



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Management

Modul 11 Organizační techniky

**Výukový materiál vzdělávacích kurzů v rámci projektu
„Zvýšení adaptability zaměstnanců organizací působících v sekci kultura“**

MODUL 11

Organizační techniky



Auditing: posouzení komponentů společnosti externím odborníkem.

SMART: kritérium pro stanovování přiměřených a plnitelných cílů.

Porada: jedna z klíčových forem firemní komunikace a organizace.

Controlling: metoda řízení organizace na základě přesně definovaných kritérií a dat, těsně spojená s plánováním.

Obsah modulu

Mezi časté činnosti manažera patří také organizování – ať již práce, porad nebo osob. V tomto modulu se seznámíme se základními metodami organizace a řízení, které může manažer běžně používat. Patří mezi ně controlling a auditing, v oblasti sledování kvality organizace, porady či metoda SMART.

Obsah

Organizační techniky	2
1 Controlling	3
2 Auditing	3
3 Porada – základní prvek firemní komunikace.....	4
3.1 Příprava na poradu	6
3.2 Průběh porady	7
3.3 Po poradě	8
4 SMART	9
Shrnutí	9
Zdroje:.....	10

1 Controlling

Pojem controlling bychom mohli přeložit jako řízení či ovládání. Jde o důležitou metodu, ve které můžeme rozlišovat několik aspektů. Historicky nejstarší je vyhodnocování a **kontrola tvrdých dat**, tedy hospodářských a jiných výsledků. Jde o jednu z klíčových hodnot, kterou musí každý manažer sledovat, pokud nechce, aby se jím vedená instituce dostala do velkých problémů. Takto pojatý systém controllingu nabízí komplexní pohled na organizaci perspektivou zvolených kritérií. Díky tomu je možné relativně snadno zasahovat do systému v oblastech, kde se nedaří plnit podnikový plán. Postupně se přidávají také další kritéria, jako je spokojenost zaměstnanců, jejich nemocnost, fluktuace atp.

Rozvojová koncepce controllingu je zaměřená na **objektivně měřitelná data**, ale její zájem je orientovaný na budoucnost a rozvoj. Jeho cílem je systematický sběr a analýza dat, která by mohla umožnit dlouhodobý rozvoj společnosti. Třetí pojetí controllingu je spojení s krizovým managementem. Jeho cílem je analýza rizik a možných hrozeb, které by v budoucnu mohly ohrozit fungování společnosti. Jde přitom jak o možné problémy vnitřní, tak také vnější.

Základním cílem controllingu je **získání nejdůležitějších informací**, které jsou potřebné k tomu, aby bylo možné společnost efektivně a informovaně řídit. Tato metoda hraje důležitou roli v oblasti kontroly projektů a činností, hodnocení zaměstnanců i produktů. Může mít ale také motivační či poradenský rozměr. Dnes se má za to, že zatímco reporty reflektují především současný stav, controlling slouží pro **plánování** a budoucí vize společnosti.

2 Auditing

Dalším velice silným manažerským nástrojem je tvorba auditů, tzv. auditing. Ta může probíhat buď prostřednictvím nějakých interních mechanismů, nebo je možné pro jejich tvorbu **využít externí firmy**. Ta má výhodu ve své nezávislosti a zřejmě bude také mnohem profesionálnější a kvalitnější. Problémem mohou být ale finanční náklady, které jsou s podobnými analýzami spojené. Auditor by měl být pokud možno nezávislý – neznalý osob a důvodů toho, proč se daná činnost vykonává právě tak a ne jinak. Pokud nemáme prostředky na profesionálního auditora, není špatné se domluvit s nějakou jinou institucí (třeba dvě galerie či knihovny mezi sebou) na křížovém auditu.

Často se můžeme setkat s tím, že jsou slova audit a kontrola zaměňovány. To ale není úplně správné. Zatímco kontrola se snaží o hledání konkrétních nedostatků, auditu jde o **prověření obecnější**

funkčnosti určitého mechanismu či aspektu činnosti společnosti. Samotné slovo pochází z latiny a znamená naslouchat či slyšet – základním úkolem auditora je tedy provádět pozorování uvnitř společnosti a hledat případné problémy a překážky.

