

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

Filozofická fakulta

Strategický management v andragogické perspektivě

Strategic Management in the Andragogical Perspective

DISERTAČNÍ PRÁCE

Mgr. Daniela Navrátilová

Školitel: Prof. PhDr. Dušan Šimek

2014

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování textu čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Olomouci dne 30. 4. 2014

.....

Mgr. Daniela Navrátilová

Děkuji svému školiteli Prof. PhDr. Dušanu Šimkovi za odborné vedení a cenné podněty při zpracování této práce.

Obsah

Úvod	8
1 Základní informační zdroje k problematice vzdělávání top manažerů.....	12
2 Strategický management jako způsob řízení organizace	15
2.1 Úvod do problematiky strategického managementu.....	15
2.2 Strategická úroveň managementu, charakteristika top manažera	15
2.3 Obecná definice strategického managementu.....	17
2.4 Proces strategického managementu	18
2.4.1 Pojetí procesu strategického managementu dle Hungera s Wheelenem.....	19
2.4.2 Pojetí procesu strategického managementu dle Robbinse a Coulterové	19
2.4.3 Pojetí procesu strategického managementu dle Keřkovského a Vykypěla .	20
2.4.4 Pojetí procesu strategického managementu dle Košťana a Šuleře	21
2.4.5 Fáze procesu strategického managementu.....	22
2.4.6 Aplikovaný model procesu strategického managementu	28
2.5 Různé přístupy ke strategii.....	29
2.5.1 Strategie jako plán.....	30
2.5.2 Strategie jako proces	31
2.5.3 Strategie jako integrující prvek.....	34
2.5.4 Strategie jako způsob vymezení se vůči konkurenci	36
2.5.5 Strategie jako způsob využívání zdrojů	38
2.5.6 Strategie jako sociální praxe	40
2.6 Typologie strategií	42
2.6.1 Přístup „business matrix“	42
2.6.2 Teoretický přístup	43
2.6.3 Empiricko-statistický přístup	43
2.7 Specifické rysy strategického managementu	44
2.8 Vývoj pojetí výzkumného pole strategického managementu	45
2.8.1 Důraz na interní prostředí organizace	46
2.8.2 Vliv ekonomických disciplín	47
2.8.3 Rovnováha mezi interním a externím prostředím organizace	48
2.8.4 Návrat k internímu prostředí.....	49
2.8.5 Přesun k externímu okolí	49

2.9	Přehled metod uplatňovaných ve výzkumných pracích o strategickém managementu	52
2.10	Shrnutí.....	55
3	Strategické myšlení	58
3.1	Strategické myšlení manažerskou optikou.....	58
3.1.1	Strategické myšlení dle Mintzberga.....	58
3.1.2	Strategické myšlení dle Liedtky.....	60
3.1.3	Strategické myšlení dle Hinterhubera.....	60
3.1.4	Strategické myšlení dle Woottona s Hornem.....	60
3.1.5	Strategické myšlení dle Trunečka.....	61
3.1.6	Strategické myšlení dle Gavettiho s Rivkinem.....	61
3.1.7	Strategické myšlení dle Goldmana	63
3.1.8	Strategické myšlení dle Součka	63
3.1.9	Kategorizace elementů strategického myšlení.....	65
3.2	Strategické myšlení optikou psychologie	67
3.2.1	Duální teorie.....	67
3.2.2	Racionalistický přístup.....	68
3.2.3	Heuristický přístup	69
3.3	Shrnutí	78
4	Strategický management v českých organizacích.....	82
4.1	Celosvětový přehled.....	82
4.2	Situace v českém a slovenském prostředí	84
5	Učení a vzdělávání manažerů	88
5.1	Přístupy k učení a vzdělávání manažerů	88
5.1.1	Malcolm Sheperd Knowles.....	88
5.1.2	Chris Argyris.....	89
5.1.3	David Allen Kolb	91
5.1.4	Peter Honey.....	93
5.1.5	Peter Jarvis	94
5.1.6	Carl Ransom Rogers	95
5.1.7	Reginald William Revans	96
5.2	Metody vzdělávání a učení manažerů.....	97
5.2.1	On the job.....	97
5.2.2	Off the job	98

5.3	Vzdělávání a rozvoj manažerů v ČR.....	99
5.3.1	Formální, institucionalizované vzdělávání.....	99
5.3.2	Neformální vzdělávání	101
5.3.3	Informální, incidentní učení	102
6	Cesta ke generickému kompetenčnímu modelu top manažera	103
6.1	Vymezení pojmu kompetence.....	103
6.2	Klasifikace kompetencí.....	107
6.3	Anatomie kompetencí	109
6.4	Klasifikace klíčových kompetencí dle Belze a Siegrista	112
6.5	Kompetenční přístup v procesu strategického managementu.....	114
6.5.1	Kategorie klíčových kompetencí dle Belze a Siegrista v procesu strategického managementu	114
6.5.2	Klíčové kompetence dle Belze a Siegrista v kontextu strategického myšlení	116
6.6	Shrnutí.....	117
7	Metody vzdělávání a učení top manažera ke strategickému managementu a strategickému myšlení	121
7.1	Koučing (coaching).....	123
7.2	Mentoring.....	123
7.3	Konzultace (counselling)	123
7.4	Stínování (shadowing)	124
7.5	Dotazování expertů	124
7.6	Přednáška	125
7.7	Seminář	125
7.8	Případová studie.....	125
7.9	Brainstorming.....	126
7.10	Mind-mapping	127
7.11	Workshop.....	127
7.12	Manažerské hry.....	127
7.13	Simulace	127
7.14	Analýza pomocí médií.....	128
	Závěr	129
	Seznam použité literatury a zdrojů	132
	Seznam obrázků	144

Seznam tabulek	145
Seznam příloh.....	146
Anotace	147
Přílohy.....	149

Úvod

Práce se zabývá andragogickými aspekty při řešení procesu vzdělávání a učení top manažerů v oblasti strategického managementu s využitím kompetenčního přístupu.

Jak upozorňuje řada ekonomů, současný svět se čím dál rychleji vyvíjí, neustále v něm dochází ke společenským, technologickým a dalším změnám, na které se podniky musí naučit rychle reagovat, v ideálním případě je předvídat. „Starý, poměrně přehledný a vcelku předvídatelný, hierarchicky uspořádaný podnikový svět rychle zaniká. Pro nový svět potřebují podniky nové znalosti i dovednosti, nové systémy řízení.... S vývojem společnosti se mění i podmínky pro podnikání. Dnes při řízení podniku jenom těžko vystačíme se stejnými nástroji, s jakými řídili klasikové.“¹ Na nezbytnost provedení zásadních změn v oblasti současných metod managementu upozorňuje např. i Souček, podle něhož se většina firem musí podstatně změnit, aby v dnešní době uspěla na globálním trhu.²

Globální ekonomika znamená pro organizace větší riziko, na druhé straně však vytváří i více příležitostí. Globální trh nutí organizace k zásadním změnám nejen proto, aby obstály v konkurenci a prosperovaly, ale aby vůbec přežily. Působení globalizace umocňuje technologický rozvoj, mezinárodní ekonomickou integraci a vyspělost domácích trhů v rozvinutých zemích. Tyto vlivy se dotýkají všech organizací, i těch nadnárodních. Dokonce i organizace s pouhou regionální působností mohou pocítovat následky globalizace.³ Jejich konkurenty se stávají i zahraniční organizace, mající své pobočky v daných regionech. Lokálně orientované organizace se tak ocitají na globálním trhu, aniž by opustily hranice svého regionu.

Globalizace trhu vytváří pro všechny organizace stejné podmínky z hlediska přístupu k informacím, zdrojům a technologiím. Vzdálenosti hrají stále menší roli. To vyvolává potřebu řešit veškeré procesy v globálním měřítku. Konkurence se mění v tzv. superkonkurenci.⁴ Díky novým technologiím, které umožňují nejen síťové propojení organizací po celém světě, ale také rychlou aktualizaci informačních databází, se každá

¹ TRUNEČEK, J. Nová společnost, nová ekonomika, nová teorie podnikání – mýtus nebo realita? In *Ekonomika a management organizací – nová teorie ekonomiky*, s. 437.

² Srov. SOUČEK, Z. *Zvítězíme i v globální ekonomice*.

³ Srov. KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny*.

⁴ Srov. SOUČEK, Z. *Firma 21. století*.

organizace může a dokonce musí okamžitě přizpůsobovat měnícím se podmínkám a individuálním přáním zákazníka.⁵

Drucker tento fenomén změň definuje pojmem „turbulence“⁶. Termín turbulence má svůj původ ve fyzice, kdy je takto označován druh toku charakteristický pro velké rychlosti proudění tekutin. V meteorologii je pojem turbulence používán v souvislosti se vznikem nepravidelných atmosférických proudů. Drucker analogicky zavedl pojem turbulence v podnikatelském prostředí, kde organizace čelí neustálým změnám. V prostředí současného trhu již nenalezneme téměř žádné neměnné nebo předvídatelné procesy, jejichž průběh v budoucnosti bychom mohli předpokládat na základě zkušeností z minulosti. Dokonce i strukturu a povahu konkurence můžeme do budoucna odhadnout jen stěží. Podle Druckera máme jedinou jistotu, že budoucnost bude jiná, než to, co máme dnes. Jedinou naší jistotou je, že se věci budou měnit. Tato situace má dvě roviny – je třeba se naučit „očekávat neočekávané“, ale zároveň být schopen rozlišit a využít tendence, které předvídat lze.⁷

Výše popsaná turbulence se nadále prohlubuje do stavu, který někteří autoři označují dokonce jako „chaos“. Tato situace však paradoxně představuje potenciál pro ty, kteří přijmou chaos jako něco daného a naučí se využívat příležitostí, které tento stav nabízí, místo aby na něj pohlíželi jako na problém, kterému je potřeba se vyhnout. „Chaos a nejistota jsou a budou tržními příležitostmi moudrých“⁸, upozorňuje Peters.

Jediným způsobem, jak v nastíněných tržních podmínkách uspět, je implementace konceptu strategického managementu do prostředí organizace a osvojení si principů strategického myšlení jako základního způsobu chování a jednání. Realizátorem strategického managementu je top manažer (majitel, generální ředitel, sám živnostník). Základním úkolem top manažera je formulace strategie organizace – cesty k dosažení úspěchu organizace, která díky vhodně zvoleným strategickým cílům dokáže obstát v konkurenčním prostředí současného turbulentního světa.

Cílem práce je rámcová specifikace designu vzdělávání top manažerů spočívající v argumentovaném doporučení vhodných vzdělávacích metod, které směřují k rozvoji těch schopností top manažera, jež jsou předpokladem strategického myšlení. Prostředkem k dosažení cíle je kategorizace přístupů ke strategickému managementu

⁵ Srov. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*.

⁶ Srov. DRUCKER, P. F. *Postkapitalistická společnost*.

⁷ TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, s. 32-33.

⁸ PETERS, T. *Prosperita se rodí z chaosu*, s. 10.

a strategickému myšlení a následná identifikace jednotlivých prvků modelu vzdělávání top manažerů.

Stěžejní použitou metodou je přehledová studie, jejímž hlavním cílem je systematizovat a následně integrovat poznatky týkající se problematiky strategického managementu, strategického myšlení, a zejména vzdělávání pro strategický management. S ohledem na skutečnost, že dosavadní literatura nevykazuje žádnou přehledovou studii tohoto typu, spočívá záměr práce v systematizaci konceptu vzdělávání pro strategický management a strategické myšlení. Přehledová studie umožní andragogickou reinterpretaci strategického managementu a strategického myšlení jako východiska pro nastínění generického kompetenčního modelu top manažera jako nositele strategického myšlení a následný design institucionalizovaného vzdělávání top manažerů.

Práce se opírá o dva druhy literatury – aplikovaně manažersky pojatou, a sociálně psychologickou a sociologickou reinterpretaci strategického myšlení. Pouze výjimečně se dostupné texty ke strategickému managementu, strategickému myšlení a související problematice soustřeďují na andragogické aspekty. Jejich nastínění je jedním z dílčích cílů práce.

Základním zdrojem pro potřeby přehledové studie je soubor recenzovaných impaktovaných časopisů (převážně anglicky psané provenience). Výběr odborných textů byl uskutečněn podle seznamu impaktovaných časopisů Thompson Reuters, které jsou indexovány na Web of Science. Prostřednictvím vědeckých databází byl získán přístup k primárním zdrojovým textům. Kritériem pro výběr odborných monografií je jejich citovanost v seriálových publikacích, přičemž charakter obsahu odpovídá souhrnu primárních vědeckých poznatků zakládajících nový směr přístupu k dané problematice. K doplnění tohoto souboru slouží mj. aktuální texty uveřejněné v odborných manažerských publikacích vydávaných v České republice. České monografie jsou většinou sekundárního charakteru a přehledovou studii pouze doplňují, zejména v oblasti obecného vhledu do problematiky a používání ustálené terminologie v českém prostředí.

Jednotlivé poznatky jsou v intencích historické metody řazeny chronologicky tak, aby bylo možno z chronologického řazení identifikovat vývojové trendy názorů na problematiku strategického managementu, strategického myšlení a vzdělávání v dané oblasti.

Práce je rozdělena do tří deduktivně uspořádaných stěžejních částí (které nutně neodpovídají hlavním kapitolám práce). První část je věnována tématu strategického managementu. Je zde vytvořena přehledová studie různých pojetí strategického managementu, strategie samotné, i související problematiky. Ve druhé části jsou představeny základní přístupy ke strategickému myšlení – jak optikou managementu, tak i psychologie. Součástí této části je mj. kategorizace elementů strategického myšlení, jež je následně aplikována na model procesu strategického managementu. Třetí část je zaměřena na problematiku manažerského vzdělávání a učení. Tato část obsahuje stručný přehled přístupů ke vzdělávání manažerů, obecné pojetí kompetencí. Jejím vyústěním je nástin generického kompetenčního modelu top manažera a následný design institucionalizovaného vzdělávání ke strategickému managementu a strategickému myšlení. Každá stěžejní kapitola je ukončena shrnutím základních poznatků a uvedených přístupů k dané problematice. Jako prostředek shrnutí je mnohdy použito grafické znázornění ve formě přehledové tabulky.

1 Základní informační zdroje k problematice vzdělávání top manažerů

Oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů se věnuje, resp. věnovala, řada autorů (Malcolm Knowles, David A. Kolb, Chris Argyris, Peter Honey s Alanem Mumfordem, Reginald Revans, Joseph Prokopenko, z českých autorů pak Milan Kubr, Josef Koubek, Milan Mikuláščík, František Hroník, Jiří Plamíněk, Ivana Folwarczná, Petr Kantor aj.).

Prací cíleně zaměřených výhradně na úroveň strategického managementu, tedy top manažery (angl. CEOs – Chief Executive Officers), je však minimum. Zpravidla se jedná o odborné články publikované v zahraničních vědeckých časopisech.

Poměrně velká pozornost dalšímu vzdělávání obecně, jakož i se zaměřením na management, je věnována ve Velké Británii, kde mj. vychází odborný časopis Management Learning (Londýn: Sage Publications, ISSN 1350-5076). Jedná se o recenzovaný čtvrtletník, ve kterém jsou publikovány původní vědecké články obsahující výsledky výzkumných šetření či systematické přehledy z oblasti vzdělávání a znalostí v managementu. Časopis vychází nepřetržitě od roku 1970.

Nové poznatky z oblasti strategického managementu (tedy nikoliv primárně z oblasti vzdělávání, ale i ty zde lze nalézt) jsou pravidelně publikovány v americkém časopise Strategic Management Journal (New Jersey: Wiley-Blackwell, ISSN 0143-2095). Jedná se o oficiální časopis Strategic Management Society, který tato společnost vydává již od roku 1980. Jde o jeden z nejprestižnějších časopisů v oblasti strategického managementu. Jsou zde publikovány články, které rozvíjejí či ověřují teorie, zkoumají zajímavé fenomény či vyhodnocují řadu metodických nástrojů na poli strategického managementu.

Na strategický management se zaměřuje také několik britských odborných časopisů, jako Long Range Planning (Oxford: Elsevier Science, ISSN: 0024-6301), Advances in Strategic Management (Bingley: Emerald Group Publishing, ISSN 0742-3322), Strategic Organization (London: Sage Publications, ISSN 1476-1270) či Technology Analysis & Strategic Management (Abingdon: Routledge Journals, Taylor & Francis, ISSN 0953-7325).

Časopis Long Range Planning publikuje již o roku 1968 výzkumné práce zaměřené na nejnovější poznatky v oblasti strategického managementu. Cílí primárně

na akademickou obec, tedy na vědecko-výzkumné pracovníky, pedagogy, studenty a manažery jako účastníky dalšího vzdělávání.

Advances in Strategic Management si klade za cíl zveřejňovat aktuální výsledky výzkumných prací z oblasti teorie i praxe strategického managementu. Zaměřuje se jak na korporátní, tak i business strategie, na proces a organizaci strategického managementu, strategii aliancí a sítí, či cesty vedoucí k získávání konkurenční výhody.

Strategic Organization je recenzovaný vědecký časopis určený pracovníkům v oblasti vědy a výzkumu, vysokoškolským pedagogům i studentům zabývajícím se teorií i praxí strategického managementu. Jsou zde publikovány výsledky zajímavých empirických výzkumů, stejně jako čistě přehledové studie.

O spojení akademického a podnikového prostředí se snaží čtvrtletník *Technology Analysis & Strategic Management*, který propojuje nejrůznější analýzy vědeckých či metodologických přístupů s potřebami konkrétních tvůrců či nositelů strategického managementu v organizacích. V časopise jsou zveřejňovány práce hodnotící nejnovější manažerské techniky a metody a jejich dopad na praxi. Cílem časopisu je podporovat a rozvíjet strategické myšlení a cesty, jak prostřednictvím vědeckých poznatků podpořit výsledky konkrétních hospodářských subjektů.

Práce řešící problematiku strategického managementu se však vyskytují rovněž v časopisech obecnějšího zaměření. Stěžejní se v této oblasti jeví časopis vydávaný univerzitou v Harvardu – *Harvard Business Review* (Watertown, MA: Harvard Business Publishing, ISSN 0017-8012), v rámci kterého jsou publikovány práce z celé řady oborů jako management, finance, marketing, strategie, leadership aj. Posláním časopisu je přispět ke zlepšení metod a technik využívaných v manažerské praxi v prostředí celosvětových změn. Časopis má mnohaletou historii – založen byl již v roce 1922 jako čistě univerzitní periodikum, celosvětového významu dosáhl v osmdesátých letech dvacátého století.

Dalšími časopisy s obecnějším zaměřením, kde lze nalézt i práce věnované strategickému managementu jsou např. *Journal of Business Research* (New York: Elsevier Science, ISSN 0148-2963), *Journal of Economic* (Wien: Springer, ISSN: 0931-8658), *Journal of Management* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, ISSN: 0149-2063) či *Journal of Management Studies* (Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, ISSN: 0022-2380).

Journal of Business Research se zaměřuje na přenos teoretických poznatků do prostředí organizací potýkajících se s aktuální ekonomickou situací. Je zde publikována řada empirických studií, jejichž cílem je mj. osvětlit chování subjektů na trhu a napomoci tak manažerům v jejich rozhodování.

Především do oblasti podnikové ekonomiky (kam spadá i management obecně, tedy i strategický management) a makroekonomie směřuje Journal of Economic. Základní pozornost je zde věnována jak čistě teoretickým pracím, tak i současné ekonomické praxi.

Na výsledky výzkumných prací a jejich dopad na manažerskou praxi se soustředí Journal of Management. Jeho záměrem je podporovat nové myšlenky, nové pohledy v rámci problematiky současného výzkumu v oblasti managementu. Tradičními tématy článků zveřejňovaných v časopise jsou podniková strategie, podnikání, chování organizací, řízení lidských zdrojů apod.

Obdobným tématům se věnuje i Journal of Management Studies, jenž klade důraz na inovativní charakter zveřejňovaných prací, které mohou svým multidisciplinárním pojetím přesahovat např. i do oblasti filozofie.

Veškerá uvedená periodika jsou zalistována v seznamu Master Journal List společnosti Thomson Reuters⁹ a mají příslušný impact faktor. Tento seznam zahrnuje pouze časopisy indexované na Web of Science.

Zajímavé studie, zahrnující také pravidelná dotazníková šetření mezi top manažery, již řadu let zpracovává americká společnost IBM, která výsledky těchto studií zveřejňuje na svých webových stránkách (ibm.com/ceostudy) a rovněž vydává svůj časopis IBM Journal of Research and Development (New York: IBM Corp., ISSN 0018-8646).

V této práci tvoří zahraniční články publikované převážně ve výše uvedených časopisech východiska zejména pro přehledové studie, kde je čerpání z primárních zdrojů nezbytné. V obecněji zaměřených kapitolách, jejichž cílem je především základní seznámení s problematikou a příslušnou terminologií, jako převažující zdroj slouží spíše publikace českých autorů.

⁹ Srov. THOMSON REUTERS. *Master Journal List*. <<http://ip-science.thomsonreuters.com/mjl/>>.

2 Strategický management jako způsob řízení organizace

2.1. Úvod do problematiky strategického managementu

Každá organizace musí mít svůj cíl, kam chce směřovat, vytyčený způsob, jak se dále rozvíjet. Hovoříme o stanovení strategie, strategických cílů a dílčích strategických operacích. Bez splnění tohoto požadavku organizace pouze operativně řeší nastalé problémy, pouze reaguje na podněty, místo toho, aby je sama aktivně vytvářela. Podle Johnsona a kol. „Strategie udává dlouhodobý směr organizace. V měnícím se prostředí organizace díky účelnému uspořádání svých zdrojů a současně schopnosti splnit potřeby trhu získává výhodu a plní očekávání svých stakeholderů.“¹⁰ Jak dokládá řada prováděných analýz, organizace neuplatňující ve svém řízení principy strategického managementu dosahují pouze krátkodobých tržních úspěchů. Naopak organizace, které dodržují zásady strategického managementu, se zpravidla vyznačují dlouhodobě udržitelným růstem.¹¹ Samotná strategie však nestačí. Je nezbytné zavést v organizaci určitý mechanismus, pomocí něhož můžeme sledovat a hodnotit plnění dílčích strategických úkolů.

Jak se shoduje řada autorů odborných publikací z oblasti managementu, strategický management je nejsložitějším, nejobtížnějším a zároveň nejrizikovějším úkolem top manažera.¹² Neexistuje žádný universální návod, jak vytvořit správnou strategii. Při tom úspěch každé organizace je založen právě na její strategii. Strategický management zásadním způsobem ovlivňuje úspěšnost organizace – daleko více, než taktické či operativní řízení – ba naopak, taktické a operativní řízení ze strategického řízení vycházejí.¹³

2.2. Strategická úroveň managementu, charakteristika top manažera

Management organizací představuje velice složitý a komplexní proces. Organizační jednotky, v rámci kterých jsou realizovány odlišné činnosti, nemohou účinně fungovat bez určité koordinace a vzájemné propojenosti. Všechny činnosti v organizaci musí být

¹⁰ JOHNSON, G., SHOLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy*, s. 7

¹¹ Srov. GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*.

¹² Srov. SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě – Díl II Formulace strategie*.

¹³ Srov. PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*.

vzájemně propojeny jak po věcné, tak i po finanční stránce. Obecně jsou rozlišovány tři základní úrovně managementu:¹⁴

- management první linie, resp. operativní úroveň managementu,
- management střední linie, resp. taktická úroveň managementu,
- top management, resp. vrcholová/strategická úroveň managementu.

Jednotlivé úrovně managementu na sebe hierarchicky navazují. Vzájemně se od sebe liší mírou kompetencí a odpovědnosti při stanovování cílů, úkolů a jejich realizace. Na strategické úrovni jsou stanovovány cíle a úkoly, jejichž realizace je delegována na taktickou úroveň, jež je dále přenáší na úroveň operativní. Významné rozdíly jsou i v časových horizontech realizace cílů a řešení problémů, jimiž se jednotlivé úrovně managementu zabývají.

Na strategické úrovni managementu je stanovována základní koncepce organizace, směry jejího dalšího rozvoje. Manažerské aktivity jsou často realizovány mimo prostředí organizace. Rozhodování na vrcholové úrovni je, na rozdíl od nižších úrovní managementu, zpravidla doprovázeno neopakovatelnými unikátními jevy a situacemi. Informace potřebné pro rozhodnutí jsou obtížně dostupné. Zpravidla pocházejí z vnějšího prostředí, jsou obtížně dosažitelné, neurčité, s nízkou frekvencí výskytu. Jak upozorňují Keřkovský s Vykypělem: „Strategická rozhodování jsou proto vesměs považována za špatně strukturovaná, jejich řešení jsou založena především na intuici, nelze je formalizovat.“¹⁵

Představitelem, resp. realizátorem strategického managementu je top manažer. V praxi bývá top manažer označován jako generální ředitel organizace. Mnohdy je top manažerem samotný majitel organizace. V případě živnostníků se všechny tři úrovně managementu, tedy i strategická, střetávají v jedné osobě podnikatele. Top manažer formuluje strategii organizace a nese plnou zodpovědnost za její realizaci. Při stanovování nových cílů organizace se top manažer může jen omezeně opírat o své zkušenosti z předchozích aktivit, podmínky, za kterých jsou činěna nová rozhodnutí, jsou vždy odlišná. Strategické cíle mají platnost a dopad na celou organizaci. Pozornost top manažera by měla být orientována do vnějšího prostředí organizace, kde top manažer vyhledává nové příležitosti pro organizaci a předvídá hrozby. Veškerá

¹⁴ Srov. ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*.

¹⁵ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*, s. 5.

rozhodnutí a činnosti na taktické a operativní úrovni managementu z rozhodnutí a cílů top manažera, resp. ze strategie vycházejí a musí vést k jejímu naplnění.

2.3. Obecná definice strategického managementu

Strategický management můžeme chápat jako proces, kdy top manažer definuje dlouhodobé strategické cíle a strategii celé organizace tak, aby byly naplno využity zdroje organizace a při tom byly reflektovány příležitosti na trhu. Účelem je snížit riziko možné chyby a přivést organizaci do situace, ve které může předvídat změny, odpovídat na ně, změny vyvolávat a využívat je ve svůj prospěch. Snahou top manažera je přijímat taková rozhodnutí, jejichž důsledky se projeví v silnější konkurenční pozici organizace na trhu, než je ta současná. To je možné reagováním a aktivním působením na vnější vlivy, jako jsou konkurence, změny na trhu, využívání vnitřních zdrojů a schopnosti organizace.¹⁶

Strategický management tedy představuje proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj organizace. Tyto rozvojové záměry mají v případě strategického managementu dlouhodobý charakter – zasahují tedy do budoucnosti – do prostoru neznáma.¹⁷ Keřkovský s Vykypělem uvádějí: „Podnik, který chce v prostředí tržní ekonomiky přežít a úspěšně se rozvíjet, je nucen daleko více se zabývat vývojovými trendy působícími v jeho okolí a rozhodujícím trendům se pružně přizpůsobovat. Poznání, hodnocení a racionální uplatňování poznatků o objektivních vývojových tendencích v řízení organizace se tak stává jedním z nejvýznamnějších požadavků kladených na vedoucí pracovníky.“¹⁸ Hovoříme zde o budoucím vývoji, který ovlivňuje řada faktorů, o jejichž existenci v současnosti nemusíme mít ani ponětí. Podle Trunečka umění předvídat budoucí vývoj spočívá v „rozpoznání pozitivních od negativních signálů, pseudorevolucí od podstatných faktů, které budou vytvářet budoucnost“¹⁹.

Jak upozorňuje Keřkovský: „Kromě skutečnosti, že rozhodování uskutečňovaná ve strategickém řízení velkou měrou ovlivňují úspěšnost podnikání, existují i další důvody, pro něž by mělo být v každé organizaci, která chce úspěšně a dlouhodobě

¹⁶ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*.

¹⁷ Srov. SOUČEK, Z. *Zvítězíme i v globální ekonomice*.

¹⁸ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*, s. VII.

¹⁹ TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, s. 12.

naplňovat svoje poslání, uplatňováno racionální strategické řízení.²⁰ Pod pojmem racionální strategické řízení oba autoři rozumějí strategický management, který vychází z dlouhodobých prognóz vývoje a pomocí něhož může top management předjímat budoucí příležitosti a hrozby. Strategický management rovněž pomáhá zvyšovat kvalitu samotného managementu, kdy vede řídicí pracovníky k tomu, aby zkvalitňovali své taktické a operativní rozhodování. Vedle kvality managementu strategické řízení pomáhá zdokonalovat i komunikaci uvnitř organizace, koordinaci projektů, motivaci pracovníků a zlepšuje alokaci zdrojů.²¹

V odborné literatuře lze nalézt celou řadu přístupů či konceptů strategického managementu. Skutečnost, že je téměř nemožné určit ideální koncept strategického managementu, je pravděpodobně způsobena samotnou podstatou problémů řešených v rámci strategického managementu. Zpravidla se jedná o špatně strukturovaná rozhodnutí, která se neopakují a kdy je velmi obtížné, ne-li nemožné, shromáždit a vyhodnotit všechny potřebné informace. Velkou roli zde hraje intuice, odhad a cit pro využití podnikatelských příležitostí.

Z výše uvedeného vyplývá, že strategický management zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobé shody mezi vizí organizace, jejími dlouhodobými cíli a použitelnými zdroji a také mezi organizací a jejím vnějším okolím.

Pro strategický management je typické rozhodování v prostředí neopakovatelných unikátních jevů a situací. Jak již bylo mnohokrát zmíněno, jejich výskyt a průběh v budoucnu je velice obtížné předvídat i pro velmi zkušené manažery. Významná část informací pro strategické rozhodování pochází z neoficiálních zdrojů. Strategická rozhodování jsou často uskutečňována mimo formální prostředí organizace, kdy formální informační zdroje nemusí být dostupné.²²

2.4. Proces strategického managementu

Jednotný model procesu strategického managementu neexistuje. Každý autor zpracovává svůj vlastní model, který obsahuje různý počet fází a je rozpracován s různou mírou podrobností. Z nepřeberného množství modelů byly jako ilustrace pro danou práci vybrány ty modely, které jsou svým charakterem ideální

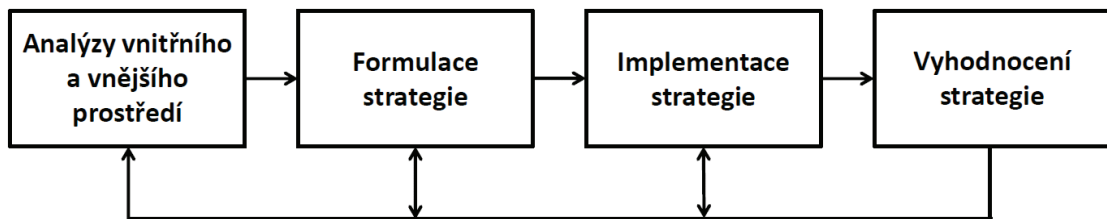
²⁰ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*, s. 1.

²¹ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*.

²² Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*.

pro andragogické pojetí zkoumané problematiky, tedy splňují následující požadavky: jsou strukturované, umožní andragogickou reinterpretaci strategického managementu a dovolí uplatnění kompetenčního přístupu při řešení vzdělávacího procesu manažerů v oblasti strategického managementu.

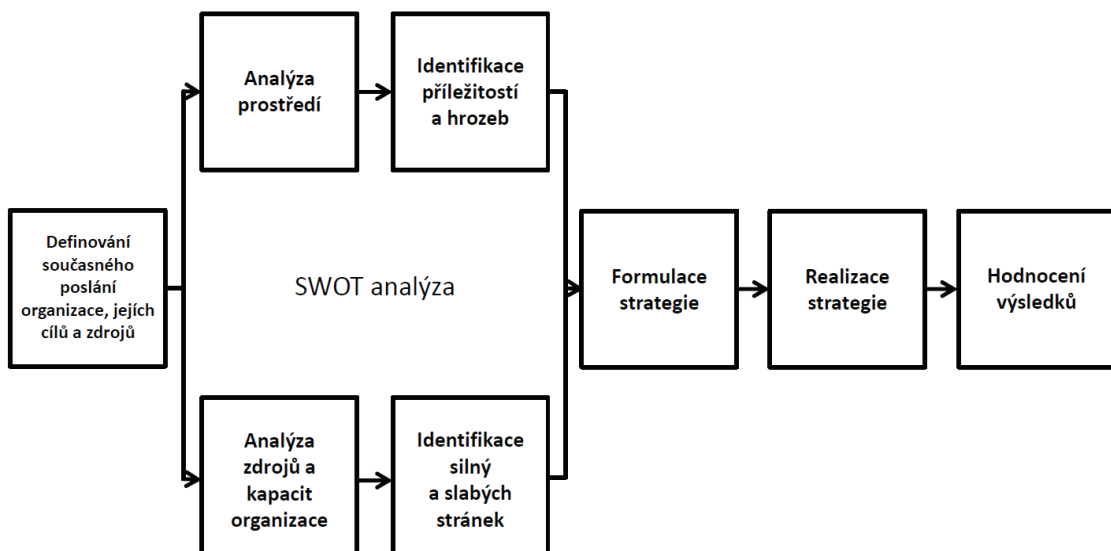
2.4.1. Pojetí procesu strategického managementu dle Hungera s Wheelenem²³



Obr. 1: Proces strategického managementu dle Hungera a Wheelena²⁴

Pojetí Hungera s Wheelenem (viz Obr. 1) je ve srovnání s ostatními poměrně stručné. Jejich vnímání procesu strategického managementu začíná, stejně jako např. u Keřkovského s Vykypělem, analýzou prostředí (myšleno externí i interní) a končí zhodnocením celého procesu.

2.4.2. Pojetí procesu strategického managementu dle Robbinse a Coulterové²⁵



Obr. 2: Proces strategického managementu dle Robbinse a Coulterové²⁶

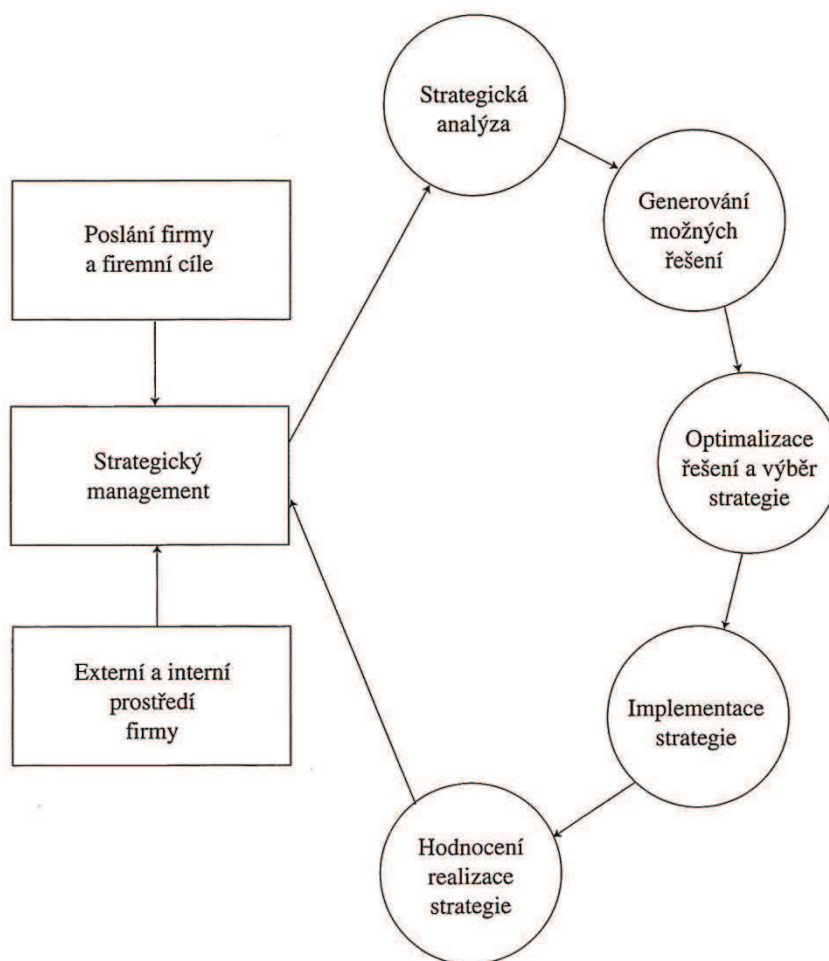
²³ Srov. HUNGER, D. J., WHEELLEN, T. L. *Essentials of Strategic Management*.

²⁴ HUNGER, D. J., WHEELLEN, T. L. *Essentials of Strategic Management*. Upraveno, přeloženo.

²⁵ Srov. ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*.

V modelu Robbinse a Coulterové (viz Obr. 2) začíná proces strategického managementu formulací poslání, cílů a zdrojů, teprve poté následují analýzy. Celý proces je uzavřen hodnocením výsledků.

2.4.3. Pojetí procesu strategického managementu dle Keřkovského a Vykypěla²⁷



Obr. 3: Proces strategického managementu dle Keřkovského a Vykypěla²⁸

Keřkovský s Vykypělem celý proces strategického managementu (viz Obr. 3) začínají strategickými analýzami. Důraz je mj. kladen na rozhodovací fázi (generování možných řešení, výběr vhodné strategie). Formulace poslání a firemních cílů stejně jako vliv

²⁶ ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. Upraveno.

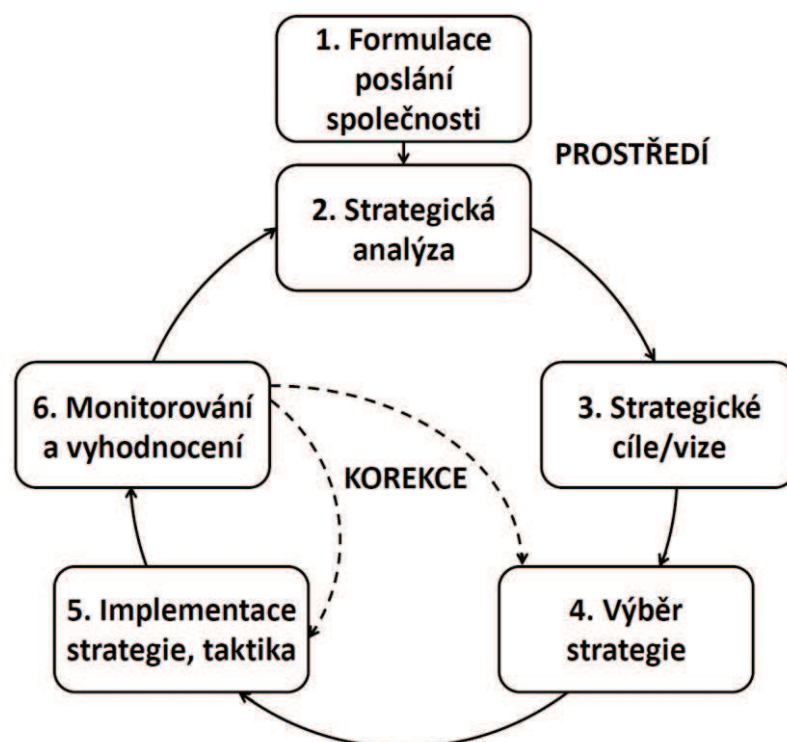
²⁷ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*.

²⁸ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Upraveno.

externího a interního prostředí jsou ze samotného cyklu vyčleněny. Jedná se o faktory, které jsou permanentní součástí všech fází procesu strategického managementu.

2.4.4. Pojetí procesu strategického managementu dle Košťana a Šuleře²⁹

Košťan se Šuleřem ve svém grafickém znázornění procesu strategického managementu (viz Obr. 4) zdůrazňují jeho cyklický charakter. Zajímavé je zařazení formulace cíle a vize až za strategické analýzy. Stejně jako u ostatních autorů i zde je celý proces ukončen fází monitoringu a vyhodnocení.



Obr. 4: Proces strategického managementu dle Košťana a Šuleře³⁰

Ve výše představených modelech procesu strategického managementu lze nalézt řadu společných prvků. Všechny vnímají strategický management jako kontinuální, permanentní, nikdy nekončící proces. Všechny uvedené modely zdůrazňují roli strategických analýz interního i externího prostředí v celém procesu. Rozdílné je zařazení formulace vize a strategického cíle. Zde se ovšem setkáváme s pojmovou nejednotností a nesouladem ve vnímání pojmů vize, mise, strategický cíl. Bez ohledu

²⁹ Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*.

³⁰ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Upraveno.

na tuto nejednotnost zásadní rozdíl spočívá ve skutečnosti, zda formulace cíle předchází provedení analýz, nebo zda analýzy tvoří východisko pro stanovení strategického cíle. Pro rozlišení jednotlivých fází a jejich umístění do procesu strategického managementu je proto nezbytné nejprve vysvětlit jednotlivé pojmy. Popis jednotlivých fází zároveň slouží jako východisko pro stanovení anatomy kompetencí top manažera pro strategický management.

2.4.5. Fáze procesu strategického managementu

Mise (poslání), vize

Základní účel existence organizace vyjadřuje její *mise*, resp. *poslání*. Tyto dva pojmy lze vnímat jako synonyma. Mise dává informaci o tom, co organizace poskytuje společnosti – zda se jedná o výrobky, o služby, tzn. jaký je předmět podnikání dané organizace, na jaké trhy se organizace zaměřuje, resp. jaký je cílový segment jejich produktů.

Mise má zpravidla formu stručného prohlášení, které je určeno nejen pracovníkům dané organizace, ale i vnějšímu okolí. Má tedy výrazný informační význam, deklaruje účel a vztahy organizace směrem k veřejnosti, čímž zároveň společnosti umožňuje veřejnou kontrolu nad naplňováním poslání. Veřejně deklarovaná mise poskytuje základní informace pro utváření názoru o organizaci stakeholderům (klíčovými činiteli, jako jsou zaměstnanci, akcionáři, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, orgány státní správy apod.). Směrem do vnitřního prostředí organizace mise vyjadřuje základní strategický záměr vlastníků organizace, představuje základní směr pro management i řadové pracovníky, čímž zajišťuje jednotu názorů mezi zaměstnanci organizace na hlavní směry jejího vývoje.

Někteří autoři³¹ vedle mise rozlišují pojem *vize*. V rámci tohoto rozlišení platí výše uvedené s tím, že mise má obecnější charakter a primárně směřuje do vnějšího prostředí organizace, kdežto vize je konkrétnějším vyjádřením mise směrem do vnitřního prostředí organizace. Vize popisuje žádoucí budoucí stav organizace. Vyjadřuje základní zaměření aktivit, deklaruje, jakou pozici bude mít organizace na trhu, určuje, v čem bude spočívat konkurenční výhoda organizace, resp. na čem bude založena její

³¹ Srov. SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULER, O. *Management*.

specifická přednost. Mise, resp. vize by měla být zřejmá již při zakládání organizace. Je zásadní informací majitelů směrem k top managementu, proto by v procesu strategického managementu měla být rozhodně výchozím krokem.

Strategický cíl

Strategický cíl popisuje konečný, výsledný stav po uplynutí předem daného (strategického) období. Musí být zformulován naprosto jednoznačně a konkrétně, aby po uplynutí strategického období mohlo být konstatováno, zda byl cíl naplněn. Strategický cíl by měl být definován tak, aby zajistil organizaci výhodnější pozici oproti konkurenci. Zároveň by měl umožnit organizaci její stabilní vývoj, tzn. respektovat změny, které s jistou mírou určitosti mohou v průběhu strategického období nastat.

Pro strategický cíl, stejně jako pro jakýkoliv jiný cíl z pohledu managementu, platí pravidlo SMART³². Znamená to, že cíl musí být pro organizaci a její pracovníky stimulující, podněcující k co nejlepším výsledkům. Zároveň však musí být dosažitelný, splnitelný a reálný. Jak pro pracovníky organizace, tak i pro veškeré prvky vnějšího okolí musí být cíl akceptovatelný (tzn., musí být v souladu s platnými zákony či normami daného státu, respektující po environmentální stránce nejbližší okolí apod.). Předpokládaný cílový stav musí být kvantifikován, tzn., musí být stanoveny konkrétní hodnoty klíčových ukazatelů, což umožní zhodnocení míry naplnění cíle po uplynutí strategického období. Formulace cíle již musí obsahovat i termínové vymezení, tedy délku strategického období a předpokládaný okamžik splnění cíle.

Analýzy vnitřního a vnějšího prostředí

Strategický cíl je konkrétní popis stavu po uplynutí strategického období. Jak již bylo uvedeno, musí být mj. dosažitelný, splnitelný a reálný. Tzn., že musí respektovat možnosti organizace a odpovídat na současný stav a budoucí trendy ve vnějším okolí. Z tohoto důvodu by cíl měl být formulován až na základě provedených *analýz vnitřního a vnějšího prostředí*. Strategické analýzy tedy logicky předcházejí fázi stanovení cíle. Provedení strategických analýz je klíčovým krokem procesu strategického managementu. Smyslem strategických analýz je identifikace významných dynamických

³² Akronym tvořený slovy Specific/Stimulating, Measurable, Acceptable/Achievable, Realistic/Reachable, Timed/Term.

jevů a procesů, jejichž působení sice nemusí být v současnosti významné, ale v budoucnosti může významně určovat situaci organizace.

Analýzy vnitřního prostředí podávají informaci o možnostech organizace. Ukazují, jaké má organizace zdroje, jaké dovednosti a schopnosti mají její pracovníci, jaká je její finanční síla či zda má nějaké úspěšné inovační produkty. Výsledky analýz vnitřního prostředí vymezují vnitřní možnosti organizace, ukazují na její případná omezení a naopak na silné stránky, které předurčují konkurenční výhodu. Analýzy vnitřního prostředí by měly vyústit v jednoznačné posouzení vnitřních zdrojů organizace a odhalit schopnosti organizace provádět různé funkční aktivity jako finanční management, řízení lidských zdrojů, marketing, výzkumně-vývojový potenciál apod. Významným prvkem vnitřního prostředí organizace je, vedle zdrojů, její firemní kultura. Charvát charakterizuje firemní kulturu velmi stručně: „kultura je to, jak věci ve firmě děláme“³³. Firemní kultura prezentuje osobitost dané organizace a odráží sdílené hodnoty, přesvědčení a chování pracovníků, které se prolíná veškerými aktivitami organizace. Ještě donedávna byla silná firemní kultura považována za jeden z determinujících faktorů úspěšnosti organizace – ve vztahu k dlouhodobé udržitelnosti a kontinuálnímu dosahování zisku.³⁴ S rostoucím významem vlivu turbulentního vnějšího okolí organizace se však objevují opačné přístupy, které v silné firemní kultuře spatřují spíše bariéru efektivního strategického managementu spočívající v nedostatečné schopnosti organizace přizpůsobovat svou strategii změnám vnějšího okolí. Dokládá to řada analýz prováděných v organizacích napříč širokým spektrem průmyslových odvětví.³⁵

Prvkem, který stále významněji ovlivňuje dosažení úspěchu organizace, je její vnější okolí.³⁶ Turbulentní změny, globalizace, mezinárodní konkurence spolu s dalšími novými jevy jako terorismus, výrazné demografické posuny či extrémní meteorologické jevy významně ovlivňují život společnosti a kladou nové nároky na top management organizací. Každá organizace působí v určitých společenských, politických podmínkách. Musí respektovat legislativu dané země, využívá, resp. ve vlastním vývoji navazuje, na existující technologie, čelí stále silnější konkurenci, využívá nabídku

³³ CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. s. 39

³⁴ Srov. SCHOLZ, Ch. Corporate culture and strategy – The problem of strategic fit. *Long Range Planning*. 1987, vol. 20, is. 4, pp. 78 – 87.

³⁵ Srov. SØRENSEN, J. B. The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*. 2002, vol. 47, pp. 70 – 91.

³⁶ Zásadní roli vlivům vnějšího prostředí v dosahování úspěchu organizace přičítá např. Souček – srov. SOUČEK, Z. *Firma 21. století*; SOUČEK, Z. *Zvítězíme i v globální ekonomice* a SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*.

pracovních sil v daném regionu apod. Vnější okolí tedy ve značné míře vymezuje varianty a limity pro management. Úspěšná proto bude pouze taková organizace, jejíž strategický cíl a následná strategie respektuje podmínky dané vnějším okolím. Stejně faktory vnějšího prostředí mohou mít na jednu organizaci pozitivní dopad, na jinou negativní – záleží na managementu zdrojů a kapacit dané organizace, tedy na podmínkách jejího vnitřního prostředí.

Výsledky analýz vnitřního a vnějšího prostředí jsou shrnuty ve SWOT analýze. Jedná se o matici se čtyřmi sektory, vymezenými dvěma kritérii – prostředím organizace (vnitřní a vnější) a charakterem prvků (pozitivní a negativní). V rámci analýzy jsou pojmenovány silné a slabé stránky (strengths, weaknesses), příležitosti a hrozby organizace (opportunities, threats). Dobře sestavená SWOT analýza tvoří základní východisko pro stanovení strategického cíle a pro formulaci strategie jeho dosažení. Z podstaty SWOT analýzy vyplývá základní logika strategického návrhu, který by měl být zaměřen na eliminaci slabých stránek a hrozeb prostřednictvím vhodného využití silných stránek a příležitostí.³⁷

Strategie

Způsob dosažení strategického cíle definuje *strategie*, rozpracovaná do jednotlivých kroků – strategických operací. Formulace strategie je výrazně tvůrčí proces. Jedná se o nejdůležitější a nejsložitější úkol top managementu každé organizace.³⁸

Základním úkolem strategie je připravit organizaci na budoucnost, na všechny situace, které mohou v budoucnu s vysokou pravděpodobností nastat. Budoucnost však představuje prostor neznáma – lze ji pouze s určitou pravděpodobností předvídat. Není jisté, jakým směrem se bude odvíjet ekonomický, politický či vědeckotechnický vývoj a další faktory ovlivňující fungování každé organizace. Top manažer proto pracuje v podmínkách velké nejistoty. Rozhoduje však o naprosto zásadních problémech – o vývoji nových produktů, o investicích, o metodách motivace pracovníků, o budování distribučních sítí a dalších faktorech. Na správném (či nesprávném) rozhodnutí top manažera proto závisí existence a úspěch celé organizace.

