodejce, legendy o firemních vítězstvích, kultury - uctívání osobností zakladatelů, zákazníka, tabu zvýrazňující nepřijatelnost ohrožení firmy, folklór, zpěv, sport, ...

Příkladem rozvinuté symboliky je např. **katolické náboženství**, které už po tisíciletí ovlivňuje život členů církve a činí je ochotnými přispívat k rozvoji své víry.

Manažerský styl je způsob jak manažer působí na zaměstnance, aby vykonal práci, nebo vytvořil nové ideje, které jsou v zájmu firmy.

Styl

Moc využívá manažer - boss k „donucování“ zaměstnance, aby vykonal práci. K tomu využívá strategii ES1 a ES2.1. Vytváří stav III - plní povinnosti.

Vliv používá manažer - leader k podnícení touhy zaměstnance, aby tvořivě přispěl ke zlepšení práce (ES2.1) nebo vytvoření myšlenky, která zvýší konkurenčnost potenciálu firmy (ES3).

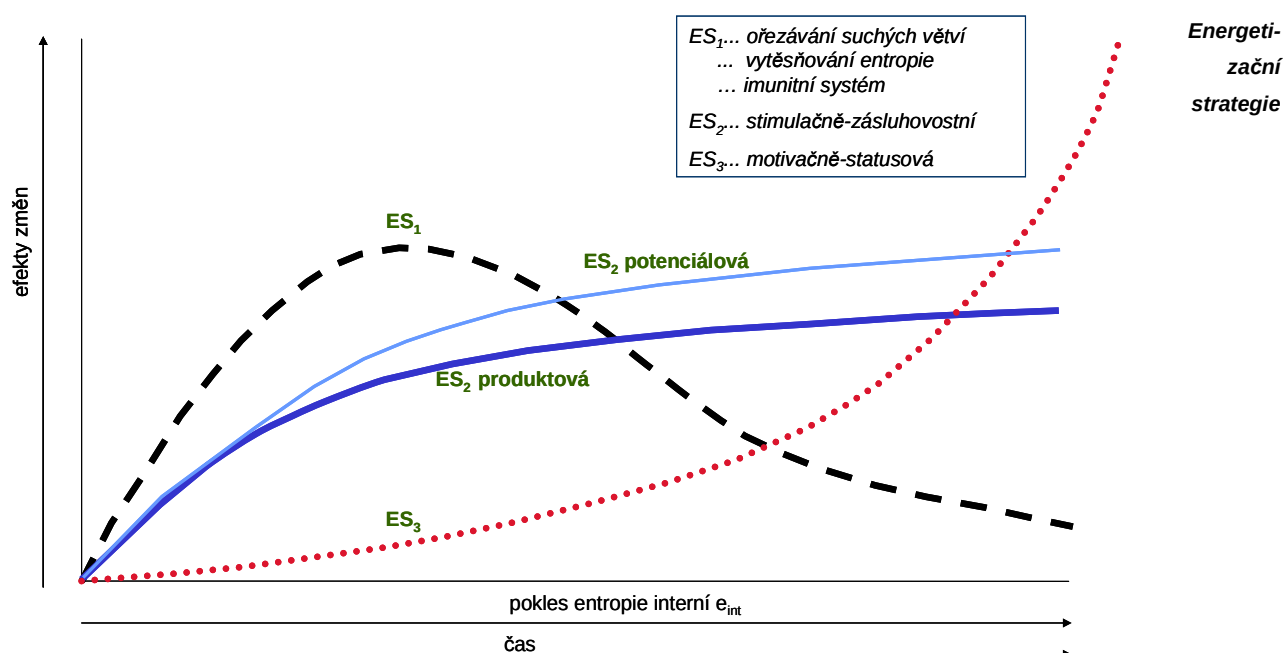
K ZAPAMATOVÁNÍ 30



Důvěru zaměstnanců v cíle firmy a směřování jejich tvořivosti pro firmu NELZE NAŘÍDIT! Lze pouze pomocí nástrojů ES3 - motivačního vedení, vyvolat touhu lidí, aby se proaktivně zapojili do naplňování firemní vize a cílů.

Důvěra

Obr 6-7 Energetizační účinek strategií (viz. [2] ŘPZ, str.185)



PRŮVODCE STUDIEM 13



V předešlých kapitolách jsme si vysvětlili klíčové potřeby člověka (žít, láska, učit se, zanechat odkaz), pro jejichž uspokojení člověk vynakládá svou životní energii - energetizuje se (stimulace, motivace).

Firemní kultura působí jako kultivátor životní energie nástroji firemní ideologie - ctižádost vize a firemní politiky - odpovědnost za vytěšňování nežádoucích stavů IV + V.

Energetizační strategie jsou konkrétními nástroji kultivace.

V další části si vysvětlíme jaké jsou **účinky** energetizačních strategií a **posloupnost** jejich využívání v různých etapách managementu kultivace sociálního kapitálu.

6.5 Management kultivace sociálního kapitálu

Při kultivaci sociálního kapitálu manažeři **sjednocují** zaměstnance pro **naplňování firemní vize**.

Průběh kultivace mění egocentrickou orientaci jednotlivce na etnocentrickou orientaci pro zájmy celku - firmy.

6.5.1 Svoboda jednotlivce

Svoboda jednotlivce se postupně mění v těchto stupních (viz. [1] SM, str.189):

**Svoboda
jednotlivce**

V Nezávislost jednotlivce, který se snaží na úkor celku získat maximum energie pro sebe i za cenu zničení celku, se kterým nakonec zemře.

Příklad – průběh rakoviny, která vzkvétá na úkor hostitele, ale pak umírá současně s ním.

IV Stimulační závislost lze charakterizovat jako poznanou nutnost.

Abych přežil, musím pracovat - vydělávat peníze.

III. Reciproční závislost představuje uvědomělé vyjednávaný prostor svobody

Příklad: Archa úmluvy Izraelitů s Bohem, kolektivní smlouva, důsledky demokratických voleb.

II Motivační velkorysá závislost přináší pocit svobody ze schopnosti vytvářet velkorysé kompromisy vůči přátelsky i nepřátelsky orientovanému prostředí při očekávání nebo vyvolávání stejně velkorysého přístupu z druhé strany.

Svoboda je vnímána již jako **autonomie vůle** zrozená vlastní tvořivostí.

I Závislost nezávislých je **svoboda** člověka, který je silně zainteresovaný na úspěchu celku, firmy, ale je zcela nezávislý a svobodný v tvořivém přístupu jak on sám k úspěchu firmy přispěje.

K ZAPAMATOVÁNÍ 31



Spontánní spolupráce všech zúčastněných je předpokladem spirálového růstu.

K ZAMYŠLENÍ 9



Příkladem úrovně svobody nejmenší pospolitosti je vztah muže a ženy:

**Svoboda
muže a
ženy**

I - milenecká svoboda

II- laskavá manželská tolerance

III - vykalkulované protislužby

IV - podrobení se

V - rozvod

6.5.2 Interní kultivační strategie

Interní kultivace sociálního kapitálu vyžaduje volit odpovídající **interní strategie** rozvoje firmy.

Interní strategie

V průběhu kultivačního procesu se mění situace ve firemní kultuře, roste úroveň sociálního kapitálu, a proto volíme odpovídající interní strategie kultivace sociálního kapitálu.

V. Krizová strategie

Krizová strategie

V situaci, kdy se firma nachází těsně před svým zánikem převládá ve firmě egocentrická orientace.

Platí heslo: „Ukraď co můžeš, než to krachne!“.

Pouze strach ze zániku firmy – úniková energetizace, může zabránit sobeckému egocentrismu.

Cílem krizového řízení je:

1. Odstranit **centra entropie**, která způsobila úpadek firmy
2. Obnovit sociální a ekonomickou **stabilitu** firmy, kdy jsou v rovnováze náklady a výnosy.
3. **Centry entropie**, které musí krizový manažer „ořezat“ jsou především:
 - vrcholoví manažeři – hrobníci
 - ztrátové výrobní programy
 - přebytečné „sádlo“ nepotřebných zásob, přezaměstnanosti, strojů a zařízení

Hodnoty chudoby v podobě odměňování **sociálními penězi** (nekryjí přínosy pro firmu) a **odmítání změn**.

Pro vytvoření stability se používá strategie ES1 ořezávání entropie a ES2.1 odměňování za výkon. Současně se startuje příprava budoucí vize ES3.

K ZAMYŠLENÍ 10

Zvláštním případem krizové strategie je „**hašení požárů**“, kdy firma je zisková, ale za cenu neúměrně vysokého časového a energetického nasazení manažerů při zvládnutí operativních odchylek způsobených procesy i lidmi.



Hašení požárů

Cílem je **stabilizovat** firemní procesy tak, aby lidé na procesech uměli sami zvládat provozní odchylky.

Stabilizací procesů odstranit časové zatížení manažerů, kteří se mohou věnovat podstatě své práce - identifikovat změnové cíle a řídit dynamiku růstu firemního potenciálu!

IV. Revitalizační strategie

*Revitalizační
strategie*

Ve fázi revitalizace (= ožívování) je třeba posílit dynamiku růstu firmy, finanční stimulací **manažerů** za zvyšování **potenciálu** firmy (SK, ZK) a tvorbu **proudnice změn**.

Oživení se dosahuje vynucenou spoluprací a reciprocitou poskytování peněz za výkon. Ve firmě vzniká **Rada změn** a proudnice změn, která postupně zapojuje stále větší počet spolupracovníků.

U zaměstnanců se prohlubuje návyk, že peníze se dávají pouze za výkon!

Zvyšuje se finanční zainteresovanost za další produktové parametry – stupně volnosti (↑ množství, ↓ náklady, ↑ kvalita, ↑ časová produktivita, ↑ termín).

III. Kultivační strategie

*Kultivační
strategie*

Je hranicí mezi mechanickým (člověk prostředek) a biologickým (člověk zdroj) včleněním zaměstnance do firmy. Zaměřuje se na vtažení manažerů a zaměstnanců do zvyšování firemního potenciálu. U manažerů se jedná částečně o velkorysou spolupráci a u zaměstnanců ještě o přísně reciproční spolupráci.

U **manažerů** se zvyšuje odpovědnost za úspěch firmy v podobě **spolupodnikání** na hlavních firemních procesech (makroprocesech). Od manažerů se požaduje **vytváření podnikatelských záměrů** makroprocesů pro dosažení konkurenčního potenciálu (SK i ZK makroprocesu!). Prioritní je strategie ES3 pro manažery.

U **zaměstnanců** se kultivace zaměřuje na vytváření stavu II - zlepšovatel. Jsou vytvářeny **zlepšovatelské týmy** na procesech, které nabízejí vedení podniku „podnikatelské menu“ zdokonalování, které má vliv na stupně volnosti produktu a dohodnou co management potřebuje nejnaléhavěji zlepšit a jaká bude odměna. Startuje se strategie ES2.2 potenciálová pro zaměstnance. **Proudnice změn** se profesionalizuje vytvářením **řídících týmů** makroprocesů, které zvyšují konkurenční potenciál makroprocesu.

II. Autokultivační strategie

Autokultivační strategie

Je průlomem začlenění **člověka** jako **zdroje** tvorby firemního bohatství. Pečuje se nejen o růst **firemního potenciálu**, ale zejména se pečuje o **individuální potenciály** jednotlivců, autoenergetizaci a odbornost. Vzniká **biologická synergie** efektů práce manažerů i zaměstnanců v činnosti jednotlivců procesů i při vzájemné spolupráci mezi procesy. Autokultivační management v současné době představuje prvoligovou úspěšnost.

Prvořadou je ES3 pro manažery i zaměstnance, kteří jsou vysoce motivováni na růstu konkurenční úrovně procesů, vztahů i odbornosti procesů a jednotlivců.

ES1 vytváří **imunitní systém** firmy proti „nákaze entropií“. Všichni hlídají zda se v energetizaci lidí nebo v procesech neobjevují stagnace, nebo zhoršení úrovně, které by mohlo být zárodkem ztráty soutěžní pozice firmy.

I. Spontánní strategie

Spontánní strategie

Je limitním snem hodnotového a motivačního včlenění zaměstnance v takové míře, aby maximálním způsobem orientoval svou životní energii (EEE) pro cíle firmy.

Dochází ke **splynutí uspokojování potřeb** jednotlivce a pospolitosti, ego a etnocentrických zájmů. Je to spontánní spolupráce ve formě **závislé nezávislosti**.

K ZAMYŠLENÍ 11



Příkladem spontánní spolupráce je hejno hus. Husy letící na podzim do teplých krajů, naplňující nejlépe své individuální cíle prostřednictvím hejna, které letí ve tvaru V, synchronizovaně mává křídly a v průběhu cesty střídá lídry.

Spolupráce hus

Pro efektivní zvládnutí interních strategií musí manažer zvládat prakticky celý rozsah manažerských stylů, které volí situačně, podle úrovně firemní kultury, řízeného pracovníka nebo týmu.

Manažerské styly

- **Hrobník** - likviduje firmu
- **Krizový manažer** - zachraňuje „živé“, využitelné prostředky a zdroje pro revitalizaci, zbavuje se „suchých větví“
- **Hasič** - „hasí firemní požáry“ vzniklé nestabilitou procesů a lidí za cenu nadměrného úsilí a zvýšených nákladů

- **Boss** - vyžaduje plnění firemních standardů, stabilizuje procesy
- **Leader** - udává směr rozvoje a nabízí cesty řešení, vytváří dynamiku změn
- **Kouč** - deleguje odpovědnosti a pravomoci, koučuje výkon majitele procesu
- **Partner** - svěčuje plnou odpovědnost za „podnikání na procesu“, podporuje
- **Vizionář** - hledá nové výzvy pro firemní pospolitost, vytváří gradient ctižádosti

Obr 6-8 Interní strategie a manažerský styl

∞		Excelence	Vizionář
5.		Spontánní spolupráce	Partner
4.		Autokultivace	Kouč
3.		Kultivace	Leader
2.		Revitalizace	Boss
1.		Krize	Krizový mgr / hasič
0.		Likvidace	Hrobník

Obr 6-9 Soulad potřeb jednotlivce a firmy



V různých vývojových fázích kultivace je třeba vytvářet harmonii působení všech energetizačních strategií pro zajištění synergického efektu energetizace. Cílem je harmonizovat potřeby firmy a jednotlivců (viz. obr. 6-9).

6.5.3 Rozvojové etapy kultivace

Krizové řízení řadíme do etapy záchrany firmy. Manažerský styl krizového řízení může mít i podobu hasičství, kdy firma sice produkuje zisk, ale procesy jsou značně nestabilní. Úkolem krizového řízení je očistit firmu od entropické zátěže a připravit ji na další rozvojové etapy.

*Etapy
kultivace*

Rozvojové etapy kultivace kladou důraz na zapojování spolupracovníků do rozvojových změn firemního potenciálu.

Základní rozvojové etapy:

- I.etapa - revitalizace
- II.etapa - kultivace
- III.etapa - partnerství

- **Etapu revitalizace** používá centrální systém řízení změn, který je řízen Radou změn.

Cílem revitalizace je dosažení **stability** fungování firemních **procesů** a snížení operativních zásahů do jejich fungování.

Změny jsou řízeny směrem **shora dolů**. **Rada změn** vybírá kritické cíle nápravy v oblastech sociálního i znalostního kapitálu, které řídí projektovým způsobem.

Kritické cíle se zaměřují na stabilizaci fungování hlavních firemních procesů - makroprocesů.

Jsou vytvářeny firemní standardy stabilního fungování firmy. Stabilita procesů garantuje stabilní produkci zisku bez větších výkyvů.

Firemní makroprocesy jsou stabilizovány realizací nástrojů procesní regulace, zpětnovazebního controllingu.

Je realizováno **biologické členění makroprocesů** (viz.kap.7), které vytváří podmínky pro autonomii makroprocesů jako **fraktálních firem**, které přejímají odpovědnost za spirálový management makroprocesů (viz.kap.3).

- **Etapu partnerství** je nejvyšší rozvojovou etapou kultivace sociálního kapitálu.

Člověk - spolupodnikatel přebírá odpovědnost za „podnikání“ na svěřených procesech.

Cílem etapy je vytvoření **partnerských vztahů** mezi autonomně fungujícími „fraktálními firmami“.

Změny rozvoje firemního potenciálu probíhají ve všech úrovních a částech firmy. Každý fraktál firmy, od divizí, závodů, makroprocesů, autonomních týmů až po jednotlivce, **spontánně a průběžně** vytváří změny pro růst konkurenčního potenciálu firmy.

Fungující **„fraktální firmy“**, působící v rámci svěřených procesů, spolupracují v procesních sítích fungujících na bázi interních dodavatelsko-odběratelských vztahů, obdobně jako firmy kooperující na externím trhu.

Z firmy se stává **biologický systém** (= amébní struktury).

- Firma spontánně realizuje **spirálový růst** dlouhodobé úspěšnosti.

- **Etapu kultivace** se orientuje na **zapojení nižších úrovní řízení** do spoluúčasti při vytváření idejí a realizaci změn firemního potenciálu.

Člověk je vnímán jako **zdroj**, který přebírá spoluodpovědnost při využívání a zdokonalování firemního potenciálu.

Cílem kultivace je maximální zapojení jednotlivců a následně i týmů do autonomní spoluodpovědnosti za zdokonalování firemních procesů a firemní kultury na úrovni pracovních týmů.

Změny ve firmě probíhají **obousměrně**, tzn. že kromě změn řízených Radou změn jsou generovány a realizovány změny vycházející z nižších úrovní řízení.

Rada změn řídí prioritní rozvojové úkoly navazující na tvorbu strategie.

Makroprocesy a postupně i nižší procesy přebírají odpovědnost i za zvyšování konkurenční úrovně svých procesů. Již se nejedná pouze o kontinuální zdokonalování, ale týmy makroprocesů provádějí konkurenční porovnávání svého potenciálu (= benchmarking) a navrhuji změny v návaznosti na záměry firemní strategie

V procesních týmech jsou postupně vytvářeny podmínky pro zdokonalování svěřených procesů (etapa kultivace) až po postupné přejímání autonomie řízení procesů (autonomní týmy).

Podle úrovně vyspělosti týmu (etapa autokultivace) je podporována vyšší autonomie řízení týmů. Podle stupňů volnosti, které odpovídají stupňům turbulence trhu (viz. kap.2.4), týmy postupně přejímají odpovědnosti za objemové, nákladové, kvalitativní, časové parametry procesu až po výběr spolupracovníků a jejich energetizaci a zvyšování kvalifikace.

ČÁST PRO ZÁJEMCE 2



Podrobnější informace o spirálovém růstu firmy naleznete v [1] Kopčaj, A.: *Spirálový management*

Obr. 6-10 Rozvojové etapy kultivace

I. etapa REVITALIZACE 	▪ Změny shora dolů ▪ Plnění provozních standardů ▪ Stabilní produkce zisku
II. etapa KULTIVACE 	▪ Změny obousměrně ▪ Zapojování zaměstnanců do změn ▪ Vytváření autonomních týmů
III. etapa PARTNERSTVÍ 	▪ Změny průběžně ve všech směrech ▪ Sítě procesních podnikatelských firem ▪ Spirálový růst

6.5.4 Kultivační matice

Kultivační matice systematicky utřídí priority používání energetizačních strategií ve vývojových etapách rozvoje firmy.

*Kultivační
matice*

Rozvojová fáze firmy je určována podle úrovně HRR a dynamiky oboru podnikání firmy (viz. parametr Z).

Pro kultivaci firemní kultury, tj. pro zvyšování sociálního kapitálu firmy mají manažeři tři základní energetizační strategie (viz. kap.6.4).

Energetizační strategie mají v různých vývojových etapách firemní kultury různou prioritu. Hledáme optimální použití ES pro zajištění maximálního účinku na stavy energetizace jednotlivců a horizontální i vertikální vztahy ve firmě.

Měřením HRR lze identifikovat rozvojové etapy, tedy úrovně dynamiky firemní kultury, která je dána poměrem stavů I+II/IV+V. Dané rozvojové etapě odpovídá příslušný typ managementu.

Dynamika oboru podnikání zohledňuje průměrnou inovační rychlost daného oboru ve srovnání s jinými obory.

Obory, které inovují pomaleji než je průměrná hodnota inovací v globální společnosti ($\varphi = 1,6$) patří do kategorie pomalých oborů ($Z < \varphi$).

Inovativní obory předbíhají průměrnou rychlost inovací ($Z > \varphi$), patří do kategorie rychlých oborů.

Příklad: Informační technologie mají podstatně vyšší dynamiku změn, než například zemědělství. Vyšší dynamika oboru logicky vyžaduje i podstatně vyšší dynamiku firemní kultury.

Pořadí důležitosti energetizačních strategií se liší pro manažery a zaměstnance. Manažeři musí být vždy o krok vpřed, proto i nároky na ně kladené jsou vyšší.

ČÁST PRO ZÁJEMCE 3



Podrobnější informace aplikaci kultivační matice naleznete v knize [1] Spirálový management str.181.

Obr 6-11 Kultivační matice pro manažery a zaměstnance (viz. [1] SM, str.182)

HRR		typ managementu	pořadí důležitosti energetizačních strategií		poznámka
$Z > \varphi$	$Z < \varphi$		management	zaměstnanci	
nad 6,8	nad 4,2	★★★★★ spontánní	ES₃ ES ₂ ES ₁	ES₃ ES ₂ ES ₁	zaniká energetizační rozdíl mezi subjektem a objektem řízení
4,2	2,6	★★★★★ autokultivační	ES₃ ES ₂ ES ₁	ES ₃ ES ₂ ES ₁	přechod k autoenergetizaci
2,6	1,6	★★★★ kultivační	ES ₃ ES ₂ ES ₁	ES ₂ ES ₃ ES ₁	ES ₂ - zaměstnanci / potenciálová
1,6	1,0	★★★ revitalizační	ES ₂ ES ₃ ES ₁	ES ₂ ES ₁ ES ₃	ES ₂ - management / potenciálová
pod 1,0	pod 0,6	★ krizový	ES₁ ES ₂ ES ₃	ES₁ ES ₂ ES ₃	ES ₂ - produktová

K ZAPAMATOVÁNÍ 32



Komplexní zvládnutí aplikací strategií kultivačního managementu je znakem úrovně **profesionality manažera**.

6.6 Kaskáda energetizačních stavů

Kaskáda energetizačních stavů ukazuje vzájemný vliv energetizace majitelů, managementu, firmy a zákazníků.

Prostředí propojuje jednotlivce a jeho zájmy s širším okolím - skupinami či pospolitostmi.

Jedinec kalkuluje, zda sčítání jeho životní energie se spolupracovníky, manažery a vlastníky bude mít větší společný efekt, který zajistí prostřednictvím energetizace zákazníků větší uspokojení jeho klíčových potřeb, či stejný nebo menší.

Podle toho se pak rozhoduje, kolik své energie investuje do společných cílů.

Schéma takového ovlivňování je znázorněno na Obr 6-9.

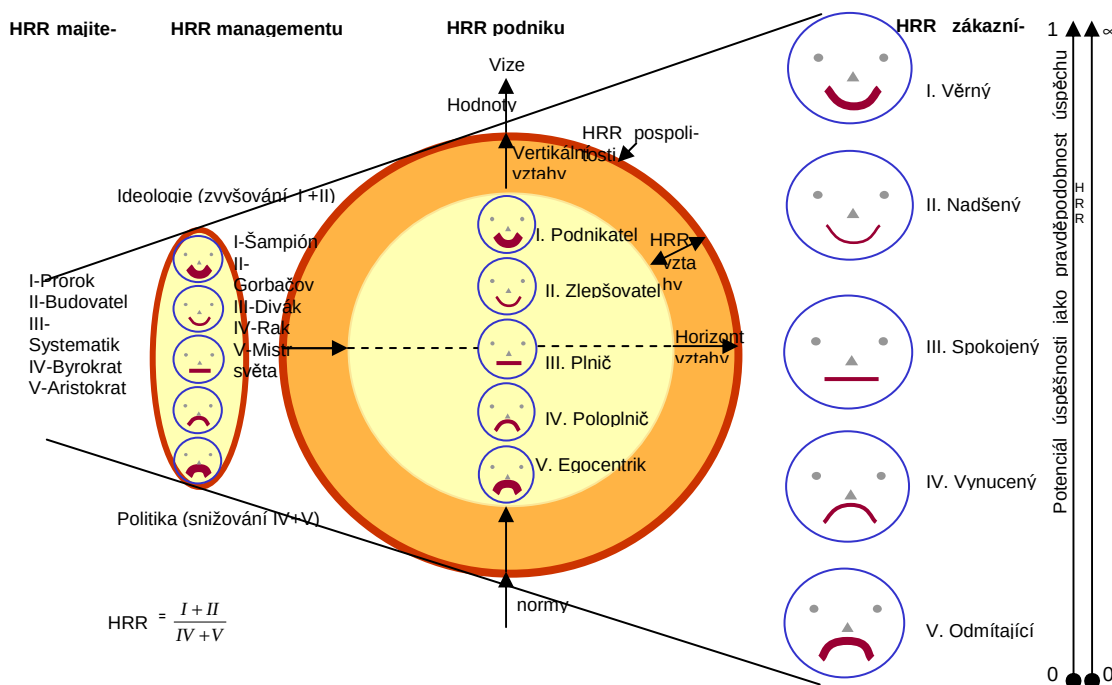
**Kaskáda
energeti-
začních
stavů**

ČÁST PRO ZÁJEMCE 4



Podrobnější informace o kaskádě energetizačních stavů naleznete v literatuře [1] SM, str. 201.

