

Manažerské metody, inovace a regionální rozvoj Managerial methods, innovations and regional development

VLADIMÍR ŠTÍPEK

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení,
Studentská 13, 370 05 České Budějovice
Česká republika
Czech Republic
stipek@ef.jcu.cz

Abstract

The aim of article is to analyse, to describe and to evaluate utilization of methods of management as coaching, process management, process of innovations, value management and so on in business subjects with significant influence in the area of regional development. Coaching is effective instrument of management, relevant component of business. Process management keep looking at the majority of activities implemented in organizations in the capacity of process. Innovation is a central element for improving effectiveness and efficient exhibition of entrepreneurial thinking of top management. This article is focused on problems of innovative activities of the enterprise, of which foundation is connected with engineering activities of firm Baťa and role of tradition in the area of regional development. The holding of firm Baťa in industrialization of Tábořsko is significant. Firms Kovosvit MAS in Sezimovo Ústí and Silon in Planá nad Lužnicí are the result and the example, they are organizations concerned with innovations, new technologies and research. Activities of firm Baťa layed the foundations of the development of industry, urbanism and educational system.

Key words: regional development; coaching; innovations; industrialization; Baťa System of Management

1 Úvod

Výuka managementu vyžaduje sledovat nové poznatky i vycházet ze zkušeností předchozích generací, tvůrčím způsobem je využívat a vhodným způsobem předkládat studujícím. Příkladem takovýchto přístupů je jednak metoda koučování a jednak soustava řízení Baťa. Nezbytným předpokladem fundovaného předávání poznatků je vlastní výzkum v dané oblasti. Problematika koučování je v současnosti ověřována týmem pedagogů katedry řízení Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a Fakulty managementu v Jindřichově Hradci Vysoké školy ekonomické v Praze. Ověřování zvolené metodiky je realizováno na souboru malých a středních podniků Jihočeského kraje. Výzkum v rámci výzkumného projektu Národního programu výzkumu II Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále MŠMT) se týká souboru šesti podniků v roce 2006 a souboru dvaceti podniků v roce 2007.

Dlouhodobě rovněž probíhá výzkum v podnicích, jejichž základem byly strojírenské aktivity firmy Baťa v regionu jižních Čech, zejména na Tábořsku. Tradice této firmy nesporně ovlivnila další rozvoj těchto subjektů a jejich současnou konkurenceschopnost, založenou na aplikaci moderních manažerských metod.

2 Manažerské metody, inovace a regionální rozvoj – koučování a Baťova soustava řízení

Cílem výzkumné práce bylo provedení analýzy ve dvou základních rovinách. V první řadě se jednalo o zjištění a analýzu současného stavu využití metody koučování ve výuce, v manažerském vzdělávání a využití v praxi jako podpory a pomoci podnikatelům v malých a středních podnicích. Metodika využívání koučování je ověřována při plnění úkolů projektu Národního programu výzkumu II MŠMT 2E06044: „Manažerský audit jako nástroj podpory trvale udržitelného rozvoje malého a středního podnikání“. Východiskem a základem metody koučování jsou vhodným způsobem kladené otázky. Bylo využito literárních pramenů knižních a časopiseckých, dále pak poznámek autora a dokumentů ze seminářů realizovaných v rámci projektu MŠMT.

Druhou rovinou bylo dlouhodobé zjišťování využívání soustavy Baťa v podnicích, které vznikly a rozvíjely se vlivem aktivit firmy Baťa v jižních Čechách. Bylo využito řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky zkoumaných podniků, s bývalými spolupracovníky těchto subjektů, archivních materiálů, knižních a časopiseckých fondů.

2.1 Literární přehled

Coaching (koučování, koučink) je termín dlouhodobě využívaný v manažerské teorii i ve sportovní a podnikatelské praxi. Metoda koučování je podrobně vysvětlována v publikaci Malý – Dědina [1]. Autoři uvádějí názor Beckmana z roku 1992, že coaching znamená poskytnout individuální radu manažerovi s cílem rozšíření jeho pravomocí, která by měla obsahovat vysvětlení, jak má manažer myslet a jednat. Autoři dále vysvětlují podstatu metody, která spočívá v postupné přípravě nejrůznějších pracovníků školeným poradcem, metody, která má napomáhat řešit problémy svépomocí. Coach, na rozdíl od odborného poradce, nezaměřuje pozornost na řešení problémů, jeho cílem je naučit zaměstnance řešit vlastními silami lépe a efektivněji jeho pracovní úkoly. Do přípravné fáze je nutno zahrnout analýzu situace a nabídku coachingu. Je třeba objasnit, v jakých oblastech se pracovník potřebuje vyvíjet, zda u něj slibuje metoda úspěch, předpoklady mezilidských vztahů ke coachingu ap. Nezbytným předpokladem úspěchu je vlastní aktivita pracovníka a vzájemná důvěra zúčastněných stran. Coaching mohou realizovat externí či interní pracovníci. Coachingová nabídka se zpravidla dělí na individuální a skupinový coaching. Čím vyšší má manažer postavení v podniku, tím menší šance má dovědět se o svém chování, o působení na spolupracovníky, o mínění, které o něm mají. Coach předává manažerovi poznatky a psychologické znalosti, které mu mohou pomoci ke zlepšení – umožňuje mu pohled do „sociálního zrcadla“. Coaching dokáže zvednout sebevědomí, pomáhá chápat vlastní chování a postoj vůči třetím osobám.