³⁷ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi.*

³⁸ Srov. SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě - Díl II Formulace strategie.*

Z toho vyplývá, že formulace jediné strategie není dostačující. Top manažer musí vytvořit a posoudit strategické alternativy a následně vybrat ty, které jsou komplementární a vzájemně se podporují. Strategie organizace proto musí být vždy vypracována ve více variantách, které vycházejí z odhalení všech vývojových tendencí, jež mohou s vysokou pravděpodobností nastat. Top manažer tím čelí vzniku tzv. strategického překvapení, které by mohlo přivést organizaci do situace, kdy již není schopna svými silami situaci vyřešit, což může vyústit až ke zhroucení organizace.

Varianty strategie musí být vzájemně kompatibilní, tzn., musí být koncipovány tak, aby organizace mohla v případě potřeby přejít od jedné varianty ke druhé, aniž by došlo k ohrožení její existence. Obvykle to předpokládá mít k dispozici takové portfolio variant, které lze realizovat na tomtéž základním zařízení a s pracovníky téže základní kvalifikace. Kompatibilita variant umožňuje vysokou pružnost strategie, která je v současné době jedním z předpokladů úspěšnosti organizace, jelikož přizpůsobuje základní aktivity organizace nejistotě, diskontinuitě a turbulentnímu vývoji vnějšího prostředí.³⁹

Implementace

Následným krokem v procesu strategického managementu je po formulaci strategie její *implementace*. Tato fáze potvrdí, zda strategie byla vhodně či nevhodně zformulována. V literatuře se pro provádění jednotlivých strategických operací, jež jsou součástí strategie, používá termín „implementace“ nebo „realizace“. Zatímco „realizace“ má charakter pouhého plnění stanovených úkolů, „implementace“ v sobě zahrnuje i tvůrčí přínos pracovníků provádějících realizaci strategie. S ohledem na výše popsanou charakteristiku vnějšího okolí je tvůrčí prvek v průběhu realizace strategie stěžejní, proto bude nadále používán termín „implementace“.

Teprve implementace strategie přináší organizaci efekt v podobě konkrétních výstupů. Implementaci strategie však není zatím v teorii ani v praxi věnována dostatečná pozornost. Existuje mnoho teorií jak rozhodovat, ale jen málo metod, jak realizaci zabezpečovat. Jedná se přitom o složitý proces, do něhož se promítá mnoho věcných, finančních a především sociálně-psychologických faktorů.

³⁹ Srov. SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl I Základní zásady.*

Veškeré aktivity uskutečňované na taktické i operativní úrovni řízení, jako např. krátkodobé řízení zásob, financí, prodeje, výroby, kvalifikace, technologie, vždy musí směřovat k naplnění strategického cíle. Top manažer musí zajistit konzistentnost mezi strategickým a operativním řízením. Strategického cíle lze dosáhnout jen tehdy, jestliže top manažer věnuje strategii systematickou a trvalou pozornost. Vrcholové vedení musí neustále zřetelně proklamovat, že o dosažení zformulovaného strategického cíle vážně usiluje, má o něj trvalý zájem a odmění každého, kdo se o jeho naplnění přičiní.

Významnou roli zde proto hraje vnitřní systém firemní komunikace. Je naprosto nezbytné, aby se na implementaci strategie vědomě podíleli všichni pracovníci organizace. Každý pracovník musí být se strategií seznámen a musí vědět, jakými konkrétními kroky k její realizaci přispívá. Pouze jednota veškerých aktivit organizace a jejich sladěnost se strategií zajišťuje úspěšné dosažení strategického cíle a naplnění deklarované vize.

Top manažer v procesu implementace strategie neustále čelí dvěma faktorům. Na jedné straně se snaží udržet dlouhodobou stabilitu strategie, tj. neměnnost své vize, strategických cílů a strategických operací. Na druhé straně si je však vědom, že v turbulentním prostředí téměř jistě dojde k některým více nebo méně neočekávaným událostem, které vyvolají nezbytnost aktualizace strategie. Aktualizace strategie je kontinuálním procesem, který začíná systematickým vyhledáváním příležitostí a hrozeb ve vnějším prostředí organizace. Kontrola a monitoring tak dnes již nejsou pouze poslední fází manažerského procesu, ale v současných podmínkách strategického managementu jsou nedílnou součástí procesu implementace strategických rozhodnutí a jejich realizace.

Změny jsou v turbulentním vnějším okolí běžným faktorem, proto musejí být vnímány jako samozřejmost i ve vnitřním prostředí organizace. Nejčastějšími příčinami změn ve vnějším prostředí organizace jsou zejména změny poptávky a charakteru trhů (zákazníků), nové vědecké poznatky, změny charakteru konkurence, změny charakteru dodavatelů a změny legislativních podmínek.⁴⁰ Snahou top manažera by mělo být přetransformovat veškeré změny v příležitosti. Jednou z bariér průběžné aktualizace strategie se však mnohdy stává skutečnost, že top manažer vnímá nutnost přechodu k jiné variantě strategie jako své osobní selhání. Ve skutečnosti však aktualizace

⁴⁰ Srov. SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl III Implementace strategie.*

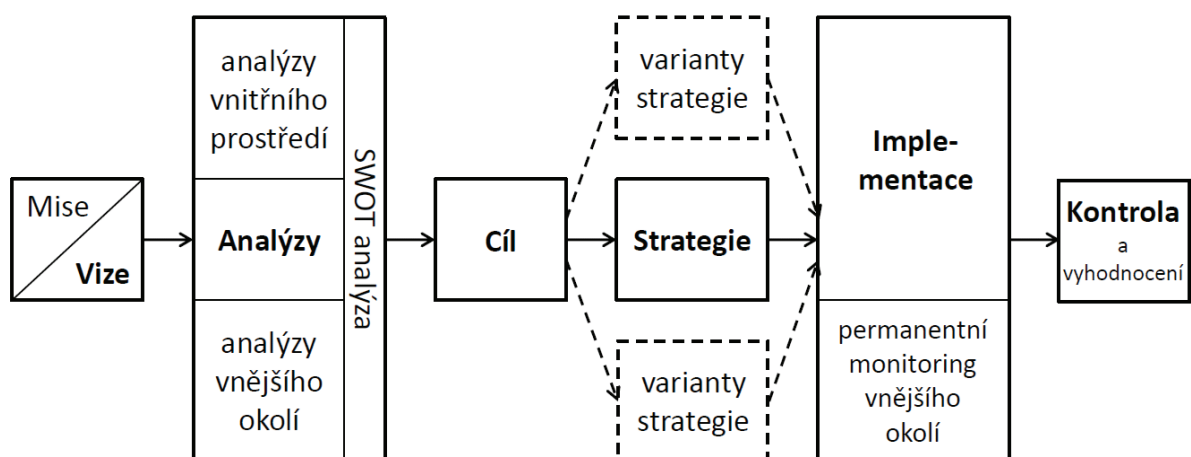
strategie může znamenat začátek nové etapy rozvoje organizace. Změnám ve vnějším prostředí nelze zabránit. Top manažer s nimi musí počítat, musí na ně umět reagovat, omezit jejich negativní důsledky a využít je ku prospěchu organizace. Některé změny ve vnějším prostředí by organizace dokonce měla sama aktivně vyvolávat, např. umístěním nových produktů na trh, úsilím o změnu spotřebitelského chování zákazníků apod.

Kontrola

Závěrečnou fází každého manažerského procesu je kontrola a vyhodnocení dosažených výsledků. V prostředí strategického managementu je předmětem hodnocení efektivita zvolené a uskutečněné strategie a míra dosažení strategického cíle v podmínkách turbulentního vnějšího prostředí.⁴¹

2.4.6. Aplikovaný model procesu strategického managementu

Představené prvky procesu strategického managementu lze shrnout do podoby grafického znázornění celého procesu, které předjímá andragogické vyústění práce. Proces strategického managementu znázorněný na Obr. 5 bude východiskem pro definici elementů strategického myšlení a následně pro nástin generického kompetenčního modelu top manažera.



Obr. 5: Vnímání procesu strategického managementu autorkou⁴²

⁴¹ Srov. ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*.

⁴² Vlastní zpracování.

2.5. Různé přístupy ke strategii

Pro vhodný přístup k řešení otázky vzdělávání top manažerů ke strategickému managementu je nejprve nezbytné představit rešerši textů zabývajících se strategií. V odborné literatuře se setkáváme s různými významy slova „strategie“. Na základě studia nejvýznamnějších autorů⁴³ publikujících v oblasti strategického managementu a s inspirací v taxonomii strategií Henryho Mintzberga⁴⁴, autority pro řadu dalších autorů zabývajících se problematikou strategického managementu, lze přístupy ke strategii rozdělit do šesti základních skupin. Na strategii tedy můžeme nahlížet jako na:

- plán,
- proces,
- integrující prvek,
- způsob vymezení se vůči konkurenci,
- způsob využívání zdrojů a
- sociální praxi.

Jednotlivé přístupy se mnohdy překrývají. Např. podle Chandlera⁴⁵ strategie determinuje základní dlouhodobé cíle organizace a nastavuje určitá pravidla chování (což odpovídá strategii pojímané jako plán) a zároveň určuje alokaci zdrojů nezbytných pro realizaci těchto cílů (strategie jako způsob využívání zdrojů). Podle některých základní význam strategie spočívá v definování cílů, jiní uvádějí, že definice cílů je samostatný proces a strategií rozumí způsob dosahování těchto cílů. Mintzberg⁴⁶ přímo upozorňuje, že i v rámci jedné publikace se můžeme setkat s použitím slova strategie pokaždé v jiném významu.

⁴³ Srov. Budou citováni u jednotlivých přístupů ke strategii.

⁴⁴ Srov. MINTZBERG, H. The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1990, vol. 11, is. 3, pp. 175 – 195.

⁴⁵ Srov. CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure*.

⁴⁶ Srov. MINTZBERG, H. The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1990, vol. 11, is. 3, pp. 175 – 195.

2.5.1. Strategie jako plán

Za představitele tohoto přístupu lze považovat **Alfreda du Pont Chandlera**⁴⁷, pro kterého je z pohledu strategie stěžejní udržování dlouhodobého stabilního růstu organizace. Toto hledisko zároveň vytváří základní rámec pro strategické rozhodování.

Chandler rozlišuje následující typy strategie, které na sebe v ideálních podmínkách navazují:

Strategie růstu objemu produkce (volume expansion)

Po úspěšném uvedení produktu na trh následuje zvýšení objemu produkce, přičemž se organizace soustředí na stávající trh se stávajícími zákazníky.

Strategie geografického rozšíření (geographic expansion)

Jakmile je místní trh zcela pokryt, začíná se organizace rozšiřovat na nové, zpravidla zahraniční trhy.

Strategie vertikální integrace (vertical integration)

Vertikální integrace představuje další možnou formou růstu organizace. Ke zvyšování přidané hodnoty dochází v rámci dané organizace tím, že se organizace zaměří na produkci vlastních vstupů (zpětná integrace – backward integration) nebo na další zpracování či distribuci svých výstupů (dopředná integrace – forward integration), popř. obsáhne oba tyto směry.

Produktová diverzifikace (product deversification)

Jako poslední krok v procesu rozvoje organizace vidí Chandler produktovou diverzifikaci, která spočívá v rozšíření o nové produkty cestou fúze s jinou organizací, prostřednictvím akvizice nebo rozšířením vlastní produkce.

Přechod z jedné fáze strategie do druhé dle Chandlera bezpodmínečně vyvolává potřebu změny organizační struktury.

Dalšími představiteli tohoto přístupu jsou např. **Van Gelderen, Frese a Thurik**⁴⁸, kteří strategii vnímají jako soubor akčních plánů – modelů chování organizace a jejích pracovníků v různých, zejm. nejasných, neurčitých situacích. Zjednodušeně řečeno – strategie představuje způsob dosažení cíle organizace.

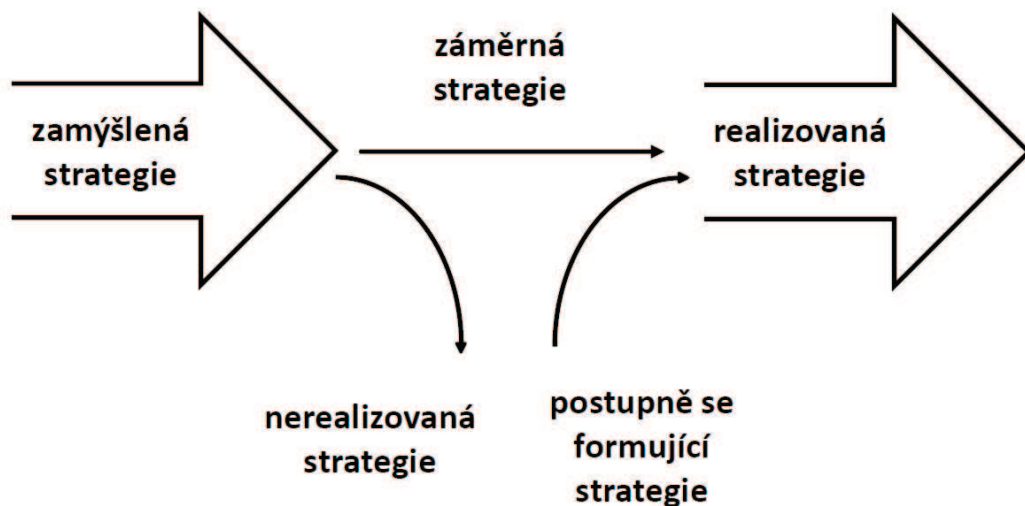
⁴⁷ Srov. CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure*.

⁴⁸ Srov. GELDEREN, M., FRESE, M., THURIK, R. Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Start-Ups. *Small Business Economics*. 2000, vol. 15, pp. 165 – 181.

2.5.2. Strategie jako proces

Typickým představitelem tohoto přístupu ke strategii je **Henry Mintzberg**⁴⁹. Strategie je pro něj řetězcem jednotlivých strategických rozhodnutí. Spolu s Watersem rozlišují mezi zamýšlenou strategií (intended strategy) a skutečně realizovanou (realized strategy). Jejich vzájemné srovnání nám umožňuje odlišit záměrné strategie (deliberate strategies), tedy takové, které byly realizovány tak, jak bylo zamýšleno, od strategií postupně se formujících (emergent strategies), které byly realizovány navzdory nebo v důsledku absence původních záměrů (viz Obr. 6).

Zásadní rozdíl mezi záměrnými a postupně se formujícími strategiemi vidí Mintzberg ve skutečnosti, že u záměrných strategií se top management soustředí především na proces řízení a kontroly ve snaze dosáhnout zamýšleného cíle, kdežto proces postupně se formující strategie otevírá prostor pro studium strategického učení. Ke vzniku čistě záměrné strategie přispívají jasně, detailně formulované záměry, tyto záměry musejí být plně akceptovány napříč celou organizací a prostředím, ve kterém se organizace pohybuje, musí být předvídatelné, nevykazující žádná ohrožení, nebo pod naprostou kontrolou dané organizace. Ke vzniku čistě se formující strategie přispívá striktně nastolený řád organizace a přetrvávající vnitřní konzistence.



Obr. 6: Mintzbergovy záměrné a postupně se formující strategie⁵⁰

⁴⁹ Srov. MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies: deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*. 1985, vol. 6, is. 7, pp. 257 – 272.

MINTZBERG, H. Crafting Strategy. *Harvard Business Review*. 1987, vol. 65, is. 4, pp. 66 – 75.

⁵⁰ MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies: deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*. 1985, vol. 6, is. 7, pp. 257 – 272. Upraveno, přeloženo.

Absence konzistence znemožňuje podle Mintzberga realizaci jakékoliv strategie. Většina realizovaných strategií však spadá někam mezi tyto dva extrémy. Stěžejní tak podle Mintzberga není ani tak snaha definovat, zda je strategie čistě záměrná nebo čistě formující se (strategie těchto typů se v praxi téměř nevyskytují), ale spíše odhalení tendence, směřování strategie k záměrnému či postupně se formujícímu typu strategie, tedy pozice mezi těmito dvěma extrémy. Otevírá se tak před námi celá škála různých typů strategií podle toho, zda a nakolik směřují k jednomu či druhému pólu. Mintzberg s Watersem jich vymezili osm:

Plánovaná strategie (planned strategy)

Strategie je zformulována v podobě naprosto konkrétního, podrobně rozpracovaného plánu, který zabraňuje různému výkladu jednotlivých aktivit. Tento plán je následně rozpracován do podoby rozpočtu, harmonogramu, dílčích strategických operací apod.

Podnikatelská strategie (entrepreneurial strategy)

Nositelem tohoto typu strategie je především osoba top manažera, který dokáže svou vizi prosadit. Není proto nezbytné, aby strategie tohoto typu byla podrobně rozpracována, neboť zárukou úspěšné realizace bez jakýchkoliv zkreslení je sám top manažer. Strategie tohoto typu jsou běžné u drobných podnikatelů (entrepreneurial firms; odtud také pochází Mintzbergovo pojmenování daného typu strategie), tzn. v menších organizacích, které umožňují top manažerovu osobní kontrolu většiny klíčových procesů. Ve větších organizacích se objevuje zpravidla pouze v období krize, kdy okolnosti vyžadují direktivní způsob řízení.

Ideologická strategie (ideological strategy)

O ideologickou strategii se jedná v případě, kdy se top manažerovi podaří přenést svou vizi na zaměstnance do té míry, že se s ní plně ztotožní a povýší ji tak na ideologii, která určuje řád veškerému jednání.

Zastřešující strategie (umbrella strategy)

V případě, že top manažer má jen omezenou kontrolu a možnost přímo ovlivnit veškeré procesy organizace, zformuluje obecný rámec, základní směrnici pro chování organizace. Jednotlivé aktivity organizace se pak odehrávají v rámci takto definovaných mezí.

Procesní strategie (process strategy)

Tento typ strategie je možné vysledovat u organizací pohybujících se ve složitém prostředí, jehož vývoj je velice obtížné předvídat, natož pak mít nad ním potřebnou míru kontroly. V tomto případě se top management zaměřuje spíše na proces tvorby strategie, přičemž samotný obsah ponechává na klíčových pracovnících. Opět se tedy jedná spíše o vymezení rámce, než o formulaci konkrétního strategického plánu. V tomto ohledu je daný typ strategie blízký předchozí – zastřešující strategii.

Nepropojená strategie (unconnected strategy)

V organizacích, kde se vyskytuje vysoce autonomní SBU⁵¹, můžeme rozlišit strategii, která je relativně nezávislá na korporátní strategii. Tato strategie je nejvíce přímočarou a zpravidla vykazuje nejvyšší míru flexibility v reakci na změny v okolním prostředí.

Konsensuální strategie (consensus strategy)

Je otázkou, zda v případě konsensuální strategie můžeme ještě hovořit o strategii. Mintzberg tento typ strategie vidí v centrálně nijak neřízených, spontánních aktivitách organizace, které ale přirozeně směřují k naplnění jednotného cíle.

Vnucená strategie (imposed strategy)

Zejména u organizací, kde je vlastníkem stát, můžeme vyzorovat strategii, která je organizaci vnucena vnějším okolím (státem – vlastníkem, výraznými legislativními změnami apod.), bez ohledu na záměry samotné organizace.

Pokud bychom trvali na realizaci strategie pouze tak, jak byla zamýšlena (tedy usilovali o deliberate strategy), zcela bychom zabránili procesu strategického učení, které je předpokladem pro vznik postupně se formující strategie (emergent strategy). S ohledem na proměnlivost vnějšího okolí se právě tíhnutí k emergent strategy jeví jako základ konkurenceschopnosti organizace.

Významná v tomto ohledu je také Mintzbergova práce *The design school: reconsidering the basic premises of strategic management*⁵², kde popisuje jednotlivé prvky celého procesu formulace strategie, které označuje jako soubor 5 P – Plan (*plán*), Ploy (*komplot, manévr*), Pattern (*vzorec, model chování*), Position (*pozice*) a Perspective (*charakter, koncepce organizace*). Strategie je tedy dle Mintzberga koncipována jako

⁵¹ Strategy Business Unit – strategická obchodní jednotka, která vytváří vlastní business strategii, zastřešenou corporate strategií společnou všem SBU v rámci jedné organizace

⁵² Srov. MINTZBERG, H. *The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management. Strategic Management Journal*. 1990, vol. 11, is. 3, pp. 175 – 195.

představa stakeholderů o stavu organizace v budoucnu (s důrazem na implementaci, tedy proces vedoucí k naplnění plánu) a způsob jejího naplnění, který zajistí, že budou dosaženy základní cíle organizace. Strategie však může sloužit také jako určitý manévr k oklamání konkurence. Mintzberg vnímá strategii jako vzorec či model chování projevující se v klíčových rozhodnutích. Charakter organizace je podle Mintzberga dán především charakterem top managementu (tvůrce strategie), tzn. jeho osobností, názory, preferencemi apod. Zprostředkovaně lze tedy říci, že strategie je organizací tím, čím je osobnost člověku.⁵³

2.5.3. Strategie jako integrující prvek

Raymond E. Miles a Charles C. Snow vytvořili tzv. Miles and Snow typology of strategies, jejímž základem je jejich odborná stať *Organizational strategy, structure and process*⁵⁴ publikovaná v roce 1978. Zde oba autoři uvádějí, že základem pro určení vhodné strategie je způsob, jakým se daná organizace rozhodne řešit tři základní problémy – podnikání, řízení a administrativu. Problém podnikání souvisí se způsobem řízení podílu organizace na relevantním trhu. Problém řízení spočívá ve způsobu implementace vhodného řešení pro řízení tržního podílu do prostředí organizace. Problémem administrativy pak je vhodné řešení způsobu vnitřního uspořádání dané organizace tak, aby byla schopna co nejefektivněji implementovat řešení předchozích dvou problémů. Na základě tohoto předpokladu definovali Miles a Snow čtyři základní typy strategie:

*Hledač (ofenzivní inovátor*⁵⁵*, prospector)*

„Hledači“ jsou původci inovací v daném odvětví. Organizace zastávající tuto strategii zpravidla poměrně často obnovuje portfolio svých produktů. Důsledně se snaží zaujímat první místo na trhu. Stěžejní podmínkou je decentralizovaný způsob řízení, který podporuje flexibilitu, jež je nezbytná pro schopnost rychle reagovat i na ty nejnepatrnější změny na trhu a přizpůsobit se jim formou neustálých inovací. Taková organizace klade velký důraz na různé formy marketingového výzkumu. Poměrně značnou část finančních prostředků investuje do výzkumu a vývoje.

⁵³ Srov. TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*.

⁵⁴ Srov. MILES, R. E., SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure, and process*.

⁵⁵ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. s. 119.

Obránce (defender)

Organizace zastávající strategii obránce se na rozdíl od hledačů orientuje na úzký segment trhu, což jí umožňuje hledat možnosti, jak dosáhnout co nejvyšší efektivity, popř. zdokonalovat své produkty. Svou pozici na trhu tak brání cestou nízkých cen nebo naopak produkcí vysoce kvalitních produktů. Změnám v ostatních odvětvích organizace věnuje pouze minimální pozornost. Naprostá většina inovací je soustředěna na procesy zdokonalující produkci stávajícího produktu.

Analyzátor (defenzivní následovník⁵⁶, analyser)

Někde mezi hledače a obránce lze zařadit organizaci, která zvolila strategii analyzátora. Své aktivity zaměřuje jak na udržení si stávající pozice na úzkém segmentu trhu, tak také na hledání nových trhů, ovšem beze snahy být na daném trhu první. Organizace s touto strategií vyhledává pouze trhy ověřené hledači, tzn. relativně bez rizika neúspěchu. Organizace tedy působí jak na stabilnějších trzích, které umožňují zdokonalování interních procesů vedoucích ke zvýšení efektivity produkce, tak také na turbulentních trzích, ovšem až po důkladném posouzení všech faktorů souvisejících se vstupem na nový trh a především poté, co „hledači“ prokázali životaschopnost daného trhu. V této souvislosti hovoří někteří autoři o fenoménu tzv. waiting games – vyčkávacích her, v rámci kterých organizace vyčkává se vstupem nové technologie na trh až do okamžiku, kdy tak učiní její konkurent, který prověří, zda nová technologie bude na trhu úspěšná, či nikoliv. Paradoxní situace nastává v okamžiku, kdy i konkurence zastává strategii analyzátora a se vstupem na trh vyčkává. Fenoménu waiting games se věnují mj. Robinson⁵⁷ s Le Massonem⁵⁸. Organizace, které zastávají jak strategii hledače, tak i analyzátora, bývají označovány jako „obouruké“ (tzv. ambidextrous organizations)⁵⁹.

⁵⁶ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. s. 119.

⁵⁷ Srov. ROBINSON, D. K. R., LE MASSON, P., WEIL, B. Waiting Games: innovation impasses in situations of high uncertainty. *Technology Analysis and Strategic Management*. 2012, vol. 24, is. 6, pp. 543 – 548.

⁵⁸ Srov. LE MASSON, P., WEIL, B., HATCHUEL, A., COGEZ, P. Why aren't they locked in waiting games? Unlocking rules and the ecology of concepts in the semiconductor industry. *Technology Analysis and Strategic Management*. 2012, vol. 24, is. 6, pp. 617 – 630.

⁵⁹ Srov. LI, C., LIN, C., HUANG, H. Top management team social capital, exploration-based innovation, and exploitation-based innovation in SMEs. *Technology Analysis and Strategic Management*. 2014, vol. 26, is. 1, pp. 69 – 85.

Reaktor (reactor)

Organizace spadající do skupiny reaktorů nemá žádnou konzistentní dlouhodobou strategii. Své strategické chování mění nesystematicky jako ad-hoc reakce na aktuální dění na trhu.

Výše uvedená typologie strategií je poměrně často citována, zejména pro svou poměrně širokou uplatnitelnost v celé řadě typů organizací působících v různých odvětvích.

K tomuto přístupu můžeme rovněž přiřadit i **Setha s Thomasem**⁶⁰, podle nichž je strategie vzor, šablona, která integruje hlavní cíle organizace, její politiky a následně i klíčové aktivity do jednoho kompaktního celku. Dobře formulovaná strategie zaručuje organizaci vždy dostatek zdrojů pro realizaci svých aktivit tak, aby organizace zároveň dosahovala sladění, v ideálním případě náskok, vůči neustálým změnám zejména ve vnějším okolí organizace představovaným mj. technologickým vývojem či tahy konkurence.

2.5.4. Strategie jako způsob vymezení se vůči konkurenci

Michael Eugene Porter⁶¹ vnímá strategii jako proces vytváření jedinečné pozice vůči konkurenci, která je dána unikátností (nebo unikátní kombinací) jednotlivých aktivit organizace. Nicméně, jedinečná pozice sama o sobě nezaručuje trvalou konkurenční výhodu. Ostatní organizace se budou snažit úspěšné aktivity organizace napodobit, což nutí společnost svou strategii neustále inovovat a přicházet s novými, pokud možno nenapodobitelnými kombinacemi jednotlivých aktivit při zachování jejich vzájemné kompatibility.

Svůj přístup ke strategii jako způsobu vymezení se vůči konkurenci Porter rozpracovává do teorie generických konkurenčních strategií⁶², jež se od svého vzniku stala základem pro většinu konkurenčních strategií napříč odvětvími, bez ohledu na zaměření či velikost organizace. Tato teorie se řadí mezi nejvlivnější, nejvýznamnější a nejvíce citované přístupy v oblasti teoretického bádání i praktických aplikací strategického managementu. Tato teorie je považována za dominantní paradigma v oblasti

⁶⁰ Srov. SETH, A., THOMAS, H. *Theories of the firm: implications for strategy research*. Journal of Management Studies. 1994, vol. 31, is. 2, pp. 165 – 192.

⁶¹ Srov. PORTER, M. E. What is strategy? Harvard Business Review. 1996, vol. 74, is. 26, pp. 61 – 78.

⁶² Srov. PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*; PORTER, M.E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*.

konkurenčních strategií.⁶³ Zásadní pro danou teorii je vnímání vnějšího prostředí organizace jako základní určující faktor, který ovlivňuje pozici organizace na daném trhu. Stěžejní je podle Portera schopnost organizace své vnější prostředí správně analyzovat a přijímat ho jako determinující faktor při tvorbě strategie organizace.

Základním východiskem je analýza tzv. pěti konkurenčních sil (síla dodavatelů, síla odběratelů, síla potenciálních konkurentů, síla substitutů a síla konkurence uvnitř daného odvětví), která vytváří rámec pro definování pozice organizace v rámci daného trhu. Organizace s vhodným umístěním je schopna dlouhodobě vykazovat poměrně vysoký zisk i v případě, že struktura daného odvětví je obecně nepříznivá a průměrná ziskovost v daném odvětví je relativně nízká. Základem dlouhodobě udržitelného růstu organizace je její konkurenční výhoda (specifická přednost⁶⁴).

Původní Porterova teorie byla založena na konceptu kombinace tří faktorů ve třech úrovních, celkem tedy definovala 27 možných konkurenčních strategií.⁶⁵ Sám Porter však časem teorii zjednodušil na model dvou rozhodujících faktorů ve dvou úrovních, jejichž kombinace definuje pouze 4 konkurenční strategie.⁶⁶ Porterův model tak zohledňuje dva základní typy konkurenční výhody v kombinaci se dvěma podobami cílového trhu. Konkurenční výhoda (tzn. odlišnost, specifčnost dané organizace vůči konkurentům) může být podle Portera založena na unikátnosti produktu nebo na unikátní ceně standardního produktu. Standardní produkty se standardní cenou tedy podle Portera nezakládají předpoklad dlouhodobé udržitelnosti organizace. Z hlediska cílového trhu se organizace rozhoduje mezi snahou o obsazení celého trhu nebo pouze jeho úzce vymezeného segmentu.

Strategie nízkých cen⁶⁷ (cost leadership)

Podmínkou úspěšné strategie nízkých cen je neustálé hledání možností úspor a kontinuální snižování nákladů produkce. Zdroje nákladových výhod se odvíjejí od daného odvětví. Zpravidla se jedná o úspory z rozsahu (tzn., že organizace je zároveň nucena nepřetržitě udržovat, resp. navyšovat svůj přední podíl na trhu).

⁶³ Srov. CAMPBELL-HUNT, C. What Have We Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis. *Strategic Management Journal*. 2000, vol. 21, is. 2, pp. 127 – 154.

⁶⁴ Srov. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*; SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*.

⁶⁵ Srov. Porter, M.E. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.

⁶⁶ Srov. PORTER, M.E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*.

⁶⁷ Srov. V překladu K. Kvapila (PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*.) „prvenství v celkových nákladech“.

Organizace s touto strategií však může uspět pouze v případě, že zákazník vnímá produkty organizace jako srovnatelné s konkurencí, resp. alespoň přijatelné. V opačném případě je organizace nucena snižovat své ceny pod hranici rentability, čímž však narušuje podstatu své konkurenční výhody.

Strategie odlišnosti (differentiation)

Organizace uplatňující strategii odlišnosti musí nabízet jedinečný aspekt produktu, který jsou zákazníci schopni vnímat a jsou ochotni za něj zaplatit – jedinečnost s sebou zpravidla nese vyšší náklady, které se projeví ve vyšší prodejní ceně daného produktu. Jedinečnost může spočívat v samotném produktu, v doprovodných aktivitách, ve způsobu distribuce produktu, v marketingové strategii apod.

Strategie zacílení⁶⁸ (focus)

V rámci strategie zacílení organizace hledá specifický segment (nebo celou skupinu segmentů) trhu, jemuž přizpůsobí veškeré své aktivity a je tak schopna uspokojit potřeby daného segmentu lépe než konkurence. Porter rozlišuje dvě varianty této strategie: nabízení relativně nižších cen v rámci úzce vymezeného segmentu nebo specifické produkty pro specifický segment trhu (typickým příkladem jsou luxusní produkty).

Strategie uvíznutí⁶⁹ (stuck-in-the-middle)

V podstatě se nejedná o strategii. Do tohoto sektoru Porterovy matice spadají organizace, které se pohybují mezi jednotlivými výše definovanými strategiemi, aniž by si jednu z nich zvolily za svou dominantní a podřídily jí veškeré své aktivity. V tom případě nejsou schopny konkurovat organizacím, které se plně soustředí na jasně definovanou strategii. Organizace, která se snaží dosáhnout výhody ve všech oblastech najednou, zpravidla nedosáhne výhody ani v jedné z nich.

2.5.5. Strategie jako způsob využívání zdrojů

Jay Barney⁷⁰ se na rozdíl od Portera zaměřuje na interní prostředí organizace, nicméně svou teorií zaměřenou na zdroje (Resource-based view, RBV) v podstatě rozvíjí

⁶⁸ Srov. V překladu K. Kvapila (PORTER, M. E. *Konkurenční strategie.*) „soustředění pozornosti“.

⁶⁹ V překladu K. Kvapila (PORTER, M. E. *Konkurenční strategie.*) „uvíznutí uprostřed cesty“.

⁷⁰ Srov. BARNEY, J. B. Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management.* 1991, vol. 17, is. 1, pp. 99 – 120.
BARNEY, J. B. *Gaining And Sustaining Competitive Advantage.*

Porterovy generické konkurenční strategie, když základ konkurenční výhody hledá ve způsobu, jakým organizace nakládá se svými zdroji. Při definici zdrojů Barney vychází z Dafta⁷¹, který za zdroje organizace považuje: veškerá aktiva, organizační procesy, firemní atributy, informace, znalosti apod., které jsou pod kontrolou dané organizace a umožňují jí formulovat a implementovat strategie, jež navýší efektivitu a výkonnost organizace. Barney dělí zdroje organizace do tří základních skupin: fyzické zdroje (physical capital resources), lidské zdroje (human capital resources) a organizační zdroje (organizational capital resources). Lichtenstein s Brushem⁷² později dodávají další dvě skupiny: sociální kapitál managementu a finanční kapitál. V souladu s Barneyho RBV teorií by organizace měla založit svou strategii na dostupných zdrojích a vlastních schopnostech. Prvním argumentem podporujícím tuto teorii je skutečnost, že organizace má zanedbatelnou, resp. žádnou možnost ovlivnit tempo turbulentních změn, k nimž dochází ve vnějším okolí organizace. Z tohoto důvodu se jeví jako správné zaměřit svou pozornost na vnitropodnikové aktivity, které sama iniciuje, a tudíž je má plně pod kontrolou. Druhý argument pro RBV teorii upozorňuje, že analýzy vnějšího okolí používají všeobecně známé modely a techniky, tudíž je zde poměrně malý prostor pro jednotlivé organizace založit na nich svou konkurenční výhodu.

RBV teorie více než ostatní zdůrazňuje roli top managementu, zejména při formulování vize či strategie a následně i v celkové úspěšnosti organizace. Teorie je založena na předpokladu, že organizace disponuje jedinečnými zdroji a primární rolí top managementu je zformulovat takovou strategii, která jedinečnost těchto zdrojů (popř. jedinečnou kombinaci zdrojů) přetvoří v konkurenční výhodu organizace, spočívající např. v relativně nízké prodejní ceně produktu, relativně lepších doprovodných službách či inovativnosti produktu. Skutečnou konkurenční výhodu organizace získá pouze v tom případě, když dokáže zformulovat strategii takové kombinace využití zdrojů, kterou není schopen napodobit žádný konkurent, popř. není schopen čerpat výhody z takto zformulované strategie. Organizace tak vytváří jedinečné produktové kombinace

BARNEY, J. B. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource based analysis. *Advances in strategic management*. 1992, vol. 8, pp. 39 – 61.

⁷¹ Srov. DAFT, R. *Organization Theory and Design*.

⁷² Srov. LICHTENSTEIN, B., BRUSH, C. Salient Resources In New Ventures: A Longitudinal Study Of The Composition And Changes Of Key Organizational Resources In Three Entrepreneurial Firms.

založené na jedinečných zdrojích a jedinečných strategických rozhodnutích. Barneyho přístup dále rozvíjeli např. Lado⁷³, Schulze⁷⁴ aj.

Dalšími představiteli přístupu ke strategii jako způsobu využívání zdrojů jsou **Buzzel a Gale**⁷⁵, kteří používají pojmu strategie ve významu klíčových strategických rozhodnutí managementu, která budou mít zásadní vliv zejména na finanční výsledky organizace. Rozhodnutí tohoto typu se zpravidla týkají přidělení klíčových zdrojů organizace na vybrané aktivity a jako taková jsou zpravidla nevratná.

2.5.6. Strategie jako sociální praxe

Přístup, jehož hlavním představitelem je **Richard Whittington**⁷⁶, je založen na propojení akademického a praktického pohledu na strategii. Předmětem zkoumání je způsob, jakým nositelé a tvůrci strategie jednají a komunikují. Klíčovou otázkou se stává, co to znamená být efektivním top manažerem uplatňujícím zásady strategického managementu a co vše musí top manažer udělat proto, aby této efektivity dosáhl. Přístup ke strategii jako k praxi posouvá jádro zkoumání od organizace jako celku na praktické kompetence top manažera jako nositele a tvůrce strategie. Na rozdíl od předchozích přístupů je Whittingtonův pohled širší. Nevnímá strategii pouze jako čisté vytyčení strategického směru, ale zejména jako klíčový úkol top manažera v kontextu celého procesu strategického managementu. Zásadní pro něj tedy není otázka, co je to strategie, ale jak reální top manažeři vytvářejí strategii v praxi.

Realizační proces strategie lze dle Whittingtona rozdělit do dvou stěžejních částí – na inspirační a rutinní část. V první fázi top manažer produkuje nápady, vyhledává příležitosti, hodnotí situaci. Ve druhé fázi se zabývá rutinními činnostmi, které provádí obdobně jako v předchozích obdobích – rozpracování strategie do jednotlivých strategických operací včetně finančních analýz a rozpočtů, komunikace se stakeholdery,

⁷³ Srov. LADO, A. A., ZHANG, M. J. Expert Systems, Knowledge Development and Utilization, and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Model. *Journal of Management*. 1998, vol. 24, is. 4, pp. 489-509.

⁷⁴ Srov. SCHULZE, W. S. The Two Schools of Thought in Resource-Based Theory: Definitions and Implementations for Research. *Advances in Strategic Management*. 1994, vol. 10, pp. 127-152.

⁷⁵ Srov. BUZZELL, R. D., GALE, B. T. *The PIMS Principles: Linking Strategy And Performance*.

⁷⁶ Srov. WHITTINGTON, R. Strategy as Practice. *Long Range Planning*. 1996, vol. 29, is. 5, pp. 731-735.

WHITTINGTON, R. *What is Strategy – and does it matter?*

zpracovávání formální dokumentace ke strategii a další činnosti vedoucí k implementaci zformulované strategie.

Jak upozorňuje Whittington, způsob práce se strategií se výrazně liší manažer od manažera. Společným prvkem však zůstává požadavek na dvojí typ kompetencí – sledování vnějšího okolí, vyhledávání trendů a na heuristice založené rozhodování; a implementace strategického rozhodnutí do procesů vnitřního prostředí organizace, založené na analogickém způsobu uvažování.

Whittington zároveň představuje čtyři různé kontexty strategie. Se zjevnou oporou o Mintzbergovu klasifikaci strategií⁷⁷ Whittington specifikuje klíčové činnosti top manažera. V *klasickém* kontextu lze předpokládat, že organizace má zajištěny interní i externí zdroje. Úkolem manažera je pak zorganizovat využití těchto zdrojů tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. Z tohoto pohledu je strategické chování ovlivňováno racionalitou, oportunistem a vlastními zájmy top manažera.

Evoluční kontext rozlišuje mezi chováním organizace, která se snaží o racionální rozhodování na základě provedených analýz, a tržními mechanismy řídicími vnější okolí organizace, které mnohdy nepředvídatelně ovlivňují růst či prostě přežití jednoho tržního subjektu a zánik jiného. Tento kontext zpochybňuje pozici top manažera jako determinujícího prvku úspěchu organizace. Není to pouze top manažer, který ovlivňuje budoucnost organizace, ve skutečnosti je tímto hybatelem kombinace seberegulačních tržních nástrojů, nahodilých událostí a pozitivních zpětnovazebních procesů vyvolaných rozhodnutím top manažera.

V *procesuálním* kontextu plynou hospodářské výsledky organizace z interakce mezi jednotlivci a mezi jednotlivci a jejich prostředím. Výsledky takové interakce jsou nepředvídatelné, neboť samotné akce jsou mnohdy neúmyslné a probíhají nezamýšleně. Lidé se nechovají zcela racionálně, neboť jsou obětí limitů vlastní racionality. Tento fakt, spolu se skutečností, že interakce mezi jednotlivci je řízena nejen vlastním zájmem těchto jednotlivců, ale také kolektivním vyjednáváním a přístupností ke kompromisům, způsobuje, že se hospodářský vývoj stává nečitelným a nepředvídatelným.

Systémový kontext upozorňuje na skutečnost, že každý z výše uvedených pohledů je omezen historickým, sociálním a kulturním prostředím dané organizace. Jiné je chování

⁷⁷ Srov. MINTZBERG, H. The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management. Strategic Management Journal. 1990, vol. 11, is. 3, pp. 175 – 195.

organizace jako celku, jiný je ale také přístup top manažera v anglosaském prostředí, jiný v prostředí ekonomicky rostoucích asijských států. Strategické chování je proto zakotveno v síti společenského klimatu, kde hrají svou roli i kulturní normy, míra vzdělanosti dané společnosti, náboženství apod. Z tohoto pohledu vyplývá, že co je v jednom prostředí považováno za iracionální, může být v jiném prostředí vnímáno jako zcela racionální chování.

Whittingtnův pohled na strategii jako sociální praxi doplňuje práce **Thomase Powella** a jeho kolegů, kteří se zabývají problematikou *behaviorální strategie*⁷⁸. V jejich pojetí behaviorální strategie propojuje kognitivní a sociální psychologii s teorií a praxí strategického managementu. Cílem tohoto přístupu je transfer východisek založených na zkoumání lidské kognice, emocí a sociálního chování do prostředí strategického řízení organizací. Tímto přístupem chce Powell se svými kolegy obohatit dosavadní teorii strategického managementu, prováděné empirické studie i samotnou praxi.

2.6. Typologie strategií

Stejně jako existuje celá řada přístupů ke strategii, rozlišují různí autoři různé typy strategií. Vytvořit jednotnou klasifikaci strategií je téměř nemožné. Dílčí přístupy však lze dle základního vnímání strategie jako předmětu zkoumání seskupit do následujících tří skupin:

2.6.1. Přístup „business matrix“

V rámci tohoto přístupu je pro hodnocení aktivit organizace využíváno grafického znázornění pomocí dvourozměrné matice. Zpravidla jedna osa představuje atraktivitu odvětví, resp. trhu, druhá osa pak postavení organizace na daném odvětví/trhu vůči konkurenci. Tento způsob analýzy aktivit organizace je vhodný zejména pro strategie zaměřené na rozšíření produktu či aktivit organizace celkově. Nejcitovanějším a zároveň nejjednodušším představitelem tohoto typu strategií je BCG matice⁷⁹.

Další matice obdobného typu zpravidla z BCG matice vycházejí a dále ji rozvíjejí. Na jedné ose je zanesen růst daného trhu, na druhé ose relativní podíl produktu

⁷⁸ Srov. POWELL, T. C., LOVALLO, D., FOX, C. R. Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal*. 2011, vol. 32, is. 13, pp. 1369 – 1386.

⁷⁹ Tzv. Bostonská matice, vyvinutá poradenskou firmou The Boston Consulting Group

organizace na sledovaném trhu. Výsledky matice usnadní top managementu rozhodování o dalším rozvoji produktů portfolia organizace (do kterých produktů navýšit investice, které produkty stáhnout z trhu apod.).

Z výše uvedeného vyplývá, že přístup „business matrix“ je relevantní pouze pro organizace spravující celé portfolio produktů, nikoliv pro organizace s pouze jediným produktem na trhu. Je ovšem otázkou, zda je možné přístup „business matrix“ označit za typ strategie, či zda se nejedná spíše o typ analýzy sloužící jako východisko pro strategické rozhodování o dalším vývoji produktů.

2.6.2. Teoretický přístup

Strategie tohoto typu se zaměřují na postavení organizace v rámci daného odvětví. Jejich teoretický ráz umožňuje obecné využití, zároveň však vykazují i poměrně vysokou platnost, neboť jsou zpravidla odvozeny a doloženy praxí⁸⁰. Většina prací spadajících do této typologie má spíše normativní charakter, to znamená, že se snaží popsat, jak by organizace měly postupovat při formulování své strategie⁸¹.

2.6.3. Empiricko-statistický přístup

Z pohledu tohoto přístupu je předmětem zkoumání vysoký počet předem stanovených proměnných v chování organizace. Na základě výsledků takovýchto výzkumů jsou pak organizace zařazovány do skupin vykazujících obdobné chování, přičemž základní strategické faktory jsou podrobovány dalšímu zkoumání. Tímto způsobem jsou vytvářeny společné typologie strategií, které ve značné míře vycházejí z tzv.

⁸⁰ Srov. např. CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure*; PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*; MILES, R. E., SNOW, C.C. *Organizational strategy, structure, and process*.

⁸¹ Srov. např. MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies: deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*. 1985, vol. 6, is. 7, pp. 257 – 272.

HART, S. L. An Integrative Framework For Strategy-Making Process. *Academy of Management Review*. 1992, vol. 17, is. 2, pp. 327 – 351.

FLETCHER, M., HARRIS, S. Seven Aspects of Strategy Formation: Exploring The Value of Planning. *International Small Business Journal*. 2002, vol. 20, is. 3, pp. 297 – 314.

SOUČEK, Z. a kol. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl I-VI*.

generických strategií⁸² (generické strategie samy o sobě můžeme zařadit do teoretického přístupu k typologii strategií)⁸³.

V naprosté většině můžeme většinu prací představených v předchozí kapitole zařadit do druhé typologické skupiny, tedy do teoretického přístupu.

2.7. Specifické rysy strategického managementu

Jak již bylo mnohokrát zmíněno, žádné obecně platné paradigma pro strategický management neexistuje. Lze však vysledovat jisté specifické rysy strategických procesů, jejichž respektování a přijetí může top manažera nasměrovat a pomoci mu při sestavování podnikové strategie. Rysy strategického managementu se ve svém díle podrobně zabývá Souček⁸⁴, který zpracoval systematický přehled specifických rysů strategických procesů.

Zásadním specifickým rysem strategických procesů je dle Součka již zmiňovaný prostor neznáma, ve kterém se při stanovování strategie vzhledem k jejímu dlouhodobému zaměření top manažer pohybuje. Nezná vývoj vnějšího okolí organizace (mezinárodně politická situace, vývoj celosvětové ekonomiky, nové vědeckotechnické poznatky, nové konkurenty apod.). Do jisté míry se lze opírat o prognózy. Ty však stanovují pouze pravděpodobné situace, nikoliv situace, které nastanou zcela jistě.

V průběhu strategického období⁸⁵ navíc dochází k výrazným kvantitativním změnám a kvalitativním zvrátům, tudíž se při stanovování strategie nelze opírat ani o minulost a předpokládat jistou setrvačnost či pravidelné opakování procesů.

Jako třetí specifický rys strategických procesů Souček označuje působení celosvětového okolí na veškeré dění v organizaci. V důsledku globalizace, způsobené rozvojem informačních technologií, se svět zmenšil natolik, že činnost každé firmy je ovlivňována

⁸² Srov. PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*.

⁸³ Srov. např. DESS, G. G., DAVIS, P. S. Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Membership And Organizational Performance. *Academy of Management Journal*. 1984, vol. 27, pp. 467 – 488.

SMITH, K. G., GRIMM, C. M. Environmental variation, strategic change and firm performance: a study of railroad deregulation. *Strategic Management Journal*. 1987, vol. 8, pp. 363 – 376.

WILSON, I. Strategic Planning Isn't Dead – It Changed. *Long Range Planning*. 1994, vol. 27, is. 4, pp. 12 – 24.

⁸⁴ Srov. SOUČEK, Z. *Firma 21. století*.

⁸⁵ Strategické období představuje období, na které je stanovována strategie (zpravidla se odvíjí od doby odpisů hlavních investic).

děním na celém světě. Jak však upozorňují Keřkovský s Vykypělem⁸⁶, značný vliv mají také tzv. „stakeholders“ (klíčové osobnosti). Někdy právě oni diktují strategické cíle organizacím působícím v jejich okolí. Mohou to být např. cíle, které jsou spojeny s členstvím daného státu v určité alianci nebo společenství, jež musí být respektovány. Zpravidla se jedná o zavedení kvót, vývozních limitů, formulací podmínek pro splnění kvalifikace nezbytné k podnikání v daném oboru apod.

Dalším důležitým rysem je dle Součka rozdílná účinnost jednotlivých řešení posuzovaný jak z krátkodobého, tak i dlouhodobého hlediska. Krátkodobě výhodná řešení se mohou z dlouhodobého hlediska jevit jako řešení zcela neúčinná a naopak.

Práci top manažera ovlivňuje rovněž relativní necitlivost k dílčím, izolovaně provedeným změnám. Těsné vazby v rámci organizace způsobují, že organizace tyto dílčí změny absorbuje, aniž by se projevil v ostatních dílčích procesech.

Strategické procesy jsou výrazně ovlivněny působením četných zpětných vazeb, které následně ovlivňují tyto procesy mnohdy neočekávaným způsobem. Na první pohled maličkost může zásadním způsobem ovlivnit procesy v organizaci a naopak – viz Paretovo pravidlo⁸⁷. Proto je třeba při strategickém řízení hledat opatření, která při nízkých nákladech přinesou vysoký efekt a naopak co nejvíce omezovat nákladná opatření s nízkým efektem.

V pochopení výše představených rysů strategických procesů spatřuje Souček základní determinant úspěchu každého top manažera a spolu s ním celé organizace. Podstatou dovednosti aplikovat strategické procesy do systému managementu celé organizace je schopnost top manažera strategicky uvažovat, tzn. umět v podmínkách nejistoty zpracovat takovou strategii, která organizaci zajistí prosperitu a úspěch.