Obr 6-12 Kaskáda ukazatelů HRR (viz. [1] SM, str.205)



Zdroj: (viz. [1] SM,

SHRnutí KAPITOLY KULTIVACE SOCIÁLNÍHO KAPITÁLU



Shrnutí
kapitoly

Sociální kapitál firmy je množství životní energie zaměstnanců, kterou dávají ve prospěch naplňování firemních potřeb (EÚ - ekonomická úspěšnost, ČÚ - časová úspěšnost, PÚ - potenciál úspěšnosti).

Životní energie člověka prochází ve firmě **kultivačním procesem**:

- kultivace směřování pro firemní zájmy (z ego → etnocentrickou orientaci)
- kultivace energetizačních stavů I ÷ V (spolupodnikatel ÷ egocentrismus)
- kultivace horizontální spolupráce I ÷ V (supersynergická ÷ antisynergická)
- kultivace vertikální spolupráce I ÷ V (superšampiónská ÷ antišampiónská)
- kultivace pásmem práce firemní kultury (ctižádost = firemní ideologie, odpovědnost = firemní politika)

Kultivačními nástroji manažera jsou **energetizační strategie (ES)**:

- ES1 Ořezávání entropie
- ES2 Peněžní stimulace
- ES3 Motivační vedení

Kultivační management zvyšuje sociální kapitál firmy.

Sjednokuje zaměstnance pro naplňování firemní vize.

Mění jejich vnímání svobody jednotlivce v úrovních V ÷ I (nezávislost ÷ závislost nezávislých).

Strategie kultivace vyžadují zvolit vhodnou posloupnost a zaměření aplikace energetizačních strategií - **komplexnost působení** energetizačních strategií.

Interní kultivační strategie:

- V. Krizová strategie
- IV Revitalizační strategie
- III. Kultivační strategie
- II. Autokultivační strategie

I. Spontánní strategie

Cílem kultivace je maximalizace stavů a vztahů typu I + II (spolupodnikatel, zlepšovatel) a minimalizace IV + V (poloplnič, egocentrik).

Poměr stavů (I + II) / (IV + V) nazýváme **Human Resource Ratio (HRR)**. HRR slouží jako indikátor dosažené fáze kultivace sociálního kapitálu a upozornění manažerům jak zvolit posloupnost energetizačních strategií (viz. Obr. 6-9) pro efektivitu dalšího růstu firmy.

Kaskáda energetizačních stavů vlastníka, manažera, dodavatele a zákazníka působí na životní energii jednotlivce (viz. obr. 6-10).

Ideálem kultivace sociálního kapitálu je sjednocení zájmů a potřeb jednotlivce a firmy (Obr. 6-8). Jednotlivec odevzdává veškerou životní energii pospolitosti, která zpětně zcela uspokojuje jeho životní potřeby.

KONTROLNÍ OTÁZKA 7



1. Co je podstatou vize života?
2. Jaké jsou klíčové potřeby a cíle jednotlivce a firmy?
3. Vysvětlete pojmy energetizace, stimulace a motivace.
4. Co je firemní kultura a k čemu slouží?
5. Vysvětlete vztah vize, cílů a potřeb firmy.
6. Co je firemní ideologie a politika a jaké nástroje používají?
7. Vysvětlete účinek energetizačních strategií.
8. Popište stupně svobody jednotlivce.
9. Které jsou hlavní rozvojové etapy kultivace firemní kultury?
10. Popište účel kultivační matice.

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI



1. Vizí veškerého života je dosažení nesmrtelnosti. Živé systémy přenášejí svou genetickou informaci z generace na generaci a tím naplňují svou vizi života, zachování svého druhu.

2. Klíčové potřeby jednotlivce:

- **Potřeba žít** = uchovat vlastní existenci, zajistit své biologické potřeby a mít pocit bezpečí.
- **Potřeba milovat** = partnerská láska, společenské vztahy; horizontální vztahy spolupráce a statusové vrstvení
- **Potřeba učit se** = růst znalostí a dovedností potřebných pro zlepšení kvality života (schopnost získat obživu, získat status, zajistit seberealizaci, pochopit zákonitosti vesmíru, dosáhnou úplné harmonie)
- **Potřeba zanechat odkaz** = smysluplná činnost a přispění k dění kolem nás, naplnění svého životního poslání (zanechání genetického a memetického odkazu)

Cíle jednotlivce

- **Jištění existence**
- **Kvalita existence**
- **Délka existence**

Potřeby firmy:

- **Potřeba zisku** - pro zajištění krátkodobé a dlouhodobé existence

Firma vytváří zisk, který jí umožňuje **obnovovat** stávající výrobní prostředky a zdroje a přebytky **investovat** do tvorby konkurenčního potenciálu úspěšnosti, který vytváří předpoklady budoucího úspěchu

- **Potřeba sociálního kapitálu** - životní energie lidí (= Ego Evalvační Energie)

Sociální kapitál je **zdrojem**, který roztáčí spirálu úspěšnosti firmy

- **Potřeba znalostního kapitálu**, který je **prostředkem** k dosažení firemních cílů.

Znalostní kapitál obsahuje hmotné know-how (finanční kapitál, stroje a zařízení) a

nehmotné know-how (patenty, znalosti a dovednosti lidí).

- **Potřeba délky existence** - délka existence je potvrzením dlouhodobého úspěchu

Délka existence firmy vytváří předpoklad dlouhodobé tvorby zisku a přínosů pro zákazníky, zaměstnance, majitele i okolí firmy.

Cíle firmy:

- **Ekonomická úspěšnost**
- **Potenciál úspěšnosti**
- **Délka úspěšnosti**

3. **Energetizace člověka** souvisí s jeho přirozenou podstatou. Člověk se energetizuje strachem nebo láskou.

Vnější **stimulace** strachem je vytvářena vnějšími stimuly, které člověka ohrožují v jeho potřebách žít, milovat, učit se a zanechat odkaz. Extrémem ohrožení je fyzická smrt.

Vnitřní **motivace** vychází z ctižádosti dosáhnou dlouhodobého úspěchu, nebýt průměrný, dosahovat excelentních výsledků ve srovnání s konkurenty, zanechat odkaz v podobě potomků a memů.

4. **Firemní kultura** je umělý produkt lidské pospolitosti jehož posláním je **kultivovat** životní energii jednotlivců (EEE) ve prospěch **cílů firmy**, tj. dosažení dlouhodobé úspěšnosti.

Firemní kultura vytváří **pásmo práce** firmy (viz. kap 5.5), které vytěsňuje nežádoucí energetizační stavy IV+V, tj. poloplnič a egocentrik a podněcuje chování typu I+II, tj. spolupodnikatel a zlepšovatel.

Firemní kultura kultivuje sociální kapitál firmy, tj. vytváří podmínky pro dosažení souladu potřeb a cílů firmy, týmů a jednotlivců.

Firemní kultura plní své kultivační poslání se záměrem **energetizovat lidi** pro **cíle** vycházející z klíčových **potřeb firmy**.

Firemní kultura se skládá ze dvou složek:

Firemní ideologie - vytváří gradient ctižádosti pro naplňování firemní vize

Firemní politika - vytváří omezení pro chaotizující stavy a vztahy IV+V

5. **Firemní ideologie** se zaměřuje na:

- Cíle související s **délkou existence**, tj. vytváření **gradientu ctížádosti** lidí dosahovat dlouhodobých cílů firmy v souladu se svými dlouhodobými cíli.
- Cíle zaměřené na **dynamiku růstu** konkurenčního **potenciálu** v oblastech energetizace lidí a firemních znalostí.

6. **Firemní politika** se zaměřuje na cíle související s **tvorbou produktu**, který vytváří **zisk**.

7. **Energetizační strategie:**

ES1 - ořezávání entropie je hlavním nástrojem **krizového managementu**, který zachraňuje firmu před krachem nebo vyčerpáním z hašení firemních „požárů“.

Při záchraně firmy v rámci krizového řízení je zpravidla nejdříve odříznut největší producent entropie v sociálním kapitálu - starý management a ve znalostním kapitálu starý výrobní program.

ES2.1 - produktové odměňování má charakter lineární, tzn. čím více produktů vyrobím, tím bude odměna lineárně stoupat.

Odměna se vztahuje k naplnění produktových parametrů, tzv. **stupňů volnosti** produktu:

★	množství produktů	xxKč
★ ★	dodržení /nedodržení nákladů	xxKč
★ ★ ★	dodržení / nedodržení kvality a bezpečnosti	xxKč
★ ★ ★ ★	časová produktivita	xxKč
★ ★ ★ ★ ★	dodržení plánovaných termínů	xxKč

ES2.2 – potenciálové odměňování je směřováno k zapojení tvořivosti zaměstnanců při hledání idejí zlepšení a jejich realizace.

U zaměstnanců se potenciálové odměňování zaměřuje ke:

- zlepšení prioritních parametrů **produktu**
- zvýšení osobních **znalostí** a **dovedností** potřebných k výkonu profese
- zlepšení **týmových vztahů** při kontinuálním zdokonalování procesů.

U manažerů je potenciálové odměňování vztaženo k růstu **firemního potenciálu**.

- V oblasti **sociálního kapitálu** se jedná o zvýšení energetizace uvnitř řízeného týmu

spolupracovník, zlepšení vnějších horizontálních, vertikálních vztahů, tzn. mezi procesy i mezi manažerem a týmem.

- V oblasti **znalostního kapitálu** se u manažerů zaměřuje na zlepšení provozní **stability** a zvýšení **konkurenční úrovně** potenciálu **řízeného procesu**.

ES3 - motivační vedení má za úkol **směřovat** **ctížádost** lidí, aby svou **tvořivost** zaměřili na tvorbu idejí, které zvýší předpoklady úspěchu (potenciál firmy) pro dosažení firemní vize **dlouhodobé úspěšnosti**.

Podmínkou motivačního vedení je **vliv důvěryhodného managementu**, který vyvolá **důvěru zaměstnanců** v cíle firmy.

8. **Svoboda jednotlivce** se postupně mění v těchto stupních (viz. [1], str.189):

V Nezávislost jednotlivce, který se snaží na úkor celku získat maximum energie pro sebe i za cenu zničení celku, se kterým nakonec zemře.

Nezávislost za každou cenu!

IV Stimulační závislost lze charakterizovat jako poznanou nutnost.

Abych přežil, musím pracovat - vydělávat peníze.

III. Reciproční závislost představuje uvědomělé vyjednávaný prostor svobody

Příklad: Archa úmluvy Izraelitů s Bohem, kolektivní smlouva, důsledky demokratických voleb.

II Motivační velkorysá závislost přináší pocit svobody ze schopnosti vytvářet velkorysé kompromisy vůči přátelsky i nepřátelsky orientovanému prostředí při očekávání nebo vyvolávání stejně velkorysého přístupu z druhé strany.

Svoboda je vnímána již jako **autonomie vůle** zrozená vlastní tvořivostí.

I Závislost nezávislých je **svoboda** člověka, který je silně zainteresovaný na úspěchu celku, firmy, ale je zcela nezávislý a svobodný v tvořivém přístupu jak on sám k úspěchu firmy přispěje.

9. Rozvojové **etapy kultivace** kladou důraz na zapojování spolupracovníků do rozvojových změn firemního potenciálu.

Interní kultivace sociálního kapitálu vyžaduje volit odpovídající **interní strategie** rozvoje

firmy. V průběhu kultivačního procesu se mění situace ve firemní kultuře, roste sociální kapitál, a proto volíme odpovídající interní strategie kultivace sociálního kapitálu.

- **Etapu revitalizace** používá centrální systém řízení změn, který je řízen Radou změn.

Cílem revitalizace je dosažení **stability** fungování firemních **procesů** a snížení operativních zásahů do jejich fungování.

- **Etapu kultivace** se orientuje na **zapojení nižších úrovní řízení** do spoluúčasti při vytváření idejí a realizaci změn firemního potenciálu.

Člověk je vnímán jako **zdroj**, který přebírá spoluodpovědnost při využívání a zdokonalování firemního potenciálu.

Cílem kultivace je maximální zapojení jednotlivců a následně i týmů do autonomní spoluodpovědnosti za zdokonalování firemních procesů a firemní kultury na úrovni pracovních týmů.

- **Etapu partnerství** je nejvyšší rozvojovou etapou kultivace sociálního kapitálu.

Člověk - spolupodnikatel přebírá odpovědnost za „podnikání“ na svěřených procesech.

Cílem etapy je vytvoření **partnerských vztahů** mezi autonomně fungujícími „fraktálními firmami“.

10. **Kultivační matice** systematicky utřídí priority používání energetizačních strategií ve vývojových etapách rozvoje firmy. Je hlavním nástrojem manažera při kultivaci sociálního kapitálu.

Podle dosažené úrovně HRR firmy je definována úroveň dynamiky sociálního kapitálu.

Dynamika oboru podnikání je definována indexem Z , který udává, zda je obor rychlý nebo pomalý vzhledem k průměrné dynamice globálního trhu $\varphi = 1,6$.

Posloupnost energetizačních strategií je dána energetizačním účinkem v dané rozvojové etapě sociálního kapitálu = firemní kultury.

PRŮVODCE STUDIEM 14



V kapitole 5 a 6 jsme si vysvětlili pojem sociální kapitál a způsob jeho kultivace.

Nyní budeme pokračovat v bližším seznámení s pojmem znalostní kapitál a vysvětlíme si způsob jeho zdokonalování.

7 ZNALOSTNÍ KAPITÁL

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY ZNALOSTNÍ KAPITÁL

Znalostní kapitál obsahuje hmotné know-how (finanční kapitál, stroje a zařízení) a nehmotné know-how (patenty, znalosti a dovednosti lidí).

*Rychlý
náhled*

Znalostní kapitál je prostředkem pro uspokojování zákaznických potřeb.

Zjednodušeně můžeme říci, že znalostní kapitál = umět uspokojit zákazníka.

Dále budeme hovořit pouze o hlavních firemních **makroprocesech**, které integrují firemní hmotné vybavení, finanční prostředky, firemní know-how a znalosti a dovednosti lidí.

Každý proces má tři klíčové **parametry OKF**, které ovlivňují jeho výkonnost:

- Odbornost procesu ve vztahu ke konkurenci
- Komplexnost meziprocení spolupráce
- Fraktálnost výkonu v nižších úrovních procesu

Zpětnovazební regulace procesu zajišťuje udržení stabilního fungování procesu i jeho zdokonalování. Zapojením člověka - majitele procesu do biologické zpětné vazby je podmínkou dlouhodobé úspěšnosti.

Procesní řízení, které je „módním hitem“ řízení organizací má svoje vývojové etapy, které rozlišují úroveň využití možností biologické zpětnovazební regulace.

CÍLE KAPITOLY ZNALOSTNÍ KAPITÁL

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

- Pochopíte co obsahuje pojem znalostní kapitál
- Pochopíte důležitost OKF makroprocesu
- Pochopíte etapy zavádění procesního řízení

*Budete
umět*

Získáte:

- Získáte znalost biologického členění firemních makroprocesů
- Získáte představu o možnostech biologické zpětné vazby

Získáte

Budete schopni:

- Identifikovat mezery zpětnovazební regulace makroprocesu

**Budete
schopni****KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY ZNALOSTNÍ KAPITÁL**

- Znalostní kapitál
- Makroproces
- OKF makroprocesu
- Zpětná vazba procesu
- Biologická zpětná vazba
- Procesní řízení

**Klíčová
slova**

Příroda vybavila živé organismy kromě životní energie také hlavními životními funkcemi.

Proces

V případě, že funkci ohraničíme vstup - výstup, získáme proces.

Proces přetváří vstupy na výstupy.

Rozdíl mezi funkcí (= soubor souvisejících činností) a procesem je v jednoznačném ohraničení, které umožňuje diagnostikovat funkčnost zpětnovazební regulace. Proces lze jednoznačně měřit a regulovat.

Analogicky k procesům v živé přírodě lze definovat firemní makroprocesy, respektive zdvojené **makroprocesy**:

**Makroproce-
sy**

- marketing / prodej
- výzkum / vývoj = řízení proudu změn
- ekonomika / finance
- nákup / skladování
- výroba / údržba
- logistika / informatika
- administrativa / personalistika

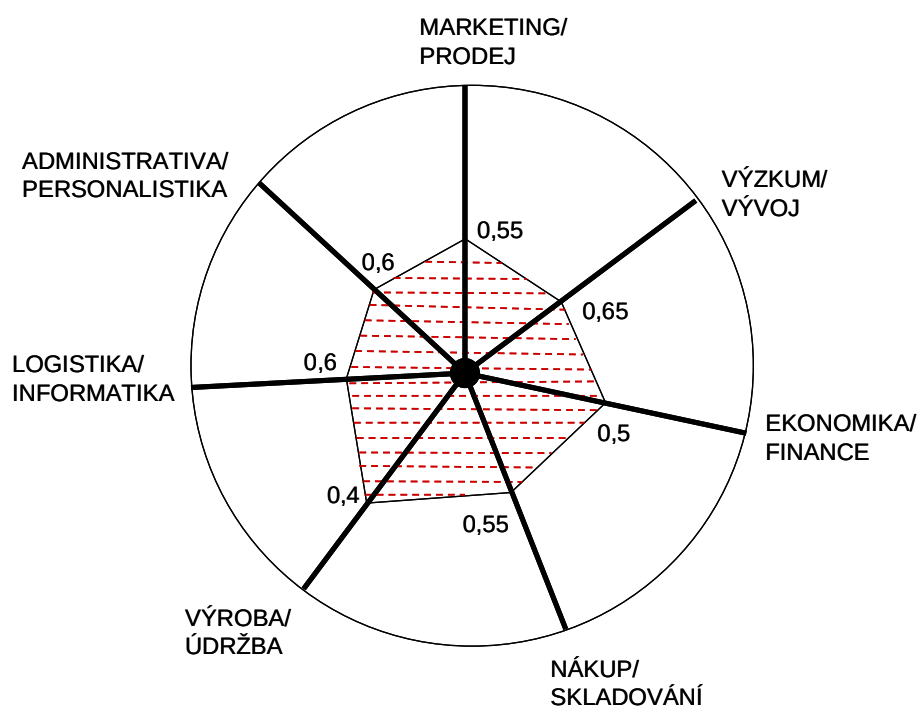
Obr 7-1 znázorňuje znalostní kapitál firmy jako potrubí rozčleněné do sedmi segmentů, které představují zdvojené makroprocesy.

Šrafovaná plocha uprostřed obrazce představuje volný průtočný profil potrubí, který je omezen nedostatečností (entropií) firemních makroprocesů. Ideální by byl úplný kruhový průtočný profil, který představuje potenciál ideálního konkurenta vůči kterému se porovnáváme.

Potrubí si lze představit jako produktovod, kterým jedním směrem proudí produkty zákazníkům a druhým směrem peníze pro firmu.

Obrázek je vlastně vyzařovací diagram, který zachycuje konkurenční úroveň znalostního kapitálu firmy vůči ideálnímu konkurentovi.

Obr 7-1 Firemní makroprocesy znalostního kapitálu firmy (viz. [2] ŘPZ, str.20)



7.1 OKF makroprocesu

Konkurenčnost makroprocesu nazýváme **ODBORNOSTÍ** makroprocesu.

OKF

Firemní makroprocesy nefungují izolovaně, ale vzájemně spolupracují, hovoříme o **KOMPLEXNOSTI** spolupráce makroprocesů.

Makroproces probíhá všemi úrovněmi řízení firmy, kde se na jeho výkonu postupně podílejí zaměstnanci těchto úrovní řízení. Hovoříme o **FRAKTÁLNÍM** rozprostření odbornosti a komplexnosti do nižších úrovní řízení makroprocesu.

Výkon makroprocesu je limitován všemi parametry OKF!

Makroproces je odpovědný za:

- Úroveň konkurenční odbornosti makroprocesu
- Úroveň komplexnosti spolupráce se souvisejícími makroprocesy, včetně hlídání optimální úrovně jejich odbornosti, aby mohly být vytvářeny vzájemné synergické efekty
- Úroveň fraktálního rozprostření odbornosti a komplexnosti do nižších úrovní makroprocesu.

K ZAPAMATOVÁNÍ 33



**Fraktální
rozpro-
stření**

Odpovědnost **fraktálního rozprostření** odbornosti a komplexnosti makroprocesu se vztahuje i na pracovníky v jiných makroprocesech, kteří po určitou část své pracovní doby používají danou odbornost!

K ZAMYŠLENÍ 12

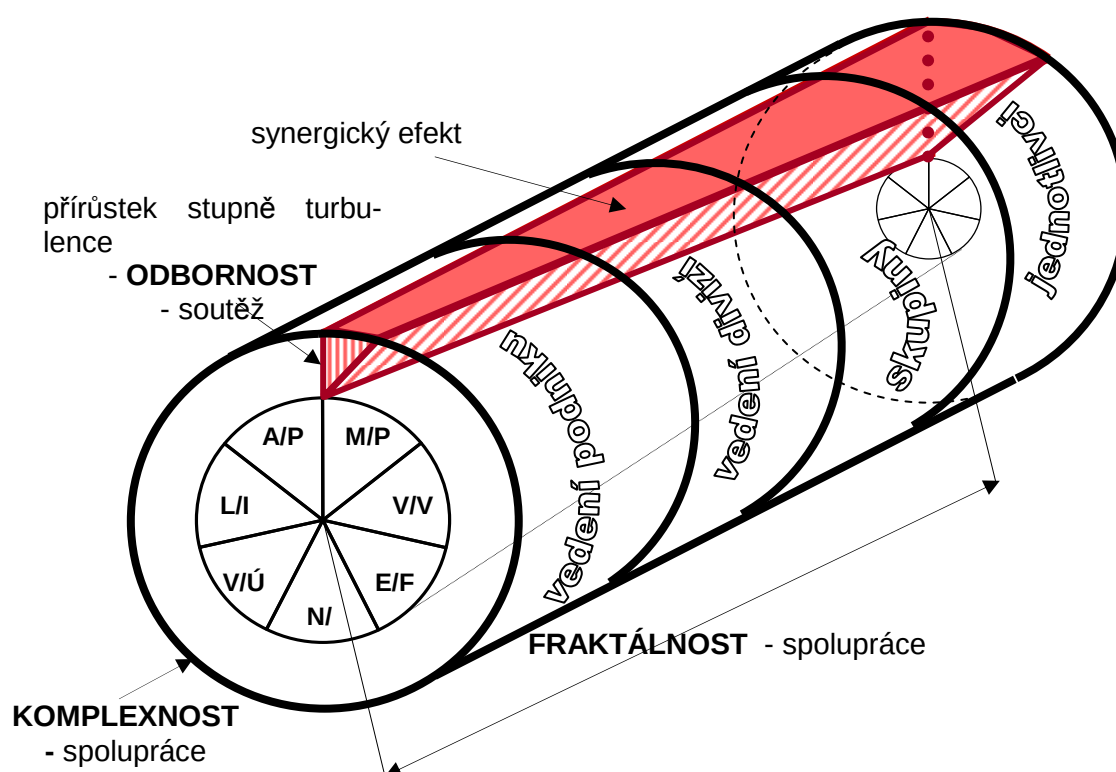


**Krevní
oběh OKF**

Vysvětlíme si OKF princip na příkladě krevního oběhu, kterému ve firmě analogicky odpovídá makroproces ekonomika / finance.