Cílem coachingu je obohatit zavedené postoje o nové podněty a dosáhnout větší jistoty a trpělivosti při nejrůznějších situacích během pracovního dne. Šuleř [2] charakterizuje koučování, které zahrnuje mezi manažerské techniky, jako soustavný proces, během kterého se manažer pokouší prostřednictvím řízených diskuzí a aktivit pracovníkovi pomoci se rozvíjet, řešit problémy nebo dosahovat lepších výsledků. Manažer může využívat proaktivní a reaktivní koučování. Autor dále uvádí charakteristiku dobrého kouče, kde má na mysli manažera. Setkávání „přes úroveň“ představuje přímou komunikaci vyšších nadřízených s pracovníky přes jednu či více úrovní řízení. Umožňuje šířit nezkreslené informace,

osvětlovat cíle, získávat důvěru zaměstnanců. “Metoda 360°” zahrnuje do hodnocení manažera vedle nadřízeného i jeho kolegy, podřízené, dodavatele a zákazníky. Umožňuje mj. motivovat zaměstnance na všech úrovních nasloucháním jejich názorů.

Čestnější a Čestnější [3] stručně zmiňuje coaching v souvislosti s participativními pedagogickými metodami, vhodnými hlavně pro adepty managementu. Koučování úzce souvisí se vzděláváním, jehož význam nejen pro manažery vyzdvihuje Holátová [4].

Organizační architektura vlivem nových podmínek doznává podstatných změn, uvádí Truneček [5] a připomíná změnu v úloze manažera, koučování, což je ve shodě s dalším tvrzením téhož autora, kde vysvětluje, že úkolem manažerů v organizacích společnosti znalostí není přikazovat, ale určovat směr – koučovat. Moderní organizace už není organizací šéfů a podřízených, ale je organizována na principu partnerství, zdůrazňuje se rozdíl mezi vedením a řízením. Manažer už nepřenáší nařizováním úkoly shora dolů, ale koučuje, protože uvnitř organizace pracují vysoce samostatné procesní týmy schopné samořízení, sebekontroly a permanentního učení, doplňuje Truneček [6].

Problematikou koučování se zaměřením na přípravu firmy ke koučovacím rozhovoru a zpracováním případové studie se zabývá Štípek [7]. Srozumitelný a praktický návod, jak získat dovednosti a naučit se správně koučovat nabízí Whitmore [8]. Jedná se o to, kdy, kde, koho, proč a jak koučovat, jak využít koučování pro uvolňování potenciálu skrytého v člověku a dosáhnout maxima individuální výkonnosti. Autor zdůvodňuje, proč preferovat kladení otázek před instrukcemi a příkazy dle metodiky GROW. Tato metodika byla využita v rámci řešení výše uvedeného projektu MŠMT. Cílem kouče je zlepšovat vnímání reality, vytvářet a posilovat odpovědnost a sebedůvěru. Manažer, který pouze přikazuje, demotivuje podřízené a svým stylem jednání vytváří atmosféru strachu. Zpětná vazba se vytrácí. Koučování přivádí do centra pozornosti jedinečné a duševní atributy člověka, rozvíjí schopnosti a sebedůvěru, potřebné pro vlastní zdokonalení, nezávislé na návodech a doporučeních ostatních lidí.

Materiály a dokumenty vypracované a využívané účastníky projektu MŠMT jsou shrnuty pod názvem Projekt 2E06044: Koučování - soubor dokumentů 2006 – 2007 [9]. Průběžné hodnocení výše zmíněného projektu provádí Rolínek [10].

Problematiku využití Baťovy soustavy řízení ve výuce managementu a v současné praxi podniků rozebírá Štípek [11]. Budování strojíren firmy Baťa a vliv těchto aktivit na rozvoj Táborska je součástí publikace Štípek [12]. Shodu v hodnocení významu Baťovy soustavy řízení, k nimž patří příkladně samospráva dílen, účast na zisku a ztrátě, výchova a vzdělávání, nezbytnost výzkumu a vývoje, permanentní inovace, komplexnost, světovost, zaměření na spokojenost zákazníka a možnosti využití této soustavy v současné praxi s předchozím autorem vyjadřuje Vítková [13].