2.8. Vývoj pojetí výzkumného pole strategického managementu

Pojetí výzkumného pole strategického managementu se neustále vyvíjí. S ohledem na téměř neustálé objevování nových poznatků vznikají nové teorie, přístupy či směry. Spolu s tím se také mění metodologické pojetí výzkumných prací, které se strategickým managementem zabývají. Jelikož se tedy zdá, že chybí zastřešující teorie, o kterou by se

⁸⁶ Srov. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi.*

⁸⁷ Italský ekonom Vilfredo Pareto (1848-1923), podle kterého 80 % výstupů je výsledkem 20 % vstupů. Tuto obecnou zásadu lze uplatnit na celou řadu skutečností (20 % vynaloženého času přinese 80 % výsledků, 20 % zákazníků přinese 80 % obrátu, 20 % obchodníků zajistí 80 % zakázek, apod.).

bylo při zkoumání možné opírat jako o obecně přiznané paradigma, je velice obtížné definovat současný stav vědeckého poznání v této oblasti.

Teorie strategického managementu vychází z mnoha různých disciplín jako ekonomie, finance, marketing aj.⁸⁸ Ve srovnání s ostatními společensko-vědními disciplínami se strategický management jeví jako poměrně mladý vědní obor. První práce, které se věnují teoretickému a metodologickému pojetí strategického managementu jako vědní disciplíny, se objevují až počátkem 60. let 20. století.⁸⁹ Následný rozvoj metodologických přístupů však můžeme označit jako doslova bouřlivý.

Počátky zkoumání strategického managementu mají svou oporu jednoznačně v aplikované sféře obchodního, podnikového prostředí. Současné přístupy jsou však již čistě vědecké, opírající se o propracovaný metodologický aparát, ve kterém převažuje empirický výzkum.

Obecně lze vymezit dva základní směry přístupu ke strategickému managementu: práce, které zdůrazňují vliv vnitřního prostředí organizace a v něm hledají klíč k úspěšnosti organizace, tedy možné nástroje měření efektivity⁹⁰, a práce, které se zaměřují primárně na vnější okolí organizace⁹¹. Hoskisson ve své práci věnované vývoji teoretických přístupů ke strategickému managementu toto střídání preferencí interního a externího pohledu přirovnává ke kyvadlu.⁹²

2.8.1. Důraz na interní prostředí organizace

V počátcích vývoje vědeckého pohledu na strategický management jednoznačně převládal interní přístup ke strategii, který byl založen na jedinečnosti podnikových zdrojů. Zdůrazňují se tzv. specifické přednosti organizace⁹³, které determinují jeho silné stránky. Zdroje zde nejsou chápány pouze jako suma hmotných vstupů, ale zahrnují i tzv. „měkké“ zdroje.

⁸⁸ Srov. SNOW, Ch. C., THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theory building and testing. *Journal of Management Studies*. 1994, vol. 31, vol. 4, pp. 457 – 480.

⁸⁹ Srov. CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure*; ANSOFF, I. H. *Corporate strategy*.

⁹⁰ Srov. CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure*

WERNERFELT, B. The Resource-Based View of The Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*. 1995, vol. 16, is. 3, pp. 171 – 174.

⁹¹ Srov. BAIN, J. S. *Industrial Organization*.

⁹² Srov. HOSKISSON, R. E., HITT, M. A., WAN, W. P., YIU, D. Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*. 1999, vol. 25, is. 3, pp. 417 – 456.

⁹³ Srov. SOUČEK, Z. *Firma 21. století*.

Za obecný aspekt strategického managementu, ovlivňující úspěšnost organizace, je považován systém vnitřního uspořádání organizace – mj. zvolení vhodného typu organizační struktury, vymezení tzv. strategických obchodních jednotek (SBU – Strategic Business Unite) a nastavení interních podnikových procesů, jako je proces rozhodování, informační proces s definovanými limity, potenciálem a zacílením informací apod. Bezpodmínečně byla zdůrazňována role manažera a jeho nesporný vliv na celkový úspěch organizace. Pro toto období byla stěžejní práce Alfreda Chandlera *Strategy and Structure*⁹⁴, která se soustředí především na vývoj administrativních struktur v organizaci s cílem přizpůsobit se a zejména podpořit celkový firemní růst, a odhalení, jak změny takto nastavených struktur ovlivňují dosažitelnost vytyčené strategie. Podle této teorie strategie stanoví dlouhodobé cíle a záměry organizace stejně jako pravidla přidělování zdrojů nezbytných pro realizaci stanoveného cíle, zatímco struktura představuje návrh vnitřního uspořádání organizace vedoucího k jeho efektivní správě. Změny ve strategii jsou vyvolávány příležitostmi nebo potřebami vycházejícími z vnějšího okolí, jako je např. technologický vývoj či inovace. Tyto změny se pak nutně promítají do vnitřních struktur organizace, které je zapotřebí přizpůsobit upravené strategii.

Metodologie výzkumu strategického managementu v té době, podpořená např. prací Igora H. Ansoffa nebo Kennetha R. Andrewse, vyzdvihuje normativní aspekty znalostí a opírá se především o definici a rozbor osvědčených postupů (příkladů dobré praxe). Důraz tak byl kladen na vlastní praktickou zkušenost, spíše než na rozvoj vědeckých poznatků. Základním metodickým nástrojem se staly případové studie. Jak upozorňuje Hoskisson⁹⁵, předkládané příklady dobré praxe byly zpracovávány velmi detailně. Zobecnění vědeckých poznatků o povaze všech proměnných bylo považováno za nemožné s ohledem na jedinečnost podmínek a situací jednotlivých organizací, které předurčují volbu cílů a firemní politiky.

2.8.2. Vliv ekonomických disciplín

V 80. letech 20. století se přístupy výzkumu strategického managementu po teoretické a metodologické stránce výrazně inspirovaly přístupy uplatňovanými v ekonomických

⁹⁴ Srov. CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure*.

⁹⁵ Srov. HOSKISSON, R. E., HITT, M. A., WAN, W. P., YIU, D. Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*. 1999, vol. 25, is. 3, pp. 417 – 456.

směrech.⁹⁶ Vliv ekonomických disciplín na pojetí strategie byl značný, což se projevuje v posunu k „vědeckější“ koncepci strategického managementu. Výzkumné pojetí strategie tak přechází od induktivních metod, založených na případových studiích, k deduktivním, empirickým, kdy jsou na základě rozsáhlých statistických analýz ověřovány vědecké hypotézy založené na modelech, které vycházejí z Bainova paradigmatu struktura-chování-výkon.⁹⁷ S cílem pozvednout výzkumné pole strategického managementu blíže k vědeckému bádání usilují odborníci o deduktivní vysvětlení popisovaných jevů.⁹⁸ Spolu s tím se také přesouvá pozornost z vnitřního prostředí organizace k jeho vnějšímu okolí. Do popředí se tak dostává dnes již rozšířené pojetí strategie Michaela E. Portera, zejména jeho analýza pěti konkurenčních sil.⁹⁹ Úspěšnost strategie reflektuje udržitelná konkurenční výhoda a pozice organizace na trhu. Úkolem vědeckého zkoumání je poskytnout systém generalizování, který by bylo možné využít k předvídání důsledků vyvolaných změnami ve vnějším okolí.¹⁰⁰

2.8.3. Rovnováha mezi interním a externím prostředím organizace

Někde mezi čistě interním a externím přístupem ke strategii stojí pojetí strategického managementu převažující v 70. letech, které se inspirovalo pojetím podnikové ekonomiky a do značné míry je tak ovlivněno mikroekonomickými přístupy, zejm. z oblasti financí, mj. tzv. teorií zastoupení (agency theory).¹⁰¹ Tato teorie poukazuje na aspekt moderních organizací, kdy je odděleno vlastnictví od kontroly, a předpokládá, že zájmy vlastníků organizace a manažera, který je zde v roli zástupce vlastníků, jsou odlišné. Do popředí zájmu se tak dostává samotná osoba manažera, vyčleněná od osoby majitele firmy. Teorie zastoupení je založena na hypotéze, že manažer staví své vlastní zájmy nad zájmy majitele. Organizace je vnímána jako výsledek dohody mezi

⁹⁶ Srov. HOSKISSON, R. E., HITT, M. A., WAN, W. P., YIU, D. Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*. 1999, vol. 25, is. 3, pp. 417 – 456.

⁹⁷ Srov. BAIN, J. S. *Industrial Organization*.

⁹⁸ Srov. HOSKISSON, R. E., HITT, M. A., WAN, W. P., YIU, D. Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*. 1999, vol. 25, is. 3, pp. 417 – 456.

⁹⁹ Srov. PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*.

¹⁰⁰ Srov. HOSKISSON, R. E., HITT, M. A., WAN, W. P., YIU, D. Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*. 1999, vol. 25, is. 3, pp. 417 – 456.

¹⁰¹ Srov. JENSEN, M. C., MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 1976, vol. 3, p. 305 – 360.

majitelem a manažerem. Úsilí vědeckých pracovníků pak směřuje k nalezení takových variant dohody, které by vedly k minimalizaci konfliktu zájmu majitele a manažera.¹⁰²

2.8.4. Návrat k internímu prostředí

Návrat k čistě internímu pojetí strategického managementu můžeme vysledovat od druhé pol. 90. let 20. století, kdy se pozornost obrací opět k podnikovým zdrojům, a to díky poměrně populární RBV teorii (resource-based view).¹⁰³ Vědečtí pracovníci se snaží zjistit, nakolik a jak se rozdíly v disponování podnikovými zdroji projevují v úspěšnosti organizace. Naplňuje se tak avizované Hoskissonovo kyvadlo, znázorněno na Obr. 7. Barney (autor RBV teorie) přináší konkrétní nástroje k vymezení těch firemních zdrojů, které dle něj determinují dosažení udržitelné konkurenční výhody. Pokud je tedy strategie organizace založena na zdrojích, pak, aby vedla k efektivitě organizace, musí splňovat následující čtyři kritéria, kterými je relativně vysoká hodnota zdrojů, která předurčuje využití příležitostí a eliminaci hrozeb přicházejících z vnějšího okolí firmy; výjimečnost zdrojů, která vede ke konkurenční výhodě organizace, jež těmito výjimečnými zdroji disponuje; obdobně pak nízká napodobitelnost zdrojů; a konečně i nenahraditelnost zdrojů, což zvyšuje jejich hodnotu.¹⁰⁴

2.8.5. Přesun k externímu prostředí

Turbulentní změny projevující se v posledních letech v externím prostředí, na které ve svém díle upozorňuje mj. Drucker¹⁰⁵, nutí top manažery, aby svou pozornost přesunuli z vnitřního prostředí do vnějšího okolí organizace. Tento trend potvrzuje Hoskissonovu teorii o střídání dominantní role vnitřního a vnějšího prostředí v odborných pracích z oblasti managementu organizací.

Ještě zhruba v osmdesátých letech minulého století se dala vysledovat určitá míra pravidelnosti ve střídání ekonomických cyklů – růstu a recese. Aktuálnímu stavu

¹⁰² Srov. HOSKISSON, R. E., HITT, M. A., WAN, W. P., YIU, D. Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*. 1999, vol. 25, is. 3, pp. 417 – 456.

¹⁰³ Srov. BARNEY, J. B. Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991, vol. 17, is. 1, pp. 99 – 120.

¹⁰⁴ Srov. BARNEY, J. B. Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991, vol. 17, is. 1, pp. 99 – 120.

¹⁰⁵ Pojem turbulence v souvislosti s hospodářským vývojem poprvé používá právě Drucker, termín přejímá z fyziky.
DRUCKER, P. F. *Řízení v turbulentní době*.

ekonomiky přizpůsobovaly organizace své chování. Lze tedy konstatovat, že vývoj externího prostředí byl do jisté míry predikovatelný. S nástupem nových technologií, v důsledku globalizace, změny hospodářské a politické mapy světa a klimatických výkyvů však stále častěji dochází k tzv. šokům – neočekávaným situacím (teroristické útoky, záplavy, tsunami, krach realitního a bankovního trhu apod.), které je možné predikovat jen obtížně, zdali vůbec.¹⁰⁶ Zatímco v sedmdesátých či osmdesátých letech dvacátého století se délka inovačního cyklu produktů pohybovala mezi pěti až deseti lety, u specifických produktů činila dokonce patnáct až dvacet let, dnes činí u dominantních oborů, jako např. finančnictví, informační technologie či telekomunikace, půl roku až rok.¹⁰⁷

V důsledku globalizace se tyto změny dotýkají naprosto každé organizace, i té, která se zaměřuje výhradně na regionální trh. Uvedené změny ovlivňují chování jejich dodavatelů, konkurentů, stejně jako zákazníků.

Prostředí, ve kterém nyní organizace operují, je charakteristické neustálými změnami, růstem neurčitosti, rizikem nesprávných rozhodnutí, růstem permanentních konkurenčních střetů apod. Uvedené změny zásadním způsobem ovlivňují systémové pojetí managementu organizací.¹⁰⁸ Do popředí zájmu se dostávají znalosti, které začínají plnit roli hlavního aktiva organizací (na rozdíl od takto dříve vnímaných budov, zařízení či finančního kapitálu). Top manažeři jsou nuceni jednat zcela odlišně od dosavadních zvyklostí. Základní principy konkurenceschopnosti založené na vertikální integraci, úsporách plynoucích z hromadné sériové výroby či na synergii nahrazuje outsourcing, offshoring, minimalizace sériovosti, restrukturalizace nebo nové organizační formy.

Stěžejním dílem, ve kterém je kladen důraz na externí prostředí, jsou práce M. E. Portera. Ten vidí základ úspěchu organizace v jejím vymezení se vůči konkurenci. Tento svůj přístup Porter prezentuje v rámci své teorie generických konkurenčních strategií¹⁰⁹, která se stala základem pro většinu konkurenčních strategií bez ohledu na odvětví, velikost či zaměření organizace. Porter vnímá rostoucí nestabilitu a turbulentnost vnějšího okolí. Jako základ konkurenceschopnosti organizace

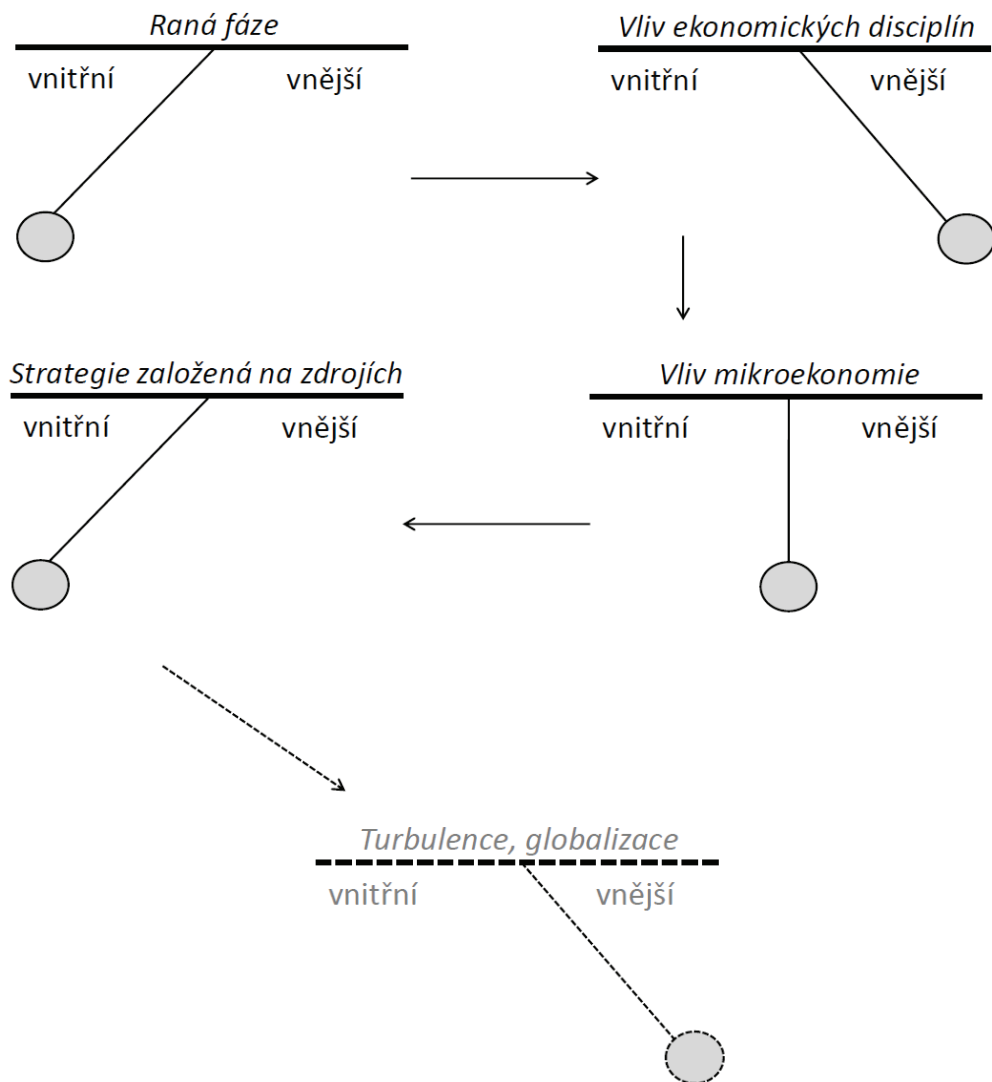
¹⁰⁶ Srov. KOTLER, P., CASLIONE, J. *Chaotika, řízení a marketing firmy v éře turbulencí*.

¹⁰⁷ Srov. GREENSPAN, A. *Věk turbulencí*.

¹⁰⁸ Srov. TRUNEČEK, J. *Možnosti transferu vybraných vědeckých teorií do managementu*. <<http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey=CEJVB0NUCAvVCEZIU1VHB0MIUUMEBAVDVFVWQ1VUBAVGQ1VCXgQFBERIREJLZw==&lang=cz>>.

¹⁰⁹ Srov. PORTER, M. E. *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*; PORTER, M.E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*.

proto označuje schopnost organizace správně analyzovat externí prostředí a přijímat jej jako determinující faktor procesu formulování strategie.



Obr. 7: Hoskissonovo kyvadlo interního a externího přístupu ke strategickému managementu (doplněno)¹¹⁰

Ve vnějším okolí Porter identifikoval pět základních konkurenčních sil: dodavatelé, odběratelé, konkurenti, potenciální konkurenti a substituční produkty, které zásadním způsobem ovlivňují pozici organizace na trhu v rámci daného odvětví.

¹¹⁰ HOSKISSON, R. E., HITT, M. A., WAN, W. P., YIU, D. Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*. 1999, vol. 25, is. 3, pp. 417 – 456. Upraveno, přeloženo, doplněno.

Odborníci z americké vládní organizace Rada národní inteligence (National Intelligence Council) každých pět let zpracovávají dokument, ve kterém usilují o predikci budoucího vývoje světa (zkrácená, upravená verze z roku 2008 je obsahem Přílohy 4). Snaží se identifikovat stěžejní trendy, jejichž výskyt je vysoce pravděpodobný, a také zformulovat několik možných scénářů vývoje budoucnosti, které mohou nastat, přičemž mnohé z těchto scénářů jsou vzájemně protichůdné, což jen dokazuje nemožnost jednoznačné predikce budoucího vývoje. Účelem tohoto dokumentu je „stimulovat strategické myšlení“¹¹¹. Cílová skupina není nijak specifikována. S ohledem na volnou dostupnost dokumentu na webových stránkách rady¹¹² lze předpokládat, že je určen všem aktérům ovlivňujícím jak hospodářské, tak i sociokulturní prostředí.

2.9. Přehled metod uplatňovaných ve výzkumných pracích o strategickém managementu

Východisky pro nástin kompetenčního modelu top manažera jsou mnohdy výsledky výzkumných prací v oblasti strategického managementu. Z tohoto důvodu se jeví nezbytným představit základní metody uplatňované v těchto výzkumných pracích.

Jak již bylo uvedeno v úvodu, teorie strategického managementu vycházejí z mnoha různých společensko-vědních disciplín jako ekonomie, finance, marketing aj. Každá z těchto disciplín má svá paradigmat, jednotku analýzy, hypotézy a východiska. Je tedy pochopitelné, že se vědecké zkoumání strategického managementu opírá o různé výzkumné postupy. Zajímavou studií, která analyzuje vědecké přístupy ke zkoumání strategického managementu, je příspěvek Snowa s Thomasem Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theorybuilding and testing, publikovaný v roce 1994 v časopise *Journal of Management Studies*¹¹³. Podle autorů se často využívá případových studií (které převažovaly zejména v počátcích zkoumání strategického managementu), experimentu, analýzy s využitím elektronických databází a mnoha dalších. Jak však poukazují Snow s Thomasem, terénní výzkum, který řeší

¹¹¹ NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL. *Global Trends 2025: A Transformed World*, str. 3

¹¹² www.dni.gov/nic/globaltrends

¹¹³ SNOW, Ch. C., THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theory building and testing. *Journal of Management Studies*. 1994, vol. 31, vol. 4, pp. 457 – 480.

konkrétní organizace s konkrétními top manažery, výrazně převažuje a je typickým nástrojem zkoumání strategického managementu.¹¹⁴

Autoři ve svém příspěvku dělí přístupy zkoumání do pěti základních kategorií (viz Tab. 1):

- terénní výzkum,
- analýza dat s využitím databází,
- experimenty v přirozených podmínkách,
- experimenty v laboratorních podmínkách,
- počítačové simulace.

Reálné, nestrukturované  Umělé, strukturované	Terénní výzkum	Přímé, zúčastněné pozorování
		Rozhovor
		Dotazníkové šetření
		Analýzy vnitropodnikových dokumentů
	Analýza dat s využitím databází	Využívání dat pořízených třetí stranou
	Experimenty v přirozených podmínkách	Snaha o vytvoření přesné kopie konkrétní situace, navození akce a vyhodnocování následných procesů
Experimenty v laboratorních podmínkách	Organizační procesy jsou zkoumány v předem vytvořených, strukturovaných podmínkách	
Počítačové simulace	Využívání matematického modelování k vytvoření kompletního uzavřeného modelu předmětu zkoumání	

Tab. 1: Kategorie metodických přístupů ke zkoumání strategického managementu dle Snowa a Thomase¹¹⁵

Jak již bylo uvedeno, za jednoznačně převažující nástroj zkoumání strategického managementu považují oba autoři terénní výzkum, v rámci kterého vymezují metody

¹¹⁴ Srov. SNOW, Ch. C., THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theory building and testing. *Journal of Management Studies*. 1994, vol. 31, vol. 4, pp. 457 – 480.

¹¹⁵ SNOW, Ch. C., THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theory building and testing. *Journal of Management Studies*. 1994, vol. 31, vol. 4, pp. 457 – 480. Upraveno, přeloženo.

přímého, zúčastněného pozorování, rozhovoru, dotazníkového šetření a analýzy vnitropodnikových dokumentů.¹¹⁶

Přímé pozorování umožňuje velmi blízký vztah s objektem pozorování. Charakteristickým znakem a výhodou přímého pozorování je detailní obeznámení se se situací. Tato metoda umožňuje získat taková data, která se při použití jiných metod jeví jako nedosažitelná. Chápání zkoumaných situací výzkumníkem se navíc (při zúčastněném pozorování) významně blíží vnímání samotných členů organizace, která je objektem zkoumání.

Případové studie, které byly typické zejména v počátcích vědeckého zkoumání strategického managementu, se převážně opíraly právě o pozorování. Hlavním omezením přímého pozorování jako výzkumné metody je však nemožnost pozorovatele zcela se vyčlenit z observace. Pozorovatel tedy nemůže zamezit jisté míře ovlivnění pozorovaného prostředí a tuto míru ovlivnění navíc ani nemůže přesně určit.

K interview výzkumník přistupuje zpravidla v těch případech, kdy ke zkoumání předmětu výzkumu nemůže využít přímého pozorování. V rámci rozhovoru může být dotazovaný vyzván, aby se vyjadřoval ke své vlastní osobě, informoval o postojích a jednáních jiných osob, vzpomenu si na situace, které nastaly v minulosti, popř. aby spekuloval o budoucím vývoji pozorovaných jevů. Odpovědi jsou zpravidla získávány od jednotlivců formou strukturovaného rozhovoru, kdy znění a pořadí otázek je předem dáno a jejich následné zpracování je tak snadněji zpracovatelné, nebo nestrukturovaného rozhovoru, kdy nejsou předem definovány konkrétní otázky, jsou vymezeny pouze okruhy zájmu.

Tento druhý způsob vedení rozhovoru vede k obtížnější zpracovatelnosti získaných dat, míra získaných poznatků je však zpravidla výrazně vyšší. Typickou podobu rozhovoru, která by byla vhodná pro zkoumání strategického managementu, nelze jednoznačně určit. V praxi se používají jak strukturované rozhovory, tak i skupinové rozhovory, neplánované rozhovory, které jsou realizovány vícekrát v průběhu delšího časového období, nebo i rozhovory prostřednictvím telefonu.¹¹⁷

¹¹⁶ Srov. SNOW, Ch. C., THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theory building and testing. *Journal of Management Studies*. 1994, vol. 31, vol. 4, pp. 457 – 480.

¹¹⁷ Srov. SNOW, Ch. C., THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theory building and testing. *Journal of Management Studies*. 1994, vol. 31, vol. 4, pp. 457 – 480.

V rámci rozhovoru je omezena míra bezprostřední zkušenosti se zkoumanou situací (na rozdíl od přímého pozorování), na druhou stranu je zde omezena i míra ovlivnitelnosti dané situace pouhou přítomností osoby výzkumníka, což umožňuje dosažení vyšší objektivity. Musíme však vzít v úvahu také skutečnost, že při rozhovoru se opíráme pouze o názory, pohledy či vzpomínky respondentů. Pro zvýšení reliability takto získaných dat se jako ideální tedy jeví kombinace rozhovoru s přímým pozorováním.

Dotazníkové šetření bývá mnohdy upřednostňováno před pozorováním nebo rozhovorem pro jeho možnosti oslovit podstatně větší skupinu respondentů a širší vzorek zkoumaných organizací. Dotazníkové šetření může být realizováno v přítomnosti výzkumníka nebo může být od osoby výzkumníka zcela odděleno. Největší výhodou dotazníkového šetření je bezesporu jeho efektivita (rychlost získávání dat a obsáhlost zkoumaného vzorku ve srovnání s relativně nízkými náklady). V odborné literatuře zabývající se zkoumáním strategického managementu se setkáváme s různými přístupy k dotazníkovému šetření. Používá se dotazování jednotlivců (jako zástupců organizace), oslovování větších skupin respondentů z jednoho podniku, jednotlivých odborníků nebo celých expertních skupin.¹¹⁸ Jistou nevýhodou metody dotazníkového šetření je poměrně nízká míra návratnosti dotazníků, což snižuje validitu zobecňování výsledků z takto získaných dat.

2.10. Shrnutí

Představitelem, resp. realizátorem strategického managementu je top manažer. V praxi bývá top manažerem majitel organizace, generální ředitel, v případě živnostníků samotný podnikatel. Strategický management je nejsložitějším, nejobtížnějším a zároveň nejrizikovějším úkolem top manažera. Strategický management zásadním způsobem ovlivňuje úspěšnost organizace. Rozhodování na vrcholové úrovni je doprovázeno neopakovatelnými unikátními jevy a situacemi. Informace potřebné pro rozhodnutí jsou obtížně dostupné. Zpravidla pocházejí z vnějšího prostředí, jsou obtížně dosažitelné, neurčité, s nízkou frekvencí výskytu. Zásadním specifickým rysem strategického managementu je prostor neznáma, ve kterém se při stanovování strategie

¹¹⁸ Srov. SNOW, Ch. C., THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theory building and testing. *Journal of Management Studies*. 1994, vol. 31, vol. 4, pp. 457 – 480.

vzhledem k jejímu dlouhodobému zaměření top manažer pohybuje. V důsledku globalizace, podpořené rozvojem informačních technologií, je činnost každé firmy ovlivňována děním na celém světě. Prostředí, ve kterém se nyní top manažeři pohybují, je charakteristické neustálými změnami, růstem neurčitosti, rizikem nesprávných rozhodnutí, růstem permanentních konkurenčních střetů apod. Do popředí zájmu se dostávají znalosti, které začínají plnit roli hlavního aktiva organizace.

Z přehledu jednotlivých přístupů ke strategickému managementu lze vygenerovat následující klíčové kategorie, které je možno přiřadit k jednotlivým fázím procesu strategického managementu (viz Obr. 5) a které slouží pro andragogickou reinterpetaci při určení obsahu generického kompetenčního modelu top manažera.

Fáze procesu strategického managementu		Klíčová slova z charakteristik strategického managementu
FORMULACE VIZE A MISE		záměr
		směr
		rozvoj
		růst
		proces
ANALÝZY	vnitřní prostředí	řízení
		zdroje
		ekonomika
		finance
		alokace
		vzor/šablona
		vzorec/model chování
		komunikace
		koordinace
	motivace	
	vnější okolí	budoucnost

		prognózy
		trendy
		turbulentní vývoj
		zvraty
		nepředvídatelnost jevů
		nedostatek vstupních informací
		špatně strukturovaná data
		obtížná ověřitelnost vstupních dat
		nejasná/neurčitá situace
	STRATEGICKÝ CÍL	specifické přednosti
		vymezení se vůči konkurenci
		jedinečná pozice
	STRATEGIE	pružnost
		variantnost
		strategický plán
		strategické období
		integrace
		rámec
		způsob dosažení cíle
		řetězec rozhodnutí
		soubor akčních plánů
	REALIZACE	nestrukturované problémy
		nestrukturovaná rozhodnutí
		nové, neopakující se problémy
		nová, neopakující se rozhodnutí
	KONTROLA A VYHODNOCENÍ	analogie
		permanentnost

Tab. 2: Klíčové kategorie strategického managementu¹¹⁹

¹¹⁹ Vlastní zpracování.

3 Strategické myšlení

S ohledem na skutečnost, že strategické řízení je specifickou formou rozhodovacího procesu založeného na schopnosti strategického myšlení, je cílem této kapitoly definovat principy strategického myšlení tak, jak jsou reflektovány v manažerské, psychologické, sociologické i andragogické literatuře.

3.1. Strategické myšlení manažerskou optikou

Strategické myšlení je všeobecně považováno za stěžejní předpoklad úspěchu organizace. Schopnost top manažera strategicky myslet je dle mnohých¹²⁰ klíčovou kompetencí determinující úspěch organizace.

Stejně jako u definice strategického řízení, ani u strategického myšlení neexistuje koherentní teoretická základna, která by dostatečně vysvětlovala jeho podstatu. Níže je proto uveden přehled jednotlivých poznatků, jež jsou v intencích historické metody řazeny chronologicky tak, aby bylo možno identifikovat vývojové trendy názorů na problematiku strategického myšlení optikou managementu.

3.1.1. Strategické myšlení dle Mintzberga

Mintzberg si při definici strategického myšlení pomáhá vymezením vůči strategickému plánování. Strategické plánování vnímá Mintzberg jako nezbytný nástroj strategického managementu, v žádném případě však ne jediný. Mintzberg¹²¹ upozorňuje, že „strategické plánování není strategické myšlení“. Mnohdy dokonce strategickému myšlení brání. Manažeři snadno podléhají manipulaci číselných ukazatelů, místo aby se soustředili na svou vizi. A právě v tom tkví dle Mintzberga největší problém – neúspěšnější organizace dosáhly svých výsledků nikoliv následováním plánů, ale vizí. Strategické plánování, tak jak je realizováno ve většině organizací, je ve skutečnosti pouhým strategickým programováním, tzn. rozpracováváním již zformulované vize,

¹²⁰ Srov. např. PORTER, M. E. *What is strategy?*

GOLDMAN, E. F. *Strategic Thinking at the Top. MIT Sloan Management Review*. 2007, vol. 48, is. 4, pp. 75 – 81.

WHITTINGTON, R. *What is Strategy – and does it matter?*

SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy.*

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti aj.*

¹²¹ Srov. MINTZBERG, H. *The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review*. 1994, Jan-Feb., pp. 107 – 114.

resp. strategie. Skutečné strategické řízení (tzn. ne pouze dlouhodobé plánování) je však založeno na schopnosti top manažera syntetizovat veškeré poznatky (ať již „měkkého“ charakteru, jako např. vlastní osobní zkušenosti a zkušenosti klíčových pracovníků organizace či organizace jako takové, tak i „tvrdého charakteru“, jako např. výsledky marketingových průzkumů apod.) do podoby vize. Mintzberg tak striktně rozlišuje mezi tvůrci strategie, tzn. realizátory strategického myšlení (úroveň top managementu) a plánovači, kteří vytvářejí podpůrné procesy pro top management, spočívající zejména ve shromažďování informací, výsledků analýz apod. Stěžejním úkolem strategického plánování je tedy analýza jako vstup pro strategické řízení, v rámci kterého top management realizuje strategické myšlení. To Mintzberg považuje za syntézu – syntézu intuice a kreativity, s využitím výsledků předchozích analýz (strategického plánování). Výsledkem strategického myšlení je integrovaný pohled na podnikání, ne podrobně rozpracovaný striktní plán. Z výše uvedeného pro Mintzberga vyplývá, že pojem „strategické plánování“ je ve své podstatě oxymoron. Základním požadavkem na strategii je její přizpůsobivost vůči změnám jak interního, tak i zejména externího prostředí. Strategie musí prostupovat všemi úrovněmi organizace, zpravidla jako výsledek procesu informálního učení. Mintzberg zdůrazňuje nezbytnost informálního učení jako základní stavební kámen správného strategického managementu. Dle Mintzberga je při formulování strategie nezbytné opustit zaběhnuté koleje. Právě informální učení produkuje nové perspektivy vnímání a nové kombinace možností. „Jak se říká, život je obsáhlejší než všechny naše kategorie.“¹²² Proces formulování strategie je dle Mintzberga „nesmírně složitý proces, který zahrnuje vysoce sofistikovaná, téměř nerozlišitelná, podvědomá zákoutí lidské mysli“¹²³. Základními předpoklady strategického myšlení dle Mintzberga tedy jsou:

- zaměření na cíl,
- syntéza intuice, kreativity a výsledků analýz a
- systematické uvažování.

¹²² MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. 1994, Jan-Feb., s. 109.

¹²³ MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. 1994, Jan-Feb., s. 111.

3.1.2. Strategické myšlení dle Liedtky

Na potřebu jasně definovat strategické myšlení s cílem objektivního umístění tohoto manažerského paradigmatu do kontextu strategického řízení, upozorňuje mj. Liedtka¹²⁴, která definovala pět elementů strategického myšlení:

- systémový pohled,
- zaměření na cíl,
- inteligentní oportunismus,
- myšlení v čase a
- pohled založený na hypotéze.

3.1.3. Strategické myšlení dle Hinterhubera

Hinterhuber¹²⁵ definuje strategické myšlení jako kombinaci racionálních a iracionálních prvků, které vytvářejí základnu pro:

- proaktivní myšlení,
- intuitivní myšlení,
- celostní myšlení,
- nevypočitatelné myšlení,
- revoluční myšlení a
- další blíže nespecifikované způsoby myšlení.

3.1.4. Strategické myšlení dle Woottona s Hornem

Podle Woottona s Hornem¹²⁶ strategické myšlení obsahuje celou množinu různých dovedností, které determinují rozvoj specifických myšlenkových schopností, jako:

- kreativní myšlení,
- analytické myšlení,
- kritické myšlení,
- pragmatické myšlení,
- empatické myšlení,
- prediktivní myšlení,

¹²⁴ Srov. LIEDTKA, J. M. *Strategic Thinking: Can It Be Taught? Long Range Planning*. 1998, vol. 31, is. 1, pp. 120 – 129.

¹²⁵ Srov. HINTERHUBER, H. H. *Strategische Unternehmensführung. I: Strategische Denken*.

¹²⁶ Srov. WOOTTON, S., HORNE, T. *Strategic Thinking*.

- politické myšlení,
- etické myšlení,
- numerické myšlení,
- obrazové myšlení a
- zpětnovazební myšlení.

3.1.5. Strategické myšlení dle Trunečka

Truneček¹²⁷ při definici strategického myšlení zdůrazňuje roli znalostí. Strategické myšlení a jednání se podle něj vyvíjí v závislosti na změně podmínek, ve kterých se organizace nachází a za kterých top manažer rozhoduje. V současné době jsou výrobci pod tlakem konkurence a požadavků zákazníka nuceni vyrábět rychle, pružně a levně. Těmto požadavkům tradiční koncept manažerského myšlení a jednání přestává vyhovovat. Pokud si top manažer neosvojí principy strategického myšlení a nepřijme nezbytnost dále se vzdělávat, nemůže být schopen postihnout nové skutečnosti a adekvátně vést celou organizaci. Postupně se tak vytváří nové globální paradigma řízení, které je adekvátní znalostí společnosti a ekonomice založené na znalostech. Dle Trunečka je tedy strategické myšlení podmíněno:

- vnímáním proměnlivosti prostředí organizace,
- schopností pružně reagovat na změny podmínek,
- celoživotním vzděláváním a učením.

3.1.6. Strategické myšlení dle Gavettiho s Rivkinem

Gavetti s Rivkinem¹²⁸, stejně jako Mintzberg, zdůrazňují význam strategického myšlení, které výrazně odlišují od pouhého dlouhodobého plánování. „Strategie je o volbě. Klíčovým okamžikem strategie každé organizace je rozhodnutí o směru budoucích aktivit (čím se bude organizace zabývat a čím v žádném případě ne). Kvalita strategického myšlení, na základě kterého se výše zmíněné strategické rozhodnutí odehrává, je determinujícím prvkem následné kvality a úspěchu celé organizace.“¹²⁹ Uvažování manažerů představuje zejména pro Gavettiho stěžejní oblast jeho vědeckého

¹²⁷ Srov. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*.

¹²⁸ Srov. GAVETTI, G., RIVKIN, J. W. How Strategists Really Think: Tapping the Power of Analogy. Harvard Business Review. 2005, vol. 83, April, pp. 54 – 63.

¹²⁹ Srov. GAVETTI, G., RIVKIN, J. W. How Strategists Really Think: Tapping the Power of Analogy. Harvard Business Review. 2005, vol. 83, April, s. 54.

zkoumání, založeného především na terénním výzkumu. Jeho závěry mohou být překvapující: správnost strategických rozhodnutí top manažerů je podmíněna jejich schopností uvědomit si, že v procesu jejich uvažování hraje významnou roli analogie s přechozími obdobnými situacemi. Toto vědomé, tzn. analogické uvažování (analogical reasoning) je dle Gavettiho determinující pro úspěch formulovaných strategií. S ohledem na současné prostředí strategického managementu (podrobněji rozvedeno v kapitole 2.8.5.) má top manažer v průběhu rozhodování obvykle na výběr mezi dvěma různými přístupy: dedukcí (tzn. na základě již vytvořené zkušenosti, tedy na základě analogického uvažování) a cestou pokus-omyl. Oba přístupy mají svá opodstatnění. Efektivita každého z nich však závisí na specifických okolnostech. Rozhodnutí na základě analogického uvažování, tzn. čistě rozumové rozhodnutí¹³⁰, vyžaduje množství vstupních dat a analýz. Je vhodné zejména pro vyzrálá, poměrně stabilní odvětví. Jedná se o poměrně složitý proces, i když má top management dostatek informací, ze kterých může při rozhodování vycházet. Tento proces je však velice časově náročný. Na osobu stojící před rozhodnutím klade vysoké požadavky z hlediska mentální práce, vyžaduje dodržování předem daných postupů kognitivních procesů uspořádaných do logického pořadí, kdy každý krok je podmíněn krokem předcházejícím. Základní elementy strategického myšlení dle Gavettiho s Rivkinem jsou tedy následující:

- myšlení v čase,
- analogické uvažování,
- analytické myšlení a
- logické myšlení.

Zavádějící je ovšem skutečnost, že zatímco Gavetti s Rivkinem hovoří o analogickém uvažování jako o způsobu rozumového uvažování a stavějí ho do protikladu vůči uvažování cestou pokus-omyl, řada jiných autorů¹³¹, publikujících zejména v oblasti psychologie, vnímá analogické uvažování jako typický příklad heuristiky, tedy protiklad rozumového uvažování.

¹³⁰ Plháková řadí analogické usuzování mezi heuristické myšlenkové postupy, protože při vyhledávání srovnatelného případu jedinec stojící před rozhodnutím nepostupuje systematicky, ale volí ten případ, který zná, nebo ten, který jej právě napadne.

¹³¹ Srov. např. PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*.
KLEIN, G. *Sources of power: How people make decisions*.

3.1.7. Strategické myšlení dle Goldmana

Goldman¹³² vnímá strategické myšlení jako specifickou manažerskou aktivitu s cílem nalézt nové inovativní strategie, které mohou přepsat pravidla konkurenčního boje a odhalí potenciál budoucnosti – výrazně odlišné od současnosti. Strategické myšlení podle něj musí splňovat následující podmínky:

- koncepčnost,
- systémovou orientaci,
- provázanost budoucnosti s minulostí a
- zasazení do časového rámce.

3.1.8. Strategické myšlení dle Součka

Podle Součka¹³³ se strategické myšlení musí odrazit v přístupu k řešení strategických úkolů i ve výběru metod jejich řešení při stanovování strategie organizace. Mechanické uplatnění metod, které je běžné při taktickém či operativním řízení, není v oblasti strategického managementu možné. Souček definuje celou řadu principů strategického řízení:

- princip myšlení ve variantách,
- princip myšlení v čase,
- princip permanentnosti,
- princip celosvětového systémového myšlení,
- princip interdisciplinárního myšlení,
- princip tvůrčího způsobu myšlení,
- princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení,
- princip zpětnovazebního myšlení,
- princip agregovaného myšlení,
- princip koncentrace,
- princip práce s rizikem a
- princip etiky myšlení.

Důležitým principem strategického myšlení je myšlení ve variantách. Každá zpracovaná strategie organizace musí mít vždy několik variant respektujících různé faktory, které

¹³² Srov. GOLDMAN, E. F. Strategic Thinking at the Top. *MIT Sloan Management Review*. 2007, vol. 48, is. 4, pp. 75 – 81.

¹³³ Srov. SOUČEK, Z. *Firma 21. století*.

mohou strategii organizace, vzhledem ke značné míře neurčitosti rozhodovacích kritérií, ovlivnit. Proto je vždy nezbytné určit předpokládanou míru této nejistoty a stanovit její pravděpodobné důsledky. Zpravidla platí, že s delším obdobím, na které je strategie stanovována, roste i počet možných variant. Varianty strategie se mohou vzájemně lišit v řadě ohledů, např. v předpokládaném tempu růstu tržeb, struktuře výrobního programu, míře specializace, podílu inovovaných produktů, segmentaci trhu, cestách prodeje, cenové strategii apod. Hlavním účelem variantnosti je být připraven na všechny situace, které mohou s vysokou pravděpodobností nastat, a být tak schopen včas přijmout náležitá opatření. Výsledkem dobře stanovených vzájemně kompatibilních variant je celková pružnost vytvořené strategie.

Neméně důležitou je schopnost interdisciplinárního myšlení, kterou vyzdvihuje mj. také Senge ve svém konceptu učící se organizace¹³⁴. Od top manažera se vyžaduje, aby při stanovování strategie využíval poznatky a metody z různých vědních oborů. Schopnost myslet v širokých souvislostech s oporou na znalosti z různých oborů je jednou z typických vlastností také např. úspěšných prognostiků.

Od výkonného top manažera se dále očekává schopnost celosvětového systémového myšlení, v rámci kterého manažer při tvorbě strategie bere v úvahu celosvětový vliv ekonomických, politických, vědeckotechnických, ekologických, sociálních, právních či demografických faktorů, a uvědomuje si dopad těchto faktorů na chování, resp. úspěch firmy. Celosvětové systémové myšlení vyžaduje velmi široký obzor znalostí, schopnost přenést se přes úzkou specializaci a schopnost vyvozovat správné závěry z celosvětového dění. Vzhledem k již mnohokrát zmiňovaným změnám, ke kterým v současné době neustále dochází ve vnějším okolí organizace, je vhodné, když top manažer věnuje přiměřenou část svého pracovního úsilí aktivnímu získávání aktuálních informací širokého spektra a řešení jejich relevantnosti vůči organizaci. Zde se otevírá velký prostor pro cyklické¹³⁵ institucionální vzdělávání v podobě kurzů věnovaných zásadním událostem či trendům ve světě. Aby však toto vzdělávání bylo účelové, muselo by se pravidelně opakovat ve stanovených cyklech. Díky této cykličnosti by se top manažeři naučili sledovat dění ve světě, aplikovat důsledky tohoto dění do prostředí organizace a především by se trénovali ve schopnosti předvídat další vývoj.

¹³⁴ Srov. SENGE, P. M. *Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace*.

¹³⁵ Srov. PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*.

Jedním z nejcharakterističtějších rysů strategického myšlení je dle Součka princip tvůrčího způsobu myšlení. Vyznačuje se otevřeností vůči novým, netradičním myšlenkám, námětům či řešením. Souček poukazuje na skutečnost, že „největší přínos vyvolává realizace zcela nových, revolučních myšlenek, nikoliv pouhé zdokonalování dosavadního stavu“¹³⁶. Tento způsob myšlení od top manažera vyžaduje oproštění se od tendence využívat rutinní přístupy, založené na již známých a ověřených řešeních a postupech. Zvládnutí nových postupů a řešení od top manažera vyžaduje značnou míru optimismu, iniciativy a odvahy hledat nové cesty, které uznávané autority odmítají. Naopak, kritický a do sebe uzavřený přístup, který potlačuje jakékoliv projevy iniciativy a snahy o maximální seberealizaci jednotlivce, tvůrčí myšlení znemožňuje.

Strategický management se stejnou měrou opírá jak o exaktní, tak i o intuitivní myšlení. Intuicí v tomto kontextu rozumíme tvůrčí obrazotvornost, založenou na řádných znalostech a na vědeckém zvážení možných směrů vývoje. Exaktní myšlení manažer využívá při sestavování variant předpokladu vývoje určitých procesů za použití statistických metod. Rozhodnutí, která varianta bude výchozí pro stanovení strategie, se však již odvíjí na základě intuice, optimistického či pesimistického založení manažera, odvaze podstupovat riziko a vlastními zkušenostmi manažera. Za syntézu intuitivních a exaktních metod můžeme považovat některé typy ekonomicko-matematických modelů, používaných ve strategickém řízení. Ovšem ani tyto modely nedokážou vytvořit hotovou strategii, nemohou nahradit tvůrčí roli člověka a jeho zkušenosti. Tvorbu strategie však mohou do značné míry usnadnit, zejména v oblasti nejrůznějších výpočtů.

3.1.9. Kategorizace elementů strategického myšlení

Pro snadnější aplikaci elementů strategického myšlení definovaného autory publikujícími v oblasti manažerských vědních disciplín do procesu strategického managementu je třeba tyto jednotlivé elementy kategorizovat. Provedená kategorizace (viz Tab. 3) umožní identifikaci jednotlivých prvků modelu vzdělávání top manažerů v oblasti strategického managementu.

¹³⁶ SOUČEK, Z. *Firma 21. století*, s. 203.

Název skupiny	Element myšlení
KOGNITIVNÍ DOVEDNOSTI	analytické myšlení
	pragmatické myšlení
	numerické myšlení
TVOŘIVOST	analogické myšlení
	intuitivní myšlení
	kreativní myšlení
	obrazové myšlení
	tvůrčí způsob myšlení
	nevypočitatelné myšlení
	revolucionářské myšlení
KOMPLEXNOST	systematický pohled
	celosvětové myšlení
	celostní myšlení
	koncepční myšlení
	interdisciplinární myšlení
	syntéza exaktního a intuitivního způsobu myšlení
	syntéza intuice, kreativity a výsledků analýz
CÍLEVĚDOMOST	zaměření na cíl
	koncentrace
	agregované myšlení
PŘEDVÍDAVOST	myšlení v čase
	prediktivní myšlení
	politické myšlení
KRITIČNOST	zpětnovazební myšlení
	inteligentní oportunismus
	kritické myšlení
OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY	empatie
	smysl pro etiku
	proaktivita
	neustálé vzdělávání

Tab. 3: Elementy strategického myšlení optikou managementu¹³⁷

¹³⁷ Vlastní zpracování.

3.2. Strategické myšlení optikou psychologie

Předchozí přehled přístupů ke strategickému myšlení reflektuje pohledy odborníků pohybujících se a publikujících v oblasti managementu. Myšlení jako takové je však předmětem zkoumání psychologie. Z tohoto důvodu je nezbytné pokusit se definovat strategické myšlení také z pohledu této vědní disciplíny. Jak upozorňuje Jermář¹³⁸, koncepce strategického myšlení může být jedním ze spojovacích článků mezi managementem a aplikovanou psychologií.

3.2.1. Duální teorie

Z hlediska psychologie myšlení se jako stěžejní jeví tzv. *duální teorie*. Její princip spočívá v rozlišení dvou odlišných myšlenkových operací: heuristické a logické¹³⁹, systém 1 a systém 2¹⁴⁰, rychlé a pomalé¹⁴¹, intuitivní a racionalistické¹⁴², praktické a analytické¹⁴³, naturalistické a racionalistické¹⁴⁴, intuice a algoritmus¹⁴⁵ apod. Základy uvedené duality lze vysledovat již u Sokrata, Platóna či Aristotela¹⁴⁶. V moderní vědě jako první na uvedenou dualitu upozornil Freud¹⁴⁷ svým členěním mentálních operací na primární a sekundární procesuální myšlení.

Rozdíl mezi oběma póly jednotlivých přístupů ke zkoumání způsobů uvažování spočívá v odlišném důrazu, který tyto teorie kladou na jednotlivé fáze rozhodování, a zdůrazňování jiných způsobů samotného rozhodování – buď na základě algoritmu, nebo na základě intuice, tzn. buď na základě analýzy, nebo na základě zkušenosti.¹⁴⁸ Potvrzení této duality lze vysledovat také ve výše uvedených odborných pracích, nahlížejících na koncept strategického myšlení čistě z manažerského pohledu:

¹³⁸ Srov. JERMÁŘ, M. Strategické myšlení a psychologie. In *Psychologie práce a organizace v ČR*.

¹³⁹ Srov. PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*.