Krevní oběh odpovídá za svou ODBORNOST, tj. schopnost rozvádět kyslík a živiny do celého těla a odvádět toxiny. K tomu, aby toto poslání mohl naplnit musí KOMPLEXNĚ spolupracovat se všemi životními makroprocesy, které potřebují živiny, kyslík a potřebují odvádět toxiny. Krev protéká postupně ze srdce do plic a přes cévy a žíly celým krevním řečištěm. Schopnosti cév a žil zajistit poslání krevního oběhu v nižších úrovních krevního řečiště, říkáme FRAKTÁLNOST výkonu odbornosti a komplexnosti.

Obr 7-2 OKF systém (viz. [2] ŘPZ, str.100)



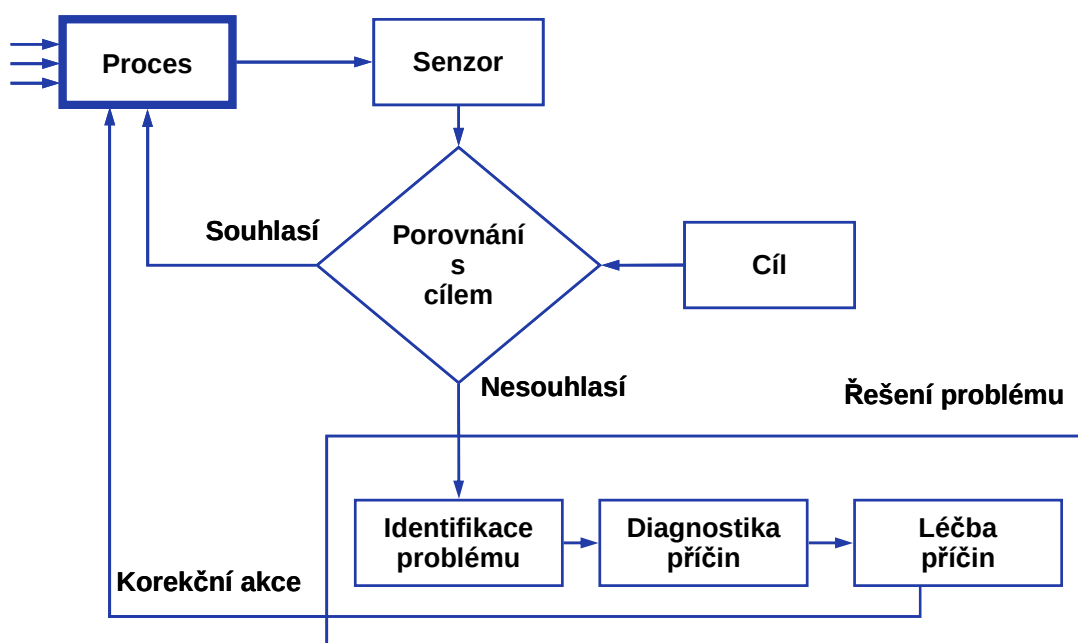
7.2 Procesní zpětná vazba

Procesní zpětná vazba zaručuje schopnost procesu sladit svou aktuální činnost s plánovanými požadavky - cíly.

**Zpětná
vazba**

Podmínkou nastavení zpětnovazební regulace je jednoznačná identifikace poslání a hranic makroprocesu.

Obr 7-2 Procesní zpětná vazba



7.3 Etapy procesního řízení

Procesní řízení se liší od řízení funkcionálního jednoznačností ohraničení řízeného procesu a možností nastavení zpětnovazební regulace v měřitelných hodnotách.

*Procesní
řízení*

Procesy v organizaci existují bez ohledu na to zda jsou či nejsou formálně popsány.

Rozdíl v úrovni kvality procesního řízení spočívá ve schopnosti dekomponovat funkcionální organizaci do logických a vzájemně jednoznačně spolupracujících makroprocesů a zajistit jejich biologickou zpětnou vazbu.

Biologická zpětná vazba vyžaduje, aby byl proces nejen identifikován, popsán včetně zpětnovazební regulační smyčky, ale aby došlo k převzetí odpovědnosti majitele procesu za:

*Biologická
zpětná
vazba*

- zajištění **stabilního** provozování procesu
- kontinuálního a diskontinuálního zdokonalování **potenciálu** procesu ve všech parametrech OKF - odbornosti, komplexnosti i fraktálnosti

Součástí zajištění biologické zpětné vazby je i vytvoření **systému odměňování a hodnocení** majitele procesu, který ho energetizuje pomocí všech strategií ES1, ES2, ES3.

Etapy zavádění procesního řízení se liší úrovní využití možností zpětnovazební regulace a biologického zapojení majitele procesu do řízení dlouhodobé úspěšnosti procesu.

**Etapy
zavádění**

Rozlišujeme následující etapy:

- I. Etapa chaotická - procesy vznikají a fungují živelně dle potřeby firmy
- II. Etapa funkcionální - procesy jsou slučovány do souvisejících funkcí firemní organizace
- III. Etapa formální - procesy jsou formálně popsány a zachyceny do systému řízení jakosti ISO
- IV. Etapa diagnostická - procesy jsou členěny dle biologického principu včetně biologické zpětnovazební regulace, která umožňuje komplexně diagnostikovat příčiny nestability procesů
- V. Etapa spolupodnikatelská - makroprocesy fungují na principu sítě fraktálních firem, které spolupracují na bázi interních dodavatelsko-odběratelských vztahů

Tab 7-1 Etapy zavádění procesního řízení

Etapa	Charakteristika
I. Chaotická	▪ Kdy - Vznik a formování firmy ▪ Znaky - každý dělá co umí, co je zapotřebí, zaměření na realizaci zakázky ▪ ⊕ - pružnost, sdílená zkušenost, zastupitelnost ▪ ⊖ - nezaměřujete se na růst potenciálu úspěšnosti
II. Funkcionální	▪ Kdy - Růst firmy ▪ Znaky - funkcionální organizace, funkce zahrnuje soubor souvisejících činností ▪ ⊕ - delegovaná odpovědnost za funkce, formující se strategie ▪ ⊖ - neměří se výkony jednotlivých procesů
III. Formální - ISO	▪ Kdy - Certifikace ISO 9000:2000 ▪ Znaky - formální popis procesů „jak je dneska děláme“ ▪ ⊕ - snaha o vyjasnění hranic procesů, regulaci a měření ▪ ⊖ - nepřesnost členění makroprocesů, neúplná měřitelnost
IV. Diagnostická	▪ Kdy - Start řízení na přírodních principech ▪ Znaky - makroprocesy členěny dle biologických principů - nastaveny regulační smyčky - vyjasněny řídicí procesy ▪ ⊕ - diagnostika, jednoznačnost makroprocesů, měřitelnost ▪ ⊖ - chybí procesní „spolupodnikatelství“ procesních týmů
V. Spolupodnikatelská	▪ Kdy - Vytváření plochých procesních struktur ▪ Znaky - motivace ke spolupodnikatelství, interní zákazník, procesní síť ▪ ⊕ - přijetí odpovědnosti za rozvoj konkurenčnosti procesu - vytváření autonomních procesních týmů a sítí ▪ ⊖ - ???

SHRnutí KAPITOLY ZNALOSTNÍ KAPITÁL



Shrnutí kapitoly

Znalostní kapitál je jedním ze dvou hlavních faktorů potenciálu dlouhodobé úspěšnosti firmy (+ sociální kapitál).

Znalostní kapitál obsahuje finanční a nefinanční prostředky, hmotné a nehmotné firemní know-how, včetně znalostí a dovedností zaměstnanců.

Znalostní kapitál je prostředkem pro vytváření hodnot pro zákazníka.

Znalostní kapitál se zhmotňuje ve firemních makroprocesech, které odpovídají hlavním životním procesům živých organismů.

Zpětnovazební cílový controlling je podmínkou zajištění stabilního fungování a rozvoje makroprocesů.

Zapojení sociálního kapitálu (= sociální energie lidí) do řízení makroprocesů umožňuje vytvořit biologické chování makroprocesů, které se umí autonomně (bez direktivních zásahů vyšších manažerských úrovní) postarat o stabilní fungování a rozvoj potenciálu makroprocesů.

Procesní řízení firmy se vyvíjí v etapách, podle úrovně zvládnutí procesní regulace a umění manažerů zapojit majitele procesů do biologické zpětnovazební regulace.

KONTROLNÍ OTÁZKA 8



1. Co je obsahem pojmu znalostní kapitál?
2. Vysvětlete pojem OKF procesu.
3. Proč je důležitá procesní zpětná vazba?
4. Jaké je biologické členění firemních makroprocesů?
5. Vyjmenujte etapy zavádění procesního řízení

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI



1. **Znalostní kapitál** obsahuje hmotné know-how (finanční kapitál, stroje a zařízení) a nehmotné know-how (patenty, znalosti a dovednosti lidí).

Účelem znalostního kapitálu je zajistit potřebný znalostní kapitál pro uspokojování zákazníků.

2. **OKF procesu** vyjadřuje základní kritéria pro identifikaci potenciálu makroprocesu.

Odbornost makroprocesu se vztahuje k jeho konkurenční úrovni a schopnosti uspokojovat zákaznické potřeby.

Komplexnost makroprocesu souvisí s požadavkem synergické spolupráce s ostatními firemními makroprocesy. Nedostatečná komplexnost procesů způsobuje ztráty a snížení účinnosti při využívání potenciálu makroprocesu.

Fraktálnost makroprocesu sleduje jeho schopnost zajistit rozprostření odbornosti a komplexnosti spolupráce na všechny spolupracovníky, kteří makroproces využívají ke své práci.

3. **Procesní zpětná vazba** zaručuje schopnost procesu sladovat svou aktuální činnost s plánovanými požadavky - cíly.

4. Analogicky k procesům v živé přírodě lze definovat firemní makroprocesy, respektive zdvojené **makroprocesy**:

- marketing / prodej
- výzkum / vývoj = řízení proudu změn
- ekonomika / finance
- nákup / skladování
- výroba / údržba
- logistika / informatika
- administrativa / personalistika

5. **Etapy zavádění procesního řízení** se liší úrovní využití možností zpětnovazební regulace a biologického zapojení majitele procesu do řízení dlouhodobé úspěšnosti procesu.

- I. Etapa chaotická - procesy vznikají a fungují živelně dle potřeby firmy
- II. Etapa funkcionální - procesy jsou slučovány do souvisejících funkcí firemní organizace
- III. Etapa formální - procesy jsou formálně popsány a zachyceny do systému řízení jakosti ISO
- IV. Etapa diagnostická - procesy jsou členěny dle biologického principu včetně biologické zpětnovazební regulace, která umožňuje komplexně diagnostikovat příčiny nestability procesů

- V. Etapa spolupodnikatelská - makroprocesy fungují na principu sítě fraktálních firem, které spolupracují na bázi interních dodavatelsko-odběratelských vztahů

PRŮVODCE STUDIEM 15



Firemní potenciál se skládá ze sociálního (= chceme) a znalostního kapitálu (= umíme).

Protože se nároky zákazníků neustále zvyšují, v souladu se změnami v tržním prostředí, musí firma zajistit i zvyšování firemních předpokladů, které budou minimálně stejné jako konkurenční. Firma musí vytvořit podmínky pro dynamický růst potenciálu stávající i budoucí úspěšnosti

V další kapitole si uvedeme způsoby zvyšování firemního potenciálu.

8 ZDOKONALOVÁNÍ FIREMNÍHO POTENCIÁLU

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY ZDOKONALOVÁNÍ FIREMNÍHO POTENCIÁLU

Změny prostředí nutí živé systémy, aby kontinuálně zdokonalovaly svůj potenciál.

Hovoříme o evolučním vývoji, **kontinuálním zdokonalování**.

Rychlé změny životního i podnikatelského prostředí neustále zvyšují nároky na velikost změn, které musí lidstvo zvládat. Díky vědeckému poznání umíme provádět genetické manipulace, které skokově zvyšují např. výnosy obilovin.

Hovoříme o skokovém, **diskontinuálním zdokonalování**.

Firma podle úrovně svého konkurenčního potenciálu volí optimální využití metodiky kontinuálních a diskontinuálních změn.

*Rychlý
náhled*

CÍLE KAPITOLY ZDOKONALOVÁNÍ FIREMNÍHO POTENCIÁLU

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

- Porozumíte podstatě kontinuálních a diskontinuálních změn

*Budete
umět*

Získáte:

- Získáte představu o velikosti a rozsahu změn firemního potenciálu

Získáte

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY ZDOKONALOVÁNÍ FIREMNÍHO POTENCIÁLU

- Kontinuální zdokonalování
- Diskontinuální zdokonalování
- Zaměření na efektivnost
- Nejlepší praxe (business excellence)
- Redesign procesů
- Reengineering procesů
- Redefinice podnikání

*Klíčová
slova*

8.1 Kontinuální zdokonalování

Kontinuální zdokonalování probíhá souběžně s exploatací stávajícího firemního potenciálu (znalostní kapitál + sociální kapitál).

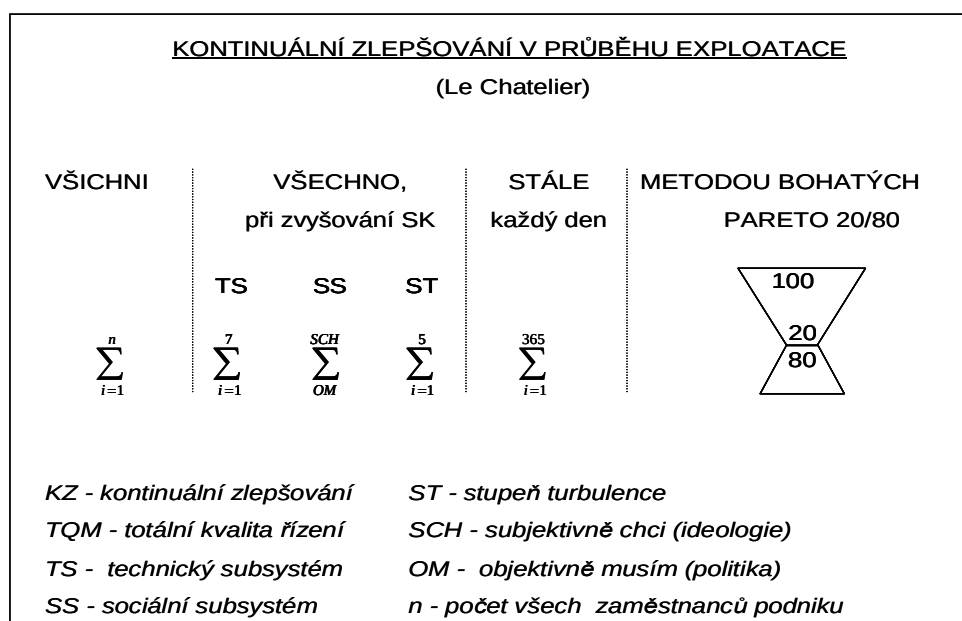
*Kontinuální
zdokonalování*

Zaměstnanci v rámci týmů kontinuálního zdokonalování se zaměřují na zlepšení všech parametrů produktu ($\uparrow$ množství, $\downarrow$ náklady, $\uparrow$ kvalita, $\uparrow$ průběžné časy, $\uparrow$ dodací termíny). Po dohodě s manažery prioritně řeší úzká místa firmy za dohodnutou odměnu (ES2.2). Zaměstnanci působí ve stavu II – zlepšovatelé.

Největšího efektu kontinuálního zdokonalování je možno dosáhnout jen tehdy, když **všichni** pracovníci budou zlepšovat **všechno** v podniku, tzn. znalostní i sociální kapitál a ve všech stupních volnosti produktu i úrovně energetizačních stavů jednotlivců, horizontálních i vertikálních vztazích, **stále** a to **metodou bohatých**, tzn. s paretovským výběrem cílů i metod realizace.

Metodika zaměstnaneckého zdokonalování procesů byla v 50. letech 20. století rozvinuta v Japonsku pod označením Total Quality Management (TQM) a má své postupy a nástroje. Následně byla zavedena i do firemní praxe v USA a Evropě.

Obr 8-1 Maximalizace procesu kontinuálního zdokonalování (viz. [2] ŘPZ, str.135)



8.2 Diskontinuální zdokonalování

Diskontinuální zdokonalování nastupuje při dosažení bifurkačního bodu (bod rozdělení), kdy další pokračování exploatace by znamenalo nepřijatelné snížení úrovně konkurenčnosti (I. liga) nebo dokonce smrtelné ohrožení (II. liga) (viz. Obr.1-1).

*Diskonti-
nuální
zdokona-
lování*

Manažeři realizují skokové změny firemního potenciálu, aby rázem, v co nejkratším čase zrealizovali změny (v sociálním a znalostním kapitálu), které umožní **zásadním způsobem** zvýšit konkurenčnost firmy, nebo procesu.

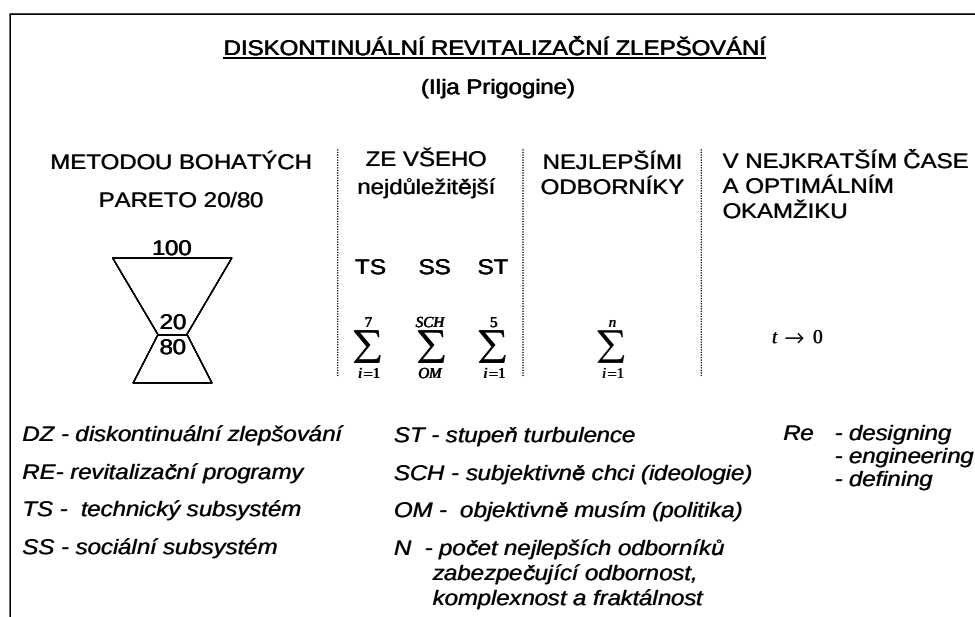
Cílem je dosáhnout zvýšení komplexity procesu odpovídající stupňům turbulence zákaznických požadavků až na úroveň nejlepšího konkurenta.

Předpokladem vzniku diskontinuální ideje je vysoký stupeň **motivační angažovanosti manažerů** (ES3) při naplňování firemní vize.

Maxima efektů z diskontinuálního zlepšování lze dosáhnout jen tehdy, jestliže metodou bohatých vybereme ze všech podnikových činností a stupňů turbulence kritické cíle, jejichž řešení bude zabezpečovat tým nejlepších odborníků na odbornost, komplexnost i fraktálnost a jejich řešení zrealizujeme v optimálním okamžiku v průběžném čase blížícím se nule.

Pro realizaci diskontinuálních změn existuje celá řada postupů, nástrojů a metod tzv. Re-programy (Reengineering, Redesign, Redefining,...).

Obr 8-2 Maximalizace procesu diskontinuálního zdokonalování (viz. [2] ŘPZ, str.136)



8.3 Velikost a rozsah změn

Změny ve tvorbě potenciálu na sebe navazují. Jejich základními charakteristikami je velikost změn a rozsah procesů do kterých zasahují (viz. obr. 8-3). **Efektivnost**

Zaměření na efektivnost jednoduchých operací a funkcí vyžaduje zapojení co největšího počtu zaměstnanců, kteří jsou nositeli znalostí při výkonu jednoduchých operací a funkcí.

Cílem je vyhledat a realizovat každodenní drobná zlepšení v oblastech procesů i vztahů na pracovišti.

Využívá se metodika kontinuálního zdokonalování známá také pod názvem KAIZEN.

Uplatnění nejlepší praxe (business excellence) vyžaduje meziprocenní spolupráci a znalost trendů a zkušeností konkurence. Využívá se metodika benchmarkingu a mapování procesních toků stávajících procesů. **Uplatnění nejlepší praxe**

Cílem je identifikovat příležitosti k napodobení nejlepších konkurentů v daném procesu, provádí se úpravy základních procesů - redesign procesů.

Tvorba nejlepší praxe je úkolem pro nejlepší v daném oboru nebo procesu. L. ligové firmy udávají trendy a vytvářejí vzory, které jsou následovány. **Tvorba nejlepší praxe**

Cílem je navrhnout zcela nové procesy, které skokově, diskontinuálně zvyšují své výstupní parametry.

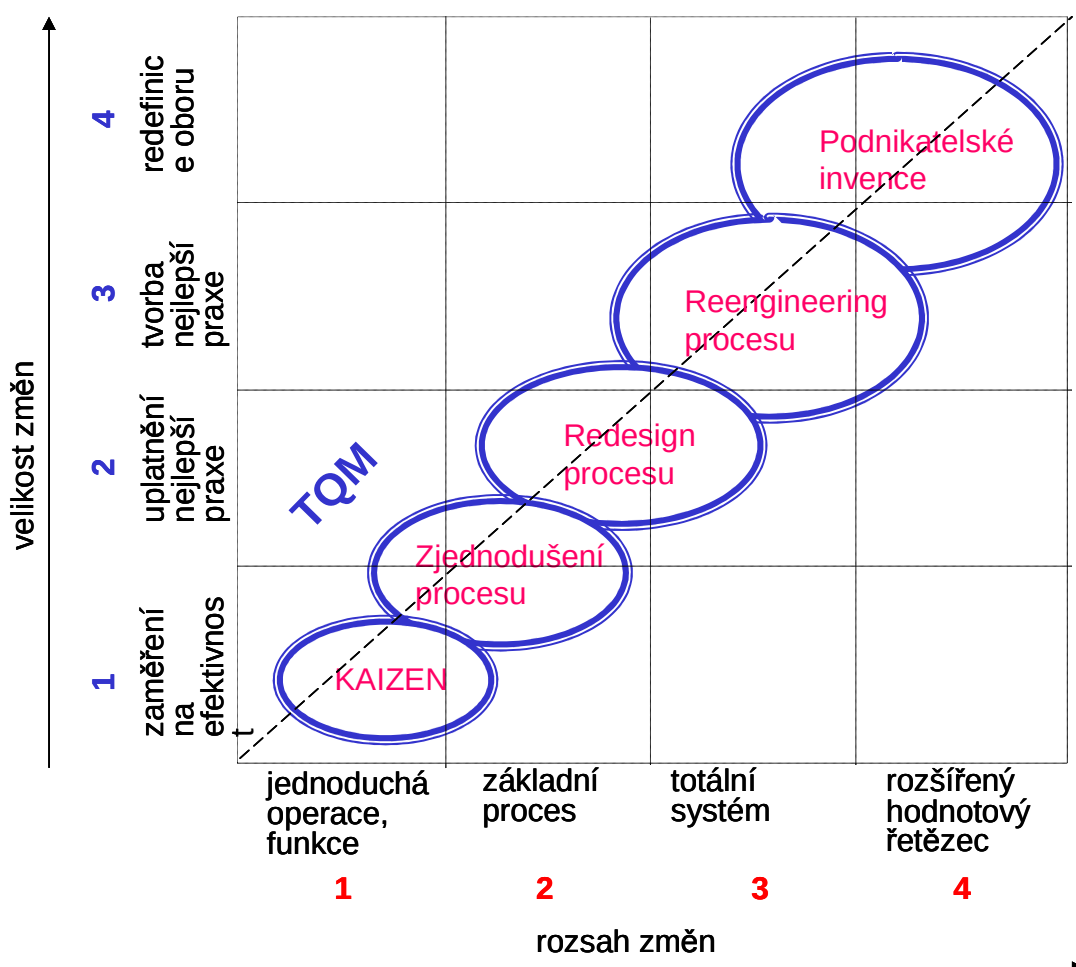
Používá se metodika známá pod názvem reengineering procesů.