Auditem může procházet jakýkoli aspekt práce společnosti či instituce. Obecně je možné hovořit o následujících základních formách auditu:

- ✦ **Účetní** – někdy je třeba jej provádět ze zákona, jindy může posloužit pro optimalizaci daňových odvodů atp.
- ✦ **Jakosti a kvality** – především tam, kde se řídíme nějakými normami a mezinárodními standardy je třeba provádět audity.
- ✦ **Ekologický** – u většiny organizací neziskového typu půjde spíše o soubor doporučení s ohledem na enviromentální aspekty.
- ✦ **Bezpečnostní** – bezpečnostní audit může probíhat v několika rovinách – od kontroly zabezpečení dat, sítě či systému až po kontrolu budov a bezpečnosti práce.
- ✦ **Personální** – snaží se analyzovat výkonnost jednotlivých zaměstnanců či oddělení s cílem zefektivnit práci.
- ✦ **Marketingový** – cílem je objektivně posoudit kvalitu marketingu společnosti.

Výsledkem auditu (v případě, že je prováděn profesionálně) může být **certifikát**. Ten deklaruje skutečnost, že instituce danou část své činnosti provádí podle jasných pravidel a relativně kvalitně.

3 Porada – základní prvek firemní komunikace

Porada patří mezi nejčastější a nejdůležitější formy komunikace uvnitř každé instituce. Je třeba, aby se lidé z různých oddělení dohromady stýkali, vyměňovali si názory a informace, aby tvořili jeden tým. Proto je důležité, aby se z porady nestala ztráta času či nutné zlo, které je třeba přežít, ale naopak fundamentální prvek firemní komunikace.

Obecně je možné poradu rozdělit do několika základních skupin, které se mohou ale různě prolínat:

- ✦ **Organizační porada** řeší různé aktuální problémy, rozdělení úkolů, ale také je možné zjišťovat míru jejich plnění. Tyto porady bývají krátké a doporučuje se, aby se konaly ve stoje.
- ✦ Druhou formou jsou **koncepční porady**. U těch se vyžaduje tvořivost a řeší se smysl a směřování firmy, nové produkty, projekty atp. Často trvají i několik dní a je u nich podstatné zajistit příjemné prostředí a přestávky. Unavený člověk není kreativní.
- ✦ **Informační porady** slouží k **rychlé a efektivní výměně informací** či k jejich **prezentování**.

Mohou být často jednostranné (briefingy).

- ✦ **Vzdělávací porady** mají za cíl edukaci účastníků či seznámení se s novými postupy a metodami.
- ✦ **Rozhodovací porada** sleduje nějaké jasné rozhodnutí. To může vyplynout z kolektivní diskuse, hlasováním nebo prostým oznámením manažera.

Než se rozhodnete svolat nějakou poradou, je třeba uvažovat nad tím, zda je vlastně potřebná. Obecně platí, že čím méně lidí spolu jedná, tím je taková domluva efektivnější. Také vhodný informační systém (i kdyby mělo jít jen o nástěnku či pravidelný e-mail v pondělí ráno) může řadu schůzek odbourat, zkrátit či učinit efektivnějšími. Velká část pracovní doby strávená na poradách je silně neefektivní, a proto je třeba hledat cesty k tomu, jak jejich počet minimalizovat a tam, kde zůstanou potřebné, je vést skutečně efektivně.

K čemu může být porada vůbec užitečná? To je zřejmě základní otázka, kterou si musí položit každý – ať již jde o manažera nebo člověka, který se musí porady účastnit. Pokud každý účastník nepochopí smysl a význam porady, rapidně klesá její užitečnost.

Je možné říci, že dobrý manažer dokáže poradou:

1. **Motivovat** – a to jak své spolupracovníky, tak také podřízené. Každý by měl chápat smysl práce a svou pozici v rámci firemního systému.
2. **Vytvářet týmového ducha** a atmosféru spolupráce. Pokud je v instituci přehnaně konkurenční prostředí, vede to k tomu, že se zhoršuje spolupráce mezi jednotlivými členy. Porada by měla spolupráci jednotlivých osob pomoci.
3. Na poradě je také možné **předávat a získávat informace**. I v případě kvalitního informačního systému je lidský kontakt někdy potřebný a nezastupitelný.
4. Získat informace o **kvalitě a výkonnosti svých spolupracovníků**, i když porada by neměla být jediným místem pro tento typ zpětné vazby.
5. Poradu je také možné využít k tomu, aby vedoucí pracovník získal **autoritu**. Té dosáhne nikoli diktaturou či křikem, ale především autenticitou, pracovitostí a empatií.