¹⁴⁰ Srov. STANOVICH, K. E., WEST, R. F. Individual Differences in Reasoning: Implications for The Rationality Debate? *Behavioral and Brain Sciences*. 2000, vol. 23, pp. 645 – 726. - Systém 1 (automatické, převážně na úrovni podvědomí), systém 2 (řízený proces uvažování, analytické uvažování).

¹⁴¹ Srov. KAHNEMAN, D. *Thinking, fast and slow*.

¹⁴² Srov. WILSON, T. D. *Strangers to ourselves: Discovering the adaptive unconscious*.

¹⁴³ Srov. WAGNER, R. K. Practical intelligence. In *Handbook of human intelligence*. - Praktická inteligence (heuristika) vs. analytická inteligence (racionalita).

¹⁴⁴ Srov. KLEIN, G. *Sources of power: How people make decisions*.

¹⁴⁵ Srov. KAHNEMAN, D., KLEIN, G. Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. *American Psychologist*. 2009, vol. 64, is. 6, pp. 515 – 524.

¹⁴⁶ Srov. DÖRFLER, V., ACKERMANN, F. Understanding intuition: The case for two forms of intuition. *Management Learning*. 2012, vol. 43, is. 5, pp. 545 – 564.

¹⁴⁷ Srov. FREUD, S. *The Interpretation of Dreams*.

¹⁴⁸ Srov. BAČOVÁ, V. Algoritmus alebo intuícia – rozhodovanie v racionalistickom a naturalistickom prístupe. In *Sociálne procesy a osobnosť 2012*.

Mintzberg¹⁴⁹: strategické plánování (racionalita) vs. strategické myšlení (heuristika), Gavetti s Rivkinem¹⁵⁰: analogické uvažování (analogie na základě rozumového výběru, ovšem mj. s významnou rolí zkušeností – vlastních či cizích, tedy racionalita) – ve srovnání s tzv. cestou „pokus-omyl“ (heuristika).

Pro účely této práce bude používáno označení **heuristika** jako podvědomé uvažování využívající intuici, vnitřní analogii, a **racionalita** jako rozumové uvažování využívající logiku a analýzy.

3.2.2. Racionalistický přístup

Modely racionalistického uvažování předpokládají, že existuje nejlepší výsledek – tím pádem i možnost optimalizace rozhodnutí.¹⁵¹ Předpokladem je prostor pro zvážení každé alternativy a existence možnosti poznat důsledky dané alternativy, stejně jako skutečnost, že osoba stojící před rozhodnutím, má neomezené kognitivní schopnosti. Při rozhodování se řídí přesnými pravidly, používá specifické myšlenkové postupy – algoritmy.¹⁵²

Z výše uvedeného jasně vyplývá, že racionalistické uvažování je vhodné v případě řešení poměrně dobře strukturovaných problémů vyskytujících se ve známém prostředí a za předpokladu, že osoba stojící před rozhodnutím má dostatek času pro analytické zvážení všech variant řešení. Bačová¹⁵³ zařazuje z historického pohledu racionalistické uvažování do první generace teorií o rozhodování. Jak dokládají konkrétní příklady výše, tyto teorie vycházejí z logických postupů, systematických analýz a instrumentální racionality. Charakteristické pro tyto teorie a modely je jejich vnímání rozhodování jako volby mezi alternativami.

Naopak rozhodování na základě heuristiky bývá efektivní v případě řešení nejasných, rozporuplných, zcela nových problémů, kterým organizace či top management čelí poprvé a není tudíž ani možné vycházet ze zkušenosti s předchozími situacemi. Dalším

¹⁴⁹ Srov. MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. 1994, Jan-Feb., pp. 107 – 114.

¹⁵⁰ Srov. GAVETTI, G., RIVKIN, J. W. How Strategists Really Think: Tapping the Power of Analogy. *Harvard Business Review*. 2005, vol. 83, April, pp. 54 – 63.

¹⁵¹ Srov. BAČOVÁ, V. Algoritmus alebo intuícia – rozhodovanie v racionalistickom a naturalistickom prístupe. In *Sociálne procesy a osobnosť 2012*.

¹⁵² Srov. PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*.

¹⁵³ Srov. BAČOVÁ, V. Algoritmus alebo intuícia – rozhodovanie v racionalistickom a naturalistickom prístupe. In *Sociálne procesy a osobnosť 2012*.

argumentem pro užití heuristického přístupu je nedostatek času, popř. absence algoritmu pro řešení daného problému.¹⁵⁴

Na druhou stranu je však možné racionalistický přístup uplatnit i v podmínkách a priori předurčujících rozhodování na základě heuristiky¹⁵⁵ – za předpokladu, že je top manažer schopen nalézt dostatek informací, identifikovat klíčové charakteristiky daného problému a zároveň nalézt analogii s takovými případy, které se sice řešenému problému nepodobají, za to však vykazují alespoň část definovaných charakteristik odpovídajících řešenému problému. To znamená, že problém jako takový nemusí být obdobný, ale určitý jeho aspekt může být při strategickém rozhodování v určitém ohledu analogicky využit.

3.2.3. Heuristický přístup

V návaznosti na turbulentní vnější prostředí se pozornost odborníků, kteří se zabývají manažerským myšlením a rozhodováním, začíná zaměřovat na stále významnější roli heuristiky v manažerském rozhodovacím procesu. Reálné problémy praxe svými vlastnostmi odpovídají charakteristice tzv. praktických problémů tak, jak je definovali Newel se Simonem¹⁵⁶ – tedy jako nestrukturované, jejichž existence není na první pohled patrná. Jedinec sám definuje problém, hledá, třídí a vyhodnocuje dostupné informace. Způsobů řešení daného problému existuje více, přičemž definovat správnost řešení je velmi obtížné. (Tzv. praktické problémy Newel se Simonem staví do opozice k tzv. akademickým problémům, které definují jako dobře strukturované, rozhodující se jedinec má dostatek dobře zpracovaných vstupních informací. Lze určit jediné správné řešení daného problému, navíc způsobů řešení je jen omezený počet.)

Práce zdůrazňující heuristický přístup při rozhodování ve většině případů vycházejí z pozorování expertů, profesionálů ve svém oboru, kteří se často rozhodují efektivně i ve ztížených podmínkách, ve kterých nelze uplatnit postupy racionalistického uvažování. Plháková definuje heuristiku jako „soubor pravidel, která nám pomáhají zjednodušit problémy a najít cesty k jejich řešení“¹⁵⁷. Výsledky takových zkrácených myšlenkových postupů (heuristických operací) lze vyhodnotit pouze na úrovni vhodné –

¹⁵⁴ Srov. PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*.

¹⁵⁵ Plháková používá termín „heuristické usuzování“; Bačová termín „naturalistické přístupy k rozhodování“.

¹⁵⁶ Srov. NEWELL, A., SIMON, H.A. *Human problem solving*
STERNBERG, R. J. *Psychology: In search of the human mind*.

¹⁵⁷ PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*, s. 269.

nevhodné, vyhovující – nevyhovující, tedy ne jako správné – nesprávné či pravdivé – nepravdivé. „Heuristické postupy jsou výslednicí jedinečných osobních zkušeností, takže jsou více individuální než logické myšlenkové operace.“¹⁵⁸

Na základě empirické studie zaměřené na kognitivní předpojatost, resp. kognitivní zkreslení (cognitive bias), Tversky s Kahnemanem¹⁵⁹ potvrdili, že rozhodování se na základě heuristických modelů a obecně rozšířených předpojatostí (zkreslení) není typické pouze pro laiky, ale že tak mnohdy činí i vědečtí pracovníci, u kterých se využívání analytických, statistických modelů běžně předpokládá. Heuristiku Tversky s Kahnemanem rozdělili do tří základních skupin: reprezentativnost (zpravidla je uplatňována v případě, kdy je třeba se rozhodnout, zda je konkrétní objekt součástí konkrétní skupiny), dostupnost (zpravidla je uplatňována v případě, kdy je třeba posoudit platnost predikce konkrétního vývoje) a ukotvování (zpravidla je uplatňována v případě numerické predikce, je-li k dispozici relevantní hodnota). Tversky s Kahnemanem potvrzují vysokou efektivitu heuristického způsobu usuzování, na druhé straně ovšem upozorňují i na častý výskyt systematických omylů, ke kterým v důsledku tohoto modelu myšlení dochází. De Finetti¹⁶⁰, zabývající se teorií rozhodování, v této souvislosti používá termín subjektivní pravděpodobnost (subjective probability), kterou vnímá jako kvantifikovaný názor idealizované osoby. Subjektivní pravděpodobnost konkrétní události je definována souborem tipů, které je daná osoba ochotna akceptovat.

Intuice

V souvislosti s heuristikou bývá v rámci definice rozhodovacího procesu často zdůrazňována role intuice. Gigerenzer¹⁶¹, Rowan aj. vnímají intuici jako „schopnost vnést do dané situace vše, co jsme kdy viděli, cítili, vnímali a zažili“¹⁶². Jak upozorňuje Seebo¹⁶³, intuice v managementu nevzniká sama od sebe. Předpokladem jsou léta zkušeností s řešením problémů, je založena na hlubokém uvědomění si veškerých

¹⁵⁸ PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*, s. 270.

¹⁵⁹ Srov. KAHNEMAN, D., SLOVIC, P., TVERSKY, A. *Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases*.

¹⁶⁰ Srov. De FINETTI, B. Probability: Interpretations. *International encyclopedia of the social sciences*. New York: MacMillan, 1968, vol. 12, pp. 496 – 504.

¹⁶¹ Srov. GIGERENZER, G., TODD, P. M. and the ABC Research Group. *Simple Heuristics That Make Us Smart*.

¹⁶² Srov. ROWAN, R. Listen for those warning bells. In *Intuition in organizations*.

¹⁶³ Srov. SEEBO, T. C. The value of experience and intuition. *Financial Management*. 1993, vol. 22, is. 1, pp. 27 – 39.

detailů podnikání. Podle Vaughana¹⁶⁴ je intuice syntetická psychologická funkce, která podmiňuje způsobilost komplexního vnímání situace. Umožňuje syntetizovat izolovaná data a zkušenosti v jednom celku. Sinclairová¹⁶⁵ vnímá proces intuitivního uvažování jako nevědomé snímání vnitřních (z paměti) a vnějších (z prostředí) zdrojů probíhající zcela mimo logické uvažování s cílem zasadit fragmenty informací do celistvějšího kontextu. Tento proces Sinclairová přirovnává ke skládání puzzle. Stejně jako v této hře i zde působí celý proces chaoticky, ale pouze do okamžiku, kdy jednotlivé skládané fragmenty začnou dávat smysl a vyjeví celkový obraz – tento okamžik je zpravidla doprovázen pocitem dosažení jistoty a mnohdy i úlevy. Khatri¹⁶⁶ výklad pojmu intuice posouvá ještě dál, když tvrdí, že se jedná o komplexní vnímání reality, která přesahuje racionální způsoby poznávání.

Klasifikací intuice se zabývali mj. i Glöckner s Wittemanem¹⁶⁷, kteří definovali čtyři komplementární typy kognitivních procesů jako základů intuice: asociační intuice souvisí s jednoduchým učením a vybavením informací. Pozorovací intuice probíhá v procesu získávání prototypů a jejich vybavení. V rámci akumulární intuice je využívána paměťová stopa ke hromadění evidence. Vytvořené mentální vzorce vstupují do vědomí u konstruktivní intuice. Obdobný pohled nabízejí Dörfler s Ackermannem¹⁶⁸, kteří rozlišují mezi intuitivním usuzováním (intuitive judgment) a intuitivním chápáním (intuitive insight).

Robin M. Hogarth¹⁶⁹ považuje intuici za důležitou složku tacitních znalostí. Základ intuice Hogarth spatřuje ve zkušenostech, vnímání prostředí a odbornosti. Z tohoto pohledu je dle Hogartha možné se intuici naučit. Hogarth vyvinul řadu konkrétních postupů a cvičení, s jejichž pomocí je možné rozvíjet své intuitivní schopnosti. Jeho metody jsou založeny na práci se zkušenostmi, které získáváme v průběhu života implicitním učením se. Neučíme se však všichni vše a ve stejném objemu. Každý rozvíjí svou intuici ve své vlastní specifické oblasti, tzn., každý se specializuje. Intuice proto

¹⁶⁴ Srov. VAUGHAN, F. E. Varieties of intuitive experience. In *Intuition in organizations*.

¹⁶⁵ Srov. SINCLAIR, M. Intuition: Myth or a Decision-Making Tool? *Management Learning*. 2005, vol. 36, is. 3, pp. 353 – 370.

¹⁶⁶ Srov. KHATRI, N., NG, A. H. The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*. 2000, vol. 53, is. 1, pp. 57 – 86.

¹⁶⁷ Srov. GLÖCKNER, A., WITTEMAN, C. Beyond dual-process models: A categorisation of processes underlying intuitive judgement and decision making. *Thinking & Reasoning*. 2010, vol. 16, is. 1., pp. 1 – 25.

¹⁶⁸ Srov. DÖRFLER, V., ACKERMANN, F. Understanding intuition: The case for two forms of intuition. *Management Learning*. 2012, vol. 43, is. 5, pp. 545 – 564.

¹⁶⁹ Srov. HOGARTH, R. M. *Educating intuition*.

může dle Hogartha pocházet jak z osobních specifických zkušeností, tak i ze zjednodušených heuristik.

Kahneman s Frederickem¹⁷⁰ vnímají intuici na pomezí mezi automatickými paralelními operacemi na úrovni percepce a kontrolovanou sérií operací na úrovni usuzování. Intuitivní myšlení dle nich rozšiřuje pouhé smyslové vnímání na posuzování v danou chvíli nepřítomných objektů, včetně mentálního znázornění evokovaného jazykem. Nicméně Kahneman¹⁷¹ připouští, že ne všechny intuitivní soudy v podmínkách nejistoty jsou produkovány heuristikami. Toto tvrzení dokládá na příkladu poměrně přesné intuice expertů, která je vyvolána dlouhodobou praxí, nikoliv heuristikou. Dovednosti a heuristiku tedy považuje za alternativní zdroje intuitivního úsudku a volby. V této souvislosti Kahneman zavádí pojem „iluze validity“¹⁷². Jedná se o ničím nepodložený pocit jistoty při posuzování dané situace. Intuice může být dle Kahnemana výsledkem koherentního příběhu, který si sami zkonstruujeme ve své mysli a který na nás působí důvěryhodně. Přesvědčivost takto zkonstruovaného příběhu v nás vyvolává pocit zdánlivé jistoty. Kahneman se mj. odvolává na Simonovu studii přesné intuice¹⁷³, podle které se platné intuice vyvinou tehdy, když se experti naučí rozpoznávat známé prvky v nových situacích a jednat způsobem, který je za dané situace vhodný. Tzn. v případě, že se jedinec může opřít o předchozí relevantní expertizu a je schopen dle určitých prvků rozpoznat situaci, jeho následné intuitivní řešení bude pravděpodobně správné. Jinými slovy – situace poskytuje náповědu, tato náповěda nabízí přístup k informaci uložené v paměti a daná informace poskytuje odpověď.¹⁷⁴ Klein tento přístup dále rozpracoval do podoby modelu rozhodování na bázi aktivace poznání (recognition-primeddecision – RPD)¹⁷⁵.

Kleinův RPD model je založen na rozpoznávání vzorů a na mentální simulaci. Osoba stojící před rozhodnutím zaznamená signály predikující určitou situaci. V dané situaci pak rozeznává již známé pravidelnosti či vzory. Podle nich si vybírá akční scénář,

¹⁷⁰ Srov. KAHNEMAN, D., SHANE, F. Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment. In *Heuristic and biases: the psychology of intuitive judgment*.

¹⁷¹ Srov. KAHNEMAN, D. *Thinking, fast and slow*.

¹⁷² Srov. KAHNEMAN, D., KLEIN, G. Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. *American Psychologist*. 2009, vol. 64, is. 6, pp. 515 – 524.

¹⁷³ Srov. SIMON, H. A. Making management decisions: the role of intuition and emotion. In *The Academy of Management Executive (1987 – 1989)*.

¹⁷⁴ Srov. SIMON, H. A. What is an explanation of behavior? *Psychological Science*. 1992, vol. 3, pp. 150 – 161.

¹⁷⁵ Srov. KLEIN, G. A. A Recognition-Primed Decision (RPD) Model of Rapid Decision Making. In *Decision Making in Action: Models and Methods*.

o kterém předpokládá, že s jeho aplikací dosáhne kýženého výsledku. Vhodný scénář akce porovná se svým mentálním modelem, čímž scénář mentálně nasimuluje. Pokud na základě této simulace dojde k závěru, že daný scénář odpovídá očekávaným výsledkům, bude podle něj jednat. Pokud dojde k závěru, že scénář k požadovaným výsledkům nepovede, může se pokusit ho změnit. Pokud na základě mentální simulace usoudí, že ani změněný scénář k výsledkům nepovede, zvolí si zcela jiný akční scénář a postupuje stejně až do té doby, než nalezne vhodný scénář a ten poté implementuje do řešení dané rozhodovací situace.

Klein tak potvrzuje předpoklad, že spolu s rostoucími zkušenostmi se zlepšuje schopnost rozpoznávat v řešených rozhodovacích situacích pravidelnosti a vzory, což vede ke stále častější volbě správného řešení. V praxi to pak vypadá tak, že osoba stojící před rozhodnutím se rozhodne pro první variantu řešení, která ji napadne – a tato varianta se v konečném důsledku ukáže jako správná. Podmínkou správného rozhodnutí jsou však předchozí mnohaleté zkušenosti.

Svou prací se Kleinovi podařilo demystifikovat intuici jako něco neuchopitelného, iracionálního či paranormálního, co se nachází za hranicí lidského poznání a vědomí.

Klein spolu s Kahnemanem¹⁷⁶ (tzn. zastánci obou přístupů k uvažování – racionalistického i heuristického) stanovili základní podmínky, které musí být splněny, aby intuitivní posouzení dané situace a následné rozhodnutí byly skutečně kvalifikované. První podmínkou je charakter prostředí rozhodovacího problému, které musí obsahovat kauzální a statistické struktury, musí být předvídatelné, tzn. musí mít dostatečnou validitu. Druhá podmínka spočívá v nezbytnosti dlouhodobého získávání specifických zkušeností s dostatečně rychlou zpětnou vazbou. Klein¹⁷⁷ potvrzuje, že ve stabilním prostředí je třeba intuici využívat méně často a s velkou opatrností. A naopak, vhodné je užití intuice v nestabilním, nepředvídatelném prostředí. Stejně tak je intuitivní syntéza vhodnější při strategickém rozhodování, naopak pro rutinní rozhodování je vhodnější použít analogické postupy. Z výsledků jeho výzkumu vyplývá, že optimálními okolnostmi pro použití intuice u manažerů jsou vyšší neurčitost, menší počet vědecky predikovatelných proměnných a existence více akceptovatelných variant řešení.

¹⁷⁶ Srov. KAHNEMAN, D., KLEIN, G. Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. *American Psychologist*. 2009, vol. 64, is. 6, pp. 515 – 524.

¹⁷⁷ Srov. KLEIN, G. *The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work*.

Teorie přiznávající význam intuici v procesu rozhodování řadí Bačová¹⁷⁸ do druhé generace teorií a modelů rozhodování. Výše představené přístupy a teorie zkoumají skutečný průběh rozhodování v přirozeném prostředí osob stojících před rozhodnutím, nejčastěji v pracovním procesu. Rozhodování je zde vnímáno komplexněji, jako řešení konkrétního problému, tedy nikoliv ve své základní podobě jako pouhý výběr jedné z minimálně dvou variant.

Kreativita

Spolu s intuicí je za významný prvek strategického myšlení v rámci heuristického uvažování považována kreativita. Mužík¹⁷⁹ vnímá kreativitu jako vrchol hierarchie myšlení a učení dospělého člověka.

Obecně je kreativita definována jako proces, v rámci kterého jsou myšlenky vytvářeny, spojovány a transformovány do výstupů s určitou mírou hodnoty. Kreativita se tak stává významným zdrojem přidané hodnoty produktu jako výsledku činnosti organizace.¹⁸⁰

Dle Nakonečného je kreativita komplexní schopností, v níž se vedle kognitivních faktorů uplatňují i faktory motivační a neintelektové rysy osobnosti.¹⁸¹ Bělohávek¹⁸² vnímá kreativitu jako postoj vůči okolí, kterému se lze naučit. Spočívá v originálních řešeních, v nových nápadech, v hledání a přijímání netradičních postupů. Mužík¹⁸³ definuje kreativitu jako schopnost člověka být sám od sebe činný, tvořivý a produktivní v duševní oblasti. Je to nenahraditelný prvek procesu řešení problémů, díky kterému je jedinec schopen více než pouze reagovat a jednat dle vžitých vzorů.

Řadu výzkumů zaměřených na kreativitu jedinců provedl mj. Sternberg¹⁸⁴, který kreativního jedince popisuje jako člověka, jenž:

- je flexibilní,
- vidí podobnosti a rozdíly,
- je zvědavý,
- je neortodoxní,

¹⁷⁸ Srov. BAČOVÁ, V. Algoritmus alebo intuícia – rozhodovanie v racionalistickom a naturalistickom prístupe. In *Sociálne procesy a osobnosť 2012*.

¹⁷⁹ Srov. MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*.

¹⁸⁰ Srov. BENEŠ, M. Výzva otevřené inovace pro konkurenceschopnost firem. In *Konkurenceschopnost podniků*.

¹⁸¹ Srov. NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*.

¹⁸² Srov. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*.

¹⁸³ Srov. MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*.

¹⁸⁴ Srov. STERNBERG, R. J. *Cognitive Psychology*.

- spojuje myšlenky,
- vnímá estetickou stránku věcí,
- je motivovaný,
- má kritický přístup k sociálním normám.

Mužík¹⁸⁵ popsal řadu vlastností, které vytvářejí předpoklady ke kreativě jednotlivce:

- bystrost a duševní čilost,
- absence předsudků,
- otevřenost a zvědavost, touha objevovat nové věci,
- problémová sensibilita (schopnost snadno rozeznat otevřené problémy a adekvátně je posoudit),
- vytrvalost, pevná vůle a schopnost prosadit své myšlenky,
- variantnost myšlení (nelpění na jediném směru myšlení),
- schopnost nadhledu nad problémem,
- nadšení,
- ochota podstupovat rizika.

Žák¹⁸⁶ definuje tři základní komponenty kreativity, kterými jsou tvořivý postoj, schopnost mozku kreativně uvažovat a znalost specifických metod a technik podporujících kreativní řešení problémů.

K vlastnostem zakládajícím předpoklady pro tvořivý postoj Žák řadí mj.:

- zvědavost,
- vytrvalost,
- toleranci k víceznačnosti,
- hravost,
- ochotu vyhledávat a přijímat nové skutečnosti,
- odvahu riskovat,
- ideovou nezávislost na autoritách, dogmatech či paradigmatech.

Schopnost mozku kreativně uvažovat se dle Žáka projevuje mj.:

- flexibilitou myšlení,
- myšlenkovou nespoutaností,
- senzitivitou vůči podnětům a problémům,
- stimulační svobodou (schopnost uvažování mimo zaběhnuté mantinely) a

¹⁸⁵ Srov. Mužík, J. *Andragogická didaktika*.

¹⁸⁶ Srov. ŽÁK, P. *Kreativita a její rozvoj*.

- funkční svobodou (schopnost uvažování mimo všeobecně přijaté konvence).

Metody a techniky podporující kreativní řešení problémů pomáhají zkrátit dobu řešení problému a urychlit proces inovací v organizaci. K rozvoji kreativity přispívá výraznou měrou všeobecné vzdělání, které je předpokladem k podněcování způsobu myšlení založeného na asociacích. Mužik uvádí celou řadu tzv. kreativních technik, pomocí kterých lze systematické vyvolávání asociací trénovat. Většina těchto technik je založena na součinnosti v rámci skupiny. Jedná se o:

- brainstorming,
- brainwriting,
- metoda Collective Notebook (CNB),
- synektika,
- laterální myšlení,
- metoda Pro-Kontra,
- metoda černé skříňky,
- morfologické metody.

Donnelly¹⁸⁷ tento výčet doplňuje o:

- metodu Delphi a
- nominální skupinovou techniku (NST).

Kreativita začíná být mezi samotnými top manažery vnímána jako základní předpoklad úspěchu (viz Tab. 4). Její význam pro organizaci je v současném globálním, turbulentním světě dokonce větší než používání různých manažerských metod a technik, integrita organizace či dokonce samotná existence vize. Vyplývá to ze závěrů studie provedené v roce 2010 konzultantskou sekcí firmy IBM, které se zúčastnilo 1.541 top manažerů z 60 zemí světa a 33 odvětví.¹⁸⁸ Tato studie je součástí celého komplexu studií (IBM Global CEO Studies), které IBM provádí pravidelně každé dva roky. K získávání dat jsou používány strukturované rozhovory, které jsou vedeny odborníky osobně s top manažery různých organizací všech velikostí.

¹⁸⁷ Srov. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management.

¹⁸⁸ Srov. IBM. *IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success.*

<i>Faktor úspěchu</i>	<i>% odpovědí</i>
Kreativita	60
Integrita	52
Globální myšlení	35
Vliv	30
Otevřenost	28
Oddanost věci	26
Důraz na udržitelný rozvoj	26
Pokora	12
Smysl pro spravedlnost	12

Tab. 4: Nejdůležitější faktory úspěchu top manažerů dle studie IBM¹⁸⁹

Jak vyplývá z provedené studie, méně než polovina dotazovaných top manažerů věří, že jejich organizace je dostatečně připravena obstát ve vysoce nestabilním, stále složitějším podnikatelském prostředí. Top manažeři musí čelit masivním změnám, jako je zavádění vládních regulací, změny v hospodářské mapě světa, zrychlená transformace průmyslu, rostoucí objemy dat, překotně se měnící preference zákazníků apod. Veškeré tyto změny je dle dotazovaných top manažerů možné překonat pouze iniciováním kreativního myšlení u všech pracovníků napříč celou organizací. Jen prostřednictvím kreativního myšlení svých pracovníků je organizace schopna nahlížet na situaci z odlišné perspektivy a nacházet neobvyklá, nová řešení problémů pramenících z neočekávaných změn majících svůj původ v ekonomice, jako jsou hospodářské či měnové krize, ve společnosti, jako nové rozložení sil či terorismus, v nových technologických objevech, které výrazně zasahují do vývoje zcela nových odvětví, či v přírodních jevech, jako např. povodně, zemětřesení či výrazné výkyvy teplot.

Na základě provedených rozhovorů s top manažery lze sestavit profil kreativního top manažera. Jedná se o model, který vychází z expertního názoru praktiků – top manažerů. Ze studie provedené IBM vyplývá, že kreativní top manažer musí:¹⁹⁰

- být připraven častěji provádět změny ve strategii organizace,

¹⁸⁹ IBM. *IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success.* Upraveno, přeloženo z originálu.

¹⁹⁰ IBM. *IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success.*

- aktivně zavádět inovace,
- povzbuzovat ostatní, aby opustili zastaralý způsob uvažování,
- přijímat přiměřené riziko,
- zvážit dříve nemyslitelné změny ve vnitřním uspořádání organizace tak, aby byla schopna snáze absorbovat zaváděné inovace,
- být schopen experimentovat při zavádění nových, neotřelých obchodních modelů,
- klást stále větší důraz na inovace jako na klíčový faktor organizace,
- být dostatečně odvážný a vizionářský a odhodlaný k zásadní změně status quo,
- vymýšlet zcela nové obchodní modely vycházející z nových předpokladů.

3.3. Shrnutí

Většina autorů zdůrazňuje význam celoživotního vzdělávání a učení pro strategické myšlení. V rámci formálního, institucionalizovaného vzdělávání se dle Součka otevírá prostor pro cyklické vzdělávací akce zaměřené na získávání informací z vnějšího okolí, které by reflektovaly základní události a trendy ve světě. Řada dalších autorů, v čele s Mintzbergem, klade důraz na informální učení jako zdroj zkušeností, nových perspektiv vnímání a nových kombinací možností, které mj. vytvářejí předpoklady pro expertní intuici.

Z hlediska psychologie myšlení se jako stěžejní jeví tzv. duální teorie. Její princip spočívá v rozlišení dvou odlišných myšlenkových operací. Rozdíl mezi oběma póly jednotlivých přístupů ke zkoumání způsobů uvažování se zakládá na odlišném důrazu, který tyto teorie kladou na jednotlivé fáze rozhodování, a zdůrazňování jiných způsobů samotného rozhodování – buď na základě algoritmu, nebo na základě intuice, tzn. buď na základě analýzy, nebo na základě zkušenosti. Pro účely této práce bude používáno označení heuristika jako podvědomé uvažování využívající intuici, vnitřní analogii a kreativitu, a racionalita jako rozumové uvažování využívající logiku a analýzy.

Současné reálné prostředí praxe je charakterizováno jako nestabilní, turbulentní, plné změn, nových situací a nestrukturovaných problémů. Autoři se shodují, že v tomto prostředí hraje při rozhodování zásadní roli heuristika, kterou vnímají jako vhodný, efektivní rozhodovací nástroj při řešení nejasných, rozporuplných, zcela nových problémů, kterým organizace či top management čelí poprvé. Jak vyplývá z kap. 3,

tento typ problémů na strategické úrovni managementu jednoznačně převažuje. Nejčastěji uváděnými prvky strategického myšlení jsou intuice a kreativita.

Předpokladem intuice top manažerů, která povede k efektivním rozhodnutím, podmiňujícím úspěch organizace, jsou léta zkušeností s řešením problémů, na základě kterých top manažer dokáže nalézt analogii s takovými případy, které se sice řešenému problému nepodobají, za to však vykazují alespoň část definovaných charakteristik odpovídajících řešenému problému. V souladu se Simonovou studií se platná intuice vyvine tehdy, když se top manažer naučí rozpoznávat známé prvky v nových situacích a jednat způsobem, který je za dané situace vhodný. Tzn. v případě, že se top manažer může opřít o předchozí relevantní expertizu (dle Mintzberga tato expertiza, předpokládající racionalitu, nemusí být nutně provedena na úrovni top managementu) a je schopen dle určitých prvků rozpoznat situaci, jeho intuitivní řešení bude pravděpodobně správné. Hogarth považuje intuici za důležitou složku tacitních znalostí, tudíž je dle něj možné se intuici naučit. Racionalita je naopak vhodnější ve stabilním prostředí, při rutinním rozhodování. Takové prostředí a takový typ rozhodování se však v dnešní turbulentní době na strategické úrovni téměř nevyskytuje.

Jako základní předpoklad úspěchu začíná být mezi samotnými top manažery vnímána kreativita. Její význam pro organizaci je v současném globálním, turbulentním světě dokonce větší než používání různých manažerských metod a technik. K rozvoji kreativity přispívá výraznou měrou všeobecné vzdělání, které je předpokladem k podněcování způsobu myšlení založeného na asociacích. Metody a techniky podporující kreativní řešení problémů pomáhají zkrátit dobu řešení problémů a urychlit proces inovací v organizaci. Mužik vnímá kreativitu jako vrchol hierarchie myšlení a učení dospělého člověka.

Výše představené argumenty hovoří ve prospěch heuristického způsobu uvažování. Mnozí autoři¹⁹¹ však ve svých pracech poukazují na omyly plynoucí z heuristiky a naopak zdůrazňují roli racionality jako cesty k validním a reliabilním úsudkům. Racionalita má jistě své místo zejména v procesu provádění a následném vyhodnocování analýz. V intencích duální teorie lze tedy obecně strategické myšlení rozdělit do tří fází – 1. definice východisek sestávající v analýze současného stavu, vyžadující přesnost dodržování jasně stanovených pravidel, využívání konkrétních metod a technik, kde hlavní roli hraje racionalita, 2. formulace cílů a strategie vedoucí

¹⁹¹ Srov. např. Gavetti, Rivkin, Kahneman, Tversky, Shane

k dosažení těchto cílů, opírající se o nestrukturovaná, obtížně vyhledatelná data s výraznou potřebou intuice a kreativity, tedy jednoznačné heuristiky, a 3. implementace a realizace strategie, která vyžaduje syntézu obou způsobů myšlení.

Podrobně jsou jednotlivé kategorie elementů strategického myšlení, představené v kap. 4.1, na základě přístupů teoretiků z oblasti managementu zařazeny do kontextu duální teorie, objevující se v psychologických přístupech k myšlení a usuzování (Tab. 5). Tato kategorizace je nezbytná pro další postup, v rámci kterého bude navržen vhodný způsob vzdělávání top manažerů v oblasti strategického managementu.

Název skupiny	Element myšlení	Kontext duální teorie
KOGNITIVNÍ DOVEDNOSTI	analytické myšlení	RACIONALITA
	pragmatické myšlení	
	numerické myšlení	
TVOŘIVOST	analogické myšlení	HEURISTIKA
	intuitivní myšlení	
	kreativní myšlení	
	obrazové myšlení	
	tvůrčí způsob myšlení	
	nevypočitatelné myšlení	
	revolucionářské myšlení	
KOMPLEXNOST	systematický pohled	RACIONALITA
	celosvětové myšlení	
	celostní myšlení	
	koncepční myšlení	
	interdisciplinární myšlení	
	syntéza exaktního a intuitivního způsobu myšlení	
	syntéza intuice, kreativity a výsledků analýz	
CÍLEVĚDOMOST	zaměření na cíl	RACIONALITA
	koncentrace	
	agregované myšlení	

PŘEDVÍDAVOST	myšlení v čase	HEURISTIKA
	prediktivní myšlení	
	politické myšlení	
KRITIČNOST	zpětnovazební myšlení	RACIONALITA
	inteligentní oportunismus	
	kritické myšlení	
OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY	empatie	Nezařaditelné
	smysl pro etiku	
	proaktivita	
	neustálé vzdělávání	

Tab. 5: Elementy strategického myšlení v kontextu duální teorie¹⁹²

¹⁹² Vlastní zpracování.

4 STRATEGICKÝ MANAGEMENT V ČESKÝCH ORGANIZACÍCH

4.1. Celosvětový přehled

V odborných časopisech zaměřených na manažerskou problematiku byla zveřejněna řada studií, zkoumajících míru uplatňování nástrojů strategického managementu v různých typech organizací. Nejčastější metodou zkoumání byl empirický výzkum prováděný na vybraném vzorku organizací. Kritérium výběru organizací zařazených do výzkumu byla příslušnost k danému regionu nebo předmět podnikání. Výsledky těchto šetření jsou jednoznačné: zásadní vliv na míru uplatňování nástrojů strategického managementu má velikost dané organizace.¹⁹³

Zatímco velké organizace si zpravidla mohou dovolit investovat do nových technologií a vybavení, poskytovat nezbytné školení svým pracovníkům a obsazovat velké podíly na trhu, jen výjimečně lze totéž konstatovat o malých organizacích. Na druhou stranu, velké podniky zpravidla tíhnou k vytváření řady byrokratických nástrojů, které ve svém důsledku působí nepříznivě na podmínky nutné pro podporu kreativity, čímž velké

¹⁹³ Srov. ANDERSON, A. R., ATKINS, M. H. Business strategies for entrepreneurial small firms. *Strategic Change*. 2001, vol. 10, IS. 6, pp. 311 – 324.
CARSON, D. J. The evolution of marketing in small firms. *European Journal of Marketing*. 1985, vol. 19, no. 5, pp. 7 – 16.
COHEN, W. M., KLEPPER, S. Firm size and the nature of innovation within industries: the case of proces and product R&D. *The Review of Economics and Statistics*. 1996, vol. 78, is. 2, pp. 232 – 243.
FROST, F. A. The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. *Strategic Change*. 2003, vol. 12, is. 1, pp. 49 – 62.
HARTZ, O., KANJI, G. K. Development of stratgies for total quality management in large industrial companies and small and medium enterprises. *Journal of Total Quality Management*. 1998, vol. 9, is. 4/5, pp. 112 – 115.
HUSSEY, D. E. Glossary of techniques for strategic analysis. *Strategic Change*. 1997, vol. 6, is. 2, pp. 97 – 115.
KRAUS, S. Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings. *Management Research News*. 2006, vol. 29, is. 6, pp. 334 – 344.
LAFORET, S. Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research*. 2008, vol. 61, is. 7, pp. 753 – 764.
LAFORET, S., TANN, J. Innovative characteristics of small manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2006, vol. 13, no. 3, pp. 363 – 380.
O'DWYER, M., RYAN, E. Management development issues for owners/managers of micro-enterprises. *Journal of European Industrial Training*. 2000, vol. 24, is. 6, pp. 345 – 353.
O'REGAN, N., GHOBADIAN, A. Testing the homogeneity of SMEs. *European Business Review*. 2004, vol. 16, is. 1, pp. 64 – 78.
STONEHOUSE, G., PEMBERTON, J. Strategic planning in SMEs – some empirical findings. *Management Decision*. 2002, vol. 40, is. 9, pp. 853 – 861.
TAPINOS, E., DYSON, R. G., MEADOWS, M. The impact of performance measurement in strategic planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2005, vol. 54, is. 5/6, pp. 370 – 384.
TEMTIME, Z. T. The moderating impacts of business planning and firm size on total quality management practices. *The TQM Magazine*. 2003, vol. 15, no. 1, p. 57.

podniky ztrácejí část své flexibility. Zatímco velké podniky mohou čerpat výhody z rozsahu produkce, malé organizace čerpají příležitosti díky své jedinečnosti. Rovněž komunikační a rozhodovací proces je v malých organizacích přímočařejší a jednodušší. Tato skutečnost má zásadní vliv na implementaci nových manažerských přístupů do běžného chodu organizace. Zároveň se ukazuje, že je zde přímý vztah mezi velikostí organizace a existencí strategických dokumentů v jejich psané podobě. Menší organizace kladou větší důraz na operativní management, jejich manažeři se řídí zpravidla intuicí a používají neformálními nástroje plánování. Své aktivity uskutečňují převážně v rámci krátkodobých cílů a termínů. Poměrně malou pozornost věnují analýzám svého vnějšího prostředí, resp. mnohé své vnější okolí neanalyzují vůbec. Spolu s růstem organizace roste i důraz, který top manažeři těchto organizací kladou na uplatňování základních principů strategického managementu. Zatímco velké organizace vnímají nezbytnost používat formalizované nástroje dlouhodobého plánování, menší organizace tuto oblast do značné míry podceňují. Typický podnikatelský plán menší organizace připomíná spíše soubor taktických a operativních cílů než skutečnou strategii. Dokonce, i když se menší organizace odvolávají na strategický management, ve skutečnosti se jedná pouze o krátkodobé aktivity. Z toho jasně vyplývá, že malé organizace mnohdy ani nerozumí zásadám a principům strategického managementu. Hussey¹⁹⁴ identifikoval okolo šedesáti různých nástrojů a technik uplatňovaných v rámci strategického managementu. Jak ale odhalily výsledky odkazovaných výzkumů, malé organizace používají pouze dva až tři nástroje, resp. mnohé nepoužívají žádné. Nejčastěji používaným nástrojem je SWOT analýza, následovaná ukazateli finančních podílů a rozpočtovými ukazateli. Mimochodem, SWOT analýza dominuje mezi aktivně používanými nástroji strategického managementu u všech organizací, bez ohledu na jejich velikost. Ovšem zatímco velké organizace používají SWOT analýzu jako zastřešující přehled silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb identifikovaných v rámci dílčích analýz vnitřního a vnějšího prostředí, malé organizace tuto analýzu používají spíše jako formální dokument při komunikaci s externími partnery např. bankami, potenciálními investory apod.

Výsledky odkazovaných výzkumů upozorňují na závažnou skutečnost – absenci strategického myšlení a minimální, resp. žádnou znalost principů strategického managementu u top manažerů malých organizací. Všechny uváděné výzkumy se

¹⁹⁴ Srov. HUSSEY, D. E. Glossary of techniques for strategic analysis. *Strategic Change*. 1997, vol. 6, is. 2, pp. 97 – 115.

shodují, že stav strategického managementu v malých organizacích je kritický. Temtime¹⁹⁵ tento fakt vysvětluje tím, že růst velikosti organizace zároveň představuje růst zdrojů, investic i odbornosti, což přímo ovlivňuje chování organizace v oblasti plánování. Tzn., že organizace věnují větší pozornost strategickému managementu až v okamžiku, kdy je k tomu přinutí potřeba organizovat procesy, které do té doby nebylo třeba nikterak formalizovat.

4.2. Situace v českém a slovenském prostředí

Závěry výzkumu zaměřeného na míru uplatňování nástrojů strategického managementu v českých a slovenských organizacích byly publikovány v článku *Strategic Planning in Enterprises of Different Size – an Empirical Study*¹⁹⁶, který byl prezentován na mezinárodní vědecké konferenci Hradec Economic Days 2014. Jako vstupní data pro tento výzkum byly využity výsledky dotazníkového šetření¹⁹⁷, které proběhlo v roce 2012. Zúčastnilo se ho celkem 722 organizací působících na území České republiky a Slovenska v letech 2009 – 2011. Šetření probíhalo formou řízeného rozhovoru dotazovatele s dotazovaným. Dotazovanými byli majitelé či top manažeři daných organizací. Takto získaná data tedy mají charakter odborného názoru. Výchozí počet 722 organizací byl vyříděn a zredukována na 677 reliabilních. Pro účely výzkumu byly vybrány odpovědi na otázky:

A7: Průměrný počet zaměstnanců ve sledovaném období.

A8: Průměrný roční obrat za léta 2009 – 2011.

B1: Jakou formu strategického dokumentu organizace zpracovává?

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze obecně organizace rozdělit na:

1. Organizace, které disponují propracovaným strategickým dokumentem v písemné formě. V tomto dokumentu je věnována pozornost důležitým oblastem organizace, jako jsou lidské zdroje, analýzy trhu, marketingové cíle, rozvoj a inovace produktů, využití technologií, logistika, kvalita, finanční analýzy, časové harmonogramy, hodnocení rizika apod. Jako východiska

¹⁹⁵ Srov. TEMTIME, Z. T. The moderating impacts of business planning and firm size on total quality management practices. *The TQM Magazine*. 2003, vol. 15, no. 1, p. 57.

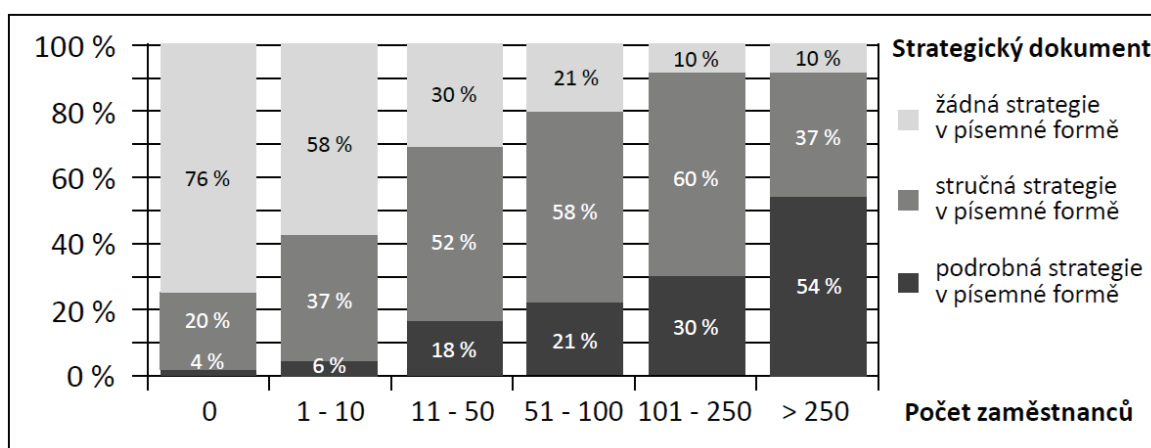
¹⁹⁶ NAVRÁTILOVÁ, D., PAWLICZEK, P. Strategic Planning in Enterprises of Different Size – an Empirical Study. In *Hradec Economic Days 2014*.

¹⁹⁷ Dotazníkové šetření bylo realizováno za podpory Studentského grantového systému Slezské University v Opavě, č.gr. SGS/9/2012.

k sestavení tohoto dokumentu byly mj. využity podrobné analýzy vnitřního i vnějšího prostředí organizace. Dokument obsahuje strategii minimálně na tři roky. Pravidelně (alespoň jedenkrát ročně) dochází k aktualizaci dokumentu na základě průběžného monitoringu klíčových ukazatelů ovlivňujících platnost strategie.

2. Organizace, které disponují strategickým dokumentem v písemné podobě. Dokument není propracovaný, dostatečně se nezabývá důležitými ukazateli. Řada organizací v něm pouze formuluje svou misi/vizi a část strategických oblastí jako produkce, marketing nebo finance. Další důležité faktory však v tomto dokumentu rozpracovány nejsou. Tento dokument zpravidla slouží k získání dotací či půjček, není však využíván ke strategickému managementu.
3. Organizace, které nemají zpracovaný žádný strategický dokument. Je obtížné posoudit, nakolik je strategie promyšlena alespoň v mysli top manažera (v případě živnostníků), zda ji lze vyčíst z nastavené firemní kultury, nebo zda neexistuje vůbec.

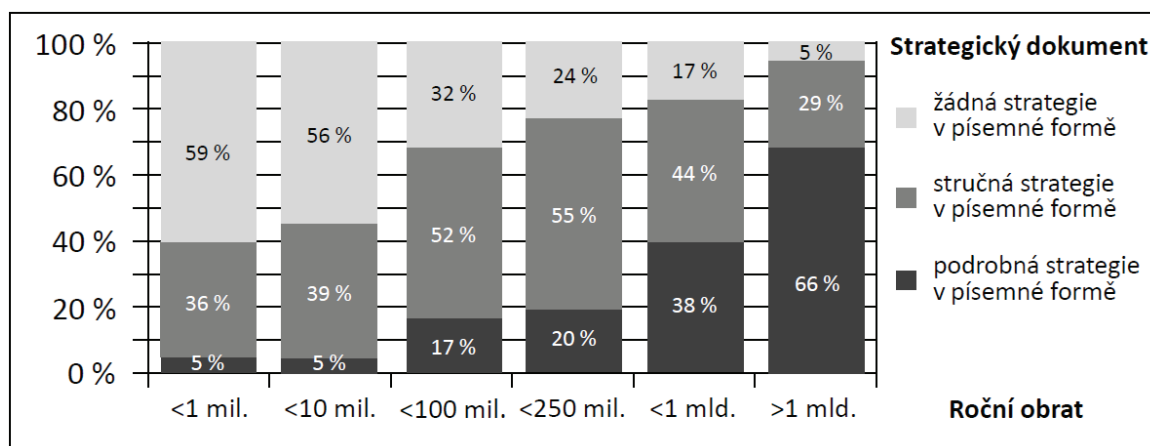
Níže uvedené grafy znázorňují procentuální rozložení organizací podle míry rozpracovanosti základního strategického dokumentu s ohledem na velikost dané organizace, která je dána počtem pracovníků a průměrným ročním obrátem.



Obr. 8: Forma strategického dokumentu podle počtu pracovníků

Obr. 8 jasně ukazuje, že spolu s růstem organizace roste i podíl organizací, které disponují propracovaným strategickým dokumentem. Zároveň lze však z grafu vyčíst, že celých 76 % živnostníků a 58 % mikrofirem (do 10 zaměstnanců) nemají

zpracovanou žádnou strategií v písemné podobě. Na druhou stranu, 54 % velkých organizací (nad 250 zaměstnanců) má zformulovanou propracovanou strategii. 52 % malých (s 11 – 50 zaměstnanci) a 58 – 60 % středně velkých organizací (s 51 – 250 zaměstnanci) zpracovává pouze stručnou formu strategie, která zpravidla není založena na propracovaných strategických analýzách a ve své podstatě neslouží jako východisko strategického managementu.



Obr. 9: Forma strategického dokumentu podle výše průměrného ročního obratu

Obr. 9 potvrzuje závěry plynoucí z Obr. 8. Až 59, resp. 56 % mikrofirem s ročním obratem nižším než 10 mil. Kč nemá v písemné podobě zpracovanou žádnou strategii. 52, resp. 55 % mikro, resp. malých organizací s ročním obratem od 10 do 250 mil. Kč zpracovává pouze stručnou verzi strategického dokumentu, zatímco nezbytnost propracované strategie založené na podrobných strategických analýzách, rozpracované do jednotlivých strategických operací, si uvědomuje 66 % velkých organizací (s ročním obratem nad 1 mld. Kč).

Výzkum prováděný na vybraném vzorku českých a slovenských organizací jednoznačně potvrzuje závěry zahraničních výzkumů. Většina velkých organizací uplatňuje strategický management a zpracovává podrobnou strategii, zatímco většina mikrofirem nemá zpracovanou naprosto žádnou strategii. Řada malých a středních organizací zpracovává pouze stručnou podobu strategie, kterou ale zpravidla používá pouze jako nástroj pro komunikaci s vnějším okolím, nikoliv ke strategickému managementu.

Carson¹⁹⁸ v této souvislosti upozorňuje na skutečnost, že nízká míra využívání sofistikovaných manažerských nástrojů u mikro a malých firem vyplývá z nedostatku manažerských znalostí u top manažerů těchto organizací. Těmto manažerům mnohdy chybí formální manažersky zaměřené vzdělání, což se odráží na apatickém přístupu ke strategickému řízení jejich organizací.

Výsledky provedeného výzkumu jednoznačně potvrzují naléhavou potřebu manažerského vzdělávání cíleně orientovaného na top manažery, které by respektovalo obsah a specifika vyplývající z charakteru činností spojených s procesem strategického managementu, a zároveň rozvíjelo strategické myšlení.

¹⁹⁸ Srov. CARSON, D. J. The evolution of marketing in small firms. *European Journal of Marketing*. 1985, vol. 19, no. 5, pp. 7 – 16.