Redefinici oborů startují nové objevy ve vědě a technice a nové podnikatelské přístupy, invence. **Redefinice oborů**

Cílem je vytvářet zcela nové nebo velmi odlišné podnikatelské příležitosti v podobě zcela nových výrobků a tržních segmentů.

V literatuře je uváděna metodika „modrých oceánů“.

Obr 8-3 Velikost a rozsah změn (viz. [2] ŘPZ, str.263)



SHRNUTÍ KAPITOLY ZDOKONALOVÁNÍ FIREMNÍHO POTENCIÁLU

Změny podnikatelského prostředí nutí firmy, aby se neustále rozvíjely, zdokonyovaly svůj konkurenční potenciál.

Aby firma zpomalila fyzické a morální stárnutí svého potenciálu úspěšnosti, využívá metodiky **kontinuálního zdokonyování** pro zapojení znalostí a tvořivosti svých zaměstnanců.

Zaměstnanci se zaměřují na zlepšení dohodnutých parametrů produktu, které přinesou firmě v dané etapě největší přínos.

Diskontinuální zdokonyování firemního potenciálu nastupuje v bodě bifurkace. Firma se musí rozhodnout, zda bude pokračovat ve stávajícím trendu exploatace firemních procesů a energie zaměstnanců, nebo přistoupí k zásadní, skokové, diskontinuální změně.



Shrnutí
kapitoly

Bod bifurkace je pro I.ligové firmy bodem, kdy se rozhoduje zda sestoupí do II.ligy, nebo zásadně inovují svůj potenciál - investice do firemních procesů, reengineering procesů, změna firemní kultury, ...

Bifurkační bod II.ligových firem je staví před rozhodnutí, zda další pokračování exploatace potenciálu způsobí vážné ohrožení její existence, nebo přistoupí k diskontinuální změně.

Velikost a rozsah změn firemního potenciálu vyžaduje volit i odpovídající metodiku realizace změn (viz. Obr 8.3).

KONTROLNÍ OTÁZKA 9



1. Na co se zaměřuje kontinuální zdokonalování?
2. Kdy volí firmy metodu skokových, diskontinuálních změn?
3. Jakou metodu zdokonalování použijete při zvyšování efektivnosti jednoduchých činností a procesů? Proč?
4. Která úroveň řízení firmy je zodpovědná za zavádění nelepších praxe?
5. Které firmy vytvářejí podnikatelské vzory, nejlepší praxi?
6. Co iniciuje vznik nových oborů podnikání?

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI



1. Zaměstnanci se v rámci týmů **kontinuálního zdokonalování** zaměřují na zlepšení všech parametrů produktu (↑ množství, ↓ náklady, ↑ kvalita, ↑ průběžné časy, ↑ dodací termíny).
Po dohodě s manažery prioritně řeší úzká místa firmy za dohodnutou odměnu (ES2.2).
Zaměstnanci působí ve stavu II - zlepšovatelé.
2. **Diskontinuální zdokonalování** nastupuje při dosažení bifurkačního bodu (bod rozdělení):
 - I. liga - další pokračování exploatace by znamenalo nepřijatelné snížení úrovně konkurenčnosti, propad do II.ligy
 - II. liga - další pokračování exploatace potenciálu firmy by znamenalo smrtelné ohrožení

- Skokové změny firemního potenciálu sledují cíl, aby rázem a v co nejkratším čase zrealizovaly zvýšení potenciálu v sociálním a znalostním kapitálu, které umožní **zásadním způsobem** zvýšit konkurenčnost firmy, nebo procesu.

3. **Zvýšení efektivity** jednoduchých činností a procesů vyžaduje detailní znalost příležitostí a problémů, které se projevují v denní činnosti zaměstnanců.

Metodika KAIZEN, zapojení zaměstnanců do kontinuálního zdokonalování, vytváří podmínky týmové spolupráce za použití jednoduchých technik (brainstorming, diagram rybí kostry, paretovy diagramy ,...), které přispívají k tvůrčí atmosféře a zvyšují efektivitu týmové spolupráce.

Zaměstnanci jsou „znalostní pracovníci“, jejichž aktivní zapojení v každodenním zdokonalování přináší firmám velké přínosy ve zvyšování produktivity, snižování nákladů, zlepšování kvality, zkracování průběžných dob realizace a dodržování dodacích lhůt.

4. **Zavádění nejlepší praxe** je úkolem pro manažery makroprocesů, kteří jsou odpovědní za sledování konkurenčních trendů a jejich zavádění do firmy. Musí provádět procesní benchmarking a navrhovat priority změn s minimaxovými efekty.
5. **Tvorba nejlepší praxe** je úkolem pro nejlepší v daném oboru nebo procesu.
I. ligové firmy udávají trendy a vytvářejí vzory, které jsou následovány.
6. **Redefinicí oborů** startují nové objevy ve vědě a technice a nové podnikatelské přístupy, invence.

Cílem je vytvářet zcela nové nebo velmi odlišné podnikatelské příležitosti v podobě zcela nových výrobků a tržních segmentů - modré oceány.

9 DIAGNOSTIKA FAKTORŮ ÚSPĚŠNOSTI

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY DIAGNOSTIKA FAKTORŮ ÚSPĚŠNOSTI

Diagnostika je součástí PAIN (bolest) a REMEDY (lék) MANAGEMENTU. Slouží k identifikaci **mezery nedostatečnosti**.

**Rychlý
náhled**

PAIN přivádí živý systém na rozcestí rozhodování = BIFURKAČNÍ BOD.

Buď budu pokračovat v nastoupeném trendu, který mě přivedl k PAINU, nebo nastartuji změny, které mi bolest odstraní anebo ještě lépe, změnami potenciálu budu i předcházet vzniku bolesti.

První situaci zažívají II. ligové firmy, které řeší až **krizové situace**, které je ohrožují.

Na pochopení principů, diagnostiku a prevenci nemají čas!?

Heslo II. ligy zní: „*Není čas kosu kut, musí se séct!*“

Druhá situace je případ I. ligových firem:

- učí se porozumět **zákonitostem** tvorby bohatství
- pravidelně **diagnostikují rizika vnějších tržních faktorů**
- i **rizika vnitřních faktorů firemního potenciálu**
- ve firmě vytvářejí systém managementu změn – **proud vnitřních změn**, který diagnostikované problémy - rizika, přetváří na podnikatelské **výzvy**
- neustále posilují firemní potenciál
- zdokonalují úroveň energetizace sociálního kapitálu
- zdokonalují OKF procesů znalostního kapitálu

a preventivně, metodou bohatých (20/80), připravují vnitřní potenciál firmy na budoucí náročnější situace, které jim zákonitě vytvoří konkurence, zákazníci a celé podnikatelské prostředí.

Řídí se heslem „*Kdo je připraven, není překvapen!*“

K ZAMYŠLENÍ 13

**Bolesti
zubů**

Všichni jsme si už asi zažili bolesti zubů.

Bolest zubu představuje bifurkační bod rozhodování:

- a) nepůjdu k zubaři = riskuji, že bolest bude ještě horší, dokonce by vzniklý zánět mohl ve svém důsledku znamenat i mou smrt
- b) půjdu k zubaři, ten mě zbaví bolesti a možná mi i poradí jak problémům se zubním kazem předcházet

Pokud jste si takovou situaci v dětství zažili, zpravidla jste se stali mnohem vnímavější k radám pro preventivní ošetřování a ochranu zubů. Pokud jste si dokonce zvýšili svou **ctižádost**, že se nejen chcete vyhnout bolesti, ale že chcete mít zdravé a krásné zuby, posunula se automaticky vaše úroveň odpovědnosti - bod bifurkace.

Vaše rozhodování už je typu I. ligového uvažování.

Pokud se nebudu starat o své zuby riskuji, že své krásné zuby ztratím, proto:

- a) budu eliminovat negativní vlivy cukru a kyselin pravidelným čištěním
- b) budu pít mléko a jíst sýry, abych posílil výživu zubů
- c) budu chodit na pravidelné preventivní prohlídky

CÍLE KAPITOLY DIAGNOSTIKA FAKTORŮ ÚSPĚŠNOSTI

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

- Pochopíte proč diagnostikovat faktory úspěšnosti
- Pochopíte podstatu holistického benchmarkingu

**Budete
umět**

Získáte:

- Poznáte různé diagnostické metody

Získáte

Budete schopni:

- Identifikujete klíčové faktory úspěšnosti firmy

**Budete
schopni**

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY DIAGNOSTIKA FAKTORŮ ÚSPĚŠNOSTI

- Mezera nedostatečnosti
- Faktory úspěšnosti
- Mapa úspěšnosti
- Holistický benchmarking
- Interní strategie rozvoje firmy
- Genetická matice firmy
- Model EFQM

**Klíčová
slova**

9.1 Faktory úspěšnosti

Na dlouhodobý úspěch firmy mají vliv neustále náročnější **faktory vnějšího** podnikatelského prostředí a **faktory vnitřního** potenciálu firmy.

**Faktory
úspěšnosti**

Faktory vnějšího prostředí vytváří příležitosti k podnikání, ale současně také hrozby, které ohrožují existenci firmy.

Firma musí neustále monitorovat všechny faktory podnikatelského prostředí, aby mohla vyhodnotit **výzvy a vnější rizika** podnikání.

Faktory vnitřního firemního prostředí vytváří silné a slabé stránky firemního potenciálu úspěšnosti.

Preventivní diagnostika silných a slabých stránek firemního potenciálu umožňuje identifikovat **mezery nedostatečnosti** a řídit dynamiku jejich překonávání.

V dalším výkladu se seznámíme s mapou úspěšnosti, vnitřními strategiemi, genetickou maticí firmy a modelem evropské excelence EFQM.

9.2 Mapa úspěšnosti

Mapa úspěšnosti byla vytvořena Ing. A. Kopčajem, CSc., zakladatelem poradenské skupiny SILMA.

*Mapa
úspěšnosti*

Mapa úspěšnosti je poziční mapou, zobrazující potenciál úspěšnosti firmy v souřadnicích znalostní kapitál - sociální kapitál, při paretovském rozdělování bohatství trhu.

Pravidelná diagnostika umožňuje firmě sledovat na mapě úspěšnosti dynamiku změn firemního potenciálu.

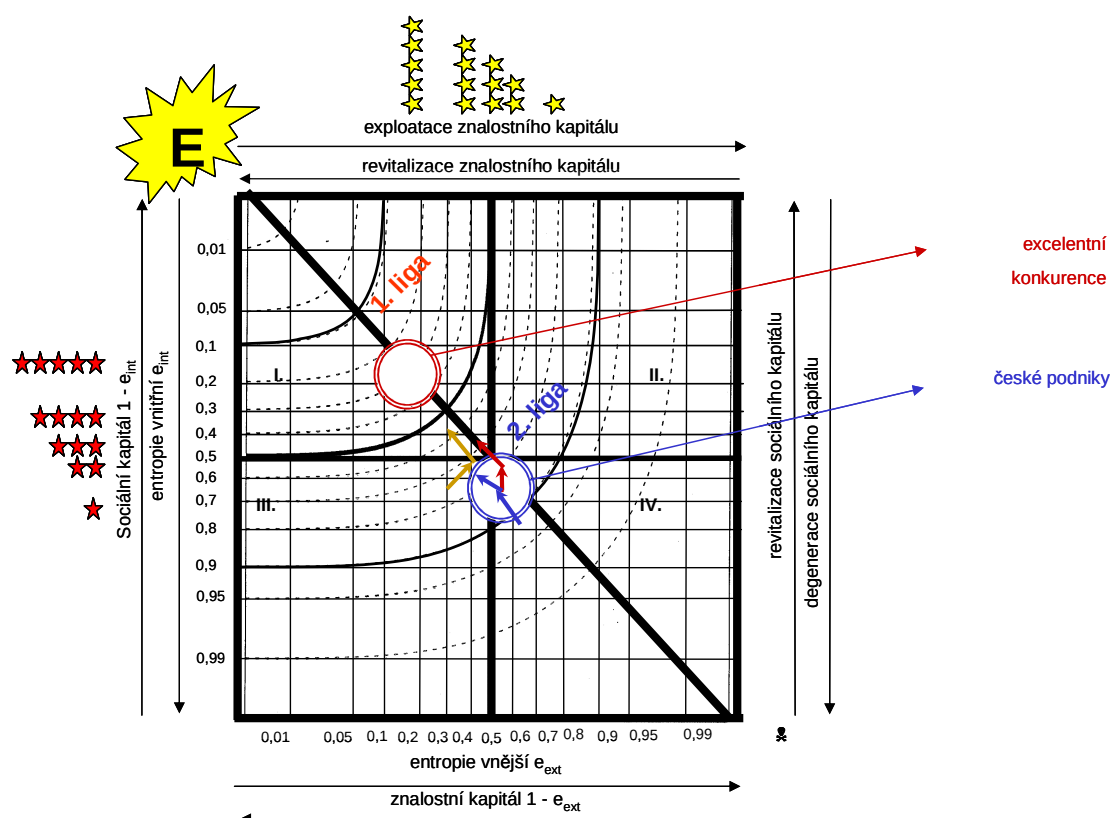
Potenciál úspěšnosti má jednoznačnou vazbu, korelaci k dosahovaným podnikatelským výsledkům.

Kvadranty mapy úspěšnosti charakterizují úroveň firemního potenciálu následovně:

- I. kvadrant** je kvadrantem nejúspěšnějších, I.ligových firem. Nadprůměrně **umí** uspokojovat zákaznické požadavky (znalostní kapitál) i nadprůměrně **chtějí** dosahovat dlouhodobé úspěšnosti (sociální kapitál).
- II. kvadrant** je kvadrantem silně motivovaných firem, které nadprůměrně zvládají energetizaci spolupracovníků ve všech faktorech firemní kultury. Znalostní kapitál je sice slabší, ale vysoký stupeň energetizace vytváří výborné předpoklady jeho růstu.
- III. kvadrant** je kvadrantem firem, které nadprůměrně zvládají konkurenčnost firemních procesů, ale s nízkou úrovní firemní kultury, která limituje exploataci tohoto potenciálu při přeměně na zisk.
- IV. kvadrant** je kvadrantem II.ligových firem, které jsou podprůměrné v sociálním i znalostním kapitálu. Pokud nevytvoří růstový gradient, budou buď stálými zajatci II.ligy, nebo postupně zaniknou.

Souřadnice jsou označeny úrovní entropie vnitřní (SK) a vnější (ZK) v rozmezí 0 - 1 (excelence - smrt). Vrstevnice na mapě zobrazují celkovou entropii potenciálu úspěšnosti.

Obr 9-1 Mapa úspěšnosti (viz. [2] ŘPZ, str.79)



Entropie udává míru zmaření, nebo nevyužití potenciálu:

Entropie

- $e = 0$ znamená, že je to stav absolutní dokonalosti, excelence, nic nepřišlo nazmar, 100% využití
- $e = 1$ vyjadřuje situaci absolutního zániku, úplného rozkladu, 0% využití
- e_i - **interní entropie** udává nevyužití sociálního kapitálu, nezapojené životní energie lidí pro realizaci vizí a cílů firmy.
- e_e - **externí entropie** ukazuje na úroveň nezvládnutí požadavků trhu, zákazníků, znehodnocení znalostního kapitálu
- e_c - **celková entropie** udává celkovou neuspořádanost sociálního kapitálu a nefunkčnost znalostního kapitálu. Celková entropie firmy ji zařazuje do soutěžního pole o rozdělení bohatství (I. liga, II. liga)
- **I. liga** - neúspěšnější firmy, které si rozdělují 80% bohatství trhu podle paretova rozdělení

- **II. liga** - méně úspěšné firmy, které se dělí o zbývajících 20% bohatství trhu. Jejich další vrstvení rozlišuje jaký podíl obdrží z tohoto zbytku bohatství (frakce 80, 60, 40, 20).

K ZAPAMATOVÁNÍ 34



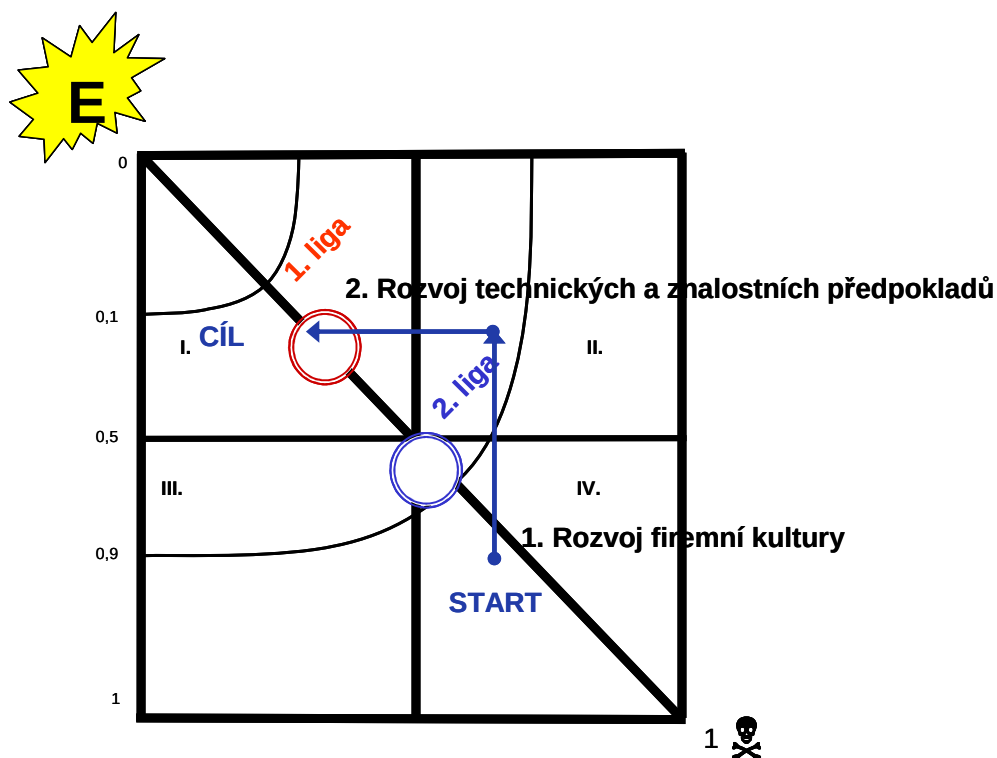
**Cesta do
I.ligy**

Ideální cesta do I. ligy vede od rohu smrti úhlopříčně k rohu excelence, tedy vyrovnaný růst sociálního i znalostního kapitálu (viz. Obr 9-2).

Z předešlého výkladu už ale víme, že prvotní podmínkou změny je energie a druhotnou jsou znalosti.

Proto i cesta do I. ligy vede ze IV. kvadrantu směrem do II. kvadrantu a pak do I. kvadrantu, tzn. nejdříve růst energie sociálního kapitálu vytvářením ctížádosti úspěchu a následně vytváření idejí a znalostí pro růst znalostního kapitálu.

Obr 9-2 Priority změn na cestě do I. ligy



K ZAPAMATOVÁNÍ 35



*Rychlost
změn
prostředí*

Rychlost změn podnikatelského prostředí zásadně ovlivňuje úspěšnost firmy.

Firma se stejným potenciálem úspěšnosti bude mít zcela jiné výsledky v prostředí rychlých změn (např. USA) nebo pomalých změn (např. Afrika).

Úroveň rozdělení bohatství je závislá na rychlosti změn vnějšího prostředí, které vyžadují vyšší potenciál v prostředí rychlých změn.

ČÁST PRO ZÁJEMCE 5



Bližší vysvětlení najdete v knize [1] Spirálový management, str. 151

9.2.1 Měření potenciálu úspěšnosti

Pro určení úrovně interní a externí entropie používáme metodu **holistického benchmarkingu** (celistvě pocitového) pro porovnávání se s nejlepšími konkurenty, nebo úrovní naplnění potřeb vnějšího podnikatelského prostředí. Je to metoda, kterou používají živé organismy od začátku své existence.

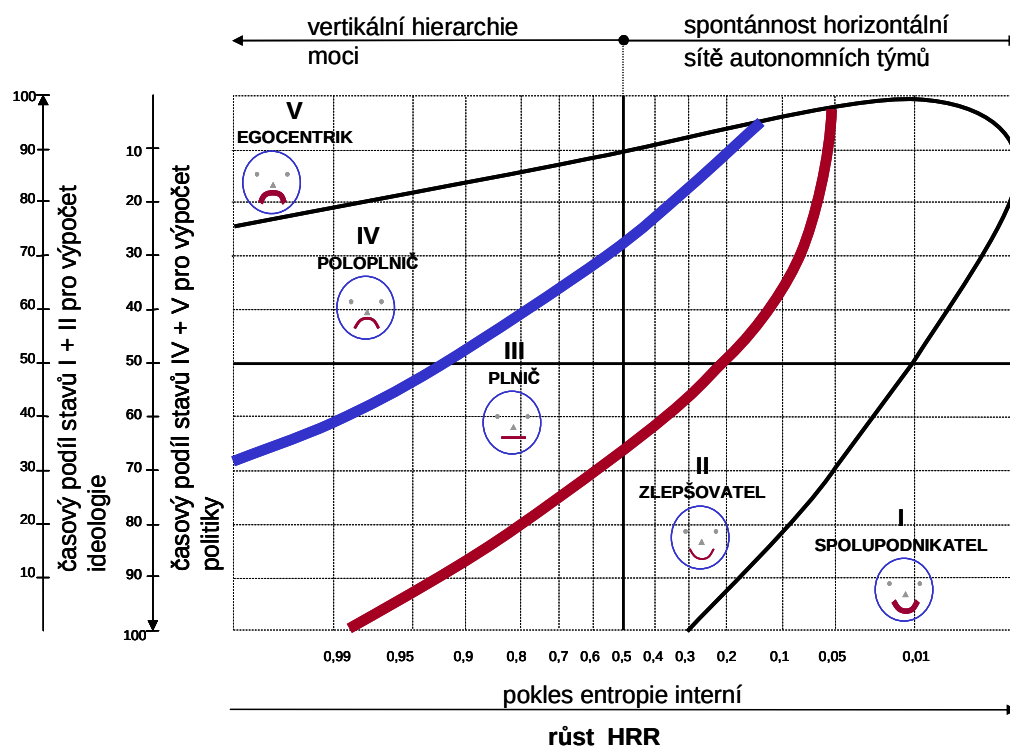
*Holistický
benchmarking*

Pocit PAINU z mezery nedostatečnosti vzniklé holistickým benchmarkingem je hybnou silou změn, které chrání a rozvíjejí život (**sebezáchova** a **sebetransformace** živých systémů).

Úroveň **interní entropie** odvozujeme ze statisticky zjištěných stavů energetizace jednotlivců $I \div V$ (spolupodnikatel $\div$ egocentrik) s využitím nomogramu rovnovážných stavů sociálního kapitálu (obr. 9-3).

*Interní
entropie*

Obr 9-3 Nomogram růstu sociálního kapitálu (viz. [1] SM, str.147)



K ZAMYŠLENÍ 14



Průměrný český podnik má interní entropii $e_i = 0,66$. Po odečtení z nomogramu zjistíme, že tento stav entropie sociálního kapitálu představuje přibližně toto procentuální rozložení stavů energetizace zaměstnanců:

$$I + II = 23\%$$

$$III = 44\%$$

$$IV = 18\%$$

$$V = 15\%$$

Pravděpodobnost úspěšnosti, tzv. **relativní stupeň komplexnosti (RSK)** se vypočte ze vztahu

$$RSK = (1 - e_c) = (1 - e_i) \cdot (1 - e_e)$$

Z toho lze odvodit vztah pro **celkovou entropii**:

$$e_c = e_i + e_e - e_i \cdot e_e$$

*Relativní
stupeň
komplex-
nosti*

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 9-1



Rozložení energetizace ve fotbalovém týmu s $e_i = 0,66$ bude přibližně následující:

I - 1 aktivní, tvořivý útočník, vymýšlí nové taktiky dle vzniklé horní situace

II – 1 aktivní útočník vylepšuje naučené herní vzorce

III – 4 obránci

IV – 2,5 ulejváci

V – 1,5 hráče aktivně se snažící střílet vlastní gól

Jaká je asi pravděpodobnost na vítězství, jestliže celková entropie je $e_c = 0,86$?!

Řešení příkladu

$$RSK = (1 - 0,86) = 0,14$$

Tzn., že fotbalový tým má **pouze 14%** pravděpodobnost na vítězství!

Úroveň externí entropie - odvozujeme ze statistického šetření úrovní dílčích entropií firemních makroprocesů vzhledem k nejlepším konkurentům v oboru.