Porady mají také **přínos pro celé instituce jako takové. Umožňují lepší koordinaci jednotlivých činností, vytvářet pocit sounáležitosti ke společnosti, určovat priority nebo identifikovat slabá místa**. Na poradě se také mohou dobře projevit různé informace z různých zdrojů a oblastí a otvírá se možnost pro jejich konceptuální chápání.

Je relativně snadno možné identifikovat základní problémy, se kterými je možné se v případě porad setkávat. Především jde o **řešení nepodstatných záležitostí**. To může být dáno tím, že není jasný program a struktura jednání, ale také osobními vztahy mezi lidmi. Je třeba odlišit jednání od večírku či jiné společenské akce – musí mít jasná pravidla a program, který znají všichni předem a musí se na jednání dobře připravit. Dalšími častými problémy jsou chyby v zápisech – pokud jsou příliš dlouhé, tak je nikdo nečte, pokud krátké, nezachycují dostatek informací. Je třeba volit rozumný kompromis.

Již jsme řekli, že to, co je možné řešit s **menším počtem lidí**, se řeší lépe s nimi, než s řadou dalších osob, které by navíc mohly dělat něco užitečnějšího, než poslouchat něco, co se jich přímo netýká. Poradu je dobré případně strukturovat tak, aby mohly osoby, pro které je program vyčerpán, průběžně odcházet (třeba v několika vlnách). Je třeba také zajistit, aby se porada nestala prostorem pro slovní exhibice, pozdní příchody či odbíhání od tématu. Ač by měl mít každý manažer snahu o budování co možná nejpříjemnější atmosféry, **pevný řád** na poradě je nutností a musí být jasné, kdo ji vede, kam a proč.

3.1 Příprava na poradu

Aby mohla být porada efektivní, je třeba, aby se na ní předsedající (či kdo jí má na starosti) dobře připravil. Je dobré, aby měla pevně danou strukturu, kterou vždy dodržujeme. Účastníci se v ní budou lépe orientovat. Konkrétní plán porady je třeba vytvořit co možná v největším předstihu tak, aby se mohl na ni každý náležitě připravit. Je také dobré k informacím k jednotlivým tématům jednání připojit také úkoly z předchozí porady, aby měl případně každý prostor pro to, dodělat na co zapomněl, nestihl atp.

V modulu o time managementu se věnujeme dvěma pravidlům - **Eisenhowerovu principu priorit** a **Paretovu pravidlu 80/20**. Obě by se měla v poradě promítnout. Nedůležité věci, které nejsou aktuální, se neřeší vůbec a svoji pozornost budeme věnovat 20 % nejdůležitějších věcí. Ty totiž generují 80 % zisku. Na to je třeba při přípravě každé porady pamatovat.

Každý bod by měl obsahovat odpovědi na následující otázky:

- ✦ **Co?** (vlastní obsah bodu)
- ✦ **Kdo?** (koho se daný bod týká)
- ✦ **Kdy?** (aby mohl být nějaký úkol splněn, musí mít přesné datum, které se bude kontrolovat)
- ✦ **Kde?** (pokud je úkol vázán na nějaké místo, je třeba jej specifikovat)

- ⤴ **Jak?** (je třeba jasně definovat způsob provedení)
- ⤴ **Proč?** (jaký je vlastně důvod celé aktivity, z jakého důvodu je vykonávána)
- ⤴ **Kolik?** (jaké zdroje je třeba alokovat)

Asi není důležité, abyste měli na všechny otázky hned odpověď. Ostatně právě to se má řešit na poradě, ale je dobré tyto body sledovat a na jednání se je snažit naplnit. Mějte v podkladech u každého bodu jasně napsáno, co se musí dojednat, co se již dojednalo a co naopak k diskusi vůbec není. Je dobré, pokud má porada **přesný časový plán** a harmonogram, který se snažíme dodržet. To by mělo pomoci v tom, abychom se u nějakého bodu „nezasekli.“