5 Učení a vzdělávání manažerů

Obecně lze metody vzdělávání manažerů rozdělit do dvou základních rovin: učení, které probíhá na pracovišti manažera, při výkonu jeho práce, kdy se manažeři učí praxí, získáváním zkušeností, a učení, které probíhá mimo pracovní proces, kde manažeři řeší simulované situace a mají možnost rozvíjet své dosavadní spektrum používaných manažerských metod a technik. Koubek tyto dvě skupiny učení manažerů nazývá „on the job“ a „off the job“.¹⁹⁹ Folwarczná²⁰⁰ v posledních letech zaznamenává zvýšené úsilí o přiblížení vzdělávání off the job reálnému prostředí práce manažerů simulací on the job učení, které se projevuje ve snaze o propojení obou těchto vzdělávacích rovin. Podmínkou pro úspěšné vzdělávání manažerů se tak dnes stává praktické zaměření off the job vzdělávání na skutečnou činnost manažerů v podnikatelském prostředí a kontinuální přechod metod off the job vzdělávání do denní praxe manažera, kdy manažer cíleně usiluje o zařazení nově nabytých technik do běžně vykonávaných manažerských aktivit, po určitou dobu ještě stále pod dohledem vzdělavatele. Jednotlivé metody učení a vzdělávání manažerů budou blíže charakterizovány v kap. 7.

Současné pojetí vzdělávání manažerů je výsledkem vývoje řady různých přístupů odborníků, kteří svými výzkumy a studii zásadní měrou přispěli k rozvoji této oblasti vzdělávání. Dále jsou uvedeni ti, jejichž práce jsou pro vzdělávání manažerů dle mínění autorky nejdůležitější.

5.1. Přístupy k učení a vzdělávání manažerů

5.1.1. Malcolm Sheperd Knowles

Malcolm Knowles je významný americký teoretik, představitel tzv. humanistické teorie vzdělávání, který svými andragogickými metodami navázal na německého teoretika vzdělávání Alexandra Kappa.²⁰¹ Knowles se významnou měrou zasloužil o změnu v přístupu ke vzdělávání manažerů svou snahou o co největší přiblížení vzdělávacích metod prostředí běžné praxe a svým důrazem na neformální učící programy.

¹⁹⁹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*.

²⁰⁰ Srov. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*.

²⁰¹ Srov. SMITH, M. *Malcolm Knowles, informal adult education, self-direction and andragogy*.
<<http://infed.org/mobi/malcolm-knowles-informal-adult-education-self-direction-and-andragogy>>

Vytvořil významný koncepční základ pro oblast vzdělávání manažerů, zejm. svými pracemi rozvíjejícími tzv. sebeřízené vzdělávání (self-directed learning).²⁰² Tento přístup ke vzdělávání je založen na předpokladu, že účastník vzdělávání je schopen rozpoznat své vlastní vzdělávací potřeby v kontextu kompetencí potřebných k zastávání své pracovní pozice, usiluje o maximálně objektivní sebepojetí, umí správně identifikovat lidské, materiální a praktické zdroje využitelné ve svém vzdělávacím procesu a má svou vzdělávací strategii, která mu umožní co nejefektivnější využití daných zdrojů. Dalším předpokladem sebeřízeného vzdělávání je schopnost dedukce a indukce, schopnost vyhledávat a získávat informace potřebné ke studiu a schopnost klást si náročné a zároveň realizovatelné cíle.

Dle Knowlesova přístupu vstupuje manažer do procesu vzdělávání již s určitým objemem zkušeností, které vytvářejí základ a zároveň jakousi zásobárnu jeho dalšího rozvoje. Pro vzdělávání je silně vnitřně motivován svou potřebou dosáhnout lepších výsledků, díky kterým zprostředkovaně zvýší kvalitu svého života. Cílem manažera vstupujícího do procesu vzdělávání je dle Knowlesova přístupu následná dovednost, schopnost vyřešit problém či zlepšit svůj život, nikoliv pouze nabytá znalost.

Mezi jeho zásadní práce, které ovlivnily přístup ke vzdělávání a rozvoji manažerů, patří mj. *Informal adult education: a guide for administrators, leaders, and teachers*²⁰³, *How to develop better leaders*²⁰⁴ nebo *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*²⁰⁵.

5.1.2. Chris Argyris

Chris Argyris je spoluzakladatelem tzv. akční vědy (action science), přístupu zaměřeného na hledání a zkoumání úvah a postojů, jež jsou základem lidského konání.²⁰⁶ Argyris si spolu se svým spolupracovníkem Donaldem Schonem klade za cíl vytvořit efektivnější metody učení v organizacích a jiných sociálních systémech. Používají při tom příběhy, symboly, představy, ale i předsudky, které lidé mají o sobě samých, o ostatních lidech a institucích či o celém okolním světě, a které jsou mnohdy příčinou špatných řešení či rozhodnutí. Proto je zapotřebí, aby se učící se jedinec

²⁰² Srov. BARTOŇKOVÁ, H. *Foulcaultovo andragogické kyvadlo*.

²⁰³ Srov. KNOWLES, M. S. *Informal adult education: a guide for administrators, leaders, and teachers*.

²⁰⁴ Srov. KNOWLES, M. S., KNOWLES, H. F. *How to develop better leaders*.

²⁰⁵ Srov. KNOWLES, M. S. *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*.

²⁰⁶ Srov. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*.

na daný problém či situaci podíval z nového úhlu pohledu a znovu posoudil povahu a prostředí organizace.

Základem Argyrisova přístupu je poznání, že jedinec je při svém jednání ovlivňován svými tzv. defenzivními úvahami – skrytými, tacitními modely, souhrny pravidel, na základě kterých si jedinec plánuje a realizuje své vlastní chování a jednání a zároveň posuzuje chování a jednání ostatních. Nebezpečí takových úvah spočívá v jejich podvědomém charakteru. Jako takové jsou mimo naše vnímání a uvědomění, tzn. nejsou prověřené.

V podstatě Argyris řeší problematiku tzv. „mentálních modelů“, tak jak je popisuje např. Plháková: „Mentální model je mentální struktura, která umožňuje pochopení dané problémové situace.“²⁰⁷ Pojem „mentální model“ jako první publikoval v roce 1943 Kenneth Craik²⁰⁸, podle něhož je myšlení výsledkem manipulace vnitřního vnímání vnějšího světa. Kognitivní psychologie nahlíží na mentální modely jako na vnitřní model odrážející vnější realitu. Utváří se za pochodu, na základě znalostí, prvotních zkušeností, vnímání apod. Mentální model obsahuje jen minimum informací. Je nestabilní, předpokládá se jeho utváření v průběhu času, pod vlivem nových podnětů přicházejících z vnějšího světa.²⁰⁹

Otázkou mentálních modelů se zabýval také Peter Senge v rámci své druhé disciplíny z celkem pěti disciplín učící se organizace²¹⁰, který definuje dvě základní dovednosti při práci s mentálními modely, jež jsou klíčové pro jejich správné užívání v manažerské praxi: sebereflexi (snaha o pochopení způsobu vytváření našich vlastních mentálních modelů) a dotazování (snaha o sdílení svých mentálních modelů s ostatními).

Argyris problém mentálních modelů zpracoval do podoby tzv. ladder of inference – žebříku úsudků (Tichá²¹¹ používá termín „žebřík domněnek“, Folwarczná²¹² používá termín „žebřík odvozování“, Jermář²¹³ používá termín „inferenční žebřík“, Janišová

²⁰⁷ PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*, s. 278

²⁰⁸ Srov. CRAIK, K. J. W. *The Nature of Explanation*.

²⁰⁹ Srov. DAVIDSON, M. J., DOVE, L., WELTZ, J. *Mental Models and Usability* <<http://www.lauradove.info/reports/mental%20models.htm>>.

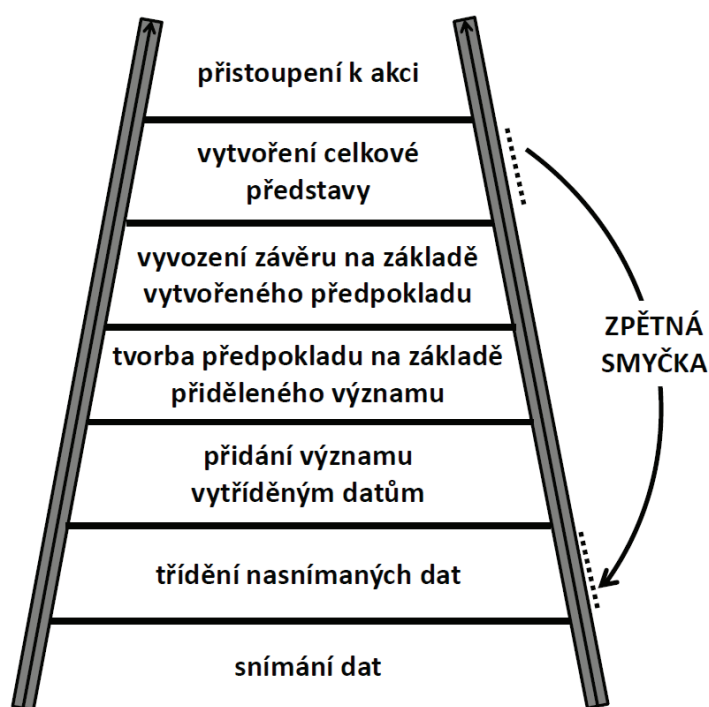
²¹⁰ Srov. SENGE, P. M. *Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace*.

²¹¹ Srov. TICHÁ, I. *Učící se organizace*.

²¹² Srov. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*.

²¹³ Srov. JERMÁŘ, M. Technika levého sloupce – možnosti využití. In *Psychologie práce a organizace 2013*.

s Křivánkem²¹⁴ používají termín „žebřík dedukce“), na kterém ukazuje celý proces usuzování (viz Obr. 10), jenž vede k vytváření tzv. mentálních zkratk. Tento proces začíná snímáním dat a jejich následným tříděním a končí vytvořením celkové představy, tedy mentálního modelu, jenž vede k následné akci. Nebezpečí vidí Argyris v tzv. zpětné smyčce, kdy v počátku procesu usuzování vybíráme cíleně ta data, která odpovídají naší celkové představě, tedy našemu mentálnímu modelu, čímž se pohybujeme v cyklickém opakování a vlastním utvrzování se v již vytvořeném mentálním modelu. Řešením jak vystoupit z této smyčky je dle Argyrise důsledná sebereflexe a přehodnocení jednotlivých stupňů žebříku, zejména těch, kde je jednotlivým datům přikládán význam. Na základě tohoto významu dochází ke vzniku předpokladů, z nichž jsou vyvozovány závěry.



Obr. 10: Argyrisův žebřík úsudků²¹⁵

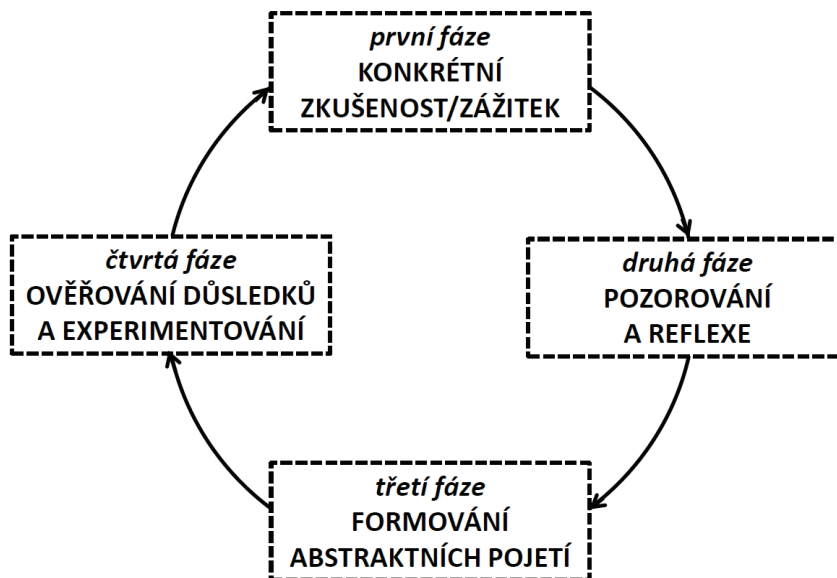
5.1.3. David Allen Kolb

K současnému pojetí procesu vzdělávání a rozvoje manažerů významnou měrou přispěl také americký psycholog a teoretik pro oblast vzdělávání David Kolb. Jeho zásadní

²¹⁴ Srov. JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace.*

²¹⁵ SENGE, P. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization.* Upraveno, přeloženo.

prací v této oblasti je Towardan Applied Theory of Experiential Learning²¹⁶, ve které poprvé publikuje svou teorii učení se ze zkušeností. Svou teorii pak neustále rozpracovává (i se svou manželkou Alicí) a navazuje na ni ve svých dalších publikacích.²¹⁷ Kolb charakterizuje učení se ze zkušeností jako proces, ve kterém je znalost utvářena na základě různých kombinací pochopení a transformování zkušeností. Vychází přitom z předpokladu, že naprostá většina poznávání pochází z vlastních, tedy nepřenosných zážitků, a zásadním způsobem zvyšuje zapamatovatelnost nových poznatků. Celý tento proces Kolb rozdělil do čtyř fází: prožití konkrétní zkušenosti, vyhodnocení prožitku, generalizace a ověření učiněného závěru v nové situaci (viz Obr. 11). Všechny čtyři fáze jsou vzájemně propojeny, žádná fáze nemá sama o sobě význam bez efektivního propojení s ostatními.²¹⁸



Obr. 11: Kolbův cyklus učení²¹⁹

V první fázi jedinec získává zkušenost. Tuto zkušenost může prožít pasivně (čeká, až se zkušenost sama naskytne) nebo aktivně (sám zkušenost aktivně vyhledá, čímž zvyšuje příležitosti k učení).

²¹⁶ Srov. KOLB, D. A., FRY, R. E. *Toward an Applied Theory of Experiential Learning*.

²¹⁷ Srov. např. KOLB, D. A. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*.

KOLB, A. Y., KOLB, D. A. *Kolb Learning Style Inventory, ver. 4.0*.

²¹⁸ Srov. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*.

²¹⁹ Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Upraveno.

Ve druhé fázi jedinec nabytou zkušenost vyhodnocuje cestou vědomého zpětného pohledu na událost, která vyvolala prožitek. V této fázi však zatím jedinec pouze pozoruje, aniž by činil jakékoliv soudy. Na dané fázi se může podílet sám jedinec, nebo může probíhat ve skupině, za pomoci ostatních účastníků prožitku.

Závěry z nabyté zkušenosti jedinec činí až ve třetí fázi, přičemž závěrů z jedné zkušenosti může být i více. Tato fáze zahrnuje zpětnou rekapitulaci prožitku a uvědomění si dané věci, která je pro jedince důležitá i do budoucna.

Vyvozené závěry by však byly z pohledu celého cyklu učení bezvýznamné, pokud by nevyvolaly zlepšení či žádoucí změnu ve způsobu vykonávání práce nebo učení. Proto je nezbytné před aplikací změn vytvořit plán činností a předejít tak možnému selhání. Čím přesněji bude plán vytvořen, tím snadněji budou moci být závěry uplatněny v praxi.

Kolbov cyklus učení kromě samotných fází zároveň ukazuje, že různí jedinci do procesu učení vstupují v různých fázích a různé fáze učení také preferují. Tomu odpovídají i odlišné preference stylu učení.²²⁰

- konvergentní styl (jedinec preferuje abstraktní pojmy, jeho silnou stránkou jsou praktické aplikace a řešení problémů),
- divergentní styl (jedinec má velkou představivost a je schopen na problém nahlížet z více různých úhlů pohledu, důraz klade na pocity a naslouchání; preferuje tedy fázi pozorování a reflexe),
- asimilující styl (jedinec upřednostňuje induktivní způsob uvažování, výsledky pozorování umí zasadit do širších souvislostí, jeho silnou stránkou je schopnost budovat abstraktní teorie), a
- akomodující styl (jedinec upřednostňuje učení cestou pokus-omyl před získáváním poznatků z teorie, styl je tedy blízký těm jedincům, kteří se nejlépe učí samotnou činností).

5.1.4. Peter Honey

Na Kolbovu práci navázali Honey s Mumfordem (zejm. Honey, jenž v dané oblasti stále publikuje a přednáší), kteří na základě Kolbova cyklu učení definovali čtyři typy lidí, k nimž přiřadili různé styly učení:²²¹

²²⁰ Srov. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*.

- aktivista (odpovídá první fázi Kolbova cyklu): vyhledává vlastní zkušenost, učí se nejlépe z reálných aktivit, do nichž aplikuje získané poznatky či dovednosti, nevyhovuje mu učit se čtením či přemýšlením,
- přemítavý (odpovídá druhé fázi Kolbova cyklu): vyhodnocuje zkušenost, formuluje více různých přístupů s odlišnými důsledky, upřednostňuje přemýšlení, opakování a hodnocení získaných znalostí,
- teoretik (odpovídá třetí fázi Kolbova cyklu): vyvozuje závěry, sumarizuje, hledá souvislosti, uplatňuje indukci,
- pragmatik (odpovídá čtvrté fázi Kolbova cyklu): využívá znalosti k řešení konkrétních problémů v konkrétní situaci, teoretické poznatky aplikuje do praxe.

Jeden manažer může preferovat více stylů učení. Stejně tak je možné, že někteří jedinci nemají žádný preferovaný styl učení. Odhalení vhodného stylu učení je základním předpokladem pro návrh vhodných vzdělávacích metod.

5.1.5. Peter Jarvis

Kromě Honeye Kolbův cyklus učení inspiroval mj. i Petera Jarvise, který definoval různé varianty Kolbova cyklu. Vycházel při tom z vlastního empirického výzkumu, v rámci kterého se dotazoval vybraného vzorku dospělých jedinců na jejich vlastní zkušenosti s procesem učení. Na základě jejich odpovědí sestavil různé směry Kolbova cyklu (viz Obr. 12):

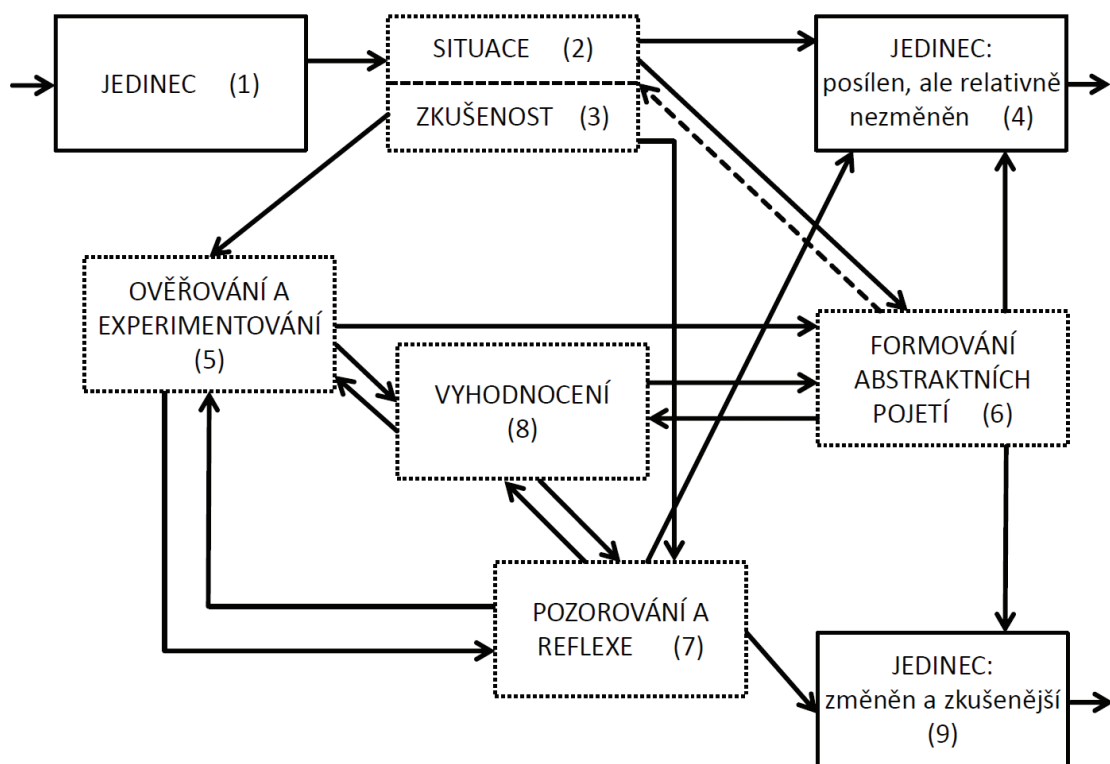
Mimo proces učení:

- předpoklad (směr 1 – 2 – 3 – 4): jedinec jedná v souladu s určitým, předem daným modelem chování (např. pozdrav → odpověď),
- odmítnutí (směr 1 – 2 – 3 – 7 – 9).

Mimo proces pozorování a reflexe:

- podvědomí (směr 1 – 2 – 3 – 6 – 4 nebo 9): každodenní zkušenosti, o kterých jedinec nepřemýšlí, nevyhodnocuje je),
- praxe (směr 1 – 2 – 3 – 5 – 8 – 6 – 4 nebo 9): jedinec je zpravidla připravován na výkon manuálních činností, popř. prohloubení jazykových znalostí,
- memorování (směr 1 – 2 – 3 – 6 možná 8 – 6 a poté 4 nebo 9).

²²¹ Srov. HONEY, P., MUMFORD, A. *The Manual of Learning Styles*.



Obr. 12: Jarvisovo pojetí Kolbova cyklu učení²²²

Učení na základě reflexe:

- uvažování (směr 1 – 2 – 3 – 7 – 8 – 6 – 9): jedinec o zkušenosti přemýšlí a činí rozumové rozhodnutí,
- reflexe praktické zkušenosti (směr 1 – 2 – 3 – (5) – 7 – 5 – 6 – 9): posuzování praxe a v praxi,
- zkušenostní učení (směr 1 – 2 – 3 – 7 – 5 – 7 – 8 – 6 – 9): ideální model učení.

Jarvisův model pochopitelně nabízí celou řadu dalších kombinací, výše představené směry jsou omezeny pouze na výsledky jeho výzkumu.

5.1.6. Carl Ransom Rogers

Tento významný americký psycholog a psychoterapeut, představitel tzv. humanistické psychologie, zavádí do procesu učení nedirektivní, na jedince orientovaný přístup. V centru jeho zájmu se nachází dynamika proměny osobnosti. Vychází při tom z tzv. aktualizací tendence – vrozené tendence jedince rozvíjet veškeré své kapacity

²²² JARVIS, P. *Adult Education and Lifelong Learning: Theory and Practice*. Upraveno, přeloženo.

a možnosti způsobem, jenž vede k jeho udržování, resp. rozvoji, tzn. k pozitivnímu naplňování svého osobního růstu.

Člověk jako myslící tvor je schopen poznávat, utvářet a měnit svět i sebe sama a zároveň si uvědomovat důsledky svého jednání. Jako tvor sociální žije člověk ve vzájemné interakci s dalšími jedinci, což vede k rozhodování se na základě vztahových souvislostí. Z toho pramení zodpovědnost jedince sama za sebe i spoluzodpovědnost za svět, který spoluvytváří a mění. Interakce s ostatními jedinci má zároveň vliv na utváření jedincova sebepojetí. Toto sebepojetí se formuluje v průběhu celého života. Výraznou měrou ho ovlivňují nově nabyté zkušenosti, které jedinec v průběhu svého života získává. Pokud jsou tyto podněty pro člověka natolik významné, aby se jimi zabýval, konfrontuje je se svým sebepojetím.²²³

Rogers zdůrazňuje nezbytnost být autentický, empatický a přijímat se takový, jaký je. Jedinec musí důvěřovat své zkušenosti a svému hodnocení. Moudrost dle Rogerse spočívá spíše v interních pocitech než v encyklopedických znalostech. Proměna jedince je podmíněna možností a prostorem pro tuto změnu.

Tento přístup významnou měrou přispívá k pojetí učení ze zkušeností. Základní podmínkou úspěšného učení se ze zkušeností je dle Rogerse osobní angažovanost jedince, zapojení jak jeho inteligence, tak zejména jeho pocitů, stejně jako samotná zodpovědnost jedince za celý proces učení. Výsledkem procesu učení je i změna chování jedince. Každá podobná změna je však jedincem podvědomě vnímána jako ohrožení a jedinec se jí snaží bránit. Musí proto vnímat důležitost získávaných poznatků a sám hodnotit výsledky svého učení.

Rogersův nedirektivní přístup tvoří východiska pro soudobé metody učení se akcí.

5.1.7. Reginald William Revans

Reginald Revans, britský univerzitní profesor a management konzultant, se do oblasti vzdělávání a rozvoje manažerů zapsal svým přístupem založeným na učení se akcí (action learning). Revans důsledně rozlišoval mezi „znalostí“ a „moudrostí“, resp. mezi programovanou znalostí a zkušeností nabytou vlastní zvědavostí jedince. Tuto svou myšlenku zformuloval do vzorce $L = P + Q$, kde L (learning) znamená proces učení, P (programmed knowledge) programovaná, resp. expertem zprostředkovaná znalost a Q

²²³ Srov. ROGERS, C. R. *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*.

(questioning) je kladení otázek směřujících k pochopení daného problému, což vede v osobní zkušenost. Smyslem vzorce je poukázat na potřebu rovnováhy mezi oběma prvky – programovanou znalostí a vlastní zkušeností. Institucionalizované vzdělávání je zpravidla výrazně zaměřeno na P, zatímco problémy v reálném životě jsou řešeny prostřednictvím Q. Podle Revanse však není smyslem akčního učení pouhá kumulace Q, nýbrž vzájemná interakce obou prvků, kdy P je usměrňováno a tříděno na základě Q a naopak.²²⁴

5.2. Metody vzdělávání a učení manažerů

5.2.1. On the job

Metody vzdělávání a učení manažerů spadající do kategorie on the job jsou používány ke vzdělávání manažerů na pracovišti, při výkonu jejich běžných pracovních aktivit.²²⁵ Jako vzdělavatel zpravidla vystupuje osoba nadřízeného pracovníka, popř. externí odborník najímaný organizací speciálně za účelem dalšího rozvoje manažera.

Mezi on the job metody vzdělávání manažerů patří:²²⁶

- strukturovaný seberozvoj,
- koučing (coaching),
- mentoring,
- konzultace (counselling),
- asistování,
- stínování (shadowing),
- poskytování zpětné vazby (360° zpětná vazba),
- neurolingvistické programování,
- psychodiagnostika (vč. typologie osobnosti),
- pověření úkolem,
- rotace práce (cross training),
- učení se akcí (action learning),
- práce na projektech,
- pracovní porady.

²²⁴ Srov. REVANS, R. W. *Origins and Growth of Action Learning*.

²²⁵ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*.

²²⁶ Přehled je zpracován podle VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*.

5.2.2. Off the job

Mezi off the job metody spadají metody vzdělávání a učení manažerů, které probíhají mimo pracoviště (což nemusí nutně znamenat mimo organizaci, ve které účastníci vzdělávání vykonávají své pracovní aktivity).²²⁷ Zpravidla se jedná o práci ve skupině, kterou vede vzdělavatel (lektor).

K off the job metodám vzdělávání manažerů patří.²²⁸

- přednáška,
- seminář,
- workshop,
- demonstrování (názorné vyučování),
- případové studie,
- řešení incidentu,
- brainstorming,
- mind-mapping,
- simulace,
- interview/dotazování expertů,
- hraní rolí/modelování,
- manažerské hry,
- aktivizující hry (kvíz, info-puzzle, hra se jmény, blesk, hra na čtyři rohy atd.),
- bludiště,
- akvárium,
- učební kolečko,
- řízená diskuse (řetězová reakce),
- development centra,
- assessment centra,
- outdoor training/outdoor learning/adventure education,
- analýza pomocí médií,
- eLearning.

²²⁷ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*.

²²⁸ Přehled je zpracován podle VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*.

5.3. Vzdělávání a rozvoj manažerů v ČR

Počátky manažerského vzdělávání v postindustriálním prostředí v České republice můžeme situovat do 70. let 20. století (tzv. cyklická průprava řídicích pracovníků).

Manažerské vzdělávání se odehrává na několika úrovních:

5.3.1. Formální, institucionalizované vzdělávání

Vyšší sekundární vzdělávání

Formální, institucionalizované vzdělávání manažerů začíná již na středních školách. Na základě sondy mezi vybranými středními školami (viz Příloha 3) lze konstatovat, že strategický management na této úrovni vzdělávání téměř výhradně absentuje.

Školy poskytující všeobecné vzdělávání (gymnázia) zpravidla nemají management zahrnut v povinných předmětech, žáci si jej však mnohdy mohou zvolit v rámci volitelných seminářů (často jako součást obecněji zaměřené společenskovední disciplíny). Na ekonomicky zaměřených školách (obchodní akademie a ekonomická lycea) je management často součástí obecnějšího předmětu podniková ekonomika nebo společného předmětu management a marketing. Předmět zaměřený výhradně na management bývá zpravidla opět nabízen formou volitelných seminářů. Po roce 1989 však vzniká řada soukromých odborných škol, které se na management přímo zaměřují (např. Střední škola managementu, Střední škola managementu a služeb, Střední škola podnikání a managementu, Střední škola managementu a práva, Střední škola managementu a produkce aj.). Na těchto školách je management jedním z povinných předmětů.

Převládající formou výuky bývá výklad učitele. Řada škol včleňuje do svých vzdělávacích programů také projektovou formu výuky – management zde pak tvoří jeden z mnoha komponentů. Vzácnější bývá skupinová forma výuky. Žáci jsou seznamováni zejména s teoretickými základy disciplíny.²²⁹

Strategický management není na této úrovni vzdělávání nijak rozvíjen. Pojmy jako top manažer či strategický management jsou zmiňovány pouze v souvislosti s definováním různých úrovní managementu.

²²⁹ Zpracováno na základě údajů zveřejněných na webových stránkách středních škol.

Terciární vzdělávání

Management je běžnou součástí kurikula všech vysokých škol a univerzit s akreditovaným ekonomicko-manažersky zaměřeným studijním programem či oborem. V současné době nabízí manažersko-ekonomicky zaměřený studijní program 42 vysokých škol. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy eviduje celkem 22 studijních programů a 267 studijních oborů zaměřených na management.²³⁰ 169 studijních oborů přitom není součástí uvedených studijních programů (např. stud. program Hudební umění, stud. obor Hudební management; stud. program Informatika, stud. obor Informační systémy a management; stud. program Stavební inženýrství, stud. obor. Management a ekonomika ve stavebnictví aj.). Pojetí managementu na vysokých školách může být posunuto na úroveň vědeckého zkoumání – v případě, že student zpracovává diplomovou práci s manažerským zaměřením. V ostatních případech student získává opět převážně teoretické poznatky. Převažující formou výuky jsou přednášky, cvičení či semináře. Některé školy usilují o aplikaci teoretických poznatků do praxe, zapojují studenty do řešení prakticky zaměřených případových studií, vzácně je formou výuky hra či simulace podnikatelského prostředí.²³¹

Ve srovnání se středními školami je na této úrovni vzdělávání strategickému managementu věnována větší pozornost, ovšem zpravidla pouze u ekonomicko-manažersky zaměřených studijních oborů.

Další vzdělávání – kurzy MBA

Model původních kurzů Harvardské univerzity zaměřených na praktické vzdělávání manažerů se poměrně rychle rozšířil po celém světě. Dle odhadů dnes na celém světě existuje cca 10 000 MBA programů.²³² Dnes je Master of Business Administration (MBA) postgraduálním studijním programem realizovaným na řadě amerických, evropských či asijských vysokých školách a univerzitách. Podmínkou pro přijetí ke studiu je na většině škol vysokoškolský titul a několikaletá praxe na manažerské pozici. V České republice lze titul MBA získat na zhruba třech desítkách soukromých či veřejných škol, které na českém území zastupují zahraniční partnerské univerzity, jež

²³⁰ Srov. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Seznam studijních programů* <<http://www.msmt.cz/file/33269/>>

Nerozlišujeme mezi bakalářským a magisterským stupněm a prezenční, kombinovanou či distanční formou výuky.

²³¹ Zpracováno na základě údajů na webových stránkách vysokých škol.

²³² Srov. THE ECONOMIST. *Which MBA?* <<http://www.economist.com/whichmba/full-time-mba-ranking?page=9>>.

mají oprávnění titul vydávat. MBA programy nespádají pod gesci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, tudíž stát nemůže hlídat či garantovat úroveň poskytovaného vzdělání. Úroveň škol, jakož i podmínky studia se tedy na jednotlivých školách výrazně liší, což se projevuje i na hodnotě titulu. Ve snaze o zachování prestiže titulu vznikla profesní organizace Česká asociace MBA škol (CAMBAS), která dbá na udržení standardů srovnatelných se zahraničím. Forma výuky se od klasické vysokoškolské výuky poněkud liší. Studium je orientováno na problémy z praxe, řeší se reálné případové studie, převládá práce v týmech. Přidanou hodnotou účastníkům kurzů bývá možnost obohacení se o zkušenosti studijních kolegů a především navázání business kontaktů mezi spolustudujícími.²³³

Na MBA kurzy mohou manažeři navázat postgraduálním studiem v rámci DBA kurzů (Doctor of Business Administration), které mají kromě rozvoje odborných znalostí účastníků také vědeckou rovinu (zařazení výukových modulů zaměřených na principy vědecké práce, povinnost publikovat odborné texty, obhajoba disertační práce apod.).

5.3.2. Neformální vzdělávání

V rámci neformálního vzdělávání působí na českém trhu celá řada různých vzdělávacích agentur, které nabízejí nepřehledné množství kurzů určených jak jednotlivcům, tak i celým týmům pracovníků z jedné organizace. Certifikované kurzy zaměřené na vzdělávání manažerů nabízejí i mnohé vysoké a střední školy a jiné instituce, např. profesní organizace²³⁴. Po absolvování kurzu obdrží účastník vzdělávání certifikát/osvědčení o absolvování.

Některé z kurzů zaměřených na rozvoj manažerů jsou akreditovány Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). MŠMT uděluje akreditace²³⁵ především rekvalifikačním kurzům vedoucím k profesním kvalifikacím dle Národní soustavy kvalifikací²³⁶, která však neobsahuje profesní kvalifikaci zaměřenou na obecný management (v příslušném oboru Ekonomika a administrativa jsou zahrnuty pouze čtyři kvalifikace:²³⁷ Administrátor projektu, Ekonom práce, Manažer programů a komplexních projektů a Manažer projektu). Kurzy zaměřené na přenositelné

²³³ Zpracováno na základě údajů na webových stránkách České asociace MBA škol – CAMBAS <http://www.cambas.cz/>

²³⁴ IFMA (International Facility Management Association), IPMA (Společnost pro projektové řízení) aj.

²³⁵ Srov. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, § 108. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004.

²³⁶ Srov. NSK. *Národní soustava kvalifikací*. <<http://www.narodnikvalifikace.cz/>> .

²³⁷ K 31. 1. 2014.

dovednosti, jako jsou soft-skills, jazykové dovednosti, motivační kurzy apod. MŠMT neakredituje.²³⁸

5.3.3. Informální, incidentní učení

Informální učení je přirozenou součástí každodenních pracovních aktivit top manažerů, u kterých je řešení neobvyklých, jedinečných problémů a úkolů převládající náplní jejich práce. Velmi často musejí nalézat nový způsob řešení situace, se kterou se dříve nesetkali a nemohou tudíž použít předešlý model řešení. Vytvářejí si tak zkušenosti, ze kterých čerpají při řešení obdobných problémů. Jedná se tedy o významný zdroj intuitivního uvažování, jak je pojímáno v kap. 3.2.3..

Top manažeři tento proces zpravidla nepovažují za učení, nejedná se z jejich strany o záměrnou aktivitu, která by k procesu učení měla přispívat. Informální učení top manažerů tedy spadá do kategorie incidentního učení, tzn. učení, které probíhá bez vědomé kontroly a cíle a je realizováno v nejrůznějších životních situacích²³⁹. Přesto, jak upozorňuje např. Folwarczná²⁴⁰, se jedná o nejefektivnější formu učení.

K dosažení požadovaného efektu je však zapotřebí, aby v procesu incidentního učení byla dodržena určitá pravidla. Brookfield²⁴¹ v této souvislosti definuje čtyři skupiny schopností, jež musí být u manažera přítomny:

- schopnost dialektického myšlení (schopnost vnímat důležitost kontextu jednotlivých situací a odlišnost reality od všeobecných pravidel),
- schopnost využívat praktickou logiku (logika, jež vychází z životních zkušeností, spočívá v pochopení situace v širších souvislostech, přičemž nerespektuje pravidla formální logiky),
- schopnost metakognice (schopnost zpětné analýzy nově přijatého řešení – co přesně bylo učiněno, jak, proč a zda to vedlo k úspěchu),
- schopnost kritické reflexe (např. formou ověření nově nabyté znalosti získané ze zkušenosti v obdobné situaci).

²³⁸ Srov. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Další vzdělávání* <<http://www.msmt.cz/dalsivzdelavani/>>.

²³⁹ Srov. HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Velký psychologický slovník*.

²⁴⁰ Srov. FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*.

²⁴¹ Srov. BROOKFIELD, S. D. Adult Cognition as a Dimension of Lifelong Learning. In *Lifelong learning: Education across the lifespan*.

6 Cesta ke generickému kompetenčnímu modelu top manažera

6.1. Vymezení pojmu kompetence

V různých vědách, zejména společenských, se stále více prosazuje pojem kompetence, který byl však ještě donedávna pojmem spíše okrajovým. Zároveň však lze vysledovat i jistou míru nejednotnosti kontextu užívání tohoto pojmu. Převládají dva hlavní významy²⁴² – „oprávněnost“ (vnější přidělení moci, vlivu, poziční autorita)²⁴³ a „způsobilost“ (schopnost vykonat určitou aktivitu dle předepsaných standardů)²⁴⁴.

Původ pojmu lze nalézt v latinském výrazu „competens“, což je možné přeložit jako náležitý, vhodný²⁴⁵, popř. „competentia“, tedy osoba oprávněná promluvit či činit soudy²⁴⁶. Používání pojmu kompetence v českém prostředí je však pravděpodobně ovlivněno spíše anglickými pojmy „competence“ – úroveň vpravenosti osoby do sociální role včetně vpravenosti odborné, tzn. způsobilost; a „competency“ – schopnost zvládnout zadaný úkol, tzn. konkretizovaný výstup²⁴⁷, resp. pravomoc přiřazená určité autoritě (instituci či jedinci)²⁴⁸.

Pro rozlišení obou významů pojmu kompetence, tzn. homonymického překladu dvou odlišných anglických termínů platných v odlišných kontextech, Koubek²⁴⁹ navrhuje používat pro překlad slova „competence“ pojem „odborná schopnost“ nebo „způsobilost“ a pro překlad slova „competency“ pojem „schopnost chování“. Pojem „způsobilost“ pro označení souboru složek chování, schopností, dovedností, zkušeností a znalostí – tedy význam anglického slova „competence“, doporučují používat mj. také Plamínek s Fišerem²⁵⁰. Pro účely této práce bude nadále používán pojem „kompetence“ ve významu „způsobilost“.

²⁴² Srov. KODÝM, M., KLUGEROVÁ, J. *Metodologický přístup ke studiu kompetencí*.

²⁴³ Srov. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*.

²⁴⁴ Srov. TIGHT, M. *Key Concepts in Adult Education and Training*.

²⁴⁵ Srov. HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce: Metodická příručka pro učitele a supervizity v sociální práci*.

²⁴⁶ Srov. PITAŠ, J. a kol. *Národní standard kompetencí projektového řízení*.

²⁴⁷ Srov. VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogice a sociální aspekty*.

²⁴⁸ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*.

²⁴⁹ Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*.

²⁵⁰ Srov. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*.

Pojem competence poprvé zavádí Robert White v hojně citovaném článku *Motivation Reconsidered: The Concept of Competence*²⁵¹, ve kterém řeší otázku tzv. „effectance motivation“. Nově vytvořeným pojmem „effectance“ White rozumí snahu jedince o zkoumání a ovlivňování svého okolí. White zde zdůraznil, že základní hnací silou lidského pracovního chování jsou osobnostní kompetence. Kompetenci vysvětluje jako schopnost efektivní interakce s okolím. Na rozdíl od teorií, které do té doby stavěly zejména na biologických motivech²⁵², se Whitova teorie zaměřuje na potřeby seberozvoje a sebezdokonalování. Kompetence White označuje za kritický faktor kariérního úspěchu.

O rozvoj používání kompetencí jako definice požadavku na uchazeče o danou pracovní pozici se zasloužil především David McClelland, který ve svém článku *Testing for Competence Rather Than for „Intelligence“*²⁵³ upozorňuje na nepoměr mezi měřitelnou inteligencí, studijními výsledky uchazečů, a jejich skutečnou způsobilostí k výkonu dané pozice. Tématu kompetencí se McClelland dále věnuje prostřednictvím své konzultační společnosti McBer (později se transformovala do McClelland Center for Research and Innovation, člena nadnárodní konzultační společnosti Hay Group²⁵⁴), v rámci které rozpracovává svou vlastní metodologii definování kompetencí – tzv. Job Competence Assessment (JCA)²⁵⁵. Většina autorů kompetenčních modelů pak navazuje právě na McClellandovu práci. V kontextu vzdělávání se pojem kompetence začal používat v souvislosti s analýzou školního formálního institucionalizovaného vzdělávání evropských školských systémů.²⁵⁶

Z pedagogicko-andragogického pohledu lze kompetence charakterizovat jako „dispozici člověka chovat se způsobem, který zaručuje splnění svěřených úkolů požadovaným způsobem. Do této dispozice vstupuje množství osobnostních proměnných od vědomostí a dovedností po postoje, hodnoty, motivy aj.“²⁵⁷ Dle Boyatzise²⁵⁸ jsou kompetence schopnosti jednat způsobem odpovídajícím požadavkům práce

²⁵¹ Srov. WHITE, R. W. *Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. Psychological Review*. 1959, vol. 66, is. 5.

²⁵² např. Hullova teorie – HULL, C. L. *Principles of Behavior: an introduction to behavior theory*.

²⁵³ Srov. McCLELLAND, D. *Testing for Competence Rather Than for Intelligence. American Psychologist*. 1973, vol. 28, is. 1, pp. 1 – 14.

²⁵⁴ Viz www.haygroup.com.

²⁵⁵ Srov. SPENCER, L., SPENCER, S. *Competence at Work*.

²⁵⁶ Srov. PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*.

²⁵⁷ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*.

²⁵⁸ Srov. BOYATZIS, R. E. *The Competent Manager*.

v parametrech daných prostředím organizace. Armstrong²⁵⁹ definuje kompetence jako schopnost přenášet dovednosti a znalosti do nových situací. Beneš²⁶⁰ popisuje kompetence jako schopnost vystupovat v určitých organizacích jako expert, schopnost a připravenost jedince racionálně a přiměřeně jednat v profesním, společenském a privátním životě a být si vědom zodpovědnosti sám za sebe a za druhé, a schopnost jedince prosadit se v konkrétních konkurenčních situacích. Eger s Bartoňkovou²⁶¹ vnímají kompetence jako „kombinaci znalostí a dovedností se schopností jejich využití v konkrétní situaci v praxi. Mohou obsahovat motivy, očekávání a hodnoty jako aspekty sebeřízení a vztahují se k výkonnosti člověka i k jeho možnému úspěšnému nasazení či uplatnění pro řešení určité činnosti, úkolu či problému.“²⁶² O poměrně vyčerpávající definici kompetencí se pokusili Kodým s Klugerovou²⁶³, dle nichž jsou kompetence souborem vlastností, schopností, vědomostí a dovedností, který dané osobě umožňuje vykonávat aktivity nezbytné pro úspěšné zvládnutí nepředvídatelných situací a náročných úkolů, tzn. v průběhu své životní cesty plnohodnotně zastávat vícero sociálních či pracovních rolí.

Přenesené do prostředí managementu jsou kompetence definovány jako schopnost manažera konat a jednat v souladu se standardy odpovídajícími jeho pozici.²⁶⁴ Pitra²⁶⁵ vnímá manažerské kompetence jako souhrn teoretických a praktických znalostí, dovedností tyto znalosti vhodně uplatnit a schopností použít vybrané dovednosti v adekvátní situaci. Uvedená množina faktorů dle Pitry opravňuje nositele těchto vlastností k zastávání pozice manažera a v rámci této pozice plnit veškeré úkoly a zastávat role s ní související a z ní vyplývající. Kovács²⁶⁶ charakterizuje manažerské kompetence jako předpoklady nezbytné pro úspěšné vykonávání daných činností v dané funkci, které vedou k dosažení požadované úrovně výkonu. Úroveň těchto předpokladů je v různé míře a v různém poměru určující pro rozsah manažerova výkonu.

Na základě výše uvedeného přehledu lze konstatovat, že kompetence jsou kombinací tacitních a explicitních znalostí, dovedností a zkušeností, projevujících se adekvátním

²⁵⁹ Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*.

²⁶⁰ Srov. BENEŠ, M. K problematice pojmu kompetence. In *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*.

²⁶¹ S odvolání na Everarda a Morise.

²⁶² EGER, L., BARTOŇKOVÁ, H. *Studijní texty v distančním vzdělávání*, s. 26.

²⁶³ Srov. KODÝM, M., KLUGEROVÁ, J. Metodologický přístup ke studiu kompetencí. In *Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých*.

²⁶⁴ Srov. KULMAN, A. *Management Standards Directory: Middle Management Standards*.

²⁶⁵ Srov. PITRA, Z. *Management inovačních aktivit*.

²⁶⁶ Srov. KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*.

chováním a jednáním v adekvátní situaci, čímž vytvářejí předpoklad pro efektivní výkon v rámci konkrétní profese, resp. konkrétního pracovního místa.

Kompetence pracovníků jsou součástí lidského kapitálu každé organizace. Jedná se tedy o výjimečný a jedinečný zdroj, který je následně (spolu s ostatními zdroji) transformován do výstupů organizace, jež zakládají její zisk – cíl každého tržně orientovaného podniku. „Kompetence se tak stávají nejvýznamnějšími hodnotami z hlediska tvořivosti, myšlení, kapacit a zdrojů a také hlavní zbraní, jak uspět v nelehké konkurenci globalizovaného světa.“²⁶⁷

V zájmu o úspěch usilující organizace je znalosti, dovednosti a zkušenosti jako východiska kompetencí svých pracovníků – zprostředkovaně tedy svá znalostní aktiva²⁶⁸, neustále rozvíjet. Významnou roli zde hraje kvalita personální práce (individuální plány rozvoje pracovníků, řízení jejich kariéry, resp. systém podnikového vzdělávání a jiné programy rozvoje).

Spencer a Spencer²⁶⁹ identifikovali následující oblasti, ve kterých mohou organizace používat kompetence pro celkové zvýšení efektivnosti využívání lidských zdrojů:

Posílení procesů řízení lidských zdrojů (ŘLZ)

Kompetence jsou využívány k tvorbě dokonalejších náborových a výběrových nástrojů, stejně jako při profesním vzdělávání či kariérovém rozvoji specifických dovedností nezbytných pro dosažení úspěchu celé organizace. Dochází tak ke zdokonalování konceptu talent managementu prostřednictvím integrace běžné praxe.

Podpora firemní kultury organizace

Fúze, akvizice a jiné změny ve struktuře organizaci silně narušují integritu firemní kultury organizace. Podobné situace vyžadují existenci modelu klíčových kompetencí obecně platných pro celou organizaci, který by vytvářel zcela jasný vzor pro chování pracovníků.

Zvyšování efektivity a výkonnosti pracovníků

Prostřednictvím zefektivňování klíčových operací dochází k posilování klíčových procesů, čímž je následně dosaženo posílení konkurenceschopnosti celé organizace. Předpokladem je vytvoření specifických kompetenčních modelů pro jednotlivé funkce

²⁶⁷ Srov. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*.

²⁶⁸ Srov. TICHÁ, I. *Učíci se organizace*.

²⁶⁹ Srov. SPENCER, L., SPENCER, S. *Competence at Work (Компетенции на работе)*.

či pracovní místa, v rámci kterých budou jasně pojmenovány formy chování a jednání vedoucí ke kontinuálnímu zvyšování pracovního výkonu.

Podpora organizačních změn

V dnešní době je naprostou nezbytností flexibilita organizace, která umožňuje okamžité reakce na vznik nových trhů, nových technologií apod. Pro dosažení této flexibility je zapotřebí vytvořit kompetenční modely, které podpoří selekci a vývoj v budoucnu, tzn. takové, které již nyní reagují na trendy vnějšího prostředí.

6.2. Klasifikace kompetencí

V literatuře nacházíme různé přístupy ke klasifikaci kompetencí. Boyatzis²⁷⁰ člení kompetence na *prahové* a *výkonové*. K prahovým kompetencím Boyatzis řadí např. základní manažerské schopnosti, které vytvářejí předpoklad pro výkon manažerské funkce. Ty však v dnešní turbulentní době nedostačují. V tvrdém konkurenčním boji se nehodnotí úsilí, se kterým se pracovníci podílejí na plnění svých úkolů, ale pouze jejich výsledky a efekt, kterého dosahují. Ten je dán jejich výkonovými kompetencemi.

Mertens²⁷¹ sice používá termín „*schlüsselqualifikationen*“ – klíčové kvalifikace, svým charakterem však odpovídají pojetí kompetencí v této práci. Klíčové kvalifikace člení Mertens do následujících kategorií: *základní kvalifikace*, *horizontální kvalifikace*, *koordinální rozšiřující prvky* a *vintage faktory*. Základní kvalifikace mají všeobecnou uplatnitelnost, která není omezena na konkrétní situaci či konkrétní kontext (komunikace, kooperace, řešení problémů aj.). Horizontální kvalifikace předurčují efektivní práci s informacemi, čímž umožňují rozšiřování kompetencí o další složky. Koordinální prvky jsou spjaty s konkrétní aktivitou, s konkrétními požadavky na konkrétní pracovní místo. Vintage faktory slouží k úspěšné interakci s dalšími jedinci, k překonávání rozporů mezi odlišnými postoji, projevy chování a také vědomostmi.

Armstrong²⁷² rozlišuje kompetence *behaviorální*, *kompetence založené na práci* a *generické* (resp. *druhové*), *základní* a *specifické kompetence*. Behaviorálními kompetencemi Armstrong rozumí tzv. měkké dovednosti, tedy ty vlastnosti pracovníků,

²⁷⁰ Srov. BOYATZIS, R. E. *The Competent Manager*.