*Externí
entropie*

Obr 9-4 Stanovení externí entropie znalostního kapitálu (viz. [1] SM, str.146)

M/P marketing/prodej

V/V vývoj/výzkum
(řízení proudu změn)

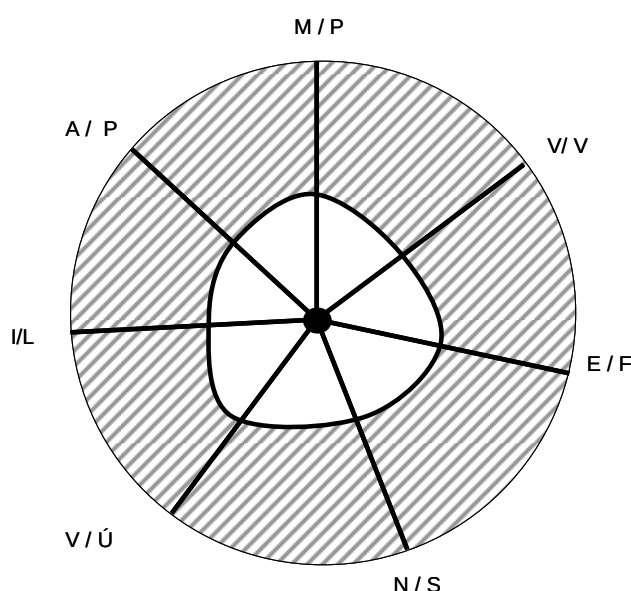
E/F ekonomika/finance

N/S nákup/skladování

V/Ú výroba nebo jiný hlavní
hodnototvorný proces/údržba

I/L informatika/logistika

A/P administrativa/
personalistika



Zašrafovaná plocha na obr. 9-4 udává míru externí entropie.

V analogii s potrubím je to kotelní kámen, který zanesl potrubí a tím snížil průtočný průřez.

Celkové průtočné množství peněz je dáno součinem plochy znalostního kapitálu a rychlostí toku, jež je dána úrovní sociálního kapitálu.

9.3 Interní strategie rozvoje potenciálu

Turbulence prostředí (viz. kap. 2.4) určuje velikost a rychlost změn, které ovlivňují úspěšnost firmy a nutí ji, aby neustále zvyšovala své předpoklady úspěchu - potenciál úspěšnosti.

**Interní
strategie**

Jinak řečeno, firma musí neustále snižovat entropii svého potenciálu, aby dosáhla zvýšení přísunu peněz (energie) z trhu.

Vliv úrovně turbulence prostředí vyžaduje zvolit interní strategii odpovídající aktuálnímu stavu firmy pro řízení znalostního a sociálního kapitálu.

Obr 9-5 Vliv růstu turbulence na růst potenciálu úspěšnosti firmy (viz. [1] SM, str.214)

	★ Objem/Sortiment naturální	★★ Náklady ekonomický	★★★ Kvalita marketingový	★★★★ Zkracování času strategický	★★★★★ Optimální okamžik virtuální
PROSTŘEDÍ VNĚJŠÍ Odběratel ↓ Zákazník	Chudé - <i>nenáročný</i> Odběratel je vůbec rád, že jeho potřeby jsou uspokojeny v potřebném objemu a sortimentu	Chudé - <i>počínající</i> Odběratel usiluje o široký objem/sortiment při nízkých cenách	Průlomový stupeň Rodí se zákazník , který chce široký sort./obj. při nízkých cenách a vysoké kvalitě.	Bohatší - <i>náročný</i> Zákazník nechce čekat! Žádá zkracování neproduktivních i produktivních časových úseků i paralelnost času služeb	Bohatší - <i>nejnáročnější</i> Zákazník chce být informován v každém okamžiku o optimálním způsobu uspokojování svých potřeb
PODNIK Znalostní kapitál	<i>Funkcionální řízení</i> Naprostá priorita hlavního hodnototvorného procesu Výroba/Údržba Podpůrný proces administrativa/personalisti ka pro stanovení horizontálně-vertikální dělbý práce	<i>Funkcionální řízení</i> Priorita hlavního hodnototvorného procesu V/Ú při zvýrazněném podpůrném působení procesu ekonomika/finance Tvorba nákladových normativů v existující organizační struktuře	<i>Přechod od funkcionálního k procesnímu řízení</i> Vysoká úroveň V/Ú standardem - rozvoj tvořivého zapojení lidí pro snížení nákladů při rostoucí kvalitě Marketing/Prodej + metody TQM	<i>Procesní řízení</i> Nápor na časovou stránku vyžaduje rozvoj informatiky/ logistiky při synergickém spojení se zbývajícími procesy. Nákup/Skládování přechází na systém „JUST IN TIME“ Zahájení reengineeringu procesů	<i>Procesní řízení</i> Očištěné a synergicky provázané procesy a činnosti s vysokou úrovní flexibility jsou schopny vytvářet v každém okamžiku dynamickou stabilitu mezi vnějšími potřebami a vnitřním potenciálem úspěšnosti podniku
PODNIK Sociální kapitál	<i>Podniková politika</i> Snaha o vyloučení stavu V a hlídání stavu IV pro plnění rozhodujících činností při I + II ~ 20% HRR _j = 0,6+ 0,7	<i>Podniková politika</i> Snaha o stimulační přeměnu stavu IV na stav III pro dodržování normativů příkazů a zákazů při I + II ~ 20% + 25% HRR _j = 0,7+ 0,85	<i>Přechod podnikové. politiky na ideologii</i> Stav III je standardem a začíná rozvoj podnikové ideologie pro tvorbu stavů I + II, kterých je zapotřebí 25 + 35% HRR _j = 0,85+ 1,4	<i>Podniková ideologie</i> Potřeba tvořivého zapojení lidí do synergického součtu procesů vyžaduje prudký růst stavů I + II na 35 + 45% HRR _j = 1,4 + 2,25	<i>Podniková ideologie</i> Zaniká rozdíl mezi subjektem a objektem řízení. Pracovníci si uvědomují, že naplnění vlastních ambicí dosáhnou nejlépe prostřednictvím podniku. Podíl I + II ~ 45% + 55% HRR _j = 2,25 + 5,0
Managemen t pro sociální kapitál	★ krizový	★★ revitalizační	★★★ kultivační	★★★★ sebekultivační	★★★★★ spontánní

Zaměření interních strategií podle úrovně zvládnutí turbulence trhu:

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1. Krizová strategie | - rovnováha náklady = výnosy
- krizové ořezávání stavů IV + V - poloplnič, egocentrik |
| 2. Revitalizační strategie | - zvyšování výnosů pro tvorbu zisku
- stabilizace stavů III plnič |
| 3. Kultivační strategie | - začíná orientace na cílený rozvoj potenciálu firmy
- v managementu zaměření na rozvoj stavu I - spolupodnikatel
- u zaměstnanců rozvoj II - zlepšovatel |
| 4. Autokultivační strategie | - zkracování průběžných časů změn
- vytváření autonomních týmů |
| 5. Spontánní strategie | - síť autonomních procesů a firem
- splývá rozdíl mezi cíli jednotlivce a firmy |

9.4 Genetická matice firmy

Úspěšné fungování firmy předpokládá nastavení potenciálu firemních makroprocesů na úroveň odpovídající úrovni turbulence podnikatelského prostředí.

*Genetická
matice*

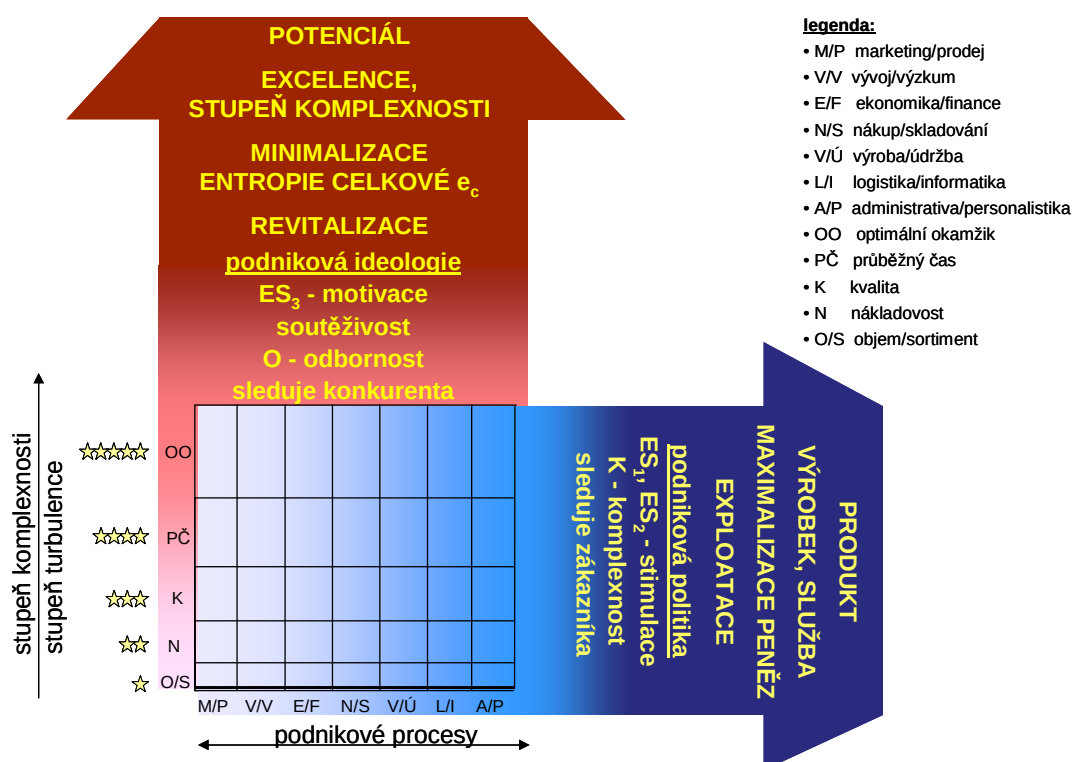
Různá úroveň potenciálu makroprocesů způsobuje poruchy v komplexnosti jejich spolupráce, což ve svém důsledku znamená celkové snížení firemního potenciálu.

Genetická matice firmy zobrazuje firemní makroprocesy a úroveň jejich potenciálu. Nedostatečná úroveň potenciálu některého z makroprocesů působí jako hradlo toku produktů a peněz v pomyslném řečišti bohatství.

Z genetické matice je zřejmé, které makroprocesy jsou úzkým hrdlem firemního potenciálu.

Každý makroproces se musí věnovat nejen činnostem souvisejícím s realizací produktu (management provozu), ale současně i zvyšování svého potenciálu (management změn).

Obr 9-6 Genetická matice firmy (viz. [2] ŘPZ , str.97)



9.5 Faktory úspěšnosti dle EFQM

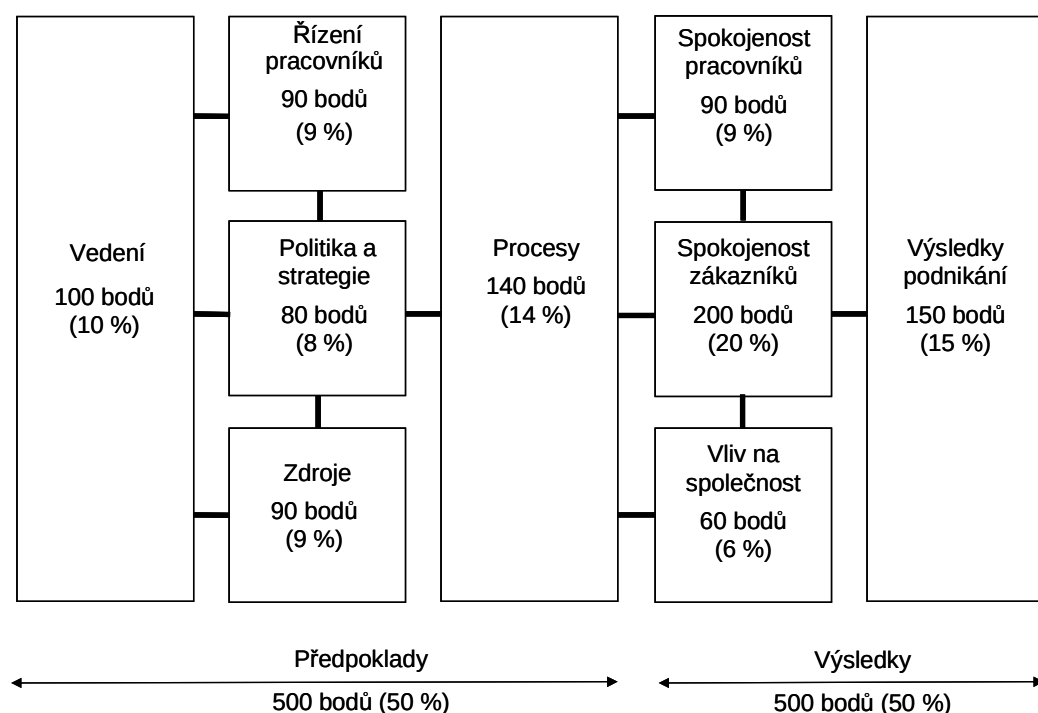
Zvyšování rychlosti podnikatelského prostředí v 80. letech vyvolalo potřebu najít faktory, které indikují úroveň podnikatelské úspěšnosti. Už nebylo možné určovat úspěch pouze podle zisku a podnikatelského jmění.

EFQM

V Japonsku vznikla cena za kvalitu řízení - Demingova cena, v USA Malcolm - Baldrigeova cena a v Evropě cena EFQM (European Foundation for Quality Management).

Model EFQM je souborem interních a externích faktorů úspěšnosti, které musí firma sledovat, diagnostikovat úroveň naplnění a vybírat tržní výzvy a mezery potenciálu úspěšnosti.

Obr 9-7 Model evropské excellence EFQM (viz. [2] ŘPZ, str.90)



Ocenění předpokladů a výsledků podnikání udává úroveň zvládnutí podnikatelské excellence. Oceňování se děje pomocí vyplňování dotazníků auditorem.

Oblast **Předpoklady** odpovídá pojmům managementu změn.

Pro vyjasnění terminologie můžeme uvést srovnání:

Model EFQM	Management změn
• Vedení	= Manažerský styl
• Řízení pracovníků	= Energetizace lidských zdrojů
• Procesy	= Procesy
• Zdroje	= Prostředky
• Politika a strategie	= Strategie růstu produktu a potenciálu

Oblast **Výsledky** má čtyři hodnocené okruhy:

- Spokojenost pracovníků, neboli kvalita pracovního života
- Spokojenost zákazníků
- Vliv na společnost
- Podnikatelské výsledky, které mají finanční (zisk) i nefinanční podobu (konkurenční pozice, dlouhodobost).

ČÁST PRO ZÁJEMCE 6

Způsob hodnocení naleznete v [1] nebo na <http://www.benchmarking.cz/>



www.benchmarking.cz

SHRNUTÍ KAPITOLY DIAGNOSTIKA FAKTORŮ ÚSPĚŠNOSTI



Shrnutí kapitoly

Diagnostika faktorů úspěšnosti firmy patří do základních nástrojů řízení dlouhodobé úspěšnosti.

Účelem diagnostiky je identifikovat rizika vnějších hrozeb, výzvy podnikatelských příležitostí, mezery nedostatečnosti vnitřního potenciálu firmy a její silné stránky.

Mapa úspěšnosti identifikuje potenciál sociálního a znalostního kapitálu metodou holistického benchmarkingu.

Zjišťuje se interní, externí a celková entropie potenciálu dlouhodobé úspěšnosti firmy.

Mapa úspěšnosti je poziční mapou vůči potenciálu konkurence, současně může sloužit pro sledování dynamiky rozvoje potenciálu firmy při opakovaných měřeních.

Genetická matice znázorňuje úroveň potenciálu úspěšnosti makroprocesů ve vztahu k požadavkům turbulence vnějšího podnikatelského prostředí. Je zde znázorněno, které procesy jsou úzkým hrdlem využití firemního potenciálu.

Model EFQM identifikuje interní a externí faktory úspěšnosti firmy. Je tak uceleným manažerským nástrojem pro sledování faktorů úspěšnosti.

Interní strategie rozvoje potenciálu firmy odpovídají úrovni dosaženého potenciálu firmy. Interní strategie vyžadují použití odpovídajících manažerských stylů a nástrojů.

KONTROLNÍ OTÁZKA 10

1. Co je účelem diagnostiky faktorů úspěšnosti?
2. K čemu slouží mapa úspěšnosti?
3. Jak se měří potenciál úspěšnosti na mapě úspěšnosti?
4. Jak vypočtete celkovou entropii firemního potenciálu?
5. Co udává relativní stupeň komplexnosti?
6. Co zobrazuje genetická matice firmy?
7. Vyjmenujte interní strategie rozvoje firemního potenciálu.

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI

1. **Diagnostika** je součástí PAIN (bolest) a REMEDY (lék) MANAGEMENTU. Slouží k identifikaci **mezery nedostatečnosti**.

PAIN přivádí živý systém na rozcestí rozhodování = BIFURKAČNÍ BOD.

Faktory vnějšího prostředí vytváří příležitosti k podnikání, ale současně také hrozby, které ohrožují existenci firmy.

Faktory vnitřního firemního prostředí vytváří silné a slabé stránky firemního potenciálu úspěšnosti.

Preventivní diagnostika silných a slabých stránek firemního potenciálu umožňuje identifikovat **mezery nedostatečnosti** a řídit dynamiku jejich překonávání.

2. **Mapa úspěšnosti** je poziční mapou, zobrazující potenciál úspěšnosti firmy v souřadnicích znalostní kapitál - sociální kapitál, při paretovském rozdělování bohatství trhu.

Pravidelná diagnostika umožňuje firmě sledovat na mapě úspěšnosti dynamiku změn firemního potenciálu.

Potenciál úspěšnosti má jednoznačnou vazbu, korelaci k dosahovaným podnikatelským výsledkům.

3. **Potenciál úspěšnosti** je zjišťován metodou holistického (celostně-pocitového) benchmarkingu, kdy je identifikována nedostatečnost potenciálu sociálního a znalostního kapitálu v hodnotách interní a externí entropie, porovnávání se s nejlepšími konkurenty, nebo úrovní naplnění potřeb vnějšího podnikatelského prostředí.

Entropie udává míru zmaření, nebo nevyužití potenciálu:

- e_i - **interní entropie** udává nevyužití sociálního kapitálu, nezapojené životní energie lidí pro realizaci vizí a cílů firmy.
- e_e - **externí entropie** ukazuje na úroveň nezvládnutí požadavků trhu, zákazníků, znehodnocení znalostního kapitálu
- e_c - **celková entropie** udává celkovou neuspořádanost sociálního kapitálu a nefunkčnost znalostního kapitálu. Celková entropie firmy ji zařazuje do soutěžního pole o rozdělení bohatství (I. liga, II. liga)

Pro určení úrovně interní a externí entropie používáme metodu **holistického benchmarkingu** (celistvě pocitového) pro

4. **Celková entropie** se vypočte z relativního stupně komplexnosti:

$$RSK = (1 - e_c) = (1 - e_i) \cdot (1 - e_e)$$

Z toho lze odvodit vztah pro **celkovou entropii**:

$$e_c = e_i + e_e - e_i \cdot e_e$$

5. Relativní stupeň komplexnosti udává pravděpodobnost úspěchu vůči konkurenci.

6. **Genetická matice** firmy zobrazuje firemní makroprocesy a úroveň jejich potenciálu ve vztahu k požadavkům trhu, turbulenci podnikatelského prostředí.

Nedostatečná úroveň potenciálu některého z makroprocesů působí jako úzké hrdlo toku produktů a peněz v pomyslném řečišti bohatství.

7. **Zaměření interních strategií** podle úrovně zvládnutí turbulence trhu:

- 1. Krizová strategie**
 - rovnováha náklady = výnosy
 - krizové ořezávání stavů IV + V - poloplnič, egocentrik
- 2. Revitalizační strategie**
 - zvyšování výnosů pro tvorbu zisku
 - stabilizace stavů III plnič
- 3. Kultivační strategie**
 - začíná orientace na cílený rozvoj potenciálu firmy
 - v managementu zaměření na rozvoj stavu I - spolupodnikatel
 - u zaměstnanců rozvoj II - zlepšovatel

4. Autokultivační strategie - zkracování průběžných časů změn

- vytváření autonomních týmů

5. Spontánní strategie

- síť autonomních procesů a firem
- splývá rozdíl mezi cíli jednotlivce a firmy

PRŮVODCE STUDIEM 16



V předchozích kapitolách jsme se seznámili s diagnostikou faktorů úspěšnosti a zjišťováním tržních výzev a vnitřních mezer nedostatečnosti.

Každá změna vytváří odpor proti změně, který se stupňuje se zkracováním času, ve kterém změna probíhá.

Dalším faktorem, který znesnadňuje přijetí změn je úroveň firemní kultury, která určuje absorpční schopnost změny přijímat.

Následující kapitola nás seznámí s definicí času, odporem proti změnám a zákonem severozápadní hranice.

10 DYNAMIKA ZMĚN

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY DYNAMIKA ZMĚN

Všechny živé systémy přijaly vizi věčného života.

Pro naplnění životních cílů (zisk, konkurenčnost, dlouhodobá existence) musí firma zvyšovat svůj potenciál úspěšnosti (sociální + znalostní kapitál).

Nárůst entropie vnitřního i vnějšího prostředí nutí živé systémy, aby v míře jak entropie roste, neustále zvyšovaly svůj potenciál, který bude schopen snižovat nejdříve vnitřní a následně i vnější entropii.

V toku kalendářního času, kdy firma vyrábí a prodává své produkty (= **exploatace potenciálu**), roste její vnitřní nedostatečnost - entropie (opotřebení strojů, únava lidí, ...) a současně rostou požadavky trhu z důvodů vyšších zákaznických potřeb, konkurenčních produktů, změn v politickém, ekonomickém, sociálním, právním, technologickém i přírodním prostředí = roste entropie prostředí.

Změny potenciálu musí probíhat v **průběžném čase**, odpovídajícím **dynamice změn** vnějšího prostředí, ale musí se současně trefit do **optimálního okamžiku** uvedení nových produktů a služeb na trh. Je to časový okamžik, kdy už je trh ochoten za produkt platit a **dřív** než jej nabídne konkurence.

Dynamika vnějších změn je dána průběhem cyklu ve kterém se nachází vnější prostředí firmy. Fáze cyklu naší epochy je ve své rychlé části.

Důsledkem pro firmu je nutnost vytvořit vnitřní systém - **management proudu vnitřních změn**, který zajistí odpovídající **dynamiku růstu firemního potenciálu**.

**Rychlý
náhled**

CÍLE KAPITOLY DYNAMIKA ZMĚN

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

- Pochopíte čas jako sled energeticko-entropických událostí
- Seznámíte se s principy dynamiky změn

**Budete
umět**

Získáte:

- Získáte pochopení zákonitostí při realizaci změn

Získáte

Budete schopni:

- Budete umět vysvětlit na čem závisí rychlost realizace změn

*Budete schopni***KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY DYNAMIKA ZMĚN**

- Čas
- Dynamika změn
- Revitalizace
- Exploatace
- Cyklus změn
- Odpor vůči změnám
- Zákon severozápadní hranice

Klíčová slova

10.1 Čas

Čas je pojem relativní. Podle rychlosti změn ve vnějším prostředí hovoříme o dynamice změn, rychlosti vnějších změn. Živé organismy a tedy i firma se musí těmto změnám přizpůsobovat. Pokud by tak neučinily došlo by k jejich zániku. Firma musí zajistit, aby dynamika vnitřních změn byla efektivnější a rychlejší než změny podnikatelského prostředí.

Dynamika změn je funkcí času.

Kalendářní čas je odvozen od střídání dne a noci a střídání ročních období.

Čas živých organismů je odvozen od vzájemného sledu energeticko-entropických stavů.

Čas je sled energeticko-entropických stavů.

K ZAMYŠLENÍ 15*Stárnutí a regenerace*

Pokud v průběhu života člověkoví roste vnitřní entropie (fyzická, mentální) říkáme o něm, že stárne.

Pokud umí člověk zpomalit účinky nárůstu vnitřní entropie - umí fyzicky i duševně regenerovat, zdá se jako by omládl. Revitalizace působí proti směru kalendářního času.

K ZAPAMATOVÁNÍ 36



Čím jsou podmínky života náročnější, tím častější a intenzivnější musí být revitalizace.