2.2 Výsledky a diskuze

První rovinou zkoumání v rámci tohoto příspěvku je koučování. Pojmy kouč a koučování v minulosti postupně zdomácněly zejména ve sportovní oblasti. Coaching (koučování, koučink) logicky přešel ve vyspělých ekonomikách ze sportovní oblasti i do světa podnikání. Počátkem 90. let minulého století se výše uvedený termín postupně začal používat v české manažerské teorii i praxi. Názory na jeho obsah, účel a praktické využití se postupně tříbily a jeho současný rozvoj a podpora odpovídá jeho významu. Coaching se stává stále více významnou manažerskou technikou zaměřenou na odhalování a maximální využívání lidského potenciálu ve oblasti podnikání i v soukromém životě. V konkrétních případech bylo postupováno dle výše zmíněné metodiky GROW při dvou návštěvách koučovaného subjektu s pořízením elektronického a písemného záznamu rozhovoru.

1. Goal Setting, tj. prvotní zjištění informací o cílech zkoumaného subjektu a vytvoření základu pro další postup.

2. Reality, tj. zjištění základních možností rozvoje subjektu hodnocením úrovně podnikových procesů, hodnocených v procentech od 0 do 100 na základě srovnání s nejlepší konkurencí. Srovnání bylo provedeno odhadem vedoucím pracovníkem organizace.
3. Options, tj. vytvoření potřebného prostoru pomocí vhodně volených otázek pro koučovaného k výběru okruhů problémů, které je zapotřebí řešit, příslušných priorit a hodnocení možností řešení.
4. Will, tj. potvrzení vůle učinit potřebné kroky k realizaci pomocí hodnocení stupnicí v rozmezí od 1 do 10.

Dosavadní zkušenosti ukázaly, že dojde-li koučovaný subjekt na základě vhodně zvoleného sledu otázek k řešení samostatně, jde o mnohem cennější a v dalším rozvoji podniku využitelnější závěry než doposud obvyklé a zpočátku často požadované poradenství. Výstupem bylo mj. i zpracování případových studií z koučovacích rozhovorů vybraných subjektů. Jednou z nich byla případová studie ukazující, že výsledky poctivé podnikatelské činnosti jsou znehodnoceny poměrně dosti častým jevem v podnikání - neplacením za převzaté dodávky zboží a služeb. Tím dojde k druhotné platební neschopnosti subjektu, který své závazky dosud bez problémů plnil a hodlá je plnit i nadále. Domáhání se práva soudní cestou je nákladné, zdouhavé a často bezvýsledné. Z takových situací těžší nepoctiví podnikatelé. Ze studie je patrné, že situace v České republice využívají i podnikatelé v zahraničí, které bylo doposud považováno za teritorium solidnosti. Využití koučinku jako pomoci podnikateli v situaci, kdy nelze spoléhat nejen na etiku podnikání, ale ani na právo, vyžaduje důkladnou přípravu a široký záběr. Případové studie, získané vlastním výzkumem v konkrétních podnikatelských subjektech, jsou cenným materiálem pro využití ve výuce.

Druhou rovinou zkoumání jsou stále velké možnosti využití Baťovy soustavy řízení jak v podnikatelské praxi, tak ve výuce managementu. Proces vybudování strojírenského závodu firmy Baťa v Sezimově Ústí je sám o sobě vynikající případovou studií. Byly zde uplatněny všechny hlavní zásady soustavy Baťa, a to sedm let po tragickém odchodu zakladatele firmy Tomáše Bati. Vysoké a efektivní využití dostupných zdrojů pro vlastní neuvěřitelně rychlé vybudování závodu s potřebnou infrastrukturou, zajištění důstojného bydlení, kvalitní výchovy a vzdělávání, kultury a dalších složek celého komplexu promyšlené soustavy – to vše za mimořádně obtížných povětrnostních podmínek a nepřízně fašistické okupační správy. Strojírenský závod přitáhl do regionu další aktivity, jako stavebnictví, chemický průmysl, potravinářství ap., což představovalo dlouhodobý průmyslový rozvoj dříve zemědělsky orientovaného kraje. Podniky, které vznikly na základě aktivit firmy Baťa jsou dlouhodobě konkurenceschopné, překonaly kritická období 90. let minulého století díky zásadám, prosazovaným a uplatňovaným ve firmě Baťa v době jejího rozmachu. Patří k nim inovativnost, pružnost, kvalita, péče o lidské zdroje, osobní odpovědnost, informovanost, důvěryhodnost atd. V neposlední řadě se jedná o uplatňování moderních manažerských přístupů, k nimž patří např. projektové řízení za účelem zkracování doby uvedení nových produktů na trh, důsledné procesní řízení, hodnotový management jako významná racionalizační metoda či podmínky pro vytváření učící se organizace. Podniky, u jejichž zrodu byla firma Baťa a které se k jejím tradicím a zásadám hlásí, jsou především KOVOSVIT MAS, a. s., Sezimovo Ústí, Silon, s. r. o., Planá nad Lužnicí a Hochtief, a. s., v současné době s hlavním sídlem v Praze.