²⁷¹ Srov. Mertens, D. *Schlüsselqualifikationen – Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft*. Nürnberg, 1974. citováno z: VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogické a sociální aspekty*.

²⁷² Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*.

kteřé mají obecnou platnost. Jedná se např. o analytické uvařování, interpersonální dovednosti, schopnost vést tým lidí apod. Tento typ kompetencí se používá v procesu řízení pracovního výkonu, nábore a výběru pracovníků či jejich následného rozvoje. Očekávání organizace, normy, předpokládané výstupy a chování pracovníků plnících specifické pracovní role označuje Armstrong jako kompetence založené na práci. Svým charakterem odpovídají Boyatzisovým výkonovým kompetencím. Generické (druhovÉ) kompetence nejsou, na rozdíl od předchozích dvou typů, navázány na konkrétní pracovní místo. Základní kompetence tvoří rámec obecných očekávání organizace od všech svých pracovníků. Specifické kompetence se týkají požadavků na chování odpovídající konkrétnímu pracovnímu místu či kategorii zaměstnanců.

Bedrnová a Nový²⁷³ dělí kompetence na *osobnostní a funkční*. Osobnostními kompetencemi jsou znalosti, dovednosti, hodnoty, postoje a vlastnosti jedince, které vytvářejí předpoklady pro chování odpovídající danému pracovnímu zařazení. Jedná se však pouze o vstupy, nikoliv o reálný pracovní výkon. Oproti tomu funkčními kompetencemi jsou samotné výstupy pracovního chování, tedy skutečný výkon pracovníka.

Belz a Siegrist²⁷⁴ rozlišují tři vzájemně provázané oblasti kompetencí – *sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod*.

V důsledku zrychlení ekonomických, technologických i společenských změn vyvstala potřeba definovat kompetence, které by nebyly bezprostředně navázány na konkrétní pracovní místo, ale měly obecnější charakter. Zavádí se proto pojem *klíčové kompetence*, které představují soubor všeobecných znalostí, popř. specifických znalostí nezbytných pro určitý obor. Klíčové kompetence jsou využívány jak v orientaci na trh práce, tak i v hodnocení osobnostních předpokladů – např. seberozvoj. Jedná se tedy o primárně psychosociální kompetence a s nimi spojené dovednosti a techniky.

Vedle klíčových kompetencí Veteška s Tureckiovou²⁷⁵ rozlišují další složky profesních kompetencí, které by organizace měly u svých pracovníků rozvíjet prostřednictvím podnikového vzdělávání. Jedná se o:

²⁷³ Srov. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*.

²⁷⁴ Srov. BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*.

²⁷⁵ Srov. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*.

Koncepční a metodické kompetence – formulace vize a následné strategie, analytické a heuristické rozhodování a další specifické znalosti a dovednosti využitelné při formulaci, implementaci a inovaci procesů organizace.

Manažerské a vůdcovské kompetence – specifické kompetence pracovníků zastávajících zejm. manažerské pozice, kteří se podílejí na zabezpečování realizace zavedených procesů a řízení případných změn.

Diagnostické kompetence – kompetence pracovníků, jejichž pracovní výkon souvisí s bezprostřední interakcí s dalšími lidmi, jako např. personální manažeři, obchodní zástupci apod. (identifikace a analýza osobnostních, výkonových a motivačních vlastností pracovníků, zákazníků a dalších zainteresovaných skupin).

Kompetence v oblasti etiky – souvisejí s motivací a osobnostními vlastnostmi, které se projevují v chování jedince, ovlivňují jeho jednání a osobní zodpovědnost (sociální zodpovědnost, etické chování, firemní kultura apod.).

6.3. Anatomie kompetencí

Kompetence, jak vyplývá z jednotlivých definic uvedených výše, jsou souborem několika složek, jež dohromady vytvářejí způsobilost jedince adekvátně jednat v konkrétních situacích. V přehledu dílčích složek, stejně jako v přístupu ke klasifikaci kompetencí, nepanuje shoda, jednotlivé přístupy si jsou však velmi podobné. Obecně lze vysledovat následující složky:²⁷⁶

- informace,
- znalosti (teoretické poznatky a vědomosti, tacitní a explicitní),
- vědomosti,
- znalosti postupů (logické, analytické, kreativní operace; postupy a metody; složitější struktury, koncepty a modely),
- dovednosti,
- schopnosti,
- zkušenosti,

²⁷⁶ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*.

VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogické a sociální aspekty*.

BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*.

HAY GROUP. *Using Competencies to Identify High Performers: An Overview of the Basics* <http://www.haygroup.com/downloads/ww/Using_Competencies_to_Identify_High_Performers--An_Overview_of_the_Basics.pdf>.

- talent,
- nadání,
- postoje,
- hodnoty,
- motivy,
- inteligence (sociální, kulturní, emocionální),
- sociální role,
- sebepojetí,
- rysy osobnosti,
- chování.

Kubeš²⁷⁷ zpracoval strukturu kompetencí do podoby pyramidy znázorněné na Obr. 13.



Obr. 13: Struktura kompetencí dle Kubeše²⁷⁸

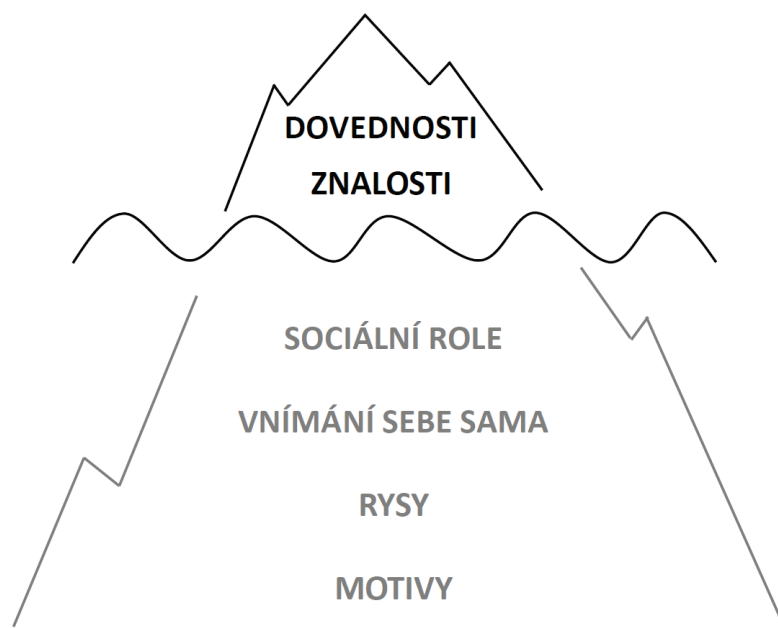
Konzultační společnost Hay Group²⁷⁹ zpracovala přehled složek kompetencí do podoby ledovce (viz Obr. 14). Prostřednictvím analogie s ledovcem chtějí poukázat na skutečnost, že zatímco některé složky kompetencí, jako znalosti a dovednosti, jsou snadno rozpoznatelné – je možné je identifikovat a měřit, jiné složky (sociální role a vnímání sebe sama, které existují na vědomé úrovni jedince, a rysy a motivy, které je

²⁷⁷ Srov. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Upraveno.

²⁷⁸ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Upraveno.

²⁷⁹ Srov. HAY GROUP. *Using Competencies to Identify High Performers: An Overview of the Basics* <http://www.haygroup.com/downloads/ww/Using_Competencies_to_Identify_High_Performers--An_Overview_of_the_Basics.pdf>.

možné vysledovat obtížněji, zato jsou blíže lidské podstatě) se skrývají „pod hladinou“, zásadním způsobem však ovlivňují projevy chování jedince.



Obr. 14: Složky kompetencí dle společnosti Hay Group²⁸⁰

Složkami kompetencí dle konzultační společnosti Hay Group tedy jsou:

- dovednosti: jedná se o činnosti, které je jedinec schopen vykonávat na požadované úrovni (např. programování),
- znalosti: zahrnují poznatky o určité oblasti, která souvisí s prací vykonávanou na dané pozici (např. programovací jazyk),
- sociální role: je odrazem zařazení člověka do určité sociální skupiny, které jedinec přizpůsobuje své chování a jednání na veřejnosti,
- vnímání sebe sama: je odrazem sebepojetí, vnímání vlastních schopností, identity sebe sama např. jako experta,
- rysy: jsou charakteristiky, na základě kterých popisujeme a vzájemně odlišujeme jednotlivce (např. je spolehlivý, je přizpůsobivý),
- motivy: jsou nevědomé myšlenky a preference, které řídí chování jedince směrem k dosažení uspokojení určité potřeby (např. seberozvoj, seberealizace).

²⁸⁰ HAY GROUP. *Using Competencies to Identify High Performers: An Overview of the Basics* <http://www.haygroup.com/downloads/ww/Using_Competencies_to_Identify_High_Performers--An_Overview_of_the_Basics.pdf>. Upraveno, přeloženo.

Za stěžejní složky jsou obecně označovány schopnosti a dovednosti. Schopnosti vytvářejí předpoklad k výkonu, jsou zdrojem, který se obvykle pojí k určité lidské činnosti. Zároveň jsou klíčem k využívání a aplikaci dalších složek kompetencí, jako získávání a vyhodnocování informací, aplikace znalostí a dovedností do nového prostředí, čímž výraznou měrou předurčují výkonnost jednotlivce. Obecně lze schopnosti vnímat jako naučené dispozice k provádění určitých činností. Ani schopnosti, ani znalosti, dovednosti a další složky jako individuální dispozice vyčleněné ze souboru kompetencí však nezaručují úspěch jedince ve společnosti. Veteška je označuje za vstupy procesu, v rámci kterého po efektivním využití zakládají předpoklady pro vznik kompetencí – z procesního pohledu vnímaných jako výstupy.²⁸¹ Ve srovnání s kompetencemi mají schopnosti a další složky kompetencí obecnější platnost – kompetence jsou ohraničeny daným kontextem či situací. Míra jednotlivých složek kompetencí se u jednotlivců výrazně liší. Klíčovým faktorem je tak správné vyhodnocení kontextu a posouzení využití vhodné kombinace jednotlivých složek kompetencí. Celý proces je však zcela jedinečný a v každém jiném kontextu specifický. Jedinec tak musí být schopen:

- neustále přizpůsobovat výběr jednotlivých složek aktuálním potřebám situace,
- zahrnovat do svého individuálního souboru složek stále nové alternativy jejich využití,
- posuzovat výběr kombinace složek v rámci širšího pole variant,
- nově nabyté složky propojovat s těmi stávajícími a vytvářet tak další kombinace a možnosti jejich využití,
- kontinuálně rozšiřovat svůj soubor složek o další varianty jejich využití.

Získávání a rozvoj jednotlivých složek kompetencí je celoživotní, nikdy nekončící proces, a proto by tento vývoj neměl být nikdy vědomě zanedbáván.

6.4. Klasifikace klíčových kompetencí dle Belze a Siegrista

Belz a Siegrist²⁸² v rámci svého konceptu klíčových kompetencí rozlišují šest skupin schopností, které dále člení na konkrétní dovednosti:

²⁸¹ Srov. VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogice a sociální aspekty.*

²⁸² Srov. BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení.*

Schopnost komunikovat a kooperovat:

- umět naslouchat,
- znát potřeby,
- dávat zpětný signál,
- vyjadřovat se jasně,
- všímat si neverbálních signálů,
- opakovat, shrnovat;
- respektovat ostatní,
- sledovat cíle,
- přinášet představy,
- přejímat odpovědnost,
- respektovat mínění,
- umět urovnávat konflikty.

Schopnost řešit problémy, kreativita:

- vytyčit cíle,
- poznat struktury,
- umět analyzovat,
- odpoutat se,
- být spontánní,
- vytvářet asociace.

Samostatnost, výkonnost:

- poznat hranice výkonu,
- motivace k výkonu,
- převzít odpovědnost,
- využívat možnosti,
- rozpoznat priority,
- adekvátně řešit konflikty.

Schopnost nést odpovědnost:

- odhadnout důsledky,
- umět vybírat,
- dodržovat úmluvy,
- mít vůli,
- jednat vědomě,

- jednat tvůrčím způsobem.

Schopnost přemýšlet a učit se:

- umět propojovat,
- získávat emocionální podněty,
- dbát na prožitky úspěchu,
- aktivně aplikovat,
- používat všechny smysly,
- vytvářet obrazy.

Schopnost zdůvodňovat a hodnotit:

- rozpoznávat souvislosti,
- umět se distancovat,
- umět argumentovat,
- umět pozorovat,
- umět rozlišovat,
- objasňovat hodnoty.

6.5. Kompetenční přístup v procesu strategického managementu

Identifikací elementárních kategorií ve strategickém řízení a myšlení byla vytvořena východiska pro stanovení, jakým způsobem lze strategické myšlení, které je předpokladem strategického řízení, rozvíjet. Do obou těchto kategorizací bude aplikován přehled klíčových kompetencí dle Belze a Siegrista.

6.5.1. Kategorie klíčových kompetencí dle Belze a Siegrista v procesu strategického managementu

Klíčové kompetence definované Belzem a Siegristem lze přiřadit k jednotlivým fázím procesu strategického managementu (viz Tab. 6).

Fáze procesu strategického managementu	Klíčové kompetence dle Belze a Siegrista
FORMULACE VIZE A MISE	SCHOPNOST KOMUNIKOVAT A KOOPEROVAT
	SCHOPNOST ŘEŠIT PROBLÉMY, KREATIVITA
	SCHOPNOST PŘEMÝŠLET A UČIT SE
ANALÝZY	SCHOPNOST PŘEMÝŠLET A UČIT SE
	SAMOSTATNOST A VÝKONNOST
	SCHOPNOST ŘEŠIT PROBLÉMY, KREATIVITA
	SCHOPNOST ZDŮVODŇOVAT A HODNOTIT
STRATEGICKÝ CÍL	SCHOPNOST NÉST ODPOVĚDNOST
	SCHOPNOST PŘEMÝŠLET A UČIT SE
STRATEGIE	SCHOPNOST NÉST ODPOVĚDNOST
	SCHOPNOST PŘEMÝŠLET A UČIT SE
REALIZACE	SCHOPNOST KOMUNIKOVAT A KOOPEROVAT
	SAMOSTATNOST A VÝKONNOST
	SCHOPNOST ŘEŠIT PROBLÉMY, KREATIVITA
KONTROLA A VYHODNOCENÍ	SCHOPNOST ZDŮVODŇOVAT A HODNOTIT

Tab. 6: Kategorie klíčových kompetencí dle Belze a Siegrista v procesu strategického managementu

6.5.2. Klíčové kompetence dle Bezle a Siegrista v kontextu strategického myšlení

Doplněním výše představeného pohledu na proces strategického managementu o kategorie elementů strategického myšlení, uvedené v kap. 4.1.9., získáme komplexní pohled na strategický management, který je vhodným východiskem pro tvorbu designu institucionalizovaného vzdělávání top manažerů.

Fáze procesu strategického managementu	Kategorie složek klíčových kompetencí dle Bezle a Siegrista	Skupina elementů strategického myšlení
FORMULACE VIZE A MISE	SCHOPNOST KOMUNIKOVAT A KOOPEROVAT	TVOŘIVOST
	SCHOPNOST ŘEŠIT PROBLÉMY, KREATIVITA	KOMPLEXNOST PŘEDVÍDAVOST
	SCHOPNOST PŘEMÝŠLET A UČIT SE	OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY
ANALÝZY	SCHOPNOST PŘEMÝŠLET A UČIT SE	KOGNITIVNÍ DOVEDNOSTI
	SAMOSTATNOST, VÝKONNOST	
	SCHOPNOST ŘEŠIT PROBLÉMY, KREATIVITA SCHOPNOST ZDŮVODŇOVAT A HODNOTIT	CÍLEVĚDOMOST
STRATEGICKÝ CÍL	ODPOVĚDNOST	KOGNITIVNÍ DOVEDNOSTI
		TVOŘIVOST
		KOMPLEXNOST
	SCHOPNOST ŘEŠIT PROBLÉMY, KREATIVITA	CÍLEVĚDOMOST
		PŘEDVÍDAVOST
		KRITIČNOST OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY
STRATEGIE	ODPOVĚDNOST	KOGNITIVNÍ DOVEDNOSTI
		TVOŘIVOST

		KOMPLEXNOST
		CÍLEVĚDOMOST
	SCHOPNOST PŘEMÝŠLET A UČIT SE	PŘEDVÍDAVOST
		KRITIČNOST
		OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY
REALIZACE	SCHOPNOST KOMUNIKOVAT A KOOPEROVAT	KOGNITIVNÍ DOVEDNOSTI
	SAMOSTATNOST, VÝKONNOST	CÍLEVĚDOMOST
KONTROLA A VYHODNOCENÍ	SCHOPNOST ZDŮVODŇOVAT A HODNOTI	KOGNITIVNÍ DOVEDNOSTI
		KOMPLEXNOST
		KRITIČNOST

Tab. 7: Elementy strategického myšlení v procesu strategického managementu

6.6. Shrnutí

Přiřazením pohledu duální teorie myšlení do Tab. 7 získáme komplexní pohled na strategický management, který ústí v nástin kompetenčního modelu top manažera.

Fáze procesu strategického managementu	Kategorie složek klíčových kompetencí dle Belze a Siegrista	Skupina elementů strategického myšlení	Aplikace duální teorie myšlení
FORMULACE VIZE A MISE	SCHOPNOST KOMUNIKOVAT A KOOPEROVAT	TVOŘIVOST	HEURISTIKA
	SCHOPNOST ŘEŠIT PROBLÉMY, KREATIVITA	KOMPLEXNOST	RACIONALITA
		PŘEDVÍDAVOST	HEURISTIKA
	SCHOPNOST PŘEMÝŠLET A UČIT SE	OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY	Nezařaditelné

ANALÝZY	SCHOPNOST PŘEMÝŠLET A UČIT SE	KOGNITIVNÍ DOVEDNOSTI	RACIONALITA
	SAMOSTATNOST, VÝKONNOST		RACIONALITA
	SCHOPNOST ŘEŠIT PROBLÉMY, KREATIVITA	CÍLEVĚDOMOST	RACIONALITA
	SCHOPNOST ZDŮVODŇOVAT A HODNOTIT		RACIONALITA
STRATEGICKÝ CÍL	ODPOVĚDNOST	KOGNITIVNÍ DOVEDNOSTI	RACIONALITA
		TVOŘIVOST	HEURISTIKA
		KOMPLEXNOST	RACIONALITA
	SCHOPNOST ŘEŠIT PROBLÉMY, KREATIVITA	CÍLEVĚDOMOST	RACIONALITA
		PŘEDVÍDAVOST	HEURISTIKA
		KRITIČNOST	RACIONALITA
		OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY	Nezařaditelné
STRATEGIE	ODPOVĚDNOST	KOGNITIVNÍ DOVEDNOSTI	RACIONALITA
		TVOŘIVOST	HEURISTIKA
		KOMPLEXNOST	RACIONALITA
	SCHOPNOST PŘEMÝŠLET A UČIT SE	CÍLEVĚDOMOST	RACIONALITA
		PŘEDVÍDAVOST	HEURISTIKA
		KRITIČNOST	RACIONALITA
		OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY	Nezařaditelné
REALIZACE	SCHOPNOST KOMUNIKOVAT A KOOPEROVAT	KOGNITIVNÍ DOVEDNOSTI	RACIONALITA
	SAMOSTATNOST, VÝKONNOST	CÍLEVĚDOMOST	RACIONALITA
KONTROLA A VYHODNOCENÍ	SCHOPNOST ZDŮVODŇOVAT A HODNOTIT	KOGNITIVNÍ DOVEDNOSTI	RACIONALITA
		KOMPLEXNOST	RACIONALITA
		KRITIČNOST	RACIONALITA

Tab. 8: Nástin generického kompetenčního modelu top manažera

V úvodní fázi procesu strategického managementu, kdy je formulována mise a vize organizace, jednoznačně převládá heuristický způsob uvažování. Mise a vize charakterizují obecnou představu top manažera o organizaci v budoucnu. Formulace mise a vize je proto velice náročný proces – top manažer v této fázi nemá možnost vycházet ze zkušeností z předchozích období. Jeho rozhodnutí je zcela jedinečné a nikdy nebude opět učiněno za zcela stejných podmínek. Základním předpokladem pro adekvátní rozhodnutí je všeobecný přehled top manažera o vnějším okolí organizace a znalost trendů v oblasti, ve které organizace působí, resp. ve které by působit mohla. Vhodným zdrojem informací o těchto trendech mohou být cyklické, pravidelně se opakující přednášky či semináře, na které budou přizváni odborníci z různých oblastí trhu, ale především vědy, kteří by posluchače seznamovali s aktuálními objevy a trendy. Naopak, ve fázi provádění analýz vnějšího a vnitřního prostředí převládá racionalistický způsob uvažování. Předpokládají se výrazné kognitivní schopnosti, spočívající v aktivním vyhledávání vstupních dat a následném vyhodnocování jejich vlivu na organizaci. Vstupní data jsou mnohdy nestrukturovaná, obtížně získatelná a ověřitelná. K provedení a vyhodnocení analýz je vhodné použít celou řadu metod a technik vyvinutých odborníky z oblasti makroekonomie, ekonomiky a managementu. Otázkou však zůstává, zda tyto analýzy musí nezbytně provádět top manažer. Jak upozorňuje Mintzberg²⁸³, strategické plánování není strategické myšlení. Je na zvážení top manažera, zda provedení analýz deleguje na své podřízené pracovníky a na sobě ponechá pouze jejich vyhodnocení. Tyto metody a techniky mohou být obsahem institucionalizovaného vzdělávání v podobě takto orientovaných vzdělávacích kurzů.

Formulace strategického cíle je důležitou fází procesu strategického managementu, od které se všechny následné fáze odvíjejí. Strategický cíl musí vycházet z výsledků provedených analýz – reflektovat trendy ve vnějším okolí a respektovat možnosti vnitřního prostředí organizace. Chybně stanovený strategický cíl má zpravidla katastrofické následky na organizaci, nezřídka vede k jejímu krachu. Tato fáze procesu strategického managementu vyžaduje jak racionální, tak i heuristický způsob uvažování top manažera. Jako vhodná metoda se zde jeví koučing, mentoring, resp. konzultace se zkušenými strategy a experty pro oblast, ve které organizace působí nebo by mohla působit.

²⁸³ MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. 1994, Jan-Feb., pp. 107 – 114.

Stěžejní fází celého procesu strategického managementu je formulace strategie, jejímž účelem je stanovit způsob dosažení strategického cíle. Jedná se o nejobtížnější úkol top manažera, který musí předvídat budoucí vývoj organizace i všech oblastí vnějšího prostředí, na kterých je strategie založena. Z tohoto důvodu je naprosto nezbytné zpracovat několik různých variant strategie – pro každou variantu budoucího vývoje zvlášť. Zásadní roli zde hrají dobře zvolená kritéria determinující realizovatelnost strategie a schopnost top manažera zajistit vzájemnou kompatibilitu jednotlivých variant, které vzájemně zajistí realizovatelnost strategie i v případě, že se relevantní oblasti budou vyvíjet odlišně od předpokladů, na nichž byla založena zvolená strategie. Důležitým předpokladem pro úspěšné zvládnutí této fáze strategického procesu je syntéza racionalistického a heuristického způsobu myšlení. Top manažer při formulaci strategie může využívat znalosti a zkušenosti expertů formou mentoringu, koučingu či konzultování. Výraznou roli zde hrají i intuice a kreativita, proto by vzdělávání v této fázi mělo být zaměřeno zejména na rozvoj těchto schopností. Při výběru vhodné strategie pak top manažer uplatňuje zejména svou racionalitu. Pro efektivní výběr jedné z více variant byla vyvinuta celá řada různých nástrojů a technik, které se top manažer může naučit na různých seminářích či workshopech.

Ve fázi implementace strategie do vnitřních procesů organizace top manažer musí strategii vhodně rozpracovat na dílčí strategické operace, jejichž realizaci následně deleguje na příslušné organizační jednotky. V této fázi stejně, jako v následné fázi vyhodnocení a kontroly, top manažer uplatňuje základní manažerské činnosti jako delegování, motivace, komunikace, hodnocení, kontrola aj. Zásadám a konkrétním technikám spojeným s uvedenými manažerskými činnostmi se manažer může naučit ať již v rámci formálního, tak i neformálního vzdělávání formou přednášek a seminářů. Pro snadnější praktické uchopení těchto činností je také vhodný shadowing zkušených stratégů, popř. využití koučingu či mentoringu.

Doporučované metody vzdělávání a učení manažerů jsou podrobně rozpracovány v Tab. 9: Design vzdělávání a učení top manažerů.

7 Metody vzdělávání a učení top manažera ke strategickému managementu a strategickému myšlení

Tato kapitola je vyústěním všech předešlých kapitol, v rámci kterých byly zpracovány přehledové studie a kategorizace k jednotlivým tématům, stěžejním pro design vzdělávání a učení top manažerů ke strategickému managementu a strategickému myšlení.

Fáze procesu strategického managementu	Kategorie složek klíčových kompetencí dle Belze a Siegrista	Skupina elementů strategického myšlení	Aplikace duální teorie myšlení	Doporučená metoda vzdělávání a učení
FORMULACE VIZE A MISE	SCHOPNOST KOMUNIKOVAT A KOOPEROVAT	TVOŘIVOST	HEURISTIKA	PŘEDNÁŠKA ANALÝZA POMOCÍ MÉDIÍ
	SCHOPNOST ŘEŠIT PROBLÉMY, KREATIVITA	KOMPLEXNOST	RACIONALITA	SEMINÁŘ
		PŘEDVÍDAVOST	HEURISTIKA	BRAINSTORMING
	SCHOPNOST PŘEMÝŠLET A UČIT SE	OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY	Nezařaditelné	DOTAZOVÁNÍ EXPERTŮ
ANALÝZY	SCHOPNOST PŘEMÝŠLET A UČIT SE	KOGNITIVNÍ DOVEDNOSTI	RACIONALITA	PŘEDNÁŠKA
	SAMOSTATNOST, VÝKONNOST		RACIONALITA	SEMINÁŘ
	SCHOPNOST ŘEŠIT PROBLÉMY, KREATIVITA	CÍLEVĚDOMOST	RACIONALITA	ANALÝZA POMOCÍ MÉDIÍ
	SCHOPNOST ZDŮVODŇOVAT A HODNOTIT		RACIONALITA	KONZULTACE
STRATEGICKÝ CÍL	ODPOVĚDNOST	KOGNITIVNÍ DOVEDNOSTI	RACIONALITA	KOUČING
		TVOŘIVOST	HEURISTIKA	
		KOMPLEXNOST	RACIONALITA	MENTORING
	SCHOPNOST ŘEŠIT PROBLÉMY,	CÍLEVĚDOMOST	RACIONALITA	KONZULTACE
		PŘEDVÍDAVOST	HEURISTIKA	BRAINSTORMING

	KREATIVITA	KRITIČNOST	RACIONALITA	MIND-MAPPING
		OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY	Nezařaditelné	
STRATEGIE	ODPOVĚDNOST	KOGNITIVNÍ DOVEDNOSTI	RACIONALITA	KOUCING
				MENTORING
		TVOŘIVOST	HEURISTIKA	KONZULTACE
		KOMPLEXNOST	RACIONALITA	PŘÍPADOVÉ STUDIE
	SCHOPNOST PŘEMÝŠLET A UČIT SE	CÍLEVĚDOMOST	RACIONALITA	SIMULACE
		PŘEDVÍDAVOST	HEURISTIKA	MANAŽERSKÉ HRY
				ANALÝZA POMOCÍ MÉDIÍ
		KRITIČNOST	RACIONALITA	BRAINSTORMING
	OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY	Nezařaditelné	SEMINÁŘ	
			WORKSHOP	
REALIZACE	SCHOPNOST KOMUNIKOVAT A KOOPEROVAT	KOGNITIVNÍ DOVEDNOSTI	RACIONALITA	PŘEDNÁŠKA
				SEMINÁŘ
	SAMOSTATNOST, VÝKONNOST			STÍNOVÁNÍ
		CÍLEVĚDOMOST	RACIONALITA	MENTORING
			KOUCOVÁNÍ	
KONTROLA A VYHODNOCENÍ	SCHOPNOST ZDŮVODŇOVAT A HODNOTI	KOGNITIVNÍ DOVEDNOSTI	RACIONALITA	PŘEDNÁŠKA
				SEMINÁŘ
				MANAŽERSKÉ HRY
		KOMPLEXNOST	RACIONALITA	STÍNOVÁNÍ
		KRITIČNOST	RACIONALITA	MENTORING
				KOUCOVÁNÍ

Tab. 9 – Design vzdělávání a učení top manažerů

Níže charakterizované metody vzdělávání a učení top manažerů jsou zpracovány s využitím publikací z oblasti celoživotního vzdělávání a rozvoje manažerů těchto

autorů:²⁸⁴ Belz a Siegrist²⁸⁵, Folwarczná²⁸⁶, Hroník²⁸⁷, Koubek²⁸⁸, Prokopenko s Kubrem²⁸⁹ a Vodák s Kucharčíkovou²⁹⁰.

7.1. Koučing (coaching)

Koučing představuje dlouhodobější formu instruktáže, vysvětlování a sdělování připomínek, včetně periodické kontroly ze strany vzdělavatele (kouče). Koučování je založeno na individuálním přístupu vzdělavatele ke vzdělávanému, vedoucím k žádoucímu výkonu. V rámci koučingu dochází k formě moderování pracovního výkonu, učení a rozvoje. Zároveň se jedná o zajímavý zdroj sebepoznání top manažera. Kouč top manažerovi neposkytuje konečná řešení ani odpovědi na položené otázky. Nechává na top manažerovi, aby je na základě analýzy a následné syntézy dané situace našel sám – kouč tyto procesy pouze koordinuje. Koučing je považován za vhodnou formu podpory učení, kreativity a efektivní komunikace.

7.2. Mentoring

V rámci mentoringu si vzdělávaný sám vybírá svého vzdělavatele (mentora), kterého vnímá jako osobní vzor, jako rádce. Vzdělavatel vzdělávaného nejen usměrňuje či stimuluje v jeho pracovní činnosti, ale radí mu i v oblasti kariérního rozvoje, pomáhá mu prosadit se, stává se jeho patronem. Důraz je kladen na vlastní iniciativu vzdělávaného. Základní funkcí mentoringu je odborný a sociální rozvoj top manažera.

7.3. Konzultace (counselling)

Konzultace je forma vzdělávání, ve které hraje zásadní roli aktivita a iniciativa vzdělávaného – ten předkládá vlastní návrhy řešení problémů, vyjadřuje se k problematickým situacím i k samotnému vzdělávacímu procesu; vzdělávání probíhá formou diskuse vzdělávaného se vzdělavatelem (konzultantem).

²⁸⁴ Řazeno abecedně.

²⁸⁵ BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*.

²⁸⁶ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*.

²⁸⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*.

²⁸⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*.

²⁸⁹ PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*.

²⁹⁰ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*.

7.4. Stínování (shadowing)

Stínování jako forma rozvoje manažerů se objevuje ve dvou podobách. V častěji uplatňované variantě stínování není vzdělávaným top manažer, ale osoba připravující se na funkci top manažera – top manažer zde vystupuje v roli vzdělavatele; vzdělávaný pomáhá svému vzdělavateli (top manažerovi) při plnění jeho úkolů, stává se účastníkem jeho běžných pracovních aktivit, přičemž sleduje a částečně přebírá pracovní zvyklosti, ale také znalosti a zkušenosti svého vzdělavatele. Některé poradenské a konzultační agentury²⁹¹ však nabízejí stínování přímo jako formu rozvoje top manažerů, kde top manažer vystupuje v roli vzdělávaného a externí konzultant v roli vzdělavatele – proces rozvoje top manažera v této variantě stínování spočívá ve zpětné vazbě, kterou vzdělavatel poskytne vzdělávanému po určité době důsledného sledování veškerých jeho pracovních aktivit.

7.5. Dotazování expertů

Jedna z nejběžnějších metod, která mnohdy není top manažerem vnímána jako vzdělávací. Může být realizována organizovaně, ve skupině s dalšími vzdělávanými, častěji však probíhá nahodile přímo v pracovním procesu. Pro úspěšné rozhodování manažera je nezbytné nahlížet na daný problém z co největšího počtu úhlů pohledu. Top manažer tedy může oslovit externí experty z řady oblastí, ve kterých se top manažer neorientuje, resp. jsou vzdáleny oblasti, ve které organizace působí, nicméně tuto oblast zprostředkovaně ovlivňují. Dotazování může probíhat bilaterálně nebo ve skupině. Různé formy odbornostních nebo profesních sociálních sítí jsou vhodným nástrojem pro realizaci této metody. Za podobným účelem bývají pořádány mj. i speciální akce, např. tzv. business breakfast, na kterých se scházejí odborníci z různých oborů. Jedná se o nenásilný způsob navázání nejen obchodních kontaktů, ale také konzultačních schůzek. Tato vzdělávací metoda mj. podporuje serendipitní myšlení tak, jak jej chápe např. Souček²⁹².

²⁹¹ Srov. např. PROFICOMM. *Stínování manažerů*. <<http://www.proficomm.cz/stinovani-manazeru.html>>.

²⁹² SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl VI Krok za krokem k vítězství*.

7.6. Přednáška

V rámci přednášky jsou zpravidla jednostranně předávány faktické informace či teoretické znalosti. Pro snadnější vstřebání nových znalostí je vhodné přednášku doplnit o audiovizuální prostředky, tzn. probíranou látku minimálně vizualizovat. Přednáška by v žádném případě neměla být čtená – písemná forma má zcela jinou syntaktickou skladbu, používá jiných výrazových prostředků než mluvené slovo, a jako taková je na základě poslechového vnímání obtížně vstřebatelná. Důraz ze strany vzdělavatele by proto měl být kladen na přirozený ústní projev se střídající se intonací a intenzitou hlasu. V případě top manažerů je přednáška vhodnou formou, jak získat informace o aktuálních trendech, nových technologiích a objevech z vnějšího prostředí organizace, které jsou nezbytné pro rozhodování uskutečňované na strategické úrovni managementu. S ohledem na turbulenci změn je vhodné přednášky cyklicky opakovat.

7.7. Seminář

Stejně jako přednáška, i tato metoda je zaměřena spíše na předávání faktických informací nebo teoretických znalostí. V případě semináře je však kladen větší důraz na obousměrnou komunikaci a vyvolání diskuse. Na rozdíl od přednášky je tak kapacitně omezen na menší skupiny.

7.8. Případové studie

Případové studie jsou poměrně rozšířenou vzdělávací metodou. Jedná se o skutečný nebo fiktivní popis konkrétní události, manažerského procesu či příběhu. Mohou být zaměřeny na konkrétní manažerský problém nebo pojaty komplexně jako souhrnný příklad praxe. Top manažer předloženou případovou studii diagnostikuje a se vzdělavatelem diskutuje o klíčových okamžicích či možných řešeních.

Využívání případových studií ve vzdělávání manažerů má jak své kritiky, tak i své zastánce. Odpůrci této metodě vyčítají značnou teoretičnost odtrženou od manažerské reality. Zastánci zase zdůrazňují zejména kognitivní stránku manažerského myšlení. Jak prokázali na výsledcích svého výzkumu Gavetti s Rivkinem²⁹³, hledání analogií v obdobných situacích může ve srovnání s jinými metodami výrazně zefektivnit

²⁹³ GAVETTI, G., RIVKIN, J. W. How Strategists Really Think: Tapping the Power of Analogy. *Harvard Business Review*. 2005, vol. 83, April, s. 61.

strategické rozhodování. „Učení manažerů prostřednictvím případových studií, zdůvodňování procesů a rozhodování na základě těchto studií je adekvátní a efektivní formou rozvoje manažerských dovedností.“ Pro své tvrzení uvádějí dva důvody: Zaprvé, díky metodě případových studií si vzdělávaný osvojuje jakési portfolio zprostředkovaných zkušeností, na základě kterých si utváří vlastní názory, čímž je rozšiřován okruh informací jako východiska jeho budoucího strategického rozhodování. Je nepravděpodobné, že by ve své manažerské praxi čelil obdobné případové studii, ale již sama diskuse o řešení případové studie s dalšími účastníky vzdělávání pomáhá vzdělávanému dotvářet vlastní způsob uvažování. Za druhé, řešení případových studií ukazuje, co je a co není při rozhodování zásadní, tzn. které dílčí charakteristiky řešeného problému jsou důležité a kterým není třeba věnovat manažerovu pozornost. Tato dovednost má rozhodující význam pro efektivní využívání analogií jako nezbytného prvku intuitivního rozhodování. Rozdíl mezi povrchní a hloubkovou analýzou vstupních dat pro rozhodování je přitom zásadní. Při povrchní analýze se top manažer opírá o ve skutečnosti zcela irelevantní faktory definující podobnost situace, která zakládá analytické uvažování. Větší počet charakteristik znesnadňuje správné přiřazení závažnosti každé z nich. Irelevantní charakteristika může být chybně vyhodnocena jako jedna ze zásadních (viz efekt substituční atribuce²⁹⁴). Úlohou vzdělavatele používajícího metodu případových studií je tedy upozornit na úskalí analytického uvažování v kontextu nesprávně identifikovaných charakteristik podobnosti řešené a (někdy zdánlivě) analogické situace.²⁹⁵

7.9. Brainstorming

Brainstorming se stává stále běžnější součástí vnitropodnikové komunikace či nástrojem pro produkci variant řešení v rámci rozhodovacího procesu. Jako vzdělávací metoda je považován za variantu skupinového řešení případových studií, v tomto případě

²⁹⁴ Úsudek je vyvolán jednou z informací bez ohledu na skutečnost, že tato informace je vůči dané situaci zcela irelevantní (např. první dojem o vlastnostech uchazeče o zaměstnání na základě informací v životopise) – Kahneman, D., Frederick, S. Representativeness Revisited: Attribute substitution in intuitive judgment. In *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. New York, Cambridge University Press, pp. 49 – 81.

²⁹⁵ Na vysokých školách západního typu (Německo, Holandsko, Velká Británie) se jedná vedle přednášek a seminářů o běžnou součást výuky, mnohdy označovanou jako „linking the text“. V rámci této metody studenti v textu popisujícím konkrétní situace vyhledávají a pojmenovávají prvky a oblasti, které byly předmětem předchozí teoreticky orientované přednášky či samostudia

zaměřených na rozhodování a řešení problémů. Metoda je zaměřena na podporu kreativního myšlení. Je založena na principu asociací.

7.10. Mind-mapping

Metoda mind-mapping rozvíjí jak heuristicky, tak i racionálně orientované myšlení. V rámci mind-mappingu je jakýkoliv problém (reálná situace či teoretické informace) strukturován do jednotlivých oblastí, které jsou vzájemně propojeny. Grafické vyjádření struktury problému umožňuje jeho snadnější uchopení a pochopení, neboť je ze všech uvedených metod nejbližší skutečnému fungování lidského mozku. Metoda je používána také k memorování obsáhlejších učebních celků.

7.11. Workshop

Workshop je svým způsobem obdobou případových studií. Rozdíl spočívá ve skutečnosti, že konkrétní příklady jsou rozebírány skupinově, v týmu složeném z dalších vzdělávaných.

7.12. Manažerské hry

Tato metoda předpokládá aktivní zapojení vzdělávaného, zpravidla v rámci celé skupiny. Účastníci vzdělávací akce hrají různé role v rámci nastolené situace vycházející buď z reálného prostředí manažersko-ekonomické praxe, nebo zcela fiktivního světa, který s managementem zdánlivě nemá nic společného. Hry zpravidla mají předem dané scénáře, které tvoří základní kostru vzdělávací akce. Tato metoda je zaměřena na rozvoj kreativity, rozhodovacích schopností a sociálních vlastností top manažera.

7.13. Simulace

Stěžejní pro zdárný úspěch této metody je aktivní účast vzdělávaného. Účastníkům vzdělávací akce je podrobně popsána konkrétní situace. Ti ji pak (sami nebo ve skupině) řeší, přičemž musí přijímat řadu rozhodnutí. Simulace probíhá ve třech úrovních: chování, role a prostředí. Metoda je vhodná pro rozvoj rozhodovacích

a argumentačních (vnitřních či vnějších) schopností top manažera. Zároveň se jedná o účinný nástroj dosažení změny v chování top manažera.

7.14. Analýza pomocí médií

Tato metoda rozvíjí kritické myšlení top manažerů, pro něž je kritická práce s médií jedním ze stěžejních úkolů. Média jsou pro top manažera jedním z důležitých zdrojů informací o vnějším prostředí. Tyto informace jsou naprosto nezbytné pro fázi formulace vize organizace, strategické analýzy, stanovení strategického cíle, formulaci strategie, i fázi realizace strategie, kdy je monitorování vnějšího okolí nezbytné pro zajištění realizovatelnosti zvolené strategie. V rámci této vzdělávací metody top manažer, pod dohledem vzdělavatele, vyhledává relevantní informace na předem zadané téma. Důraz je kladen na rozvoj schopnosti rozlišit validní a reliabilní informace od zkreslených či nepodstatných.

Pozn.: Zatímco u běžných pracovníků organizace, popř. manažerů na střední a nižší úrovni řízení, bývá v odborné literatuře jako vzdělavatel v rámci on the job metod mnohdy uváděna osoba nadřízeného pracovníka, v případě top manažerů (tedy nejvyššího vedoucího představitele organizace, který se zodpovídá již jen správní radě, majitelům a jiným skupinám, tedy nikoliv jednotlivci nesoucím zodpovědnost za výsledky pracovních aktivit vzdělávaného) se zpravidla jedná o externího odborníka najímaného čistě za účelem dalšího rozvoje top manažera.

Závěr

Strategický management z velké části představuje neustálý, nikdy nekončící proces učení se. Prostředí, ve kterém se top manažer pohybuje, se čím dál rychleji vyvíjí, neustále v něm dochází ke společenským, technologickým a dalším změnám, na které se top manažer musí naučit rychle reagovat, v ideálním případě je předvídat. Působení globalizace tyto změny ještě umocňuje. Proměnlivost podmínek, za kterých top manažer přijímá strategická rozhodnutí, způsobuje, že se top manažer nemůže (nebo se může jen částečně) při své činnosti opírat o zkušenosti z předchozích řešení problémů (na rozdíl od manažerů na nižších úrovních managementu). Aby uspěl, musí neustále sledovat celosvětové dění, aktivně vyhledávat informace. Tyto informace musí být schopen následně vyhodnotit z hlediska jejich možného dopadu na organizaci tak, aby byl schopen adekvátně reagovat na nastalé změny ve vnějším okolí a byl na ně připravený. Aktivní vzdělávání se tak stává nedílnou součástí aktivit top manažera.

Výsledky nedávno provedeného výzkumu zaměřeného na míru uplatňování nástrojů strategického managementu v českých a slovenských organizacích jednoznačně potvrdily naléhavou potřebu manažerského vzdělávání cíleně orientovaného na top manažery, které by respektovalo obsah a specifika vyplývající z charakteru činností spojených s procesem strategického managementu a zároveň rozvíjelo strategické myšlení.

Cílem této práce je rámcová specifikace institucionalizovaného vzdělávání top manažera. Vyústěním práce je návrh vhodných vzdělávacích metod, které vedou k rozvoji schopností nezbytných pro strategický management a strategické myšlení. Každá metoda je přidělena ke konkrétní fázi procesu strategického managementu. Výběr metod vychází z kategorizace elementů strategického myšlení, doplněnou o pohled duální teorie a klasifikaci klíčových kompetencí dle Belze a Siegrista.

Jako vhodné vzdělávací metody rozvíjející manažerské schopnosti nezbytné v úvodní fázi procesu strategického managementu, kdy je formulována mise a vize, jsou doporučeny metody přednášky, semináře a dotazování expertů jako metody zajišťující informace nezbytné pro představu o budoucím vývoji vnějšího okolí a role organizace top manažera v ní. Kreativitu mohou podpořit vzdělávací metody spočívající v analýze pomocí médií či brainstorming.

Pro fázi provádění analýz vnějšího a vnitřního prostředí potřebuje top manažer především znalost dostupných metod a technik, které se za účelem těchto analýz využívají, a zároveň metod, které zprostředkují vhodné zdroje informací pro prováděné analýzy. Vzdělávacími metodami, které tyto znalosti a informace zprostředkují, mohou být přednáška, seminář, analýza pomocí médií a konzultace.

Důležitou fází procesu strategického managementu, která je východiskem pro následující fáze, je formulace strategického cíle. Pro tuto fázi top manažer potřebuje rozvíjet jak heuristicky, tak i racionálně orientované myšlení. Zároveň se jedná o vysoce specifickou činnost úzce spojenou s organizací, za jejíž rozvoj top manažer zodpovídá. Vhodnými metodami proto mohou být metody, které předpokládají užší vztah vzdělávaného a vzdělavatele, založené na individuálním přístupu, jako koučing, mentoring, konzultace, ale také metody podporující kreativitu, jako brainstorming a mind-mapping.

Nejobtížnější fází procesu strategického managementu je formulace vhodné strategie, která povede k dosažení strategického cíle organizace. Tato fáze vyžaduje schopnosti napříč klasifikacemi, které rozvíjejí jak racionální myšlení, tak i kreativitu. Stěžejní v této fázi je role intuice top manažera při rozhodování. Intuice je v této práci vnímána jako podvědomá analýza využívající analogie ze zkušeností. Proto je stěžejním cílem vzdělávání podporující rozvoj schopností top manažera pro tuto fázi tvorba zkušeností, zejména prostřednictvím řešení případových studií, hraní manažerských her a simulací. Top manažer zároveň vyhodnocuje informace o budoucím vývoji vnějšího okolí, k čemuž potřebuje informace získané např. formou seminářů či analýzou médií. Více než v jakékoli jiné fázi procesu strategického managementu top manažer potřebuje úzký kontakt s expertem, nejlépe formou koučingu, mentoringu nebo konzultací. Kreativita manažera je rozvíjena mj. metodou brainstormingu.

Ve fázi realizace a kontroly strategie top manažer uplatňuje manažerské činnosti jako delegování, motivování, komunikace, hodnocení, kontrola aj. Vhodnými metodami vzdělávání rozvíjejícími tyto dovednosti jsou teoreticky orientované přednášky a semináře, doplněné o praktické aplikace v rámci manažerských her. Přímo na pracovišti pak top manažer může tyto činnosti vykonávat pod přímým dohledem a za pomoci kouče či mentora. Zejména pro aspiranty na roli top manažera je pro rozvoj těchto dovedností vhodná metoda stínování.

Výše představeným přehledem vhodných metod vzdělávání a rozvoje top manažerů byl cíl práce splněn. Ambicí předložené práce byla rámcová specifikace vzdělávání a učení top manažerů ke strategickému managementu a strategickému myšlení. Práce může sloužit jako východisko pro projekt konkrétního vzdělávacího programu, který je však již nad rámec předložené práce.

Seznam použité literatury a zdrojů

ANDERSON, A. R., ATKINS, M. H. Business strategies for entrepreneurial small firms. *Strategic Change*. ISSN 1099-1697. 2001, vol. 10, IS. 6, pp. 311 – 324.

ANDREWS, K. R., LEARNED, E. P., CHRISTENSEN, C. R., GUTH, W. D. *Business Policy: Text and Cases*. USA, New York: McGraw-Hill, 1969. ISBN B0006BWS9E.

ANSOFF, I. H. *Corporate strategy*. USA, New York: McGraw-Hill, 1965. ISBN 0283993545.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-2471-407-3.

BAČOVÁ, V. Algoritmus alebo intuícia – rozhodovanie v racionalistickom a naturalistickom prístupe. In *Sociálne procesy a osobnosť 2012*. Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV, 2012. ISBN 978-80-88910-40-4. s. 15 – 19.

BAIN, J. S. *Barriers to New Competition*. USA, Cambridge (MA): Harvard University Press, 1956. ISBN 0678014671.

BAIN, J. S. *Industrial Organization*. 2nd ed. USA, New York: Wiley, 1968. ISBN-13 978-04-710-4291-4.

BARNEY, J. B. Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. ISSN 1045-3172. 1991, vol. 17, is. 1, pp. 99 – 120.

BARNEY, J. B. *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*. 4th ed. USA, New York: Pearson Education, 2014. ISBN 978-01-3379-368-0.

BARNEY, J. B. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource based analysis. *Advances in strategic management*. ISSN 0742-3322. 1992, vol. 8, pp. 39 – 61.

BARTOŇKOVÁ, H. *Foulcaultovo andragogické kyvadlo*. Praha: MJF, 2004. ISBN 80-86284-46-1.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

BENEŠ, M. K problematice pojmu kompetence. In *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86861-04-X.

- BENEŠ, M. Výzva otevřené inovace pro konkurenceschopnost firem. In *Konkurenceschopnost podniků*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4521-7, s. 45 – 58.
- BERNHEIM, D., WHINSTON, M. D. Multimarket contact and collusive behavior. *Journal of Economics*. ISSN 1756-2171. 1990, vol. 21, pp. 1 – 26.
- BOYATZIS, R. E. *The Competent Manager*. USA, New York: Wiley, 1982. ISBN: 978-0-471-09031-1.
- BROOKFIELD, S. D. Adult Cognition as a Dimension of Lifelong Learning. In *Lifelong learning: Education across the lifespan*. USA, New York: Routledge Falmer, 2000. ISBN 0-750-70990-1.
- BUZELL, R.D., GALE, B.T. *The PIMS Principles: Linking Strategy And Performance*. USA, New York: Free Press, 1987. ISBN 0-02-904430-8.
- CAMPBELL-HUNT, C. What Have We Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis. *Strategic Management Journal*. ISSN 1097-0266. 2000, vol. 21, is. 2, pp. 127 – 154.
- CARSON, D. J. The evolution of marketing in small firms. *European Journal of Marketing*. ISSN 0309-0566. 1985, vol. 19, no. 5, pp. 7 – 16.
- COHEN, W. M., KLEPPER, S. Firm size and the nature of innovation within industries: the case of proces and product R&D. *The Review of Economics and Statistics*. ISSN 0034-6535. 1996, vol. 78, is. 2, pp. 232 – 243.
- CRAIK, K. J. W. *The Nature of Explanation*. UK, Cambridge: CUP Archive, 1967. ISBN 978-05-2109-445-0.
- DAFT, R. *Organization Theory and Design*. 4th ed. USA, Mason (OH): Cengage Learning. ISBN 978-0-324-59889-6.
- DAVIDSON, M. J., DOVE, L., WELTZ, J. *Mental Models and Usability* [online]. 1999 [cit. 2013-09-30]. Dostupné na WWW: <<http://www.lauradove.info/reports/mental%20models.htm>>.
- De FINETTI, B. Probability: Interpretations. *International encyclopedia of the social sciences*. USA, New York: MacMillan, 1968, vol. 12, pp. 496 – 504.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- DESS, G. G., DAVIS, P. S. Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Membership And Organizational Performance. *Academy of Management Journal*. ISSN 0001-4273. 1984, vol. 27, pp. 467 – 488.
- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 80-7169-422-3.
- DÖRFLER, V., ACKERMANN, F. Understanding intuition: The case for two forms of intuition. *Management Learning*. ISSN 1350-5076. 2012, vol. 43, is. 5, pp. 545 – 564.