Revitalizace

Rozlišujeme **dva směry toku času**:

Tok času

- Čas snižování entropie - **revitalizace**
- Čas růstu entropie - **exploatace**

Firma, která investovala do svého konkurenčního potenciálu musí zajistit, aby se jí investice vrátily, pokud možno se ziskem. Je to čas **exploatace**, kdy uspokojuje své zákazníky, vyrábí výrobky, poskytuje služby.

Souběžně však dochází ke spotřebovávání potenciálu. Firma tak pokračuje až do dosažení bifurkačního bodu, kdy se rozhoduje zda **revitalizovat**, investovat do nového potenciálu či klesnout do nižší soutěžní úrovně.

Život firmy tak probíhá v **cyklech exploatace-revitalizace**.

K ZAPAMATOVÁNÍ 37

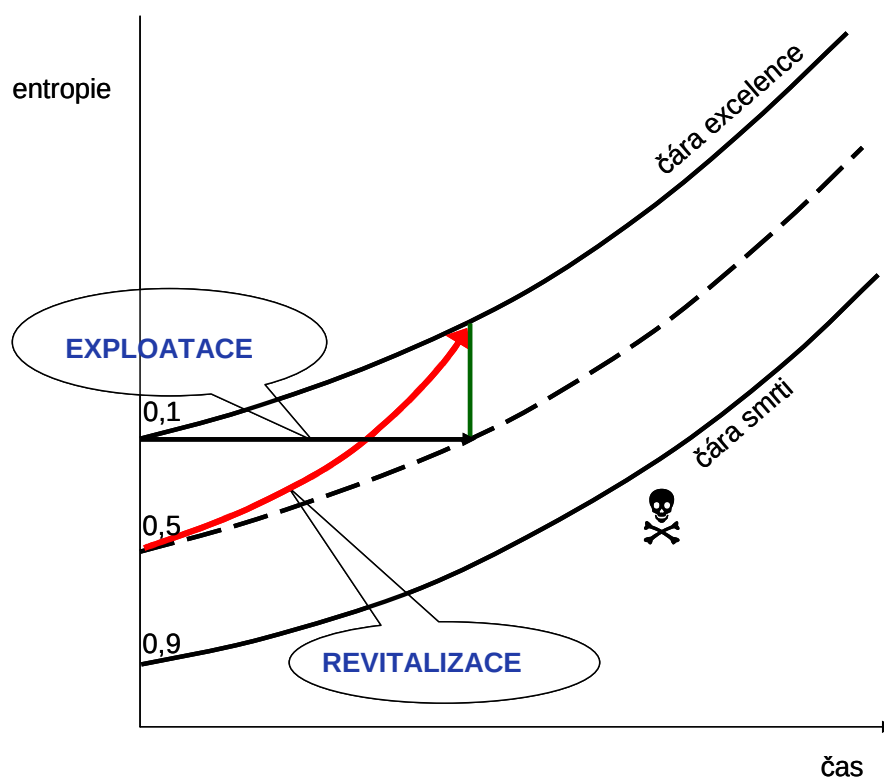


Cyklus změn živých systémů vyžaduje revitalizaci.

**Cyklus
změn**

Nedostatek revitalizace, regenerace duševních a fyzických sil, včetně získávání nových znalostí a dovedností způsobuje předčasné fyzické i znalostní stárnutí člověka i firmy!

Obr 10-1 Cyklus změn (viz. [2] ŘPZ, str.43)



10.2 Odpor proti změnám

Každá změna je z pohledu zákona **akce - reakce** doprovázena odporem proti změnám. Odpor proměňuje změnovou energii v nežádoucí formu energie - **entropii**.

Odpor lidí ve firmě maří změnovou energii.

Odpor zastaralých systémů maří změnovou energii.

Neznalost maří změnovou energii.

Změnová energie je vytvářena motivací lidí dosáhnout firemní vize - etnocentrickou orientací ve stavech energetizace I + II (spolupodnikatel + zlepšovatel) a sčítáním vertikálních a horizontálních stavů spolupráce I + II.

Odpor vůči změnám lze rozdělit do tří skupin:

Typy
odporů

- Objektivní odpor z **neznalosti** řízení procesu změn
- Objektivní odpor firemního **systemu** usilujícího o dynamickou stabilitu
- Subjektivní odpor **jednotlivců** stavějících se proti změnám

Změnová energie je řízena aplikací energetizačních strategií ES1, ES2, ES3.

K ZAPAMATOVÁNÍ 38

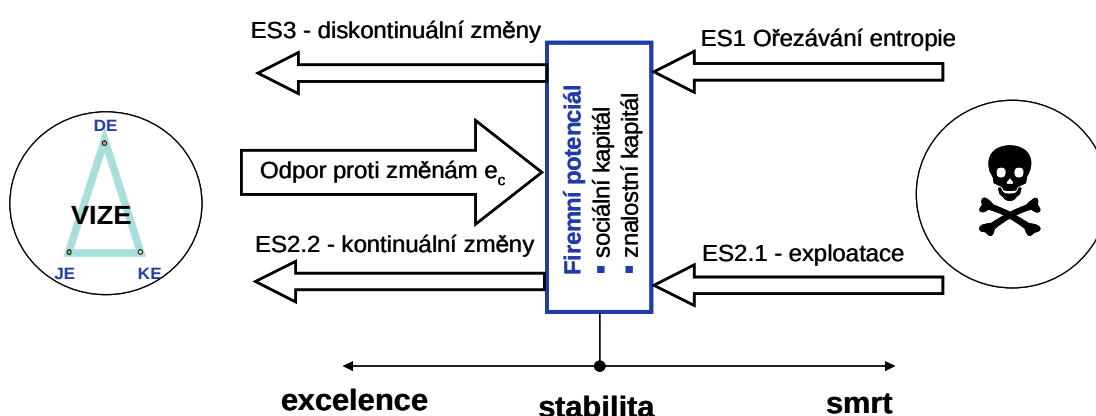


Odpor proti změnám vzniká na základě principu akce-reakce.

Identifikace
odporů

Včasná identifikace odporu je podmínkou úspěchu změn!

Obr 10-2 Síly působící v cyklu exploatace - revitalizace



10.3 Zákon severozápadní hranice

Úspěšnost procesu revitalizace (snižování entropie) je závislá na množství a kvalitě změnových idejí.

Zákon SZ
hranice

Kvalita změnových idejí se odvíjí od úrovně energetizace lidí, kteří se na jejím zrodu podílejí. Lidé ve stavu I + II jsou vnitřně silně motivováni, aby přinášeli kvalitní ideje. Jejich úsilí je však narušováno lidmi ve stavech IV + V.

Kvalita idejí je závislá na vnitřní entropii sociálního kapitálu, na úrovni firemní kultury.

Zákon severozápadní hranice udává velikost absorpční schopnosti změn v závislosti na úrovni firemní kultury (Obr 10-3).

Kvalita ideje se poměřuje se stupněm turbulence prostředí, jehož požadavky je schopna plnit (svislá osa). Na S-křivce lze sledovat, jak s rostoucím HRR, tj. zvyšováním sociálního kapitálu (vodorovná osa) roste kvalita idejí.

Čím vyšší je HRR firemní kultury, tím více kvalitních idejí je schopna firma vytvářet a absorbovat.

Zákon SZ hranice říká, že pokud chceme jít na sever (růst změnových idejí), musíme jít nejdříve na východ (růst HRR firemní kultury), protože v opačném případě narazíme na omezení SZ hranice.

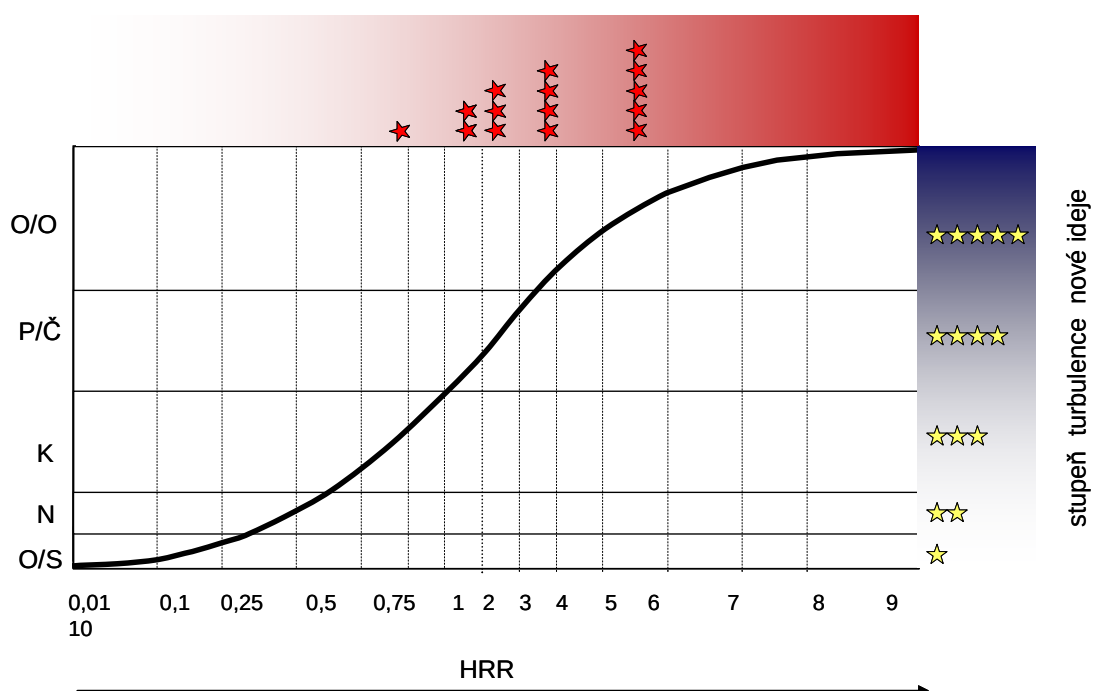
K ZAPAMATOVÁNÍ 39

Firemní kultura určuje velikost a rychlost změn firemního potenciálu.



**Absorbce
změn**

Obr 10-3 Zákon severozápadní hranice (viz. [1] SM, str.149)



ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 16

Příkladem aplikace zákona SZ hranice může být situace, kdy se snažíte nalít do špinavé 1litrové láhve 5 litrů kvalitního vína.

Efekty jsou zřejmé.

Obdobný efekt je i v případě nákupu drahé výpočetní technologie nebo informačního systému. Přínosy pro firmu budou „oříznuty“ úrovní sociálního kapitálu. V horším případě nová technologie vytvoří ekonomickou ztrátu.

SHRnutí KAPITOLY DYNAMIKA ZMĚN

Shrnutí kapitoly

Změny v podnikatelském prostředí jsou důvodem proč musí firma neustále vytvářet proud vnitřních změn konkurenčního potenciálu úspěšnosti.

Pokud je dynamika vnitřních změn pomalejší, než změn tržních, dochází ke „stárnutí“ firemního potenciálu, které má za následek ztrátu tržních pozic, extrémně i zánik firmy.

Čas firemního života plyne ve střídání cyklů revitalizace a exploatace firemního potenciálu.

Odpor proti změnám způsobuje zpomalení změn, nebo dokonce i jejich znemožnění.

Zákon SZ hranice nás poučuje, že pokud chceme změny efektivně realizovat, musíme se nejdříve zaměřit na změny ve firemní kultuře, zvýšit sociální kapitál, abychom tím zvýšili absorpční schopnost změn.

KONTROLNÍ OTÁZKA 11

1. Jaký je rozdíl mezi kalendářním časem a časem živých systémů?
2. Co je podstatou cyklu změn?
3. Jaké jsou hlavní skupiny odporů vůči změnám?
4. Co nám říká zákon SZ hranice?

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI



1. Kalendářní čas je **časem uzavřených systémů**, které v čase pouze stárnou. Tento čas je nevratný.

Čas živých, otevřených systémů je tvořen sledem energeticko-entropických dějů.

Pokud živému systému roste energie potenciálu, systém „mládne“.

Nárůst entropie otevřeného systému je vnímán jako jeho „stárnutí“.

Živý systém umí revitalizovat, regenerovat svůj potenciál a tím jít proti kalendářnímu času.

2. **Cyklus změn** zahrnuje fázi exploatace, kdy je potenciál systému přeměňován v práci, produkty. Protože tím dochází k jeho vyčerpání, musí následovat fáze revitalizace, opětného „oživení“, kdy se živý systém zbavuje vnitřní entropie, „mládne“, vytváří potenciál pro další exploatační cyklus.

3. **Odpor vůči změnám** lze rozdělit do tří hlavních skupin:

- Objektivní odpor z **neznalosti** řízení procesu změn
- Objektivní odpor firemního **systému** usilujícího o dynamickou stabilitu
- Subjektivní odpor **jednotlivců** stavějících se proti změnám

4. **Zákon SZ hranice** nás poučuje, že pokud chceme změny efektivně realizovat, musíme se nejdříve zaměřit na změny ve firemní kultuře, zvýšit sociální kapitál, abychom tím zvýšili absorpční schopnost změn.

Pokud tak neučiníme, změny budou probíhat mnohem pomaleji a jejich efekty budou sníženy, oříznuty podle úrovně HRR firemní kultury.

PRŮVODCE STUDIEM 17



Dynamika změn je ovlivňována odpory vůči změnám a úrovní firemní kultury (HRR).

V další kapitole se budeme zabývat nástroji implementace změn, které vytvářejí systémový rámec implementace změn.

11 NÁSTROJE IMPLEMENTACE ZMĚN

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY NÁSTROJE IMPLEMENTACE ZMĚN

Úspěch realizace a zavedení (= implementace) nových idejí je podmíněn schopností aplikace **principu OKF**, tentokrát v obráceném pořadí **FKO**:

*Rychlý
náhled*

- **FRAKTÁLNOST rozprostření** kritických cílů až na úroveň jednotlivce
= **vertikální nástroj implementace změn**, metodou **POLICY DEPLOYMENT**
- **KOMPLEXNOST provázání** změn se souvisejícími firemními procesy
= **horizontální nástroj implementace**, metodou **vnitřní zákazník**
- **ODBORNOST realizace** změny jednotlivcem na daném pracovišti
= **bodový nástroj implementace změn**, metodou **matice odpovědnosti**

Garantem implementačního principu OKF je **majitel kritického cíle**, který odpovídá Radě změn za dosažení očekávaných **efektů** v čase.

CÍLE KAPITOLY NÁSTROJE IMPLEMENTACE ZMĚN

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

- Pochopíte princip policy deployment
- Budete rozumět aplikaci principu interních dodavatelsko-odběratelských vztahů
- Seznámíte se s aplikací matice odpovědnosti ve změnách

*Budete
umět*

Získáte:

- Získáte představu systémového ošetření implementace změn

Získáte

Budete schopni:

- Budete schopni navrhnout systémová opatření pro úspěšné zavádění změn

*Budete
schopni*

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY NÁSTROJE IMPLEMENTACE ZMĚN

- vertikální nástroj implementace změn - policy deployment
- horizontální nástroj implementace - princip vnitřního zákazníka
- bodový nástroj implementace - matice odpovědnosti
- management for objectives (MFO)
- management by objectives (MBO)
- síť firem

Klíčová
slova

11.1 Fraktální rozprostření cílů - policy deployment

Dosáhnout **fraktální odpovědnosti** za dosažení žádoucích **efektů změny** znamená zapojit všechny zúčastněné úrovně do procesu hledání **cílů a cest** realizace změny.

Každá úroveň řízení zná nejlépe problematiku svých činností a je proto schopna nejpřesněji identifikovat **potřebné změny** své úrovně a **cesty** jejich dosažení, aby bylo dosaženo minimaxových synergických efektů ve všech úrovních i souvisejících procesech.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 17



Příkladem může být situace, kdy člověka ohrožuje požár.

Na fraktální úrovni MOZEK bude formulován záměr - zachránit se útekem z ohroženého místa. Fraktální úroveň např. KREVNÍ OBĚH identifikuje, že pro tento záměr musí zajistit dostatečnou dodávku kyslíku. Další fraktální úroveň např. SRDCE identifikuje úkol zajistit zvýšený průtok okysličené krve. Mohli bychom pokračovat až na úroveň srdeční buňky. Podstatou tohoto příkladu je, že každá fraktální úroveň díky své specializované odbornosti zná nejlépe, **co** je třeba změnit a jakou cestou toho lze dosáhnout, aby bylo dosaženo **žádoucího efektu** s minimálním výdajem energie a maximálním naplněním nejvyššího záměru celku - zachránit si život.

Na Tab 11-1 je zobrazen příklad rozprostření cílů do nižších úrovní řízení.

Cesta = prostředek vyšší úrovně se stává cílem úrovně nižší.

Tab 11-1 Schéma rozprostření firemních cílů

Úroveň řízení	Cíl	Cesta
Majitel firmy	Dlouhodobý úspěch firmy	spirálovým růstem
Generální ředitel	Spirálový růst firmy	• Zisk • Konkurenční potenciál • Dlouhodobost existence fy
Management provozu	Zisk	* objem produkce * * náklady * * * kvalita * * * * průběžná doba realizace * * * * * termíny dodávek
Management změn	Konkurenční potenciál firmy	• Řízení proudu změn • Změny potenciálu sociálního kapitálu • Změny potenciálu znalostního kapitálu
Management strategie	Dlouhodobost existence fy	• Benchmarking konkurence • Trendy podnikatelského prostředí • POLICY DEPLOYMENT-rozprostření cílů

Úroveň makroprocesů	Každý makroproces dle svého OKF potenciálu hledá, co potřebuje změnit a jakou cestou, aby bylo dosaženo efektů všech vyšších úrovní s cílem maximalizovat dlouhodobý úspěch firmy.	
Marketing/Prodej		
Výzkum/Vývoj		
Nákup/Skladování		
Ekonomika/Finance		

Logistika/Informatika		
Výroba/Údržba		
Personalistika/Administrativa		

Metoda POLICY DEPLOYMENT vytváří **biologické rozprostření cílů** (člověk = zdroj) s maximalizací výsledných efektů (minimax). Tato metoda je také nazývána **management for objectives (MFO)**.

**POLICY
DEPLOY-
MENT**

Pro **mechanické rozprostření cílů** (člověk = prostředek) se používá **direktivní rozpis**, který z úrovně vrcholového manažera direktivně přikazuje co, jak, do kdy a kdo má udělat, s následnou kontrolou a stimulací formou odměna/trest za splnění/nesplnění úkolů.

Přechod mezi mechanickým a biologickým řízením používá metodu **management by objectives (MBO)**. Direktivní rozpis není prováděn od shora až po nejnižší úroveň řízení, ale jsou zadávány cíle pro fraktální úrovně a vyjednávají se cesty jejich dosažení.

**Management
by objectives**

11.2 Vnitřní zákazník

Komplexnost spolupráce ve vnějším prostředí je dnes již realitou. Vznikají **sítě firem**, které již pracují na biologické úrovni spolupráce, tzn. že nejen recipročně prodávají a nakupují, ale hledají **synergické efekty** spolupráce, hledají „něco navíc“ co bude přínosné pro zákazníka i dodavatele a tím se vytvoří předpoklady dlouhodobé úspěšnosti obou stran.

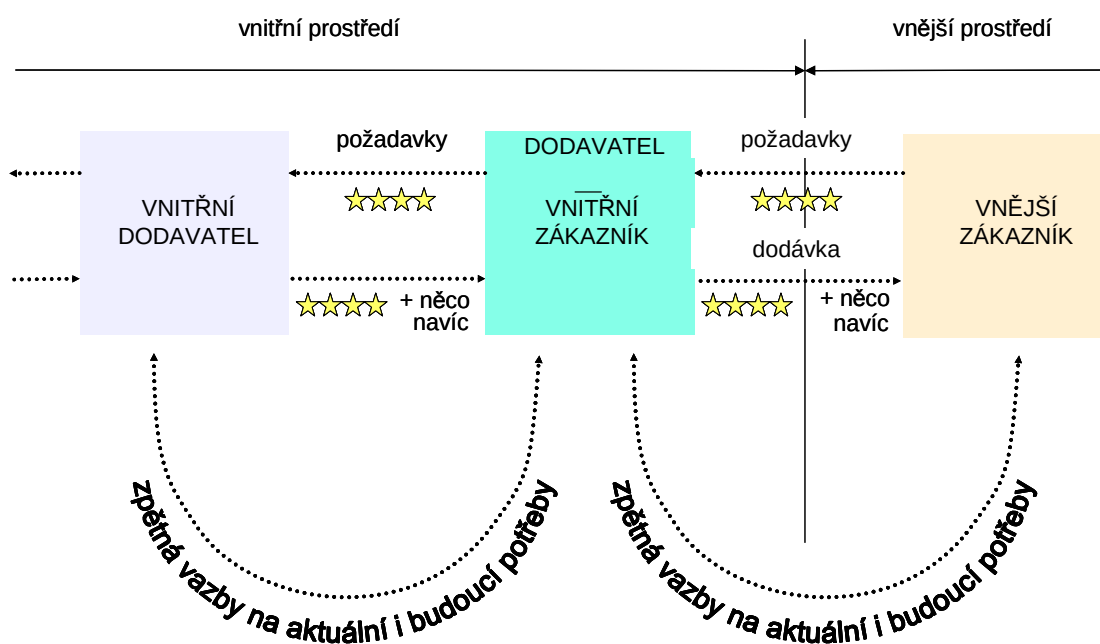
**Vnitřní
zákazník**

Už NE egoistické „vyždímat a zahodit“ ve formě „odřít“ zákazníka nebo dodavatele.

Podmínkou nastartování **sítové biologické spolupráce** mezi firmami je vytvoření komplexní spolupráce makroprocesů na stejném principu vnitřního zákazníka = dodávka + něco navíc.

**Biologické
sítě**

Obr 11-1 Princip vnitřních dodavatelsko-odběratelských vztahů (DOV) (viz. [2] ŘPZ, str.232)

**ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 18**

Princip interního zákazníka s dodávkou **synergických efektů** (+ něco navíc) vytváří **dlouhodobé, vzájemně výhodné vazby** obdobně, jako u spolupráce vnitřních životních funkcí člověka. V případě upřednostnění egoistického postoje životní funkce by došlo ke kolapsu celého organismu. V biosystémech znamená „něco navíc“ standard komplexní spolupráce. „Něco navíc“ znamená i **předvídání budoucích potřeb** vnitřního zákazníka, což předpokládá úzkou, propojenou spolupráci procesů.



Životní funkce

K ZAPAMATOVÁNÍ 40

Biologická spolupráce vyžaduje odpovídající úroveň motivace (ES3) a autonomie spolupracujících procesů. Procesy mají delegovanou odpovědnost a samy si vyjednávají potřebnou úroveň pravomocí (empowerment). Hovoříme o vytváření **autonomně-empowered týmů**.



Biologická spolupráce

11.3 Matice odpovědnosti

Pro realizaci kritických cílů změn potřebujeme zajistit jednoznačnou fraktální odpovědnost zaměstnanců za realizaci odbornosti změny a komplexnosti spolupráce procesů v dané fraktální úrovni firmy.

*Matice
odpověd-
nosti*

Odpovědnost jednotlivce spočívá i ve vytvoření synergických efektů vyplývajících z vertikální a horizontální spolupráce při realizaci změn.

Vytvořením matice odpovědnosti získají všichni **přehled o prioritních úkolech a cílech** daného pracoviště (fraktální úrovně) a kdo je za co odpovědný.