3 Závěr

Cílem koučování je obohatit dosud zažitě postoje o nové podněty a dosáhnout větší trpělivosti a jistoty při řešení nejrůznějších situací. Zkvalitnit však lze jen ty kombinace, skládající se z důvěry, konstruktivní kritiky a vzájemného porozumění. Koučink pomůže zvyšovat sebevědomí a pochopit projevy vlastního chování a postojů vůči okolí, zejména

v pracovní oblasti. Umožňuje poznat příčiny sociálních postojů, pochopit etické, emoční a racionální faktory vytváření komunikace a vytvořit předpoklady pro změnu. Vše je zaměřeno na cíl zvládnout změnu optimálním způsobem. Koučinku lze využít pro pomoc druhým i pro sebe sama. Příprava na vlastní koučování je velmi náročná, vyžaduje důkladné studium formou seminářů, konzultace se zkušenými odborníky, samostudium ap. Patří sem i důkladné seznámení se subjektem, který má být koučován. Koučování v rámci zmíněného projektu je realizováno dle plánu na základě metodiky GROW.

Význam soustavy Baťa netkví v historických ohlédnutích. Její síla spočívá v možnosti a nutnosti ji neustále tvůrčím způsobem rozvíjet. Současné Sezimovo Ústí je moderní město, založené na tradicích firmy Baťa. Je centrem vzdělávání s působností několika vysokých a středních škol, rozvíjí kulturní život, sportovní aktivity, prosazuje se další průmyslový i urbanistický rozvoj. Uplatňuje se komplexní přístup při spolupráci podniků, města a školství. Využívání zásad Baťovy soustavy řízení jak ve výuce, tak v praxi podniků je východiskem pro rozvoj tvůrčího myšlení jako nezbytného základu pro zajištění konkurenceschopnosti ve všech sférách.

Článek byl zpracován za finanční podpory výzkumného projektu Národního programu výzkumu II MŠMT 2E06044: „Manažerský audit jako nástroj podpory trvale udržitelného rozvoje malého a středního podnikání“.

Odkazy

- [1] MALÝ, M. a DĚDINA, J. *Organizační architektura*. Praha: Victoria Publishing, 1996, 170 s. ISBN 80-7187-064-1
- [2] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. ISBN 80-85839-87-3
- [3] ČESTNĚJŠÍ, A. a ČESTNĚJŠÍ, A. *Podnikatel a poradce*. Brno: ECON, 1. vydání, 1996, 236 s. ISBN 80-901627-4-6
- [4] HOLÁTOVÁ, D. Podniky agrárního sektoru – personální řízení. In *Collection of Scientific Papers. Series for Economics, Management and Trade. 2 Special Issue. Agroregion 2004, Volume 28*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2004, s. 71 – 74, ISSN 1212-5598
- [5] TRUNEČEK, J. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 1997, 228 s. ISBN 80-7079-201-9
- [6] TRUNEČEK, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha: VŠE v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 1999, 184 s. ISBN 80-7079-083-0
- [7] ŠTÍPEK, V. Příprava firmy ke koučování (případová studie). In *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales. Vědecký časopis pro ekonomiku, řízení a obchod*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Volume X (1), 2007 ISSN 1212-3285 (v tisku)
- [8] WHITMORE, J. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. Praha: Management Press, 2005, 185 s. ISBN 80-7261-101-1
- [9] *PROJEKT 2E06044: Koučování - soubor dokumentů*. České Budějovice: Dokumenty 2006 – 2007
- [10] ROLÍNEK, L. Koučování a jeho uplatnění při rozvoji MSP. In *Firma a konkurenční prostředí 2007. Sborník z mezinárodní vědecké konference. Sekce 3 – Management v novém prostředí*. Brno: Vydavatel: MSD, spol.s r. o., 2007, s. 128 – 130, ISBN 978-80-86633-85-5
- [11] ŠTÍPEK, V. Metodika výuky managementu a soustava řízení Baťa. In *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales. Vědecký časopis pro ekonomiku, řízení a obchod*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Volume IX, 2006, s. 67 – 70. ISSN 1212-3285

- [12] ŠTÍPEK, V. Strojírenské aktivity firmy Baťa na Táborsku. In Sborník mezinárodní konference *Jan Antonín Baťa – život a dílo, pokračovatel práce Tomáše Bati*. Zlín: Vydavatel: Statutární město Zlín. Vydání první, s. 72 – 75. ISBN 978-80-239-9247-2
- [13] VÍTKOVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky, 2005, 80 s. ISBN 80-7318-263-7