DRUCKER, P. F. *Postkapitalistická společnost*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-31-4.

DRUCKER, P. F. *Řízení v turbulentní době*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-67-5.

EGER, L., BARTOŇKOVÁ, H. *Studijní texty v distančním vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003. ISBN 80-244-0755-8.

FLETCHER, M., HARRIS, S. Seven Aspects of Strategy Formation: Exploring The Value of Planning. *International Small Business Journal*. ISSN 0266-2426. 2002, vol. 20, is. 3, pp. 297 – 314.

FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

FREUD, S. *The Interpretation of Dreams*. 3rd ed. New York: Psychology Today, 2013. ISBN 978-14-9279-308-3.

FROST, F. A. The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. *Strategic Change*. ISSN 1099-1697. 2003, vol. 12, is. 1, pp. 49 – 62.

GAVETTI, G., RIVKIN, J. W. How Strategists Really Think: Tapping the Power of Analogy. *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012. 2005, vol. 83, April, pp. 54 – 63.

GELDEREN, M., FRESE, M., THURIK, R. Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Start-Ups. *Small Business Economics*. ISSN: 1573-0913. 2000, vol. 15, pp. 165 – 181.

GIGERENZER, G., TODD, P. M. and the ABC Research Group. *Simple Heuristics That Make Us Smart*. UK, Oxford: Oxford University Press, 1999. ISBN 0-19-514381-7.

GLÖCKNER, A., WITTEMAN, C. Beyond dual-process models: A categorisation of processes underlying intuitive judgement and decision making. *Thinking & Reasoning*. ISSN 1354-6783. 2010, vol. 16, is. 1., pp. 1 – 25.

GOLDMAN, E. F. Strategic Thinking at the Top. *MIT Sloan Management Review*. ISSN 1532-9194. 2007, vol. 48, is. 4, pp. 75 – 81.

GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. 7th ed. UK, Chichester: Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0.

GREENSPAN, A. *Věk turbulencí*. Praha: Fragment, 2008. ISBN 978-80-253-0755-7.

HART, S. L. An Integrative Framework For Strategy-Making Process. *Academy of Management Review*. ISSN 0363-7425. 1992, vol. 17, is. 2, pp. 327 – 351.

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.

HARTZ, O., KANJI, G. K. Development of strategies for total quality management in large industrial companies and small and medium enterprises. *Journal of Total Quality Management*. ISSN 0954-478X. 1998, vol. 9, is. 4/5, pp. 112 – 115.

HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce: Metodická příručka pro učitele a supervizity v sociální práci*. Praha: Osmium, 1999. ISBN 80-902081-8-5.

HAY GROUP. *Using Competencies to Identify High Performers: An Overview of the Basics* [online]. 2003 [cit. 2014-02-12]. Dostupné na WWW: <http://www.haygroup.com/downloads/ww/Using_Competencies_to_Identify_High_Performers--An_Overview_of_the_Basics.pdf>.

HINTERHUBER, H. H. *Strategische Unternehmensführung. I: Strategische Denken*. D, Berlin: Walter de Gruyter, 2004. ISBN 3-11-018106-1.

HOGARTH, R. M. *Educating intuition*. USA, Chicago: University of Chicago Press, 2001. ISBN 978-02-2634-862-9.

HONEY, P., MUMFORD, A. *The Manual of Learning Styles*. UK, Oxford: Peter Honey Publications, 1982. ISBN 978-09-5084-440-4.

HOSKISSON, R. E., HITT, M. A., WAN, W. P., YIU, D. Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*. ISSN 01492063. 1999, vol. 25, is. 3, pp. 417 – 456.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

HULL, C. L. *Principles of Behavior: an introduction to behavior theory*. USA, New York: Appleton-Century Co. 1943.

HUNGER, D. J., WHEELLEN, T. L. *Essentials of Strategic Management*. 5th ed. USA, New Jersey: Pearson, 2011. ISBN 978-0-13-247881-6.

HUSSEY, D. E. Glossary of techniques for strategic analysis. *Strategic Change*. ISSN 1099-1697. 1997, vol. 6, is. 2, pp. 97 – 115.

CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure*. USA, Cambridge (MA): MIT Press, 1962. ISBN 0262530090.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

IBM. *IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success*. UK, Portsmouth: IBM, 2010.

IBM. *IBM 2012 Global CEO Study: Leading Through Connection*. UK, Portsmouth: IBM, 2012.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

- JARVIS, P. *Adult Education and Lifelong Learning: Theory and Practice*, 3rd ed. UK, London: Routledge Falmer, 2004. ISBN 978-04-1531-492-3.
- JENSEN, M. C., MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. ISSN 0304-405X. 1976, vol. 3, p. 305 – 360.
- JERMÁŘ, M. Strategické myšlení a psychologie. In *Psychologie práce a organizace v ČR*. Praha: Oeconomica, 2012, s. 33 – 47. ISBN 978-80-245-1910-4.
- JERMÁŘ, M. Technika levého sloupce – možnosti využití. In *Psychologie práce a organizace 2013*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-224-3916-7.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy*. 8th edition. UK, Harlow: Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
- KAHNEMAN, D. *Thinking, fast and slow*. USA, New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. ISBN 978-0-374-27563-1.
- KAHNEMAN, D., KLEIN, G. Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. *American Psychologist*. ISSN 515-526. 2009, vol. 64, is. 6, pp. 515 – 524.
- KAHNEMAN, D., SHANE, F. Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment. In *Heuristic and biases: the psychology of intuitive judgment*. USA, New York: Cambridge University Press, 2002. ISBN 0-521-79260-6. pp. 49 – 81.
- KAHNEMAN, D., SLOVIC, P., TVERSKY, A. *Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases*. USA, New York: Cambridge University Press, 1982. ISBN 978-05-2128-414-1.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- KHATRI, N., NG, A. H. The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*. ISSN 0018-7267. 2000, vol. 53, is. 1, pp. 57 – 86.
- KLEIN, G. A. A Recognition-Primed Decision (RPD) Model of Rapid Decision Making. In *Decision Making in Action: Models and Methods*. ISBN 0-89391-794-X, pp. 138 – 147.
- KLEIN, G. *Sources of power: How people make decisions*. USA, Cambridge (MA): MIT Press, 1998.
- KLEIN, G. *The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work*. USA, New York: Currency Books, 2004. ISBN 978-03-8550-289-4.
- KNOWLES, M. S. *Informal adult education: a guide for administrators, leaders, and teachers*. USA, New York: Association Press, 1950.
- KNOWLES, M. S. *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*. UK, Cambridge: Prentice Hall, 1975. ISBN 978-08-4282-215-2.

KNOWLES, M. S., KNOWLES, H. F. *How to develop better leaders*. USA, New York: Association Press, 1955.

KODÝM, M., KLUGEROVÁ, J. Metodologický přístup ke studiu kompetencí. In *Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých*. Praha: EDUCA Service, 2009. ISBN 978-80-87306-04-8.

KOLB, A. Y., KOLB, D. A. *Kolb Learning Style Inventory, ver. 4.0*. USA, Boston (MA): Hay Group, 2011.

KOLB, D. A. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. USA, New Jersey: Prentice-Hall, 1984. ISBN 978-0-13295-261-3.

KOLB, D. A., FRY, R. E. *Toward an Applied Theory of Experiential Learning*. USA, Cambridge (MA): MIT Sloan, 1974, working paper by Sloan School of Management.

KOTLER, P., CASLIONE, J. *Chaotika, řízení a marketing firmy v éře turbulencí*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2599-1.

KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-015-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-168-3.

KOVÁCS, J. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.

KRAUS, S. Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings. *Management Research News*. ISSN 0140-9174. 2006, vol. 29, is. 6, pp. 334 – 344.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-6304-0.

KULMAN, A. *Management Standards Directory: Middle Management Standards*. USA, Boston (MA): One Page Productions, 1992. ISBN 978-18-9758-702-7.

LADO, A. A., ZHANG, M. J. Expert Systems, Knowledge Development and Utilization, and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Model. *Journal of Management*. ISSN 0149-2063. 1998, vol. 24, is. 4, pp. 489 – 509.

LAFORET, S. Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research*. ISSN 0148-2963. 2008, vol. 61, is. 7, pp. 753 – 764.

LAFORET, S., TANN, J. Innovative characteristics of small manufacturing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. ISSN 1462-6004. 2006, vol. 13, no. 3, pp. 363 – 380.

Le MASSON, P., WEIL, B., HATCHUEL, A., COGEZ, P. Why aren't they locked in waiting games? Unlocking rules and the ecology of concepts in the semiconductor

industry. *Technology Analysis and Strategic Management*. ISSN 0953-7325. 2012, vol. 24, is. 6, pp. 617 – 630.

LI, C., LIN, C., HUANG, H. Top management team social capital, exploration-based innovation, and exploitation-based innovation in SMEs. *Technology Analysis and Strategic Management*. ISSN 0953-7325. 2014, vol. 26, is. 1, pp. 69 – 85.

LIEDTKA, J. M. Strategic Thinking: Can It Be Taught? *Long Range Planning*. ISSN 0024-6301. 1998, vol. 31, is. 1, pp. 120 – 129.

LICHTENSTEIN, B., BRUSH, C. Salient Resources In New Ventures: A Longitudinal Study Of The Composition And Changes Of Key Organizational Resources In Three Entrepreneurial Firms. Prezentováno na *The Babson Entrepreneurship Research Conference*, 1997.

McCLELLAND, D. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*. ISSN 0003-066X. 1973, vol. 28, is. 1, pp. 1 – 14.

MILES, R. E., SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure, and process*. USA, Stanford (CA): Stanford University Press, 1978. ISBN 978-08-0474-840-7.

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Další vzdělávání* [online]. [cit. 2013-10-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/dalsivzdelavani/>>.

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Seznam studijních programů* [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/file/33269/>>.

MINTZBERG, H. Crafting Strategy. *Harvard Business Review*. ISSN 00178012. 1987, vol. 65, is. 4, pp. 66 – 75.

MINTZBERG, H. The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*. ISSN 1097-0266. 1990, vol. 11, is. 3, pp. 175 – 195.

MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012. 1994, Jan-Feb., pp. 107 – 114.

MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies: deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*. ISSN 1097-0266. 1985, vol. 6, is. 7, pp. 257 – 272.

MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 978-80-8596-352-6.

NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. rozš. a přeprac. vyd. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1680-5.

NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL. *Global Trends 2025: A Transformed World*. USA, Washington DC: National Intelligence Council, 2008. ISBN 978-0-16-081834-9.

NAVRÁTILOVÁ, D., PAWLICZEK, P. Strategic Planning in Enterprises of Different Size – an Empirical Study. In *Hradec Economic Days 2014*, Part V. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, 2014. s. 76 – 82. ISBN 978-80-7435-370-3.

NEWELL, A., SIMON, H.A. *Human problem solving*. USA, New Jersey: Prentice Hall, 1972. ISBN 978-01-3445-403-0.

NSK. *Národní soustava kvalifikací*. [online]. [cit. 2013-11-24]. Dostupné na WWW: <<http://www.narodnikvalifikace.cz/>> .

O'DWYER, M., RYAN, E. Management development issues for owners/managers of micro-enterprises. *Journal of European Industrial Training*. ISSN 0309-0590. 2000, vol. 24, is. 6, pp. 345 – 353.

O'REGAN, N., GHOBADIAN, A. Testing the homogeneity of SMEs. *European Business Review*. ISSN 0955-534X. 2004, vol. 16, is. 1, pp. 64 – 78.

PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

PETERS, T. J., WATERMAN, R. H. *In Search of Excellence*. USA, New York: Harper and Row, 1982. ISBN 0-06-015042-4.

PETERS, T. *Prosperita se rodí z chaosu*. Praha: Pragmena, 2001. ISBN 80-7205-816-9.

PITAŠ, J. a kol. *Národní standard kompetencí projektového řízení*. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2008. ISBN 978-80-214-3665-7.

PITRA, Z. *Management inovačních aktivit*. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-10-X.

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1387-3.

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, M. E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. USA, New York: Free Press, 1985. ISBN 978-0-6848-4146-5.

PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. USA, New York: Free Press, 1980. ISBN 10 0684841487.

PORTER, M. E. *On competition*. USA, Boston (MA): Harvard Business School Publishing, 2008. ISBN 978-1-4221-2696-7.

PORTER, M. E. What is strategy? *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012. 1996, vol. 74, is. 26, pp. 61 – 78.

- POWELL, T. C., LOVALLO, D., FOX, C. R. Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal*. ISSN 0143-2095. 2011, vol. 32, is. 13, pp. 1369 – 1386.
- PROFICOMM. *Stínování manažerů*. [online]. [cit. 2014-03-29]. Dostupné na WWW: <<http://www.proficomm.cz/stinovani-manazeru.html>>.
- PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. 4. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-503-5.
- REVANS, R. W. *Origins and Growth of Action Learning*. UK, London: Chartwell-Bratt, 1982. ISBN 978-08-6238-020-5.
- ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- ROBINSON, D. K. R., LE MASSON, P., WEIL, B. Waiting Games: innovation impasses in situations of high uncertainty. *Technology Analysis and Strategic Management*. ISSN 0953-7325. 2012, vol. 24, is. 6, pp. 543 – 548.
- ROGERS, C.R. *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. USA, Boston (MA): Mariner Books, 1995. ISBN 978-03-9575-531-0.
- ROWAN, R. Listen for those warning bells. In *Intuition in organizations*. USA, Newbury Park (CA): Sage Publications, 1990. pp. 195 – 204.
- SEEBO, T. C. The value of experience and intuition. *Financial Management*. ISSN 0046-3892. 1993, vol. 22, is. 1, pp. 27 – 39.
- SENGE, P. M. *Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.
- SENGE, P. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. USA, New York: Crown Business, 1994. ISBN 978-03-8547-256-2.
- SETH, A., THOMAS, H. Theories of the firm: implications for strategy research. *Journal of Management Studies*. ISSN 1467-6486. 1994, vol. 31, is. 2, pp. 165 – 192.
- SCHOLZ, Ch. Corporate culture and strategy – The problem of strategic fit. *Long Range Planning*. ISSN 0024-6301. 1987, vol. 20, is. 4, pp. 78 – 87.
- SCHULZE, W. S. The Two Schools of Thought in Resource-Based Theory: Definitions and Implementations for Research. *Advances in Strategic Management*. ISSN 0742-3322. 1994, vol. 10, pp. 127 – 152.
- SIMON, H. A. Making management decisions: the role of intuition and emotion. In *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 1987, vol. 1, no. 1, pp. 57 – 64.
- SIMON, H. A. What is an explanation of behavior? *Psychological Science*. ISSN 0956-7976. 1992, vol. 3, pp. 150 – 161.

SINCLAIR, M. Intuition: Myth or a Decision-Making Tool? *Management Learning*. ISSN 1350-5076. 2005, vol. 36, is. 3, pp. 353 – 370

SMITH, K. G., GRIMM, C. M. Environmental variation, strategic change and firm performance: a study of railroad deregulation. *Strategic Management Journal*. ISSN 1097-0266. 1987, vol. 8, pp. 363 – 376.

SMITH, M. *Malcolm Knowles, informal adult education, self-direction and andragogy* [online]. 2002 [cit. 2013-09-17]. Dostupné na WWW: <<http://infed.org/mobi/malcolm-knowles-informal-adult-education-self-direction-and-andragogy>>

SNOW, Ch. C., THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theory building and testing. *Journal of Management Studies*. ISSN 1467-6486. 1994, vol. 31, vol. 4, pp. 457 – 480.

SØRENSEN, J. B. The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*. ISSN 0001-8392. 2002, vol. 47, pp. 70 – 91.

SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-007-2.

SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9.

SOUČEK, Z. *Zvítězíme i v globální ekonomice*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-8694-673-3.

SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl IV Od snu k realitě*. Olomouc: MVŠO, 2011. ISBN 978-80-87240-87-8.

SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl V Aktivně vytvořit budoucnost*. Olomouc: MVŠO, 2011. ISBN 978-80-87240-97-7.

SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl VI Krok za krokem k vítězství*. Olomouc: MVŠO, 2012. ISBN 978-80-7455-041-6.

SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl I Základní zásady*. Olomouc: MVŠO, 2010. ISBN 978-80-87240-18-2.

SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl II Formulace strategie*. Olomouc: MVŠO, 2010. ISBN 978-80-87240-19-9.

SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl III Implementace strategie*. Olomouc: MVŠO, 2010. ISBN 978-80-87240-20-5.

SPENCER, L., SPENCER, S. *Competence at Work (Компетенции на работе)*. RU, Moskva: HIPPO, 2005. ISBN 5-98293-066-0.

SPENCER, L., SPENCER, S. *Competence at Work*. USA, New York: Wiley, 1993. ISBN 978-04-7154-809-6.

STANOVICH, K. E., WEST, R. F. Individual Differences in Reasoning: Implications for The Rationality Debate? *Behavioral and Brain Sciences*. ISSN 2160-5866. 2000, vol. 23, pp. 645 – 726.

STERNBERG, R. J. *Cognitive Psychology*. UK, Stamford: Cengage Learning, 5th ed., 2008. ISBN 978-04-9550-629-4.

STERNBERG, R. J. *Psychology: In search of the human mind*. USA, Orlando: Harcourt College Publishers, 2001. ISBN 978-01-5506-940-4.

STONEHOUSE, G., PEMBERTON, J. Strategic planning in SMEs – some empirical findings. *Management Decision*. ISSN 0025-1747. 2002, vol. 40, is. 9, pp. 853 – 861.

TAPINOS, E., DYSON, R. G., MEADOWS, M. The impact of performance measurement in strategic planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*. ISSN 1741-0401. 2005, vol. 54, is. 5/6, pp. 370 – 384.

TEMTIME, Z. T. The moderating impacts of business planning and firm size on total quality management practices. *The TQM Magazine*. ISSN 0954-478X. 2003, vol. 15, no. 1, p. 57.

THE ECONOMIST. *Which MBA?* [online]. 2013 [cit. 2013-12-28]. Dostupné na WWW: <<http://www.economist.com/whichmba/full-time-mba-ranking?page=9>>.

THOMSON REUTERS. *Master Journal List* [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné na WWW: <<http://ip-science.thomsonreuters.com/mjl/>>.

TIGHT, M. *Key Concepts in Adult Education and Training*. 2nd ed. UK, London: Routledge Falmer, 2002. ISBN 0-415-27579-2.

TICHÁ, I. *Učíci se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-19-2.

TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: ČZU PEF, 2012. ISBN 978-80-213-0922-7.

TRUNEČEK, J. *Možnosti transferu vybraných vědeckých teorií do managementu* [online]. [cit. 2013-06-23]. Dostupné na WWW: <<http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey=CEJVB0NUCAdVCEZI U1VHB0MIUUMEBAVDVFVWQ1VUBAVGQ1VCXgQFBERIREJLZw==&lang=cz>>.

TRUNEČEK, J. Nová společnost, nová ekonomika, nová teorie podnikání – mýtus nebo realita? In *Ekonomika a management organizací – nová teorie ekonomiky*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0879-6. s. 437 – 451.

- TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3.
- VAUGHAN, F. E. Varieties of intuitive experience. In *Intuition in organizations*. USA, Newbury Park (CA): Sage Publications, 1990, pp. 40 – 61.
- VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- WAGNER, R. K. Practical intelligence. In *Handbook of human intelligence*. UK, London: Cambridge University Press, 2000, pp. 380-395. ISBN 978-05-215-9648-0.
- WERNERFELT, B. The Resource-Based View of The Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*. ISSN 1097-0266. 1995, vol. 16, is. 3, pp. 171 – 174.
- WHITE, R. W. *Motivation Reconsidered: The Concept of Competence*. Psychological Review. ISSN 297-333. 1959, vol. 66, is. 5.
- WHITTINGTON, R. Strategy as Practice. *Long Range Planning*. ISSN 0024-6301. 1996, vol. 29, is. 5, pp. 731 – 735.
- WHITTINGTON, R. *What is Strategy – and does it matter?* UK, Andover: Cengage Learning EMEA, 2000. ISBN 978-1861523778.
- WILSON, I. Strategic Planning Isn't Dead – It Changed. *Long Range Planning*. ISSN 0024-6301. 1994, vol. 27, is. 4, pp. 12 – 24.
- WILSON, T.D. *Strangers to ourselves: Discovering the adaptive unconscious*. USA, Cambridge (MA): Harvard University Press, 2002. ISBN 978-06-740-1382-7.
- WOOTTON, S., HORNE, T. *Strategic Thinking*. 2nd ed. UK, London: Kogan Page Ltd., 2000. ISBN 0-7494-32187.
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, § 108. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004. ISSN 1211-11244. Ve znění pozdějších předpisů.
- ŽÁK, P. *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0457-5.

Seznam obrázků

- Obr. 1 – Proces strategického managementu dle Hungera a Wheelena
- Obr. 2 – Proces strategického managementu dle Robbinse a Coulterové
- Obr. 3 – Proces strategického managementu dle Keřkovského a Vykypěla
- Obr. 4 – Proces strategického managementu dle Košťana a Šuleře
- Obr. 5 – Vnímání procesu strategického managementu autorkou
- Obr. 6 – Mintzbergovy záměrné a postupně se formující strategie
- Obr. 7 – Hoskissonovo kyvadlo interního a externího přístupu ke strategickému managementu (doplněno)
- Obr. 8 – Forma strategického dokumentu podle počtu pracovníků
- Obr. 9 – Forma strategického dokumentu podle výše průměrného ročního obrátu
- Obr. 10 – Argyrisův žebřík úsudků
- Obr. 11 – Kolbův cyklus učení
- Obr. 12 – Jervisovo pojetí Kolbova cyklu učení
- Obr. 13 – Struktura kompetencí dle Kubeše
- Obr. 14 – Složky kompetencí dle společnosti Hay Group

Seznam tabulek

Tab. 1 – Kategorie metodických přístupů ke zkoumání strategického managementu dle Snowa a Thomase

Tab. 2 – Klíčové kategorie strategického managementu

Tab. 3 – Elementy strategického myšlení optikou managementu

Tab. 4 – Nejdůležitější faktory úspěchu top manažerů dle studie IBM

Tab. 5 – Elementy strategického myšlení v kontextu duální teorie

Tab. 6 – Kategorie klíčových kompetencí dle Belze a Siegrista v procesu strategického managementu

Tab. 7 – Elementy strategického myšlení v procesu strategického managementu

Tab. 8 – Nástin generického kompetenčního modelu top manažera

Tab. 9 – Design vzdělávání a učení top manažerů

Seznam příloh

- Příloha 1 Kategorizace odborných textů pro přehledovou studii
- Příloha 2 Slovník pojmů překládaných z anglicky psaných odborných textů
- Příloha 3 Přehledová sonda do institucionalizovaného vzdělávání top manažerů
v České republice
- Příloha 4 Predikce základních celosvětových vývojových trendů

Anotace

Jméno a příjmení autorky:	Daniela Navrátilová
Název disertační práce česky:	Strategický management v andragogické perspektivě
Název disertační práce anglicky:	Strategic Management in the Andragogical Perspective
Počet znaků:	281.242
Počet příloh:	4

Práce se zabývá strategickým managementem optikou andragogiky. Práce je zpracována ve stylu přehledové studie, jejímž hlavním cílem je systematizovat a následně integrovat poznatky týkající se problematiky strategického myšlení, strategického managementu a zejména vzdělávání pro strategický management a strategické myšlení. Text postupuje od interpretace strategického managementu, přes analytickou interpretaci strategického myšlení, až po soubor optimálních vzdělávacích metod. Vyústěním práce je argumentované doporučení vhodných vzdělávacích metod pro rozvoj kompetencí nezbytných k úspěšné realizaci jednotlivých fází procesu strategického managementu.

Klíčová slova:

strategický management, strategické myšlení, top manažer, metody vzdělávání manažerů, kompetence, heuristika, racionalita

Annotation

This work deals with a strategic management from the viewpoint of andragogy. It is conceived in the style of an overview study, the main focus of which is the systemization and subsequent integration of the findings from the areas of strategic thinking, strategic management and especially the education for strategic management and strategic thinking. The text proceeds from the interpretation of strategic management via analytical interpretation of strategic thinking to the set of optimal educational methods. The outcome of the paper is an argument-based recommendation of suitable educational methods for the development of competences vital for a successful realization of the specific phases of the process of strategic management.

Keywords:

strategic management, strategic thinking, CEO, methods of education managers, competence, heuristics, rationality

Přílohy

Kategorizace odborných textů pro přehledovou studii

Odborný text	Kategorie	Role v přehledové studii
BAČOVÁ, V. Algoritmus alebo intuícia – rozhodovanie v racionalistickom a naturalistickom prístupe. In <i>Sociálne procesy a osobnosť 2012</i> . Bratislava: Ústav experimentálnej psychológie SAV, 2012. ISBN 978-80-88910-40-4. s. 15-19.	Strategické myšlení	základní
CRAIK, K. J. W. <i>The Nature of Explanation</i> . UK, Cambridge: CUP Archive, 1967. ISBN 978-05-2109-445-0.	Strategické myšlení	základní
De FINETTI, B. Probability: Interpretations. <i>International encyclopedia of the social sciences</i> . USA, New York: MacMillan, 1968, vol. 12, pp. 496-504.	Strategické myšlení	základní
DÖRFLER, V., ACKERMANN, F. Understanding intuition: The case for two forms of intuition. <i>Management Learning</i> . ISSN 1350-5076. 2012, vol. 43, is. 5, pp. 545-564.	Strategické myšlení	základní
FREUD, S. <i>The Interpretation of Dreams</i> . 3rd ed. New York: Psychology Today, 2013. ISBN 978-14-9279-308-3.	Strategické myšlení	základní
GAVETTI, G., RIVKIN, J. W. How Strategists Really Think: Tapping the Power of Analogy. <i>Harvard Business Review</i> . ISSN 0017-8012. 2005, vol. 83, April, pp. 54-63.	Strategické myšlení	základní
GLÖCKNER, A., WITTEMAN, C. Beyond dual-process models: A categorisation of processes underlying intuitive judgement and decision making. <i>Thinking & Reasoning</i> . ISSN 1354-6783. 2010, vol. 16, is. 1., pp. 1-25.	Strategické myšlení	základní
GOLDMAN, E. F. Strategic Thinking at the Top. <i>MIT Sloan Management Review</i> . ISSN 1532-9194. 2007, vol. 48, is. 4, pp. 75-81.	Strategické myšlení	základní
HINTERHUBER, H. H. Strategische Unternehmensführung. I: Strategische Denken. D, Berlin: Walter de Gruyter, 2004. ISBN 3-11-018106-1.	Strategické myšlení	základní
HOGARTH, R. M. Educating intuition. USA, Chicago: University of Chicago Press, 2001. ISBN 978-02-2634-862-9.	Strategické myšlení	základní
JERMÁŘ, M. Strategické myšlení a psychologie. In <i>Psychologie práce a organizace v ČR</i> . Praha: Oeconomica, 2012, s. 33-47. ISBN 978-80-245-1910-4.	Strategické myšlení	základní

Odborný text	Kategorie	Role v přehledové studii
JERMÁŘ, M. Technika levého sloupce – možnosti využití. In Psychologie práce a organizace 2013. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-224-3916-7.	Strategické myšlení	základní
KAHNEMAN, D. Thinking, fast and slow. USA, New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. ISBN 978-0-374-27563-1.	Strategické myšlení	základní
KAHNEMAN, D., KLEIN, G. Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. American Psychologist. ISSN 515-526. 2009, vol. 64, is. 6, pp. 515-524.	Strategické myšlení	základní
KAHNEMAN, D., SHANE, F. Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment. In Heuristic and biases: the psychology of intuitive judgment. USA, New York: Cambridge University Press, 2002. ISBN 0-521-79260-6. pp. 49-81.	Strategické myšlení	základní
KAHNEMAN, D., SLOVIC, P., TVERSKY, A. Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. USA, New York: Cambridge University Press, 1982. ISBN 978-05-2128-414-1.	Strategické myšlení	základní
KLEIN, G. A. A Recognition-Primed Decision (RPD) Model of Rapid Decision Making. In Decision Making in Action: Models and Methods. ISBN 0-89391-794-X, pp. 138-147.	Strategické myšlení	základní
KLEIN, G. Sources of power: How people make decisions. USA, Cambridge (MA): MIT Press, 1998.	Strategické myšlení	základní
KLEIN, G. The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work. USA, New York: Currency Books, 2004. ISBN 978-03-8550-289-4.	Strategické myšlení	základní
LIEDTKA, J. M. Strategic Thinking: Can It Be Taught? Long Range Planning. ISSN 0024-6301. 1998, vol. 31, is. 1, pp. 120-129.	Strategické myšlení	základní
MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review. ISSN 0017-8012. 1994, Jan-Feb., pp. 107-114.	Strategické myšlení	základní
SIMON, H. A. Making management decisions: the role of intuition and emotion. In The Academy of Management Executive (1987-1989), 1987, vol. 1, no. 1, pp. 57-64.	Strategické myšlení	základní
SIMON, H. A. What is an explanation of behavior? Psychological Science. ISSN 0956-7976. 1992, vol. 3, pp. 150-161.	Strategické myšlení	základní
SINCLAIR, M. Intuition: Myth or a Decision-Making Tool? Management Learning. ISSN 1350-5076. 2005, vol. 36, is. 3, pp. 353-370.	Strategické myšlení	základní

Odborný text	Kategorie	Role v přehledové studii
SOUČEK, Z. <i>Firma 21. století</i> . 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-007-2.	Strategické myšlení	základní
STANOVICH, K. E., WEST, R. F. Individual Differences in Reasoning: Implications for The Rationality Debate? Behavioral and Brain Sciences. ISSN 2160-5866. 2000, vol. 23, pp. 645-726.	Strategické myšlení	základní
STERNBERG, R. J. Cognitive Psychology. UK, Stamford: Cengage Learning, 5th ed., 2008. ISBN 978-04-9550-629-4.	Strategické myšlení	základní
STERNBERG, R. J. Psychology: In search of the human mind. USA, Orlando: Harcourt College Publishers, 2001. ISBN 978-01-5506-940-4.	Strategické myšlení	základní
WOOTTON, S., HORNE, T. Strategic Thinking. 2nd ed. UK, London: Kogan Page Ltd., 2000. ISBN 0-7494-32187.	Strategické myšlení	základní
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.	Strategické myšlení	doplňující
DAVIDSON, M. J., DOVE, L., WELTZ, J. Mental Models and Usability [online]. 1999 [cit. 2013-09-30]. Dostupné na WWW: < http://www.lauradove.info/reports/mental%20models.htm >.	Strategické myšlení	doplňující
GIGERENZER, G., TODD, P. M. and the ABC Research Group. Simple Heuristics That Make Us Smart. UK, Oxford: Oxford University Press, 1999. ISBN 0-19-514381-7.	Strategické myšlení	doplňující
HARTL, P., HARTLOVÁ, H. Velký psychologický slovník. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-686-5.	Strategické myšlení	doplňující
NAKONEČNÝ, M. Psychologie osobnosti. 2. rozš. a přeprac. vyd. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1680-5.	Strategické myšlení	doplňující
NARESH, K., NG, A. H. The role of intuition in strategic decision making. Human Relations. ISSN 0018-7267. 2000, vol. 53, is. 1, pp. 57-86.	Strategické myšlení	doplňující
NEWELL, A., SIMON, H.A. Human problem solving. USA, New Jersey: Prentice Hall, 1972. ISBN 978-01-3445-403-0.	Strategické myšlení	doplňující
PLHÁKOVÁ, A. Učebnice obecné psychologie. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1387-3.	Strategické myšlení	doplňující

Odborný text	Kategorie	Role v přehledové studii
ROWAN, R. Listen for those warning bells. In <i>Intuition in organizations</i> . USA, Newbury Park (CA): Sage Publications, 1990. pp. 195-204.	Strategické myšlení	doplňující
SEEBO, T. C. The value of experience and intuition. <i>Financial Management</i> . ISSN 0046-3892. 1993, vol. 22, is. 1, pp. 27-39.	Strategické myšlení	doplňující
VAUGHAN, F. E. Varieties of intuitive experience. In <i>Intuition in organizations</i> . USA, Newbury Park (CA): Sage Publications, 1990, pp. 40-61.	Strategické myšlení	doplňující
WAGNER, R. K. Practical intelligence. In <i>Handbook of human intelligence</i> . UK, London: Cambridge University Press, 2000, pp. 380-395. ISBN 978-05-215-9648-0.	Strategické myšlení	doplňující
ŽÁK, P. <i>Kreativita a její rozvoj</i> . Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0457-5.	Strategické myšlení	doplňující
ANSOFF, I. H. <i>Corporate strategy</i> . USA, New York: McGraw-Hill, 1965. ISBN 0283993545.	Strategický management	základní
BAIN, J. S. <i>Barriers to New Competition</i> . USA, Cambridge (MA): Harvard University Press, 1956. ISBN 0678014671.	Strategický management	základní
BAIN, J. S. <i>Industrial Organization</i> . 2nd ed. USA, New York: Wiley, 1968. ISBN-13 978-04-710-4291-4.	Strategický management	základní
BARNEY, J. B. Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. <i>Journal of Management</i> . ISSN 1045-3172. 1991, vol. 17, is. 1, pp. 99-120.	Strategický management	základní
BARNEY, J. B. <i>Gaining And Sustaining Competitive Advantage</i> . 4th ed. USA, New York: Pearson Education, 2014. ISBN 978-01-3379-368-0.	Strategický management	základní
BARNEY, J. B. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource based analysis. <i>Advances in strategic management</i> . ISSN 0742-3322. 1992, vol. 8, pp. 39-61.	Strategický management	základní
BERNHEIM, D., WHINSTON, M. D. Multimarket contact and collusive behavior. <i>Journal of Economics</i> . ISSN 1756-2171. 1990, vol. 21, pp. 1-26.	Strategický management	základní
CAMPBELL-HUNT, C. What Have We Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis. <i>Strategic Management Journal</i> . ISSN 1097-0266. 2000, vol. 21, is. 2, pp. 127-154.	Strategický management	základní

Odborný text	Kategorie	Role v přehledové studii
DRUCKER, P. F. <i>Postkapitalistická společnost</i> . Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-856 03-31-4.	Strategický management	základní
DRUCKER, P. F. <i>Řízení v turbulentní době</i> . Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-67-5.	Strategický management	základní
HART, S. L. An Integrative Framework For Strategy-Making Process. <i>Academy of Management Review</i> . ISSN 0363-7425. 1992, vol. 17, is. 2, pp. 327-351.	Strategický management	základní
HOSKISSON, R. E., HITT, M. A., WAN, W. P., YIU, D. Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. <i>Journal of Management</i> . ISSN 01492063. 1999, vol. 25, is. 3, pp. 417-456.	Strategický management	základní
CHANDLER, A. D. <i>Strategy and Structure</i> . USA, Cambrige (MA): MIT Press, 1962. ISBN 0262530090.	Strategický management	základní
IBM. <i>IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success</i> . UK, Portsmouth: IBM, 2010.	Strategický management	základní
IBM. <i>IBM 2012 Global CEO Study: Leading Through Connection</i> . UK, Portsmouth: IBM, 2012.	Strategický management	základní
JENSEN, M. C., MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. <i>Journal of Financial Economics</i> . ISSN 0304-405X. 1976, vol. 3, p. 305-360.	Strategický management	základní
KOTLER, P., CASLIONE, J. <i>Chaotika, řízení a marketing firmy v éře turbulenci</i> . Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2599-1.	Strategický management	základní
KOTTER, J. P. <i>Vedení procesu změny</i> . Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-015-5.	Strategický management	základní
LADO, A. A., ZHANG, M. J. Expert Systems, Knowledge Development and Utilization, and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Model. <i>Journal of Management</i> . ISSN 0149-2063. 1998, vol. 24, is. 4, pp. 489-509	Strategický management	základní
LAFORET, S. Size, strategic, and market orientation affects on innovation. <i>Journal of Business Research</i> . ISSN 0148-2963. 2008, vol. 61, is. 7, pp. 753-764.	Strategický management	základní
Le MASSON, P., WEIL, B., HATCHUEL, A., COGEZ, P. Why aren't they locked in waiting games? Unlocking rules and the ecology of concepts in the semiconductor industry. <i>Technology Analysis and Strategic Management</i> . ISSN 0953-7325. 2012, vol. 24, is. 6, pp. 617-630.	Strategický management	základní

Odborný text	Kategorie	Role v přehledové studii
LI, C., LIN, C., HUANG, H. Top management team social capital, exploration-based innovation, and exploitation-based innovation in SMEs. <i>Technology Analysis and Strategic Management</i> . ISSN 0953-7325. 2014, vol. 26, is. 1, pp. 69-85.	Strategický management	základní
MILES, R. E., SNOW, C. C. <i>Organizational strategy, structure, and process</i> . USA, Stanford (CA): Stanford University Press, 1978. ISBN 978-08-0474-840-7.	Strategický management	základní
MINTZBERG, H. Crafting Strategy. <i>Harvard Business Review</i> . ISSN 00178012. 1987, vol. 65, is. 4, pp. 66-75.	Strategický management	základní
MINTZBERG, H. The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management. <i>Strategic Management Journal</i> . ISSN 1097-0266. 1990, vol. 11, is. 3, pp. 175-195.	Strategický management	základní
MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. <i>Harvard Business Review</i> . ISSN 0017-8012. 1994, Jan-Feb., pp. 107-114.	Strategický management	základní
MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies: deliberate and emergent. <i>Strategic Management Journal</i> . ISSN 1097-0266. 1985, vol. 6, is. 7, pp. 257-272.	Strategický management	základní
NAVRÁTILOVÁ, D., PAWLICZEK, P. Strategic Planning in Enterprises of Different Size – an Empirical Study. In <i>Hradec Economic Days 2014</i> , Part V. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, 2014. s. 76-82. ISBN 978-80-7435-370-3.	Strategický management	základní
PORTER, M. E. <i>Konkurenční strategie</i> . Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.	Strategický management	základní
PORTER, M. E. <i>Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance</i> . USA, New York: Free Press, 1985. ISBN 978-0-6848-4146-5.	Strategický management	základní
PORTER, M. E. <i>Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors</i> . USA, New York: Free Press, 1980. ISBN 10 0684841487.	Strategický management	základní
PORTER, M. E. <i>On competition</i> . USA, Boston (MA): Harvard Business School Publishing, 2008. ISBN 978-1-4221-2696-7.	Strategický management	základní
PORTER, M. E. What is strategy? <i>Harvard Business Review</i> . ISSN 0017-8012. 1996, vol. 74, is. 26, pp. 61-78.	Strategický management	základní
POWELL, T. C., LOVALLO, D., FOX, C. R. Behavioral Strategy. <i>Strategic Management Journal</i> . ISSN 0143-2095. 2011, vol. 32, is. 13, pp. 1369-1386.	Strategický management	základní

Odborný text	Kategorie	Role v přehledové studii
ROBINSON, D. K. R., LE MASSON, P., WEIL, B. Waiting Games: innovation impasses in situations of high uncertainty. <i>Technology Analysis and Strategic Management</i> . ISSN 0953-7325. 2012, vol. 24, is. 6, pp. 543-548.	Strategický management	základní
SETH, A., THOMAS, H. Theories of the firm: implications for strategy research. <i>Journal of Management Studies</i> . ISSN 1467-6486. 1994, vol. 31, is. 2, pp. 165-192.	Strategický management	základní
SCHOLZ, Ch. Corporate culture and strategy – The problem of strategic fit. <i>Long Range Planning</i> . ISSN 0024-6301. 1987, vol. 20, is. 4, pp. 78-87.	Strategický management	základní
SCHULZE, W. S. The Two Schools of Thought in Resource-Based Theory: Definitions and Implementations for Research. <i>Advances in Strategic Management</i> . ISSN 0742-3322. 1994, vol. 10, pp. 127-152.	Strategický management	základní
SMITH, K. G., GRIMM, C. M. Environmental variation, strategic change and firm performance: a study of railroad deregulation. <i>Strategic Management Journal</i> . ISSN 1097-0266. 1987, vol. 8, pp. 363-376.	Strategický management	základní
SNOW, Ch. C., THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theory building and testing. <i>Journal of Management Studies</i> . ISSN 1467-6486. 1994, vol. 31, vol. 4, pp. 457–480.	Strategický management	základní
TRUNEČEK, J. <i>Znalostní podnik ve znalostní společnosti</i> . 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3.	Strategický management	základní
WERNERFELT, B. The Resource-Based View of The Firm: Ten Years After. <i>Strategic Management Journal</i> . ISSN 1097-0266. 1995, vol. 16, is. 3, pp. 171-174.	Strategický management	základní
WHITTINGTON, R. Strategy as Practice. <i>Long Range Planning</i> . ISSN 0024-6301. 1996, vol. 29, is. 5, pp. 731-735.	Strategický management	základní
WHITTINGTON, R. <i>What is Strategy – and does it matter?</i> UK, Andover: Cengage Learning EMEA, 2000. ISBN 978-1861523778.	Strategický management	základní
WILSON, I. Strategic Planning Isn't Dead – It Changed. <i>Long Range Planning</i> . ISSN 0024-6301. 1994, vol. 27, is. 4, pp. 12-24.	Strategický management	základní
WILSON, T.D. <i>Strangers to ourselves: Discovering the adaptive unconscious</i> . USA, Cambridge (MA): Harvard University Press, 2002. ISBN 978-06-740-1382-7.	Strategický management	základní

Odborný text	Kategorie	Role v přehledové studii
ANDERSON, A. R., ATKINS, M. H. Business strategies for entrepreneurial small firms. <i>Strategic Change</i> . ISSN 1099-1697. 2001, vol. 10, IS. 6, pp. 311-324.	Strategický management	doplňující
ANDREWS, K. R., LEARNED, E. P., CHRISTENSEN, C. R., GUTH, W. D. <i>Business Policy: Text and Cases</i> . USA, New York: McGraw-Hill, 1969. ISBN B0006BWS9E.	Strategický management	doplňující
BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. <i>Management</i> . Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.	Strategický management	doplňující
BUZELL, R.D., GALE, B.T. <i>The PIMS Principles: Linking Strategy And Performance</i> . USA, New York: Free Press, 1987. ISBN 0-02-904430-8.	Strategický management	doplňující
CARSON, D. J. The evolution of marketing in small firms. <i>European Journal of Marketing</i> . ISSN 0309-0566. 1985, vol. 19, no. 5, pp. 7-16.	Strategický management	doplňující
COHEN, W. M., KLEPPER, S. Firm size and the nature of innovation within industries: the case of proces and product R&D. <i>The Review of Economics and Statistics</i> . ISSN 0034-6535. 1996, vol. 78, is. 2, pp. 232-243.	Strategický management	doplňující
DAFT, R. <i>Organization Theory and Design</i> . 4th ed. USA, Mason (OH): Cengage Learning. ISBN 978-0-324-59889-6.	Strategický management	doplňující
DEDOUCHOVÁ, M. <i>Strategie podniku</i> . Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.	Strategický management	doplňující
DESS, G. G., DAVIS, P. S. Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Membership And Organizational Performance. <i>Academy of Management Journal</i> . ISSN 0001-4273. 1984, vol. 27, pp. 467-488.	Strategický management	doplňující
DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. <i>Management</i> . Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 80-7169-422-3.	Strategický management	doplňující
FLETCHER, M., HARRIS, S. Seven Aspects of Strategy Formation: Exploring The Value of Planning. <i>International Small Business Journal</i> . ISSN 0266-2426. 2002, vol. 20, is. 3, pp. 297-314.	Strategický management	doplňující
FROST, F. A. The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. <i>Strategic Change</i> . ISSN 1099-1697. 2003, vol. 12, is. 1, pp. 49-62.	Strategický management	doplňující
GELDEREN, M., FRESE, M., THURIK, R. Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Start-Ups. <i>Small Business Economics</i> . ISSN: 1573-0913. 2000, vol. 15, pp. 165-181.	Strategický management	doplňující

Odborný text	Kategorie	Role v přehledové studii
GRANT, R. M. <i>Contemporary Strategy Analysis</i> . 7th ed. UK, Chichester: Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0.	Strategický management	doplňující
GREENSPAN, A. <i>Věk turbulencí</i> . Praha: Fragment, 2008. ISBN 978-80-253-0755-7.	Strategický management	doplňující
HARTZ, O., KANJI, G. K. Development of strategies for total quality management in large industrial companies and small and medium enterprises. <i>Journal of Total Quality Management</i> . ISSN 0954-478X. 1998, vol. 9, is. 4/5, pp. 112-15.	Strategický management	doplňující
HUNGER, D. J., WHEELLEN, T. L. <i>Essentials of Strategic Management</i> . 5th ed. USA, New Jersey: Pearson, 2011. ISBN 978-0-13-247881-6.	Strategický management	doplňující
HUSSEY, D. E. Glossary of techniques for strategic analysis. <i>Strategic Change</i> . ISSN 1099-1697. 1997, vol. 6, is. 2, pp. 97-115.	Strategický management	doplňující
CHARVÁT, J. <i>Firemní strategie pro praxi</i> . Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.	Strategický management	doplňující
JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R. <i>Exploring corporate strategy</i> . 8th edition. UK, Harlow: Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.	Strategický management	doplňující
KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. <i>Strategické řízení. Teorie pro praxi</i> . 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.	Strategický management	doplňující
KRAUS, S. Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings. <i>Management Research News</i> . ISSN 0140-9174. 2006, vol. 29, is. 6, pp. 334-344.	Strategický management	doplňující
LAFORET, S., TANN, J. Innovative characteristics of small manufacturing firms. <i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i> . ISSN 1462-6004. 2006, vol. 13, no. 3, pp. 363-380.	Strategický management	doplňující
LICHTENSTEIN, B., BRUSH, C. Salient Resources In New Ventures: A Longitudinal Study Of The Composition And Changes Of Key Organizational Resources In Three Entrepreneurial Firms. <i>Prezentováno na The Babson Entrepreneurship Research Conference</i> , 1997.	Strategický management	doplňující
NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL. <i>Global Trends 2025: A Transformed World</i> . USA, Washington DC: National Intelligence Council, 2008. ISBN 978-0-16-081834-9.	Strategický management	doplňující
O'DWYER, M., RYAN, E. Management development issues for owners/managers of micro-enterprises. <i>Journal of European Industrial Training</i> . ISSN 0309-0590. 2000, vol. 24, is. 6, pp. 345-353.	Strategický management	doplňující

Odborný text	Kategorie	Role v přehledové studii
O'REGAN, N., GHOBADIAN, A. Testing the homogeneity of SMEs. <i>European Business Review</i> . ISSN 0955-534X. 2004, vol. 16, is. 1, pp. 64-78.	Strategický management	doplňující
PETERS, T. J., WATERMAN, R. H. <i>In Search of Excellence</i> . USA, New York: Harper and Row, 1982. ISBN 0-06-015042-4.	Strategický management	doplňující
PETERS, T. <i>Prosperita se rodí z chaosu</i> . Praha: Pragmena, 2001. ISBN 80-7205-816-9.	Strategický management	doplňující
PITRA, Z. <i>Management inovačních aktivit</i> . Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-10-X.	Strategický management	doplňující
ROBBINS, S. P., COULTER, M. <i>Management</i> . 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0495-1.	Strategický management	doplňující
SØRENSEN, J. B. The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. <i>Administrative Science Quarterly</i> . ISSN 0001-8392. 2002, vol. 47, pp. 70-91.	Strategický management	doplňující
SOUČEK, Z. <i>Firma 21. století</i> . 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-007-2.	Strategický management	doplňující
SOUČEK, Z. <i>Úspěšné zavádění strategického řízení firmy</i> . Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9.	Strategický management	doplňující
SOUČEK, Z. <i>Zvítězíme i v globální ekonomice</i> . Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-8694-673-3.	Strategický management	doplňující
SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. <i>Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl IV Od snu k realitě</i> . Olomouc: MVŠO, 2011. ISBN 978-80-87240-87-8.	Strategický management	doplňující
SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. <i>Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl V Aktivně vytvořit budoucnost</i> . Olomouc: MVŠO, 2011. ISBN 978-80-87240-97-7.	Strategický management	doplňující
SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D. <i>Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl VI Krok za krokem k vítězství</i> . Olomouc: MVŠO, 2012. ISBN 978-80-7455-041-6.	Strategický management	doplňující
SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. <i>Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl I Základní zásady</i> . Olomouc: MVŠO, 2010. ISBN 978-80-87240-18-2.	Strategický management	doplňující
SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. <i>Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl II Formulace strategie</i> . Olomouc: MVŠO, 2010. ISBN 978-80-87240-19-9.	Strategický management	doplňující