Obr 11-2 Matice odpovědnosti (viz. [2] ŘPZ, str.235)

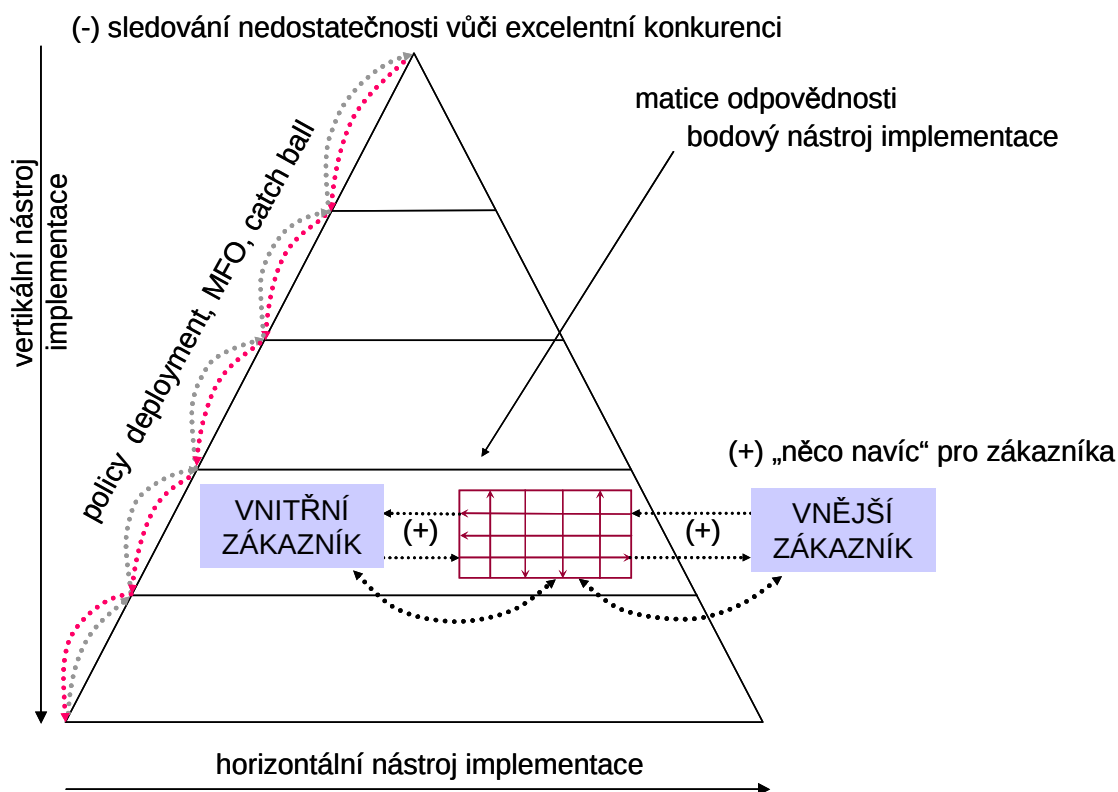
		úkoly pro splnění kritických cílů							úkoly pro splnění DOV vnitřních zákazníků						
jméno pracovníka		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
pracovník 1		X		X						X				X	
2		X	X		X				X		X				
3				X		X						X		X	
4					X		X		X						X
5				X											
6		X													X
7			X				X				X			X	
8															
9															

Do matice odpovědnosti tak můžeme zaneš nejen změnové úkoly, ale i úkoly týkající se splnění DOV vnitřních zákazníků.

Matice odpovědnosti slouží i pro **vytěsňování (ES1) parazitních činností**, nebo **nevytížených pracovníků**.

Integrovaný účinek implementačních nástrojů změn je znázorněn na Obr 11-3.

Obr 11-3 Integrovaný účinek nástrojů implementace změn (viz. [2] ŘPZ, str.234)



SHRNUTÍ KAPITOLY NÁSTROJE IMPLEMENTACE ZMĚN

Realizace změn vyžaduje zajistit systémové předpoklady implementace.

Implementační nástroje změn zajišťují provázanost:

- změnových cílů (vertikální nástroj)
- meziprocesní spolupráci na bázi dodavatelsko-odběratelských dohod (horizontální nástroj)
- osobní odpovědnost jednotlivce v rámci pracovní skupiny (bodový nástroj)

Profesionální zvládnutí implementačních nástrojů změn patří do výbavy manažera dynamiky změn!



Shrnutí
kapitoly

KONTROLNÍ OTÁZKA 12

1. Co je účelem fraktálního rozprostření cílů?
2. Co je podmínkou vzniku biologických sítí?
3. Co je fraktální odpovědností jednotlivce ve změnách?
4. Jaký je rozdíl mezi systémy :
 - Mechanické rozprostření cílů
 - Management by objectives
 - Management for objectives

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI

1. Účelem fraktálního rozprostření cílů je dosáhnout **fraktální odpovědnosti** za dosažení žádoucích **efektů změny**.

Znamená to zapojit všechny zúčastněné úrovně do procesu hledání **cílů a cest** realizace změny.

2. Podmínkou nastartování **sít'ové biologické spolupráce** mezi firmami je vytvoření komplexní spolupráce makroprocesů na stejném principu vnitřního zákazníka = dodávka + něco navíc.

Biologická spolupráce vyžaduje odpovídající úroveň motivace (ES3) a autonomie spolupracujících procesů.

Procesy mají delegovanou odpovědnost a samy si vyjednávají potřebnou úroveň pravomocí (empowerment). Hovoříme o vytváření **autonomně-empowered týmů**.

3. **Fraktální odpovědnost jednotlivce** spočívá ve vytvoření synergických efektů vyplývajících z vertikální a horizontální spolupráce při realizaci změn.
4. Pro **mechanické rozprostření cílů** (člověk = prostředek) se používá **direktivní rozpis**, který z úrovně vrcholového manažera direktivně přikazuje co, jak, do kdy a kdo má udělat, s následnou kontrolou a stimulací formou odměna/trest za splnění/nesplnění úkol.

Metoda **management for objectives (MFO)** / POLICY DEPLOYMENT vytváří **biologické rozprostření cílů** (člověk = zdroj) s maximalizací výsledných efektů (minimax).

Nadřízená úroveň identifikuje změnové vize, záměry. Řízená úroveň konkretizuje a nabízí změnové cíle a cesty jejich dosažení.

Přechod mezi mechanickým a biologickým řízením používá metodu **management by objectives (MBO)**.

Direktivní rozpis není prováděn od shora až po nejnižší úroveň řízení, ale jsou zadávány cíle pro fraktální úrovně a vyjednávají se cesty jejich dosažení.

12 ŘÍZENÍ PROUDU ZMĚN

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY ŘÍZENÍ PROUDU ZMĚN

Proud vnějších změn v tržním prostředí nutí firmy, aby reagovaly odpovídajícím způsobem - vytvořením vnitřního proudu změn potenciálu úspěšnosti firmy.

*Rychlý
náhled*

Podle rychlosti změn ve vnějším prostředí je třeba volit způsob řízení vnitřních změn.

Pokud se nacházíme v **pomalé fázi** cyklu, pak stačí, když vnitřní změny řešíme jako proces **ojedinělých změn**.

V **rychlé fázi** cyklu změn vnějšího prostředí je nezbytné adekvátně reagovat, změnit systém ojedinelých změn na systém, který vytváří neustálý **vnitřní proud změn**.

II. ligová firma používá proud změn jako systém zaměřený na řešení **krizových situací**, problémů ohrožujících firmu.

I. ligová firma využívá poznání principů přírodních zákonitostí (tzn. nebojuje se zákonitostmi, ale tvořivě je zapojuje ve svůj prospěch) a řídí **proud změn**, který realizuje přeměnu problémů na příležitosti - výzvy, řídí **podnikatelská rizika**.

CÍLE KAPITOLY ŘÍZENÍ PROUDU ZMĚN

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

- Pochopíte princip fungování proudu změn
- Budete rozumět účelu potenciálové organizace

*Budete
umět*

Získáte:

- Získáte představu o efektivním způsobu řízení změn

Získáte

Budete schopni:

- Identifikovat mezery efektivního fungování proudu změn ve vaší organizaci

*Budete
schopni*

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY ŘÍZENÍ PROUDU ZMĚN

- vnitřní proud změn
- podnikatelská rizika
- princip kontinuity
- princip akcelerace
- potenciálová organizační struktura
- principu proudu změn EIA

*Klíčová
slova*

Posláním vnitřního proudu změn firmy je vytváření dynamiky změn firemního **potenciálu úspěšnosti** (sociální kapitál, znalostní kapitál) pro naplňování firemní **vize**.

*Poslání
proudu
změn*

Profesionalita řízení Proudu změn spočívá ve využití změnového **minimaxu**, kdy překonávání mezery nedostatečnosti potenciálu firmy je dosahováno s minimálním výdajem změnové energie (lidí i peněz), v co nejkratším čase.

Proud změn je strukturován na principu $E \rightarrow I \rightarrow A$.

E x I x A

Jestliže chceme vykonat změnovou práci A, musíme nejdříve vybudit změnovou energii E a následně vytvořit změnovou ideu I.

Součin $E \times I = A$ definuje způsob vzniku změny.

Vložením principu $E \times I = A$ do **proudnice změn**, vzniká proud změn (Obr 12-1), který funguje obdobně jako systém **změnového čerpadla**.

*Čerpadlo
změn*

Rada změn dodává proudu změn potřebnou změnovou energii, která nejdříve vytváří „podtlak“, který zajišťuje produkci změnových idejí.

„**Paretovská síta**“ zajišťují selekci nejlepších a nejpřínosnějších idejí, které dále postupují do rozhodování o přijetí k realizaci v Radě změn.

Nejpřínosnější ideje jsou vybrány Radou změn a je jim udělen statut kritických cílů.

Kritické cíle mají svou časovou naléhavost, řešitele a způsob řízení. Rada změn pravidelně vyhodnocuje postup jejich realizace.

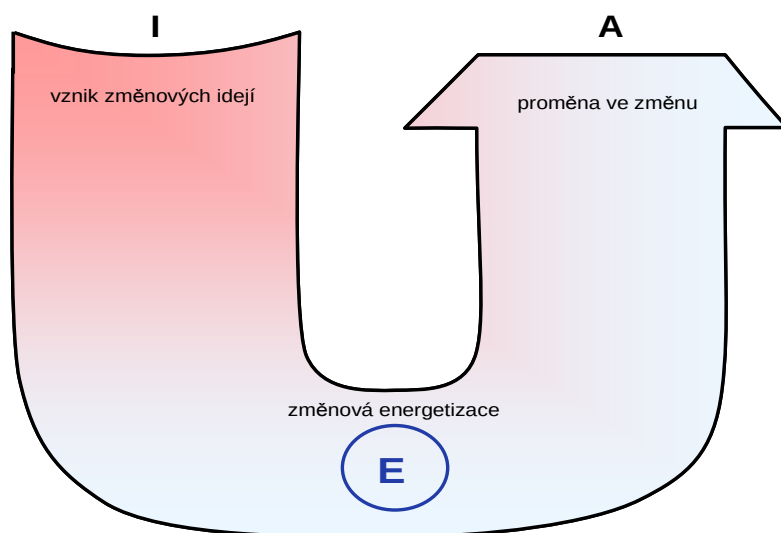
Úspěšně vyřešené kritické cíle jsou fixovány jako nové **standardy** managementu provozu.

ÚKOL K ZAMYŠLENÍ 19



Motor (Energie) prostřednictvím čerpadla (Rada změn) vytváří podtlak pro sání vody (Ideje) a také tlak přepravující vodu na žádoucí místo (A – změnová práce).

Obr 12-1 Proud změn EIA (viz. [1] SM, str. 170)



Principy pro **efektivní fungování** proudu změn jsou následující:

*Principy
fungování*

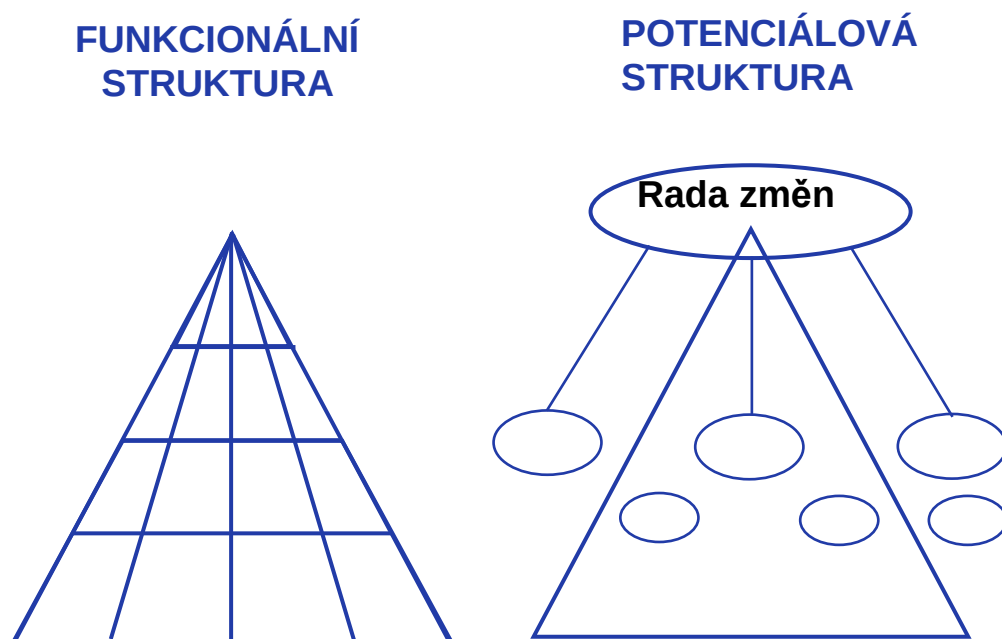
- **Princip kontinuity** říká, že v proudnici nesmí vzniknout **úzké hrdlo**, které by omezilo **průtočnost** celého proudu změn.
- **Princip akcelerace** je dán skutečností zvyšování stupňů turbulence prostředí, na které musí proud změn adekvátně reagovat.

12.1 Struktura proudu změn

Pro profesionální zvládnutí řízení proudu změn se vytváří **potenciálová organizační struktura**, fungující paralelně vedle stávající funkcionální struktury.

Posláním potenciálové struktury je naplnění vize dlouhodobé úspěšnosti firmy. Rada změn identifikuje potřeby změn v oblastech **stability** provozního fungování firmy, **gradientu motivace** ke změnám a realizace **dynamiky** změn firemního potenciálu.

Obr 12-2 Funkcionální a potenciálová struktura řízení



Potenciálová struktura vnitřně funguje na principu proudu změn EIA, ale je organizována formou **pružných týmů**.

Energetizace členů pružné struktury je především na bázi vnitřní motivace (ES3) pro naplňování firemní vize.

Činnost pružné struktury má vyhrazen svůj časoprostor ve fungování firmy, definován **statut**, pravidla a odpovědnosti za její řízení.

Obsahem činnosti je **řízení změn** zaměřené na zvyšování potenciálu formou **kontinuálních změn** (zaměstnanci při zdokonalování standardních procesů) a **diskontinuálních změn** (manažeri a specialisté při skokovém zvyšování potenciálu sociálního a znalostního kapitálu).

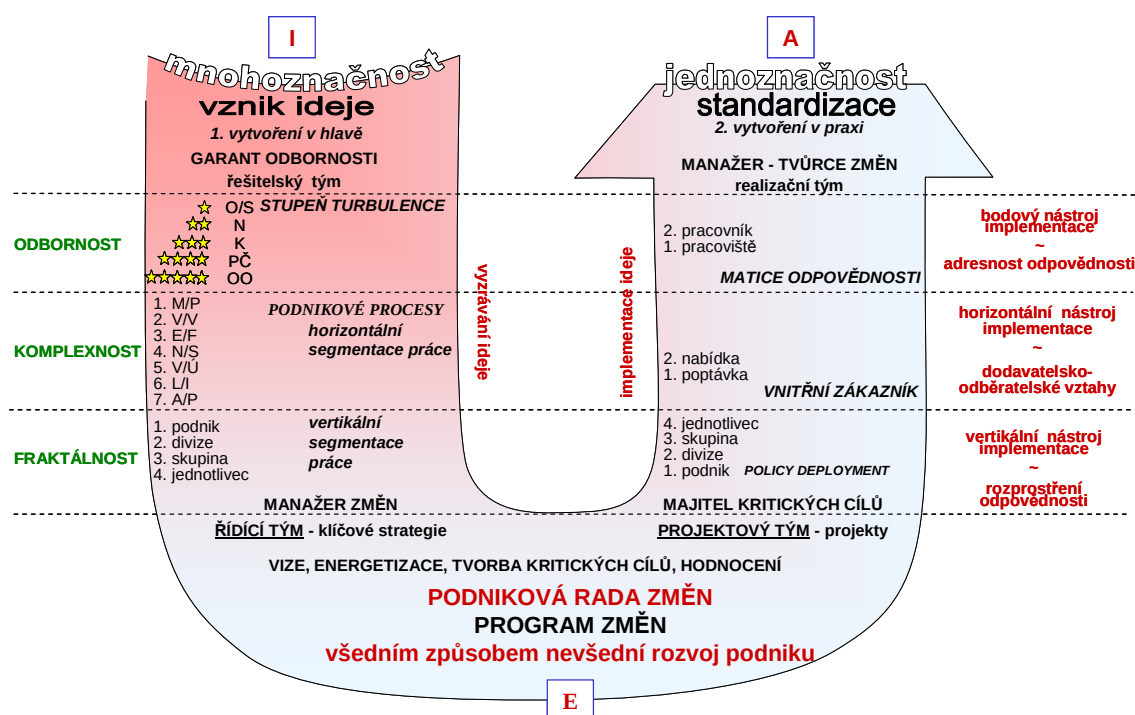
ČÁST PRO ZÁJEMCE 7



Řízení změn je prováděno na základě programu změn a projektů změn uvedených v kapitole 13.

Proud změn je organizován na principech EIA / OKF. viz. Obr 12-3.

Obr 11-3 Proud změn – systém EIA - OKF (viz. [2] ŘPZ, str.227)



Týmová struktura potenciálové organizace je organizována dle schématu v Tab 12-1.

Tab 12-1 Týmová struktura řízení proudu změn (viz. [2] ŘPZ, str.239)

název týmu	vedoucí týmu	cíl týmu	způsob práce týmu
PODNIKOVÁ RADA ZMĚN	PŘEDSEDA PŘEDSTAVENSTVA GENERÁLNÍ ŘEDITEL	naplnění vize programu změn - cesty k podnikové excelenci	trvalé působení v trvalém složení
ŘÍDÍCÍ TÝM (Steering committee)	MANAŽER ZMĚN (MZ)	naplnění cílů klíčových strategií / podprogramů změn nebo dílčích procesů	trvalé působení s proměnlivým složením členů dle cílů
ŘEŠITELSKÝ TÝM	GARANT ODBORNOSTI (GO)	tvorba a OKF vyžrání změnových idejí pro překlenutí mezery nedostatečnosti dané odbornosti	dočasné působení pro vyřešení problémů v proměnlivém složení

PROJEKTOVÝ TÝM	MAJITEL KRITICKÉHO CÍLE (MKC)	realizace cíle projektu implementace kritického cíle dané úrovně OKF a v celém podniku	působení po dobu implementace v maticové struktuře GO/MTZ
REALIZAČNÍ TÝM	MANAŽER – TVŮRCE ZMĚN (MTZ)	realizace cíle projektu implementace kritického cíle v dané úrovni OKF na pracovišti MTZ	• dočasně po dobu implementace kritického cíle • trvale jako Rada změn daného pracoviště
AUTONOMNÍ – EMPOWERED TÝMY (AET)	LÍDR AE TÝMU	Stabilizace změn pomocí KZ a metod TQM	trvalé působení při řešení všech aktivit pracoviště zaměřených na růst produktu i potenciálu

12.2 Rada změn

Rada změn je odpovědná za vytváření dynamiky změn potenciálu dlouhodobé úspěšnosti firmy.

Rada změn

Posláním Rady změn je vytvářet podmínky pro:

- stabilitu provozního řízení
- dynamiku změn potenciálu
- gradient firemní strategie

Rada změn je poradním orgánem ředitele pro vytváření podmínek dlouhodobé úspěšnosti firmy.

ČÁST PRO ZÁJEMCE 8



Podrobný popis fungování Rady změn a Proudů změn naleznete v knize A.Kopčaje - Řízení proudu změn str.241 [2].

SHRUTÍ KAPITOLY ŘÍZENÍ PROUDU ZMĚN



Shrnutí
kapitoly

Vnitřní proud změn firmy je reakcí na vnější proud změn způsobený vzrůstající turbulencí tržního prostředí.

Vnitřní proud změn zajišťuje efektivitu a dynamiku zapojování maximálního počtu zaměstnanců do tvorby změnových idejí a jejich efektivní realizace.

Potenciálová struktura vytváří časoprostor a systém pravidelného řízení změn konkurenčního potenciálu firmy v návaznosti na vnější změny podnikatelského prostředí.

Rada změn vzniká jako zárodek systému potenciálové organizace.

Realizace proudu změn v úvodních fázích odstraňuje znalostní a systémové odpory proti změnám.

Členové Rady změn absolvují znalostní semináře MANEX zaměřené na poznatky z oblasti managementu změn.

V rámci workshopů transformačních projektů odstraňuje Rada změn systémové odpory proti změnám.

Následně odstraňují motivační odpory proti změnám na úrovni jednotlivců a týmů aplikací energetizačních strategií ES1, ES2, ES3.

KONTROLNÍ OTÁZKA 13



1. Proč firma vytváří vnitřní proud změn?
2. Na jakém principu funguje vnitřní proud změn?
3. Co je posláním potenciálové organizace?
4. K jakému účelu je zřizována Rada změn?

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI



1. Posláním **vnitřního proudu změn** firmy je vytváření **dynamiky změn** firemního **potenciálu úspěšnosti** (sociální kapitál, znalostní kapitál) pro naplňování firemní **vize**.
2. **Proud změn** je strukturován na principu $E \rightarrow I \rightarrow A$.

Proud změn funguje na principu změnového čerpadla.

Motor (Energie TOP manažerů) prostřednictvím čerpadla (Rada změn) vytváří podtlak pro sání (Ideje změn) a také tlak pro dosažení žádoucích efektů (A - změnová práce, týmy kritických cílů).

3. **Posláním potenciálové struktury** je naplnění vize dlouhodobé úspěšnosti firmy. **Potenciálová struktura** vnitřně funguje na principu proudu změn EIA, ale je organizována formou **pružných týmů**. **Obsahem** činnosti je **řízení změn** zaměřené na zvyšování potenciálu formou **kontinuálních změn** (zaměstnanci při zdokonalování standardních procesů) a **diskontinuálních změn** (manažeri a specialisté při skokovém zvyšování potenciálu sociálního a znalostního kapitálu).
4. **Rada změn** identifikuje potřeby změn v oblastech **stability** provozního fungování firmy, **gradientu motivace** ke změnám a realizace **dynamiky** změn firemního potenciálu.

Posláním Rady změn je vytvářet podmínky pro:

- stabilitu provozního řízení
- dynamiku změn potenciálu
- gradient firemní strategie

Rada změn je poradním orgánem ředitele pro vytváření podmínek dlouhodobé úspěšnosti firmy.

PRŮVODCE STUDIEM 18



V předešlých kapitolách jsme nastudovali principy managementu změn a způsoby efektivního fungování vnitřního proudu změn.

Závěrem se budeme zabývat rozvojovými etapami a transformačními projekty realizace proudu vnitřních změn.

Transformační projekty vznikaly na základě poradenské praxe autora a interního vývoje skupiny SILMA.

13 ETAPY ZMĚN A TRANSFORMAČNÍ PROJEKTY

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY ETAPY ZMĚN A TRANSFORMAČNÍ PROJEKTY

**Rychlý
náhled**

V úvodu do problematiky managementu změn jsme uvedli analogii „řeky života“, která nás poučuje:

„Nikdy nevstoupíš do téže řeky...“

Na základě studia předešlých kapitol již víme, že změny vnějšího prostředí probíhají podle zákonitostí, jejichž pochopení nám umožňuje volit odpovídající interní a externí strategie.

V analogii „řeky života“ to znamená, že neovlivníme rychlost a velikost vnějších změn, ale podle koridoru, ve kterém plujeme, můžeme volit optimální interní strategie rozvoje firemního potenciálu úspěšnosti.

Interní strategie optimálně využívají komplexnost energetizačních strategií pro udržení se v koridoru života, nebo posun do vyšší soutěže, přiblížení se parametrům I.ligové soutěže.

Energetizační strategie mají za úkol odstraňovat odpory proti změnám v oblastech:

- odpor jednotlivců a týmů proti změnám
- odpor neznalosti efektivního způsobu managementu změn
- odpor systému organizace usilující o dynamickou stabilitu

Cílem je převést odpory změn na podporu změn dosažením:

- motivace jednotlivců a týmů pro změny
- aplikace znalostí managementu změn do proudu vnitřních změn
- efektivně fungující potenciálové organizace

Aplikace interních strategií tvorby dlouhodobé úspěšnosti jsou realizovány v etapách:

- strategie krizového řízení
- strategie revitalizace provozní stability
- strategie kultivace sociálního kapitálu
- strategie spirálového růstu

V rámci této kapitoly se budeme zabývat rozvojovými etapami tvorby dlouhodobé úspěšnosti firmy:

- I. Etapa revitalizace
- II. Etapa kultivace
- III. Etapa partnerství

Každá z uvedených etap je podporována v systému SILMA transformačními projekty.

CÍLE KAPITOLY ETAPY ZMĚN A TRANSFORMAČNÍ PROJEKTY

Po úspěšném a aktivním absolvování této KAPITOLY

Budete umět:

- Budete rozumět etapám rozvoje firmy
- Pochopíte podstatu transformačních projektů

*Budete
umět*

Získáte:

- Získáte přehled o návaznostech rozvojových etap firemního potenciálu

Získáte

Budete schopni:

- Identifikovat potřebu transformačních projektů v návaznosti na rozvojovou etapu vaší firmy

*Budete
schopni*

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY ETAPY ZMĚN A TRANSFORMAČNÍ PROJEKTY

- rozvojové etapy firemního potenciálu
- revitalizace
- kultivace
- partnerství
- transformační projekty
- semináře MANEX

*Klíčová
slova*

13.1 Rozvojové etapy dlouhodobé úspěšnosti

Rozvojové etapy dlouhodobé úspěšnosti navazují na úspěšně realizovanou krizovou strategii, která aplikuje tvrdé prvky direktivního řízení. **Rozvojové etapy**

Úspěšnost rozvojových etap závisí na schopnosti manažerů postupně zapojovat co nejvíce spolupracovníků do efektivního vnitřního proudu změn.

Tvorba prozměnové firemní kultury otevírá možnosti limitované zákonem severozápadní hranice.

I. etapa revitalizace je zaměřena na stabilizaci fungování firemní makroprocesů. **Revitalizace**

Cílem revitalizace je minimalizovat odchylky ve fungování provozních výsledků a dosažení autonomní regulace makroprocesů. Makroprocesy začínají fungovat jako procesní fraktály.

Obsahem etapy je odstranění odporu způsobeného neznalostí efektivního řízení změn absolvováním poznatkových seminářů MANEX a vytvoření systémových předpokladů vnitřního proudu změn (Rada změn).

II. etapa kultivace klade důraz na motivační zapojení spolupracovníků do tvorby změnových idejí a jejich realizace. **Kultivace**

Cílem kultivace je efektivní aplikace motivačních energetizačních strategií (ES 2.2, ES 3).

Obsahem etapy je zvládnutí znalostí a dovedností manažerského stylu leader a vytváření autonomních-empowered týmů.

III. etapa partnerství vytváří podmínky partnerské spolupráce sítě autonomních fraktálních firem. **Partnerství**

Cílem etapy je zajistit spirálový růst dlouhodobé úspěšnosti firmy na základě efektivního fungování sítě partnerských fraktálních firem.

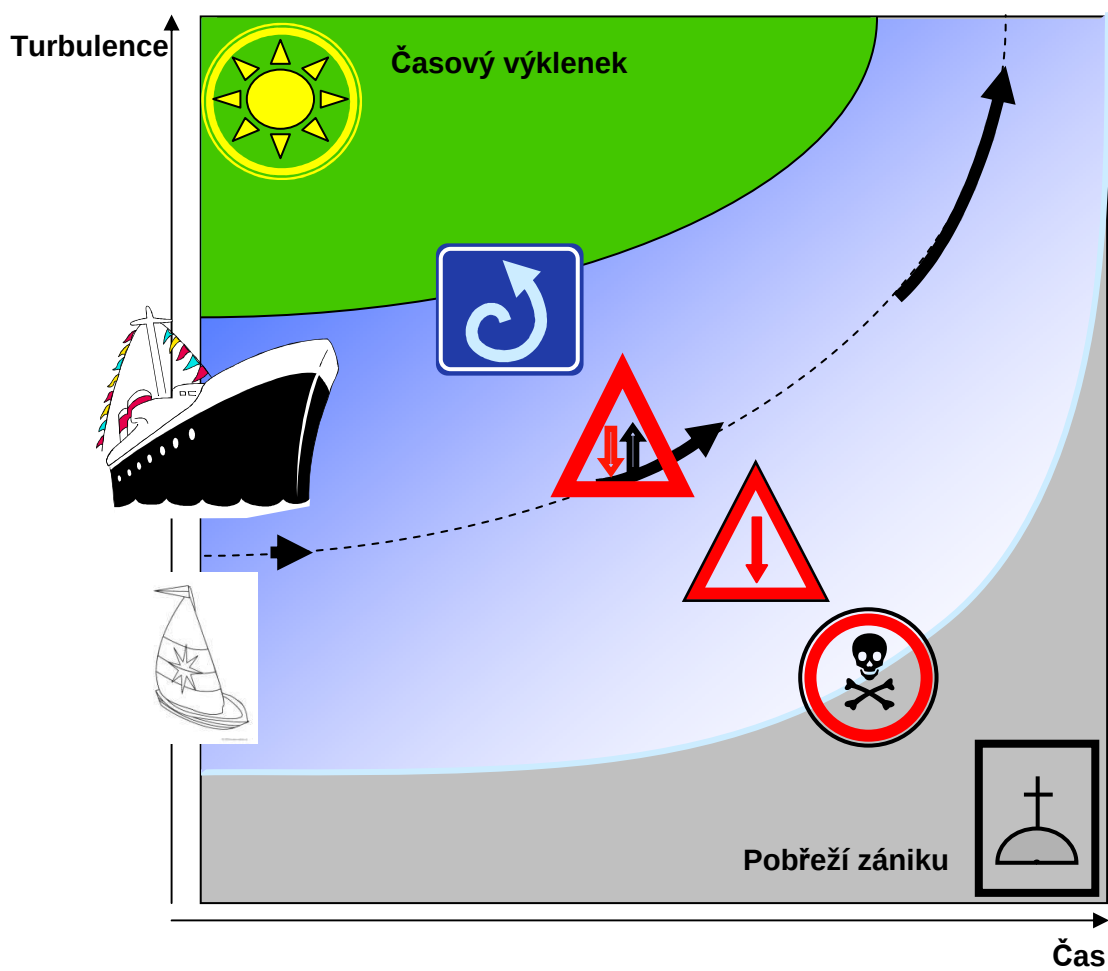
Obsahem etapy je tvorba amébní síťové organizace a podpora spirálového růstu firmy.

K ZAPAMATOVÁNÍ 41



Identifikace etapy, ve které se firma nachází je prováděno na základě diagnostiky firemního potenciálu. *Diagnostika*

Obr 13-1 Interní strategie v koridorech života



13.2 Transformační projekty

Transformační projekty mají za úkol aplikovat principy managementu změn do firemní praxe.

Transformační projekty

Motivem k aplikaci transformace je odpovědnost a ctižádost manažerů zajistit dlouhodobý úspěch firmy.

Firmy realizují transformaci ve fázi krize z růstu, projevující se ekonomickým úspěchem, ale za cenu enormního zatížení manažerů provozním „hašením požárů“, nebo pokud došlo k zastavení dynamiky firemního růstu a manažeři hledají nové cesty pro zajištění spirálového růstu.

Cílem je postupně odstraňovat klíčové odpory proti změnám způsobené neznalostí managementu změn, systémovými bariérami organizací zaměřených především na provozní management a nedostatečnou motivací spolupracovníků pro účast na tvorbě a realizaci změn potenciálu úspěšnosti.

1. projekt ŘÍZENÍ PROUDU ZMĚN se zaměřuje na vytvoření znalostních předpokladů managementu změn.

Klíčoví zaměstnanci absolvují znalostní semináře systému SILMA, které jsou označovány MANEX (Manažer excellence). Vytvoření znalostí managementu změn a odstranění postojových bariér je předpokladem pro zahájení realizace potenciálové struktury řízení změn.

2. projekt PROCESNÍ ŘÍZENÍ klade důraz na biologickou aplikaci principů procesního řízení. Firma je dekomponována na makroprocesy a je nastavena procesní zpětnovazební regulace. Tím jsou vytvořeny předpoklady pro fraktální autonomní fungování makroprocesů

3. projekt LEADERSHIP je určen manažerům a zvyšování jejich znalostí a dovedností při vůdcovském vedení a motivování lidí.

Manažeři absolvují tréninky, které jsou zaměřeny na získání tzv. měkkých dovedností a vytvoření návyků jejich praktické aplikace.

4. projekt AUTONOMNÍ TÝMY vytváří znalostní, organizační a dovednostní předpoklady pro vznik a praktickou aplikaci autonomních-empowered týmů na pracovištích.

Cílem je vytvoření systémových a motivačních předpokladů převzetí odpovědností a pravomocí zaměstnanci, kteří zvyšují svoji schopnost a dovednost autonomně řídit svěřený proces a kultivovat jednotlivce i tým pro dosahování produktových i změnových cílů firmy.

5. projekt PROCESNÍ AMÉBA syntetizuje znalosti, dovednosti a zkušenosti z předcházejících projektů.

Cílem je vytvoření efektivně fungující biologické sítě firemních makroprocesů, které umí vytvářet vzájemné synergické efekty spolupráce a přebírají komplexní spolupodnikatelskou odpovědnost za vytváření a realizaci vnějších a vnitřních strategií pro dosažení dlouhodobé úspěšnosti celku.

6. projekt KULTIVACE SPIRÁLOVÉHO RŮSTU je určen I.ligovým firmám, které zvládly aplikaci předchozích transformačních projektů a jsou tvůrci nejlepší praxe v oboru podnikání.

Cílem je hledat nové kreativní aplikace managementu změn v prostředí I.ligové firmy.

Obr 13-2 Transformační projekty

I. etapa REVITALIZACE 	1. Projekt ŘÍZENÍ PROUDU ZMĚN - Znalosti řízení změn MANEX - Realizace Proudů změn (pružná organizace) 2. Projekt PROCESNÍ ŘÍZENÍ - Makroprocesní struktura - Potenciálové řízení makroprocesů (fraktál proudů změn)
II. etapa KULTIVACE 	3. Projekt LEADERSHIP - Manažerský styl a jeho kultivace - Firemní kultura – kultivace soc. kapitálu - Týmová spolupráce 4. Projekt - AUTONOMNÍ TÝMY - Realizace autonomous-empowered teams v realizaci produktu
III. etapa PARTNERSTVÍ 	5. Projekt PROCESNÍ AMÉBA - Procesní síťová struktura - Spolupodnikatelství na procesech 6. KULTIVACE SPIRÁLOVÉHO RŮSTU

SHRNUTÍ KAPITOLY ETAPY ZMĚN A TRANSFORMAČNÍ PROJEKTY



Shrnutí
kapitoly

Firma na své cestě k dlouhodobé úspěšnosti prochází rozvojovými etapami revitalizace, kultivace a spirálového růstu.

V každé rozvojové etapě odstraňují manažeři klíčové odpory ke změnám:

- absolvováním seminářů MANEX posilují znalosti z oblasti managementu změn
- vytvořením potenciálové organizace na bázi vnitřního proudu změn a procesní zpětnovazební regulace makroprocesů odstraňují systémově-organizační bariéry
- změnou manažerského stylu vedení lidí odstraňují motivační bariéry pro autonomní zapojení spolupracovníků do kreativních změn tvorby potenciálu dlouhodobé úspěšnosti

Transformační projekty Řízení proudu změn, Procesní řízení, Leadership, Autonomní týmy, procesní améba a Kultivace spirálového růstu jsou systémově provázané a plně respektují principy managementu změn.

Rychlost realizace transformačních projektů je podmíněna startovní úrovní firemní kultury - sociálního kapitálu firmy a schopností manažerů zvyšovat úroveň energetizace a tím zvyšovat absorpční schopnost pro změny.

KONTROLNÍ OTÁZKA 14



1. Co je podstatou rozvojových etap firmy na cestě k dlouhodobé úspěšnosti?
2. Co je obsahem transformačních projektů?
3. Co podmiňuje rychlost aplikace poznatků managementu změn obsažených v transformačních projektech?

ŘEŠENÍ A ODPOVĚDI



1. **Rozvojové etapy** dlouhodobé úspěšnosti navazují na úspěšně realizovanou krizovou strategii, která aplikuje tvrdé prvky direktivního řízení.
 - **I. etapa REVITALIZACE** je zaměřena na stabilizaci fungování firemní makroprocesů.
 - **II. etapa KULTIVACE** klade důraz na motivační zapojení spolupracovníků do tvorby změnových idejí a jejich realizace.
 - **III. etapa PARTNERSTVÍ** vytváří podmínky partnerské spolupráce sítě autonomních fraktálních firem.
2. **Transformační projekty** mají za úkol aplikovat principy managementu změn do firemní praxe.
 - **1. projekt ŘÍZENÍ PROUDU ZMĚN** se zaměřuje na vytvoření znalostních předpokladů managementu změn.
 - **2. projekt PROCESNÍ ŘÍZENÍ** klade důraz na biologickou aplikaci principů procesního řízení.
 - **3. projekt LEADERSHIP** je určen manažerům a zvyšování jejich znalostí a dovedností při vůdcovském vedení a motivování lidí.
 - **4. projekt AUTONOMNÍ TÝMY** vytváří znalostní, organizační a dovednostní předpoklady pro vznik a praktickou aplikaci autonomních-empowered týmů na pracovištích.
 - **5. projekt PROCESNÍ AMÉBA** syntetizuje znalosti, dovednosti a zkušenosti z předcházejících projektů.
 - **6. projekt KULTIVACE SPIRÁLOVÉHO RŮSTU** je určen I.ligovým firmám, které zvládly aplikaci předchozích transformačních projektů a jsou tvůrci nejlepší praxe v oboru podnikání.
3. **Rychlost realizace** transformačních projektů je podmíněna startovní úrovní firemní kultury - sociálního kapitálu firmy a schopností manažerů zvyšovat úroveň energetizace a tím zvyšovat absorpční schopnost firemní kultury pro změny.

ZÁVĚR

Problematika managementu změn je královskou disciplínou manažerského řemesla.

Pokud jste pochopili, že chaos, turbulence podnikatelského prostředí není chaotická, ale má své zákonitosti jste na půli cesty k úspěchu.

Druhá polovina úspěchu tkví ve znalostech a dovednostech pro řízení proudu vnitřních změn firemního potenciálu.

Rizika dlouhodobé úspěšnosti spočívají v neznalosti a neschopnosti řídit spirálu úspěchu.

Nestačí jen krátkodobá úspěšnost v podobě zisku.

Pro dlouhodobý úspěch je nezbytné vytvářet gradient ctížádosti firmy, týmů a jednotlivců po naplňování firemní vize.

Pokud se vám to podaří, budete muset ještě zvládnout řízení dynamiky změn sociálního kapitálu a znalostního kapitálu firmy.

Harmonického vztahu pro řízení spirálového růstu dosáhnete, když gradient i dynamika budou 1,6 násobkem stávajícího potenciálu.

Pokud se vám to vše podaří zasloužíte si titul:

PROFESIONÁLNÍ MANAŽER DLOUHODOBÉ ÚSPĚŠNOSTI!

Gratulujeme!

SLOVNÍK MANAGEMENTU ZMĚN

RYCHLÝ NÁHLED DO PROBLEMATIKY KAPITOLY SLOVNÍK MANAGEMENTU ZMĚN

Management změn založený na principech živých systémů obsahuje celou řadu pojmů, které nejsou běžné.

Zařazujeme do knihy výkladový slovník pojmů, které se v textu vyskytují, abychom vám usnadnili pochopení studované problematiky.

**Rychlý
náhled**

Být úspěšný	znamená využívat přírodní zákonitosti pro své cíle!
Energii	kterou podnik potřebuje ke svému fungování, můžeme rozdělit do dvou základních skupin: • energie sociální - energie lidí, sociální kapitál • energie fyzikální - elektrická, tepelná, chemická, ...
Entropická nula	je stavem blaženosti života, který má k dispozici veškerou energii, protože odstranil svou veškerou nedostatečnost poznání v jejím získávání a tím se stal pánem času (viz. [1], str.176)
Entropická strategie	sází na pochopení všech přírodních zákonitostí pro minimalizaci variant a maximalizaci délky života, strategie kvality (rychlá fáze vývoje)
Entropie	pro řízení změn je chápána širěji, než je její fyzikální definice. Fyzikálně je entropie energie, přeměněná na energii nevyužitelnou = teplo. Řecky znamená $en = \text{teplo}$, $trop = \text{měnit}$ To znamená, že entropie je energie přeměněná na nevyužitelnou energii, tedy teplo. Pro řízení změn můžeme definovat entropii jako: • ničitele energie - způsobuje degeneraci energie

- míru neuspořádanosti, nefunkčnosti procesů
- míru neinformovanosti
- šipku času – stárnutí / omlazování
- pravděpodobnost zániku

Entropie

udává míru zmaření, nebo nevyužití potenciálu:

- $e = 0$ znamená, že je to stav absolutní dokonalosti, excelence, nic nepřišlo nazmar, 100% využití
- $e = 1$ vyjadřuje situaci absolutního zániku, úplného rozkladu, 0% využití
- e_i - **vnitřní interní entropie** udává nevyužití sociálního kapitálu, nezapojené životní energie lidí pro realizaci vizí a cílů firmy.
- e_e - **vnější externí entropie** ukazuje na úroveň nezvládnutí požadavků trhu, zákazníků, znehodnocení znalostního kapitálu

e_c – **celková entropie** udává celkovou neuspořádanost sociálního kapitálu a nefunkčnost znalostního kapitálu. Celková entropie firmy ji zařazuje do soutěžního pole o rozdělení bohatství (I.liga, II.liga)

Fraktál

je geometrický objekt, který je soběpodobný - znamená to, že pokud daný útvar pozorujeme v jakémkoliv měřítku, v jakémkoliv rozlišení, pozorujeme stále opakující se určitý charakteristický tvar

Fraktálnost

znamená **soběpodobnost**

Fraktály můžou být geometricky podobné nebo funkčně podobné.

Gradient ctižádosti

je vytvořen vzájemným poměrem přibližovací a únikové energetizace, GC je funkcí EP/EÚ

Harmonické zrychlení změn Z

je statistický průměr všech možných dynamických změn oborů, prostředí i časových období. Harmonické zrychlení $Z = \phi$ (viz. [2], str.159).

Holistický

zdůrazňující vzájemné vztahy a vazby

	Také pocitové vnímání celkových vazeb a souvislostí.
Holistický benchmarking	pocitové porovnávání úrovně konkurenčnosti
HRR	= Human Resource Ratio = poměr stavů energetizace $HRR = (I + II) / (IV + V)$
Komplementární	obě strategie - mutační a entropická - jsou komplementární (vzájemně se doplňující)
Komplexita	vyjadřuje energetizaci vnitřního prostředí pro společné cíle firmy
Komplexnost	je úroveň vertikální komplexity, která vyjadřuje kvalitu spolupráce podřízených vrstev pro zajištění změn eliminujících průnik entropie z vnějšího prostředí, tzn. zvyšování potenciálu úspěšnosti
Mem	(někdy se můžeme setkat i s verzí mém) je termín pro kulturní obdobu genu - replikující se jednotku kulturní informace
Memplex	je seskupením memů, jež se množí většinou společně, protože je to výhodnější a efektivnější. Vysoce komplexními memplexy jsou pak různé náboženské nauky či vědecké teorie.
Mutační strategie	vyžaduje rychlé kombinace genů s krátkou dobou života - evoluční vývoj, strategie kvanity (pomalá fáze vývoje).
Paradigma	způsob nazírání světa, včetně předpokladů, teorií a referenčních rámců z nichž přístup k světu vychází
Potenciál	je předpokladem pro tvorbu produktů. Potenciál firmy se skládá z energie lidí (sociální kapitál) a prostředků podnikání - finanční prostředky, hmotné prostředky, know-how (znalostní kapitál).
Pravděpodobnost úspěšnosti	tzv. relativní stupeň komplexnosti (RSK) se vypočte ze vztahu $RSK = (1 - e_c) = (1 - e_i) \cdot (1 - e_e)$ Z toho lze odvodit vztah pro celkovou entropii: $e_c = e_i + e_e - e_i \cdot e_e$
Produkt	je výsledkem transformace vstupů v procesu realizace, kdy dochází

k vytvoření přidané užitné hodnoty pro zákazníka

Prostor jednoznačnosti	je prostor poznanych zákonitostí, potřeb a vztahů, který umíme popsat a zachytit v podobě norem, předpisů, postupů, standardů, příkazů a zákazů, zákonů. Plnění norem lze nařídit, kontrolovat a vyžadovat jejich plnění.
Prostor mnohoznačnosti	je prostor nepoznaných zákonitostí, potřeb a vztahů. Tento prostor neznáma obsahuje hrozby, rizika, ale také nespočetné příležitosti a výzvy pro podnikání. Poznání zákonitostí nepoznaného, vytváří možnosti zcela nových inovativních příležitostí a vytváření hyper-synergických efektů Δ^2 pro podnikání.
Přibližovací energetizace	směřuje k naplňování vize dlouhodobé úspěšnosti. Snižování entropie, tj. zvyšování PÚ je doprovázeno pocitem štěstí vyvolaným hormonem endorfinem.
Slaving princip	(viz. [1], str.171) říká, že nelze dosáhnout efektivního růstu řídicí úrovně, nedojde-li k rozvoji všech úrovní řízených. Tzn., že nelze efektivně zvýšit úroveň řízení firmy, pokud nedojde k vyšší energetizaci: TOP manažerů → středních manažerů → nižších manažerů → zaměstnanců. „Synku, nepřeskakuj!“ Platí v oblasti ES3 → vyvolání tvořivosti.
Stavy energetizace	jsou manažerskou klasifikací chování jednotlivce v různých pracovních situacích (I - V)
Transformace	jednání, které mění samotné aktéry. Kvalitativní změna zásadně zvyšující schopnost dlouhodobé úspěšnosti
Úniková energetizace	má za cíl uniknout od ohrožení. Hormon adrenalin energetizuje pro únik.
Úspěch	Nejdůležitější pro úspěch je potenciál úspěšnosti držitele peněz , a ne stav firmy, tzn. potenciál úspěšnosti managementu!
Vize života	$= E+e+\check{C} = \uparrow \text{Energie} + \downarrow \text{entropie} + \uparrow \text{Času}$

= $\uparrow$ zákazníkŮ + $\downarrow$ konkurence + $\uparrow$ dlouhodobosti

= $\uparrow$ zisk + $\uparrow$ PÚ + $\uparrow$ čas

Vize života

směřuje k naplnění trojjedinného cíle: Jištění Existence (JE), Kvality Existence (KE), Délky Existence (DE) (Max E, Min e, Max času). Podstata vize života **e** $\rightarrow$ **0**

Zdroj

otevřený biologicko-sociální systém s tendencí snižovat entropii, což je podmínkou **udržování** (jištění života) a **rozvoje** (kvalita života) dynamické stability života = mít se „lépe“.

Zlatá spirála

je asymetrická křivka se symetrickým růstem (viz. [2], str.159).

DALŠÍ ZDROJE

- [1] Kopčaj, A.: *Spirálový management*, ALFA PUBLISHING, s.r.o., Praha, 2007, 278 s., ISBN 978-80-86851-71-6
- [2] Kopčaj, A.: *Řízení proudu změn*, GRADA Publishing, Praha, 1999, 298 s., ISBN 80-902358-1-6
- [3] Kopčaj, A.: *Košatění bohatství*, NVF, Kopčaj-SILMA'90, Rychvald, 1997, 188 s., ISBN 80-902358-0-8
- [4] Covey, S.: *8.návyk*, MANAGEMENT PRESS, Praha, 2005, 371 s., ISBN 80-7261-138-0

Oponent studijního materiálu:

Doc. Dr. Ing. Miroslav Merenda - VŠB TU Ostrava, EKF, katedra marketingu a obchodu

SEZNAM POUŽITÝCH ZNAČEK, SYMBOLŮ A ZKRATEK

INFORMATIVNÍ, NAVIGAČNÍ, ORIENTAČNÍ



Průvodce studiem



Průvodce textem, podnět, otázka, úkol



Shrnutí



Tutoriál



Čas potřebný k prostudování



Nezapomeň na odměnu a odpočinek

KE SPLNĚNÍ, KONTROLNÍ, PRACOVNÍ



Kontrolní otázka



Samostatný úkol



Test a otázka



Řešení a odpovědi, návody



Korespondenční úkoly

VÝKLADOVÉ



K zapamatování



Řešený příklad



Definice



Věta

NÁMĚTY K ZAMYŠLENÍ, MYŠLENKOVÉ, PRO DALŠÍ STUDIUM



Úkol k zamyšlení



Část pro zájemce



Další zdroje