Odborný text	Kategorie	Role v přehledové studii
SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. <i>Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl III Implementace strategie</i> . Olomouc: MVŠO, 2010. ISBN 978-80-87240-20-5.	Strategický management	doplňující
STONEHOUSE, G., PEMBERTON, J. Strategic planning in SMEs – some empirical findings. <i>Management Decision</i> . ISSN 0025-1747. 2002, vol. 40, is. 9, pp. 853-861.	Strategický management	doplňující
TAPINOS, E., DYSON, R. G., MEADOWS, M. The impact of performance measurement in strategic planning. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> . ISSN 1741-0401. 2005, vol. 54, is. 5/6, pp. 370-384.	Strategický management	doplňující
TEMTIME, Z. T. The moderating impacts of business planning and firm size on total quality management practices. <i>The TQM Magazine</i> . ISSN 0954-478X. 2003, vol. 15, no. 1, p. 57.	Strategický management	doplňující
TICHÁ, I. <i>Učíci se organizace</i> . Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-19-2.	Strategický management	doplňující
TICHÁ, I., HRON, J. <i>Strategické řízení</i> . Praha: ČZU PEF, 2012. ISBN 978-80-213-0922-7.	Strategický management	doplňující
TRUNEČEK, J. <i>Možnosti transferu vybraných vědeckých teorií do managementu</i> [online]. [cit. 2013-06-23]. Dostupné na WWW: < http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey=CEJVB0NUCAvCEZIU1VHB0MIUUMEBAVDVFVWQ1VUBAVGQ1VCXgQFBERIREJLZw=&lang=cz >.	Strategický management	doplňující
TRUNEČEK, J. Nová společnost, nová ekonomika, nová teorie podnikání – mýtus nebo realita? In <i>Ekonomika a management organizací – nová teorie ekonomiky</i> . Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0879-6. s. 437–451.	Strategický management	doplňující
BELZ, H., SIEGRIST, M. <i>Klíčové kompetence a jejich rozvíjení</i> . Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.	Vzdělávání	základní
BOYATZIS, R. E. <i>The Competent Manager</i> . USA, New York: Wiley, 1982. ISBN: 978-0-471-09031-1.	Vzdělávání	základní
BROOKFIELD, S. D. Adult Cognition as a Dimension of Lifelong Learning. In <i>Lifelong learning: Education across the lifespan</i> . USA, New York: Routledge Falmer, 2000. ISBN 0-750-70990-1.	Vzdělávání	základní
FOLWARCZNA, I. <i>Rozvoj a vzdělávání manažerů</i> . Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.	Vzdělávání	základní

Odborný text	Kategorie	Role v přehledové studii
HAY GROUP. <i>Using Competencies to Identify High Performers: An Overview of the Basics</i> [online]. 2003 [cit. 2014-02-12]. Dostupné na WWW: < http://www.haygroup.com/downloads/ww/Using_Competencies_to_Identify_High_Performers--An_Overview_of_the_Basics.pdf >.	Vzdělávání manažerů	základní
HONEY, P., MUMFORD, A. <i>The Manual of Learning Styles</i> . UK, Oxford: Peter Honey Publications, 1982. ISBN 978-09-5084-440-4.	Vzdělávání manažerů	základní
HRONÍK, F. <i>Rozvoj a vzdělávání pracovníků</i> . Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.	Vzdělávání manažerů	základní
JARVIS, P. <i>Adult Education and Lifelong Learning: Theory and Practice</i> , 3rd ed. UK, London: Routledge Falmer, 2004. ISBN 978-04-1531-492-3.	Vzdělávání manažerů	základní
KNOWLES, M. S. <i>Informal adult education: a guide for administrators, leaders, and teachers</i> . USA, New York: Association Press, 1950.	Vzdělávání manažerů	základní
KNOWLES, M. S. <i>Self-directed learning: A guide for learners and teachers</i> . UK, Cambridge: Prentice Hall, 1975. ISBN 978-08-4282-215-2.	Vzdělávání manažerů	základní
KNOWLES, M. S., KNOWLES, H. F. <i>How to develop better leaders</i> . USA, New York: Association Press, 1955.	Vzdělávání manažerů	základní
KOLB, A. Y., KOLB, D. A. <i>Kolb Learning Style Inventory, ver. 4.0</i> . USA, Boston (MA): Hay Group, 2011.	Vzdělávání manažerů	základní
KOLB, D. A. <i>Experiential learning: Experience as the source of learning and development</i> . USA, New Jersey: Prentice-Hall, 1984. ISBN 978-0-13295-261-3.	Vzdělávání manažerů	základní
KOLB, D. A., FRY, R. E. <i>Toward an Applied Theory of Experiential Learning</i> . USA, Cambridge (MA): MIT Sloan, 1974, working paper by Sloan School of Management.	Vzdělávání manažerů	základní
KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. <i>Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů</i> . Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-6304-0.	Vzdělávání manažerů	základní
McCLELLAND, D. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. <i>American Psychologist</i> . ISSN 0003-066X. 1973, vol. 28, is. 1, pp. 1-14.	Vzdělávání manažerů	základní
PROKOPENKO, J., KUBR, M. <i>Vzdělávání a rozvoj manažerů</i> . Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.	Vzdělávání manažerů	základní
REVANS, R. W. <i>Origins and Growth of Action Learning</i> . UK, London: Chartwell-Bratt, 1982. ISBN 978-08-6238-020-5.	Vzdělávání manažerů	základní

Odborný text	Kategorie	Role v přehledové studii
ROGERS, C.R. <i>On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy</i> . USA, Boston (MA): Mariner Books, 1995. ISBN 978-03-9575-531-0.	Vzdělávání manažerů	základní
SENGE, P. M. <i>Pátá disciplína: Teorie a praxe učící se organizace</i> . Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.	Vzdělávání manažerů	základní
SENGE, P. <i>The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization</i> . USA, New York: Crown Business, 1994. ISBN 978-03-8547-256-2.	Vzdělávání manažerů	základní
SPENCER, L., SPENCER, S. <i>Competence at Work (Компетенции на работе)</i> . RU, Moskva: HIPPO, 2005. ISBN 5-98293-066-0.	Vzdělávání manažerů	základní
SPENCER, L., SPENCER, S. <i>Competence at Work</i> . USA, New York: Wiley, 1993. ISBN 978-04-7154-809-6.	Vzdělávání manažerů	základní
VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. <i>Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí</i> . Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.	Vzdělávání manažerů	základní
WHITE, R. W. <i>Motivation Reconsidered: The Concept of Competence</i> . Psychological Review. ISSN 297-333. 1959, vol. 66, is. 5.	Vzdělávání manažerů	základní
ARMSTRONG, M. <i>Personální management</i> . Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.	Vzdělávání manažerů	doplňující
ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy</i> . 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-2471-407-3.	Vzdělávání manažerů	doplňující
BARTOŇKOVÁ, H. <i>Foulcaultovo andragogické kyvadlo</i> . Praha: MJF, 2004. ISBN 80-86284-46-1.	Vzdělávání manažerů	doplňující
BENEŠ, M. K problematice pojmu kompetence. In <i>Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu</i> . Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86861-04-X.	Vzdělávání manažerů	doplňující
BENEŠ, M. Výzva otevřené inovace pro konkurenceschopnost firem. In <i>Konkurenceschopnost podniků</i> . Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4521-7, s. 45-58.	Vzdělávání manažerů	doplňující
EGER, L., BARTOŇKOVÁ, H. <i>Studijní texty v distančním vzdělávání</i> . Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003. ISBN 80-244-0755-8.	Vzdělávání manažerů	doplňující
HAVRDOVÁ, Z. <i>Kompetence v praxi sociální práce: Metodická příručka pro učitele a supervizity v sociální práci</i> . Praha: Osmium, 1999. ISBN 80-902081-8-5.	Vzdělávání manažerů	doplňující
HULL, C. L. <i>Principles of Behavior: an introduction to behavior theory</i> . USA, New York: Appleton-Century Co. 1943.	Vzdělávání manažerů	doplňující

Odborný text	Kategorie	Role v přehledové studii
JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. <i>Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace</i> . Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.	Vzdělávání manažerů	doplňující
KODÝM, M., KLUGEROVÁ, J. Metodologický přístup ke studiu kompetencí. In <i>Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých</i> . Praha: EDUCA Service, 2009. ISBN 978-80-87306-04-8.	Vzdělávání manažerů	doplňující
KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů</i> . 4. vyd. Praha: Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-168-3.	Vzdělávání manažerů	doplňující
KOVÁCS, J. <i>Kompetentní manažer procesu</i> . Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-807357-463-5.	Vzdělávání manažerů	doplňující
KULMAN, A. <i>Management Standards Directory: Middle Management Standards</i> . USA, Boston (MA): One Page Productions, 1992. ISBN 978-1897587027.	Vzdělávání manažerů	doplňující
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. <i>Další vzdělávání</i> [online]. [cit. 2013-10-15]. Dostupné na WWW: < http://www.msmt.cz/dalsivzdelavani/ >.	Vzdělávání manažerů	doplňující
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. <i>Seznam studijních programů</i> [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné na WWW: < http://www.msmt.cz/file/33269/ >	Vzdělávání manažerů	doplňující
MUŽIK, J. <i>Andragogická didaktika</i> . Praha: Codex Bohemia, 1998. ISBN 978-80-8596-352-6.	Vzdělávání manažerů	doplňující
NSK. <i>Národní soustava kvalifikací</i> . [online]. [cit. 2013-11-24]. Dostupné na WWW: < http://www.narodnikvalifikace.cz/ > .	Vzdělávání manažerů	doplňující
PALÁN, Z., LANGER, T. <i>Základy andragogiky</i> . Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.	Vzdělávání manažerů	doplňující
PITAŠ, J. a kol. <i>Národní standard kompetencí projektového řízení</i> . Brno: Společnost pro projektové řízení, 2008. ISBN 978-80-214-3665-7.	Vzdělávání manažerů	doplňující
PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. <i>Řízení podle kompetencí</i> . Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.	Vzdělávání manažerů	doplňující
PROFICOMM. <i>Stínování manažerů</i> . [online]. [cit. 2014-03-29]. Dostupné na WWW: < http://www.proficomm.cz/stinovani-manazeru.html >.	Vzdělávání manažerů	doplňující
PRŮCHA, J. <i>Moderní pedagogika</i> . 4. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-503-5.	Vzdělávání manažerů	doplňující
SMITH, M. <i>Malcolm Knowles, informal adult education, self-direction and andragogy</i> [online]. 2002 [cit. 2013-09-17]. Dostupné na WWW: < http://infed.org/mobi/malcolm-knowles-informal-adult-education-self-direction-and-andragogy >.	Vzdělávání manažerů	doplňující

Odborný text	Kategorie	Role v přehledové studii
THE ECONOMIST. <i>Which MBA?</i> [online]. 2013 [cit. 2013-12-28]. Dostupné na WWW: < http://www.economist.com/whichmba/full-time-mba-ranking?page=9 >.	Vzdělávání manažerů	doplňující
TIGHT, M. <i>Key Concepts in Adult Education and Training</i> . 2nd ed. UK, London: Routledge Falmer, 2002. ISBN 0-415-27579-2.	Vzdělávání manažerů	doplňující
VETEŠKA, J. <i>Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogice a sociální aspekty</i> . Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.	Vzdělávání manažerů	doplňující
VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. <i>Efektivní vzdělávání zaměstnanců</i> . 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.	Vzdělávání manažerů	doplňující
Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, § 108. In: <i>Sbírka zákonů České republiky</i> . 2004. ISSN 1211-11244. Ve znění pozdějších předpisů.	Vzdělávání manažerů	doplňující

Slovník pojmů překládaných z anglicky psaných odborných textů

Originální výraz	Překlad použitý v disertační práci	Odkaz na originální text	Další varianty překladu	Odkaz na text s odlišným překladem
action learning	učení se akcí	REVANS, R. W. Origins and Growth of Action Learning.		
ambidextrous organizations	obouruké strategie	LI, C., LIN, C., HUANG, H. Top management team social capital, exploration-based innovation, and exploitation-based innovation in SMEs.		
analogical reasoning	analogické uvažování	GAVETTI, G., RIVKIN, J. W. How Strategists Really Think: Tapping the Power of Analogy.		
analyser	analýzátor	MILES, R. E., SNOW, C. C. Organizational strategy, structure, and process.	defenzivní následovník	KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi.
archival analysis	analýza vnitropodnikových dokumentů	SNOW, Ch. C., THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theory building and testing.		
cognitive bias	kognitivní zkreslení	KAHNEMAN, D., SLOVIC, P., TVERSKY, A. Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases.		

computer data bases	analýza dat s využitím databází	SNOW, Ch. C., THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theory building and testing.		
computer simulations	počítačové simulace	SNOW, Ch. C., THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theory building and testing.		
consensus strategy	konsensuální strategie	MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies: deliberate and emergent.		
contemplation	uvažování	JARVIS, P. Adult Education and Lifelong Learning: Theory and Practice.		
cost leadership strategy	strategie nízkých cen	PORTER, M.E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.	prvenství v celkových nákladech	PORTER, M. E. Konkurenční strategie. (překlad V. Kvapila)
defender	obránce	MILES, R. E., SNOW, C. C. Organizational strategy, structure, and process.		
deliberate strategy	záměrná strategie	MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies: deliberate and emergent.		
differentiation strategy	strategie odlišnosti	PORTER, M.E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.		
direct and participant observation	přímé, zúčastněné pozorování	SNOW, Ch. C., THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theory building and testing.		
emergent strategy	postupně se formující strategie	MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies: deliberate and emergent.		
entrepreneurial firms	drobní podnikatelé	MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies: deliberate and emergent.		

entrepreneurial strategy	podnikatelská strategie	MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies: deliberate and emergent.		
experiential learning	zkušební učení	KOLB, D. A. Experiential learning: Experience as the source of learning and development.		
experimental simulations	experimenty v přirozených podmínkách	SNOW, Ch. C., THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theory building and testing.		
field research methods	terénní výzkum	SNOW, Ch. C., THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theory building and testing.		
focus strategy	strategie zacílení	PORTER, M.E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.	soustředění pozornosti	PORTER, M. E. Konkurenční strategie. (překlad V. Kvapila)
geographic expansion strategy	strategie geografického rozšíření	CHANDLER, A. D. Strategy and Structure		
human capital resources	lidské zdroje	BARNEY, J. B. Firm Resources And Sustained Competitive Advantage.		
ideological strategy	ideologická strategie	MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies: deliberate and emergent.		
imposed strategy	vnucená strategie	MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies: deliberate and emergent.		
intended strategy	zamýšlená strategie	MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies: deliberate and emergent.		
interview	rozhovor	SNOW, Ch. C., THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theory building and testing.		

intuitive insight	intuitivní chápání	DÖRFLER, V., ACKERMANN, F. Understanding intuition: The case for two forms of intuition.		
intuitive judgments	intuitivní usuzování	DÖRFLER, V., ACKERMANN, F. Understanding intuition: The case for two forms of intuition.		
laboratory experiments	experimenty v laboratorních podmínkách	SNOW, Ch. C., THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theory building and testing.		
ladder of inference	žebříku úsudků	ARGYRIS, C. In SENGE, P. The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization.	žebřík domněnek	TICHÁ, I. Učíci se organizace.
			žebřík odvozování	FOLWARCZNÁ, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů.
			inferenční žebřík	JERMÁŘ, M. Technika levého sloupce – možnosti využití.
			žebřík dedukce	JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace.
National Intelligence Council	Rada národní inteligence	www.dni.gov/nic/globaltrends		
organizational capital resources	organizační zdroje	BARNEY, J. B. Firm Resources And Sustained Competitive Advantage.		
physical capital resources	fyzické zdroje	BARNEY, J. B. Firm Resources And Sustained Competitive Advantage.		
planned strategy	plánovaná strategie	MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies: deliberate and emergent.		
pre-conscious	podvědomí	JARVIS, P. Adult Education and Lifelong Learning: Theory and Practice.		
presumption	předpoklad	JARVIS, P. Adult Education and Lifelong Learning: Theory and Practice.		

process strategy	procesní strategie	MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies: deliberate and emergent.		
product diversification strategy	strategie produktové diverzifikace	CHANDLER, A. D. Strategy and Structure		
programmed knowledge	expertem zprostředkovaná znalost	REVANS, R. W. Origins and Growth of Action Learning.		
prospector	hledač	MILES, R. E., SNOW, C. C. Organizational strategy, structure, and process.	ofenzivní inovátor	KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi.
questioning	kladení otázek	REVANS, R. W. Origins and Growth of Action Learning.		
questionnaire survey	dotazníkové šetření	SNOW, Ch. C., THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theory building and testing.		
reactor	reaktor	MILES, R. E., SNOW, C. C. Organizational strategy, structure, and process.		
realized strategy	skutečně realizovaná strategie	MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies: deliberate and emergent.		
reflective practice	reflexe praktické zkušenosti	JARVIS, P. Adult Education and Lifelong Learning: Theory and Practice.		
rejection	odmítnutí	JARVIS, P. Adult Education and Lifelong Learning: Theory and Practice.		
research accesses information collected by others	využívání dat pořízených třetí stranou	SNOW, Ch. C., THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theory building and testing.		

research tries to create a realistic facsimile of a situation, sets it in motion, and observes its behavior	snaha o vytvoření přesné kopie konkrétní situace, navození akce a vyhodnocování následných procesů	SNOW, Ch. C., THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theory building and testing.		
research uses mathematical modelling to construct a complete and closed model of the phenomenon of interest	využívání matematického modelování k vytvoření komplexního uzavřeného modelu předmětu zkoumání	SNOW, Ch. C., THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theory building and testing.		
researcher examines organizational processes under tightly controlled conditions	zkoumání organizačních procesů v předem vytvořených, strukturovaných podmínkách	SNOW, Ch. C., THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to theory building and testing.		
self-directed learning	sebeřízené vzdělávání	KNOWLES, M. S. Self-directed learning: A guide for learners and teachers.		
stuck-in-the-middle strategy	strategie uvíznutí	PORTER, M.E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.	uvíznutí uprostřed cesty	PORTER, M. E. Konkurenční strategie. (překlad V. Kvapila)
subjective probability	subjektivní pravděpodobnost	De FINETTI, B. Probability: Interpretations.		
trial and error learning	učení se cestou pokusu a omylu	GAVETTI, G., RIVKIN, J. W. How Strategists Really Think: Tapping the Power of Analogy.		
umbrella strategy	zastřešující strategie	MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies: deliberate and emergent.		

unconnected strategy	nepropojená strategie	MINTZBERG, H., WATERS, J. A. Of strategies: deliberate and emergent.		
vertical integration strategy	strategie vertikální integrace	CHANDLER, A. D. Strategy and Structure		
volume expansion strategy	strategie růstu objemu produkce	CHANDLER, A. D. Strategy and Structure		
waiting games	vyčkávací hry	ROBINSON, D. K. R., LE MASSON, P., WEIL, B. Waiting Games: innovation impasses in situations of high uncertainty.		

Přehledová sonda do institucionalizovaného vzdělávání top manažerů v České republice

Vyšší sekundární vzdělávání

Typ střední školy	Název střední školy	Název předmětu obsahujícího ve svém plánu management	Časový rozsah management	Strategický management
Gymnázium	Gymnázium Světlá nad Sázavou	Management a marketing	20 hod	NE
Gymnázium	Academia Mercurii	Marketing a management	8 hod	NE
Gymnázium	Masarykovo gymnázium Vsetín	Společenské vědy	10 hod	NE
Obchodní akademie	Obchodní akademie Mohelnice	Ekonomika	25 hod	NE
Střední odborná škola	Střední odborná škola služeb	Základy managementu a marketingu	15 hod	NE

Terciární vzdělávání

Název vysoké školy	Studijní obor	Název předmětu obsahujícího strategický management	Časový rozsah	Forma výuky
Moravská vysoká škola Olomouc	Podniková ekonomika a management	Strategické řízení firmy	24 hod	přednáška
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	Management a marketing	Strategický management	12 hod	přednáška

Vysoká škola báňská - Technická univerzita v Ostravě	Management	Strategický management	48 hod	přednáška, seminář
Vysoká škola ekonomická v Praze	Management	Strategický management a podnikové modely inovací	24 hod	přednáška
Vysoká škola ekonomická v Praze	Management	Strategický management a analýza	48 hod	přednáška, cvičení

Další vzdělávání - kurzy MBA

Název vysoké školy	Název partnerské zahraniční vzdělávací instituce	Název předmětu obsahujícího strategický management	Časový rozsah	Forma výuky
Business Institut	The European Association for Business Studies	Strategický management	3 hod (komb.)	eLearning
Prague International Business School (PIBS)	Manchester Metropolitan University	Strategie - metody	20 hod	přednáška
Prague International Business School (PIBS)	Manchester Metropolitan University	Strategie - aplikace	20 hod	přednáška
Prague International Business School (PIBS)	Manchester Metropolitan University	Strategické řízení zdravotnických zařízení	8 hod	seminář
Vysoká škola ekonomiky a managementu (VŠEM)	European Council for Business Education	Strategický management	12 hod	přednáška

Neformální vzdělávání

Název vzdělávací instituce	Název kurzu orientovaného na strategický management	Zaměření kurzu	Časový rozsah	Metody výuky
Computer Help	Strategické myšlení	strategické plánování, analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, implementace strategie, monitoring	1 den	workshop
Česká společnost pro jakost	Strategické řízení a strategie – Kdo chce kam, pomozme mu tam!	EFQM, strategie, strategické myšlení, kreativita, inovace, BSC	2 dny	přednáška, seminář
FBE Praha	Strategické plánování zvyšování výkonnosti	SWOT analýza, mise, vize, kritické faktory úspěchu, kritické indikátory výkonnosti	2 dny	workshop
FBE Praha	Strategické plánování na základě analýzy konkurenčního prostředí podle modelu M. Portera	Porterův model konkurenčních sil, formulace strategie, budování jedinečné pozice na trhu	1-2 dny	workshop
Studio W	Vize, mise, strategie – praktický návod, jak sladit vizi a cíle podniku s každodenní praxí	význam, formulace, implementace vize, delegování, plánování, kontrola	1 den	přednáška, seminář, případové studie
Školení Kurzy Morava	Strategický management	strategie, analýzy vnitřního a vnějšího prostředí	1 den	přednáška, seminář, případové studie
Top Vision	Strategický management	strategie, vnitřní a vnější prostředí, analýzy, formulace strategie	2 dny	přednáška, seminář, případové studie
Top Vision	Strategický leadership	vize, strategie, firemní kultura, komunikace, motivace, týmová práce	2 dny	seminář, případové studie

Predikce základních celosvětových vývojových trendů

Americká vládní organizace National Intelligence Council, jejíž členové působí mj. i jako poradci prezidenta Spojených států amerických, zhruba každých pět let zpracovávají dokument, který může být významným zdrojem validních, reliabilních informací pro top manažery, využitelných ve fázi analýz vnějšího prostředí, na základě kterých top manažer formuluje strategický cíl a strategii dosažení tohoto cíle. Dokument **Global Trends 2025**¹ se věnuje základním prognózám vývoje světa do roku 2025. Níže uvedený text obsahuje základní myšlenky tohoto obsáhlého dokumentu. Text byl již autorkou publikován jako jedna z kapitol publikace *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl I – Základní zásady strategického řízení*². Ke konci roku 2012 byl vydán aktualizovaný dokument *Global Trends 2030*³.

HLAVNÍ VÝVOJOVÉ TRENDY

Mezinárodní rozložení sil, které vzniklo po 2. světové válce, se v důsledku globalizace, přesunu bohatství a ekonomické síly ze Západu na Východ a vzrůstajícího vlivu nestátních subjektů změní k nepoznání. Do roku 2025 se mezinárodní rozložení sil změní ze současného bipolárního na globální, multipolární. Současně poroste vliv nestátních subjektů, jako jsou např. nadnárodní obchodní společnosti, náboženské organizace či zločinecké sítě. Pokračování dosavadního období prosperity bude výrazně omezováno stárnutím obyvatel, limity zdrojů energie, potravy a vody a obavami spojenými se změnami klimatu.

¹ NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL. *Global Trends 2025: A Transformed World*. Washington DC: National Intelligence Council, 2008. ISBN 978-0-16-081834-9.

² SOUČEK, Z., ČAPKOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ, D., ŘÍHA, M. *Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě. Díl I Základní zásady*. 1. vyd. Olomouc: MVŠO, 2010. ISBN 978-80-87240-18-2

³ NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL. *Global Trends 2030: Alternative Worlds*. Washington DC: Office of the Director of National Intelligence, 2012. ISBN 978-1-929667-21-5.

Multipolární rozložení sil je mnohem méně stabilní než bipolární nebo unipolární. Každopádně toto období přinese výrazná rizika. Předmětem rivality bude zejména boj o trhy, investice, technologické inovace a zisk.

Výše nastíněný proces změn nebude mít jednoznačné důsledky. Spojené státy zůstanou nezávislou, nejsilnější velmocí. Jejich relativní síla (dokonce i vojenská) bude však nižší než dosud a jejich celkový vliv bude výrazně omezen. Proces transformace mezinárodního rozložení sil bude nutit politiku i veřejnost k multilaterální spolupráci.

Ekonomický růst posiluje roli nových hráčů

Objem, rychlost a směr přesunu globálního bohatství a ekonomické síly (směr je zhruba ze Západu na Východ) nemá v moderní historii obdoby. Tento přesun způsobily dva základní faktory. Za prvé, růst cen ropy a komodit přinesl neočekávané finanční příjmy státům kolem Perského zálivu a Rusku. Za druhé – díky nižším nákladům a vstřícné zahraniční politice se přesunul zpracovatelský průmysl do asijských zemí.

Předpovědi růstu Brazílie, Ruska, Indie a Číny (BRIC)⁴ signalizují jejich záměr společně snížit podíl původní G7 na globálním HDP. Čína se chystá během nadcházejících několika let získat celosvětový vliv. Za předpokladu, že se současné trendy nezmění, stane se Čína do roku 2025 druhou ekonomicky nejvyspělejší zemí na světě⁵ a přední vojenskou velmocí. Zároveň bude největším dovozcem přírodních zdrojů a největším znečišťovatelem. Indie bude pravděpodobně pokračovat ve svém ekonomickém růstu a usilovat o multipolární rozložení světa, kde New Delhi bude jedním z pólů. Rusko má potenciál být do roku 2025 bohatší, silnější a soběstačnější za předpokladu, že bude investovat do lidských zdrojů, pozvedne a diverzifikuje svou ekonomiku a stane se součástí globálního trhu. Pokud však tato opatření nepřijme a ceny ropy a plynu zůstanou na 50-70 \$ za barel, pocítí velmi výrazný pokles. U žádných dalších zemí se nepředpokládá tak výrazný růst jako u Číny, Indie a Ruska a žádná další země nedosáhne jejich globálního vlivu. Nicméně se očekává růst politické a ekonomické síly i u jiných zemí, např. v Brazílii, Indonésii, Iránu či Turecku.

⁴ Seznam nejvíce se rozvíjejících států označený jako BRIC se později rozšířil na BRICS (přibyla Jihoafrická republika – South Africa). V nejnovějších prognózách jsou mezi nejvíce se rozvíjející státy uváděny ještě Mexiko, Indonésie, Jižní Korea a Turecko, známé pod akronymem MIST. Dynamicky se také začínají rozvíjet některé státy v jižní Africe, které dosud byly pokládány spíše za „spící“.

⁵ Tato skutečnost již nastala v roce 2012

Čína, Indie a Rusko při svém rozvoji nebudou uplatňovat liberální model západních zemí, ale model zcela odlišný, který lze nazvat „státním kapitalismem“. Je to systém řízení ekonomiky, kde hlavní roli hraje stát. Stejný model je možné pozorovat i u jiných rostoucích ekonomik, jako např. Jižní Korea, Taiwan a Singapur. Růst Ruska a částečně i Číny je nicméně částečně způsoben i jejich velikostí a svérázným přístupem k demokracii. I v těchto zemích se však v politickém životě z dlouhodobého hlediska očekává větší demokratizace.

Řada jiných zemí bude i nadále ekonomicky zaostávat. Subsaharská Afrika zůstane nejzranitelnějším regionem, citlivým na občanské nepokoje a politickou nestabilitu. Navzdory vrůstající poptávce po komoditách, jichž je Subsaharská Afrika hlavním dodavatelem, nepředpokládá se zde její výraznější ekonomický růst. Obrovské zisky z neustále rostoucích cen komodit naopak upevní postavení zkorumpovaných vlád, což znemožní demokratické procesy a tržně orientované reformy.

Ačkoliv se mnohé ze zemí Latinské Ameriky do roku 2025 stanou středně silnými velmocemi, jiné budou výrazně zaostávat. Některé, jako např. Haiti, se stanou dokonce ještě chudšími a méně ovladatelnými. Z celkového pohledu bude Latinská Amerika zaostávat za Asií a jinými rychle rostoucími regiony.

Asie, Afrika a Latinská Amerika se postarají o prakticky veškerý růst obyvatelstva během následujících 20 let. Na Západ budou připadat pouhá 3% celkového přirozeného přírůstku. Evropa a Japonsko budou stále před nově vznikajícími velmocemi (Čína a Indie) v bohatství na hlavu. Budou se ale muset velice snažit, aby růst udržely, protože počet ekonomicky aktivního obyvatelstva se bude snižovat.

Nová nadnárodní jednání

Ústředním tématem nadnárodních jednání budou strategické zdroje jako energie, potraviny a voda. Poptávka po těchto zdrojích během nadcházející dekády podstatně předčí relativně snadně dosažitelné zdroje. Například produkce ropy mimo OPEC – kapalných frakcí zemního plynu nebo živičné břidlice neporoste úměrně poptávce. Produkce ropy a plynu je na sestupu. Zemí schopných výrazně zvýšit produkci bude ubývat, produkce ropy a plynu se soustředí do nestabilních regionů. Výsledkem bude, že svět přejde od ropy k zemnímu plynu, uhlí a jiným alternativám. (Některé výsledky

posledních geologických výzkumů však naznačují obrovské množství dříve neobjevených zdrojů ropy a plynu, zejména v USA a Karibiku.)

Podle odhadů Světové banky vzroste poptávka po potravinách do roku 2030 o 50 %, a to v důsledku růstu světové populace, růstu blahobytu a vzrůstající oblíbenosti západních stravovacích návyků u nižší střední třídy.

Nedostatečný přístup k zásobám vody je nadále neudržitelný, zejména co se týče zemědělství. Tento problém se navíc stupňuje vlivem rozšiřující se průmyslové činnosti a předpokládaným růstem obyvatel o 1,2 mld. lidí během následujících 20 let. Experti označili 21 zemí, které se potýkají s nedostatkem úrodné půdy nebo pitné vody. Předpokládá se, že do roku 2025 jejich počet vzroste až na 36.

Změny klimatu

Změny klimatu zřejmě způsobí ještě další zhoršení nedostatku strategických zdrojů. Ačkoliv se vliv klimatických změn liší region od regionu, řadu zemí začne trápit zejména nedostatek pitné vody a snižování zemědělské produkce. Podle předpovědí mnoha expertů lze očekávat výrazné ztráty v zemědělství. Na mnoho zemí, pro které je zemědělství jedním z hlavních zdrojů obživy a jejichž obyvatelé již nyní žijí na hranici chudoby, bude mít tento proces devastující dopad.

Východiskem z výše nastíněné situace mohou být nové technologie, které mohou vyvinout např. alternativy fosilních paliv nebo prostředky jak překonat nedostatek pitné vody a potravin. Nicméně, žádná současná technologie pravděpodobně nebude schopna nahradit tradiční zdroje energií v takové míře, jak by bylo zapotřebí. Technologie pracující s alternativními zdroji energie pravděpodobně nenajdou do roku 2025 výraznější komerční využití. Tempo technologických inovací bude klíčové. I přes politickou a dotační podporu bude přechod na nové zdroje energie (biopaliva, praná uhlí, vodík) pomalý. Současné studie prokázaly, že bude trvat zhruba 25 let, než se energetický sektor plně adaptuje na nové zdroje energie.

Nicméně nelze vyloučit, že k energetickému přechodu dojde již do roku 2025. Nejvíce lze v tomto ohledu očekávat od obnovitelných zdrojů energie (fotovoltaické či větrné elektrárny) a zdokonalování bateriových technologií. Takové technologie by mohly snížit poměrně vysoké náklady, které doposud brání realizaci dílčích projektů, a umožnily by tak drobným subjektům rozvíjet své vlastní energetické zdroje k pokrytí

spotřeby energie v domech či kancelářích, rozšíření elektrických hybridních aut nebo prodej elektřiny zpět do elektrické sítě. Stejně tak budování domácích vodíkových stanic v garážích, využívajících k výrobě vodíku elektřinu, by pomohlo vyhnout se budování složitého přenosového systému.

Terorismus, konflikty a šíření zbraní hromadného ničení

Terorismus, zbrojení a konflikty zůstanou klíčovými problémy. Je nepravděpodobné, že by terorismus do roku 2025 vymizel. Pokud však ekonomika i nadále poroste a nezaměstnanost mladých lidí, zejména na Středním Východě klesne, může se vliv terorismu snižovat. Ekonomické příležitosti či větší politický pluralismus by mohly mnohé odradit od snahy stát se členy teroristických sítí. Přesto však stále bude dost těch, které touha po pomstě či vidina stát se „mučedníkem“ povede k prosazování svých cílů cestou násilí.

Nedostatek pracovních míst a absence legálních prostředků k vyjádření svých politických názorů povedou ke stupňování nespokojenosti, růstu radikalismu a potenciálně i vstupu mladých lidí do teroristických skupin. Teroristické skupiny v roce 2025 budou pravděpodobně kombinací dvou aspektů. Prvním je přežívání současných teroristických organizací, založených na propracované organizační a řídicí struktuře a systému tréninku. Nově bude působit sílící souhrn zloby, agrese a despotismu, který povede k ještě větší radikalizaci. Teroristické skupiny působící v roce 2025 využijí vědeckotechnologické objevy, které v jejich rukou mohou představovat nebezpečí pro celý svět.

Přestože není jisté, že se Iránu podaří získat jaderné zbraně, obavy z nukleárně vyzbrojeného Iránu by mohly vést další země v regionu k rozvoji nových bezpečnostních dohod s vnějšími silami, k získávání dalších zbraní a k úvahám o uskutečnění vlastních jaderných ambicí. Není jasné, zda by se onen vztah vzájemného zastrášení, který existoval mezi velmocemi za dob studené války, vytvořil na Blízkém východě s Iránem vlastním nukleárním arzenál. V případě, kdy nejsou stanoveny jasné hranice a mantinely mezi zainteresovanými státy, mohou vést zatím mírné konflikty, odehrávající se pod jaderným deštníkem, k neúmyslné eskalaci a rozšíření.

Ve světě, ve kterém bude většina států nucena řešit pragmatické problémy spjaté s globalizací, je vznik ideologického konfliktu podobného studené válce

nepravděpodobný. Síla ideologie bude pravděpodobně nejsilnější v muslimském světě, obzvláště v jeho arabském jádru. V těch zemích, které se budou potýkat se slabou ekonomikou, jako je Pákistán, Afghánistán, Nigérie, Jemen, zesílí radikální směr islámu.

Mohou se objevit konflikty, vyplývající z úsilí získat přírodní zdroje. Obavy z možného nedostatku energie přinutí země, aby přijaly opatření zajišťující budoucí přístup k jejím zásobám. Pokud vládní představitelé budou považovat přístup k energetickým zdrojům za klíčový pro zachování domácí stability a přežití jejich režimů, mohlo by to vést k mezistátním konfliktům. Přesto i neozbrojené konflikty budou mít významné geopolitické důsledky. Zajištění pobřežní bezpečnosti slouží jako důvod k vybudování a modernizaci námořních sil např. u zemí jako je Čína a Indie. To by mohlo vést ke zvýšení napětí a soupeření, ale také vytvoří příležitosti pro nadnárodní spolupráci při ochraně kritických námořních tras. S tím, jak bude voda v Asii a na Blízkém východě stále vzácnější, bude spolupráce mezi státy při zvládnutí hospodaření s vodními zdroji stále obtížnější.

Riziko použití jaderných zbraní v průběhu příštích 20 let, i když stále velmi nízké, bude pravděpodobně větší, než je dnes, a to v důsledku několika souběžných trendů. Prvním je skutečnost, že šíření jaderných technologií a znalostí vytváří obavy z možného růstu počtu států disponujících jaderným arzenálem. Druhým je získání jaderných materiálů teroristickými skupinami. Probíhající střety mezi Indií a Pákistánem budou nadále vyvolávat obavy, že takové události by se mohly stupňovat do širšího konfliktu mezi jadernými mocnostmi. Možnost budoucí změny nebo zhroucení dosavadního režimu omezeného počtem jaderných mocností vyvolává otázky, zda slabší státy, které vlastní nukleární zbraně, jsou schopny svůj nukleární arzenál kontrolovat a zabezpečit.

Použití jaderných zbraní by pravděpodobně přineslo významné geopolitické změny, protože některé státy budou usilovat o vytvoření nebo posílení společenství s existujícími jadernými mocnostmi, zatímco jiné budou prosazovat globální jaderné odzbrojení.

Komplexnější mezinárodní systém

Spolu se vznikem nových globálních hráčů, zhoršením institucionálního deficitu, případným rozšířením regionálních bloků a zvýšeným vlivem nestátních subjektů se pravděpodobně bude urychlovat trend směrem k větší diverzifikaci autority a moci,

ke kterému docházelo v posledních několika desetiletích. Rozmanitost aktérů na mezinárodní scéně by mohla přispět k vyplnění mezer zanechaných institucemi vytvořenými po 2. světové válce, anebo k dalšímu rozpadu dosavadního systému mezinárodní spolupráce. Tento trend posílí celou řadu nadnárodních problémů, kterým čelí mezinárodní společenství.

Je nepravděpodobné, že by vzrůstající moc BRIC dokázala ohrozit mezinárodní systém tak jako Německo a Japonsko v 19. a 20. století. Rovněž je pravděpodobné, že si země BRIC budou chtít zachovat svobodu v taktice manévrování a nechat ostatní státy nést hlavní břemeno řešení otázek jako terorismus, změny klimatu a energetické bezpečnosti.

Stávající multilaterální instituce, které jsou velké a těžkopádné, a které byly navrženy pro jiný geopolitický řád, se budou obtížně přizpůsobovat novým úkolům a těžko se vyrovnají s měnícími se podmínkami. Nevládní organizace soustředící se na specifické otázky budou hrát stále důležitější roli. Přesto jejich moc bude pravděpodobně limitována schopností multilaterálních institucí a vlád dohodnout se na společném úsilí, které by reflektovalo vznik nových mocností. Respekt k nesouhlasným názorům členských zemí bude i nadále ovlivňovat agendu organizací a omezovat možná řešení.

Větší asijský regionalismus, probíhající do roku 2025, by mohl mít globální důsledky, vedoucí k vytvoření kvazi-bloků: Severní Amerika, Evropa a východní Asie. Zřízení takových kvazi-bloků by mělo dopad na možnost dosažení budoucích globálních dohod Světové obchodní organizace (WTO). Regionální uskupení by si mohla konkurovat při stanovování trans-regionálních produktových norem pro informační technologie, biotechnologie, nanotechnologie, práva duševního vlastnictví, a další aspekty "nové ekonomiky". Na druhé straně, absence regionální spolupráce v Asii by mohla posílit konkurenci mezi Čínou, Indií a Japonskem o takové zdroje, jako je energie.

Rostoucí složitost překrývání rolí států, institucí a nestátních aktérů a šíření politických identit vede k vytváření nových skupin a komunit. Je pravděpodobné, že žádná politická identita nebude ve většině společností do roku 2025 dominantní. Nábožensky orientované skupiny by mohly být problémovější než sekulární uskupení a mohly by hrát silnější roli při mnoha mezinárodních otázkách, jako jsou životní prostředí a nerovnováha ve světě.

Spojené státy: Méně dominantní postavení

Do roku 2025 bude USA jedním z mnoha významných aktérů na světové scéně, i když stále ještě tím nejsilnějším. Ve vojenské oblasti budou mít v roce 2025 Spojené státy i nadále značný náskok. Pokrok ostatních států ve vědě a technologii, používání neregulérních válečných strategií, šíření dalekonosných přesných zbraní a rostoucí využívání kybernetických válečných útoků značně omezí svobodu jednání Spojených států. Omezenější role USA se projeví na možnostech efektivního řešení nově vznikajících problémů. I přes nedávný vzestup antiamerikanismu, se na USA bude i nadále pohlížet jako na velmi potřebného regionálního stabilizátora na Středním Východě a v Asii. Od USA se bude nadále očekávat, že bude hrát významnou roli při použití vojenské síly proti globálnímu terorismu. U novějších otázek, jako je změna klimatu, budou USA široce vnímány jako zásadně rozhodující síla pro nalezení správných řešení. Zároveň různorodost vlivných aktérů a nedůvěra k obrovské moci znamená menší prostor pro možnost samostatně rozhodovat v USA o závažných problémech bez podpory silných partnerů. Vývoj v ostatních částech světa, včetně vnitřního vývoje v řadě klíčových států, zejména Číny a Ruska, budou také klíčovými faktory, které ovlivní politiku USA.

Šoky, otřesy a překvapení

Výše uvedené trendy naznačují velké diskontinuity, otřesy a překvapení. V některých případech je moment překvapení jen otázkou načasování. Například energetická transformace je nevyhnutelná. Otázkou ovšem je, kdy a jak náhle nebo hladce k takovým transformacím dojde. Přejít z jednoho druhu paliva (fosilní paliva) na jiná paliva (alternativní) je událost, která se v minulosti stala jen jednou za sto let a měla závažné důsledky. Přejít od dřeva k uhlí přispěl k zahájení industrializace. Přejít z fosilních paliv by měl značný vliv na výrobce energie na Blízkém Východě a v Eurasii. Potenciálně by mohl způsobit trvalý úpadek některých států jako globálních a regionálních mocností.

Ostatní diskontinuity jsou méně předvídatelné. Pravděpodobně budou výsledkem interakce několika trendů a budou záviset na kvalitě jejich zvládnutí. Do této kategorie patří trendy, které jsou nejasné, jako například to, zda se Rusko nebo Čína stane demokracií. Čínská rostoucí střední třída zvyšuje tyto šance, ale to neznamená, že

takový vývoj je nevyhnutelný. V Rusku se zdá politický pluralismus bez provedení hospodářské diverzifikace méně pravděpodobný. Tlak zesponu může tuto problematiku urychlit, nebo vedení státu může zahájit či posílit proces demokratizace k udržení ekonomiky nebo podnícení hospodářského růstu. Trvalý propad cen ropy a zemního plynu by změnil situaci a zvýšil by vyhlídky na větší politickou a hospodářskou liberalizaci v Rusku. Pokud by došlo k demokratizaci v Rusku nebo v Číně, představovalo by to další vlnu demokratizace s velkým významem pro mnoho dalších rozvojových zemí.

Nejisté jsou také důsledky demografických změn, kterým čelí Evropa, Japonsko i Rusko. Technologie, přistěhovalectví, zlepšení zdravotnictví a zákony podporující větší účast žen v ekonomice jsou některými z opatření, která by mohla změnit trajektorii současných trendů směřujících k menšímu ekonomickému růstu, zvýšení sociálního napětí a možnému úpadku.

Další klíčovou nejistotou je, zda se přizpůsobí a oživí globální instituce. Současné trendy naznačují, že rozptýlení moci a autority vytvoří deficit globálního vládnutí. Zvrácení směru tohoto vývoje bude vyžadovat pevné vedení v mezinárodním společenství, zahrnující i nově vzniklé mocnosti.

ČTYŘI ZÁKLADNÍ SCÉNÁŘE BUDOUCÍHO VÝVOJE

Popis vývojových trendů vyúsťuje ve čtyři základní scénáře očekávaného vývoje. Podle amerických zvyklostí mají barvitě označení („Svět bez Západu“, „Říjnové překvapení“, „Krach BRIC“ a „Politika již není jen lokální“).

Svět bez Západu

Podle tohoto scénáře USA ustoupí do pozadí. Mezinárodní systém bude členitější. Nové rozložení mezinárodních sil povede ke zpomalení hospodářského růstu a k provádění méně účinných opatření při řešení takových celosvětových problémů jako jsou klimatické změny, energetická bezpečnost nebo růst politické nestability.

Říjnové překvapení

K zabránění další devastující krize je třeba, aby se USA zhostily své dosavadní vedoucí role mnohem lépe než dosud a aby multilaterální instituce získaly mnohem silnější postavení. Špatné ekonomické úvahy a jejich nepřesvědčivé prezentace budou mít závažné politické následky. Pro USA a další mocnosti bude mnohem obtížnější nalézt a implementovat plány vedoucí k hospodářskému růstu.

Krach BRIC

Mocenské soupeření mezi Indií a Čínou vyústí v otevřený konflikt. USA díky tomu opět upevní své postavení, nicméně vojenský střet vyvolá nebezpečné nacionalistické vášně.

Politika již není jen lokální

V některých otázkách, jako např. životní prostředí, dojde ke značnému přesunu vlivu z vládních organizací na nevládní. Většina voličů bude považovat nevládní organizace za schopné lépe se vypořádat s problémy týkajícími se celé planety. Vlády budou muset tyto názory respektovat. To se však netýká všech oblastí politiky. Naopak tradiční témata, jako národní bezpečnost či etnické otázky, zůstanou doménou vlád jednotlivých zemí.

ZÁSADNÍ TECHNOLOGICKÉ OBJEVY

Na základě výše uvedených vývojových tendencí lze předvídat základní směry, kterými se bude nadále odvíjet technologický výzkum a vývoj.

Všudypřítomná výpočetní technika

Nové technologie umožní označit a následně propojit předměty běžného života, jako jsou potravinové balíčky, nábytek nebo papírové dokumenty (tzv. Internet věcí). Tyto předměty bude možné lokalizovat, identifikovat, monitorovat a dálkově ovládat např. prostřednictvím sítě senzorů a malých vestavěných serverů, které budou navzájem propojeny Internetem nové generace.

Technologie pro čistou vodu

Technologie pro čistou vodu umožní rychlejší a energeticky méně náročný proces čištění pitné a užitkové vody a odsolování poloslané a mořské vody k zajištění udržitelnosti vodních zdrojů pro domácí, zemědělské a průmyslové využití. Tyto technologie budou využívat jedinečných fyzických i chemických vlastností nanočástic a nanovláken.

Akumulace energie

Technologie pro akumulaci energie jsou nezbytné pro podporu alternativ fosilních paliv. Efektivní uchovávání energie umožní její výdej přesně dle aktuální potřeby.

Biogerontechnologie

Biogerontechnologie se zaměří na vývoj technologií, které by dokázaly rozeznat a léčit nemoci či postižení spojená se stářím. Jedná se o technologie, které pomocí biosenzorů umožní sledovat v reálném čase zdraví člověka, číst jeho DNA a přesně dávkovat potřebné léky.

Čisté uhelné technologie

Čisté uhelné technologie představují různé varianty zachycování a ukládání uhlíku (CCS - Carbon Capture & Sequestration). Jejich cílem je výrazně snížit množství emisí oxidu uhličitého - vedlejšího produktu spalování fosilních paliv - cestou zplynování a následné přeměny plynu na uhlovodík. Tento proces zlepšuje účinnost při generování elektrické energie a produkuje výrazně méně škodlivin než klasické spalování fosilních paliv.

Technologie umocňující lidské fyzické schopnosti

Technologie zvyšující lidskou sílu budou využívat různé mechanické a elektronické systémy k doplnění lidských fyzických schopností. Patří sem např. tzv. exoskelet (vnější kostra) s mechanickým pohonem kyčlí, kolen a další kloubů. V krajním případě může exoskelet připomínat humanoidního robota, který používá snímače, interface či napájecí

systemy a umožňuje sledovat a reagovat na pohyby rukou a nohou, a poskytuje tak svému uživateli větší sílu a kontrolu.

Biopaliva

Technologie zabývající se biopalivy umožňují výrobu etanolu ze zemědělských plodin jako kukuřice a cukrová třtina a bionafty, např. ze zrníček hroznového vína nebo sóji. Nová generace technologií umožní využívat jako palivo lignocelulózu. Značný potenciál představují také rychle rostoucí mikrořasy, ze kterých se vyrábí bionafta a jiná biopaliva.

Obslužná robotika

Obslužná robotika zahrnuje roboty a bezpilotní vozidla pro nevýrobní aplikace za využití velkého množství technologií, vč. hardware (senzory, napájecí systémy apod.) a softwarových platforem. Tato technologie by umožnila produkci široké škály dálkově ovládaných, poloautonomních (se zásahem člověka) a zcela autonomních robotických systémů.

Technologie zlepšující poznávací schopnosti člověka

Mezi technologie zlepšující lidské poznávací funkce patří různé léky, implantáty, virtuální výukové prostředí či nositelná zařízení umocňující lidské poznávací schopnosti. Speciální software a různá implementovaná zařízení budou sloužit ke zlepšení zraku, sluchu a dokonce i paměti. Biotechnologie a informační technologie slibují zvýšení lidské duševní výkonnosti, a to v každém stadiu života.

VÝHLED EVROPSKÉ KOMISE DO ROKU 2020

Evropská komise se pokusila v únoru 2010 zformulovat ekonomický výhled do roku 2020. Má nahradit tzv. Lisabonskou agendu z roku 2000, která zkrachovala (nezaměňovat s Lisabonskou smlouvou). Evropská unie se podle desetiletého plánu „Evropa 2020“ má stát „Inovační unií“. Základní navržené kroky jsou zformulovány takto:

- zvýšení zaměstnanosti ve věkové skupině 20-64 let na 75 % (nyní 69 %),
- zvýšení výdajů na vědu a výzkum na 3 % (nyní 1,9 %),
- přinejmenším 40 % mladých by mělo získávat vysokoškolský diplom (nyní 31 %),
- počet lidí ohrožených chudobou by měl klesnout z dnešních 80 na 60 milionů,
- pětinu spotřeby energie by měly pokrýt obnovitelné energie, o pětinu by se měly snížit emise.

Důležitá je také předpověď hlavních segmentů poptávky. Obecně se předpokládá, že největší potenciál budou mít tyto segmenty:

- zdraví,
- zbraně,
- senioři,
- voda,
- nové zdroje energie,
- ekologie,
- zábava.

Veškeré uvedené trendy se pochopitelně nemusejí naplnit. Překvapení nelze vyloučit. Top manažeři by je však měli pečlivě zvážit při formulaci svých strategií a zahrnout je do svých dalších úvahách o dalším rozvoji organizace, v jejímž čele stojí a za jejíž rozvoj nesou plnou zodpovědnost.