Snažte se, aby na poradě byli pozváni skutečně jen ti, kteří jsou na ni nezbytně nutní. Snaha o to, probrat vše se všemi, jen proto, že je to na první pohled nejdůležitější, není právě dobrá. Důležitá je také volba času. Je dobré volit takový termín porady, který bude co možná největšímu množství lidí vyhovovat a nebude jim zasahovat do plnění ostatních povinností. Také páteční odpoledne či pondělní ráno nejsou právě optimální, neboť jsou účastníci již (nebo ještě) myšlenkami jinde.

3.2 Průběh porady

Neméně důležitý je také průběh porady. **Začínajte v čas.** Pokud má někdo zpoždění, není obvykle možné čekat, protože se tím zdržují všichni. Je-li to možné, upravte pořadí bodů tak, aby případný opozdilec narušil schůzi minimálně. Pokud se pozdní příchody opakují vinou konkrétního člověka, je vhodné s ním situaci individuálně řešit. Na začátku se ujistěte, že všichni znají program porady a případně jej dodejte těm, co jej nemají. Také je důležité na samotném začátku určit pravidla a zapisovatele.

Zápis musí být strukturovaný, přehledný a výstižný. Forma musí být co nejdříve po skončení dostupná všem účastníkům, například poštou nebo informačním systémem. Je také dobré na konci každého bodu provést shrnutí, aby se všichni účastníci udržovali v obraze. Postup by měl být systematický a přehledný.

Jestliže porady trpí lidmi, kteří řeční dlouhou a zbytečně, je užitečné si **stanovit limit** – třeba formou hodin. Nikdo by neměl hovořit přes něj. V závislosti na atmosféře a konkrétním složení osob je možné tento limit různě upravovat a více či méně pevně dodržovat.

Pro strategické a kreativní porady se hodí používat brainstorming či metodu šesti barevných klobouků. Pokud nevíte, o co jde, podívejte se do dalších materiálů, které naleznete na konci textu. Naopak u organizačních porad se nevyplatí ani sedat. Pamatovat je třeba na **přestávky**, které by měly být **po 45 minutách**. Pak začíná klesat pozornost a efektivita práce. Je dobré poradou plánovat tak, aby vznikaly tématické bloky, které budou oddělené přestávkami. I ty je možné rozumným způsobem vyplnit. Třeba neformální diskusí, firemním klipem, novou reklamou atp.

Samozřejmostí by mělo být zajištění přiměřeného komfortu účastníků, ať se to týká vhodné teploty, občerství nebo vybavení místnosti. Právě místnosti je dobré věnovat pozornost. Účastníci by měli sedět do kruhu tak, aby spolu mohli dobře komunikovat každý s každým. Místo konání musí být úměrné počtu osob – pro tři lidi je nevhodná aula, pro patnáct kancelář. Mělo by to být také jasně dané v propozicích.

Pokud účastníci chtějí používat audiovizuální techniku, jako jsou například prezentace, je nutné, aby si je **dopředu připravili**. Není možné s tím v žádném případě ztrácet čas v průběhu samotné schůze. Během porady je důležité také efektivně zvládat stres a emoce všech zúčastněných, děkovat a klást otázky.

Ne vždy je nutné, aby vedoucí pracovník byl současně koordinátor porady nebo vedl prezentace. Dobrý manažer zná své schopnosti a možnosti a nebojí se delegovat jednotlivé činnosti na další pracovníky.

3.3 Po poradě

Poradou práce jejího koordinátora ale nekončí. Je třeba, aby byl provedený zápis přiměřeným způsobem **zveřejněn**, jasně **definovány úkoly**, které jsou zaslány konkrétním lidem. Manažer musí provést hodnocení porady a dohlédnout na to, aby jednotliví účastníci realizovali kroky, které byly na poradě dohodnuty. Analýza proběhnuté porady je také základem pro poradou další, takže její dobré zpracování může ušetřit nemálo práce.

Asi není nic horšího, než pokud porady probíhají „do zdi.“ Je třeba jasně definované úkoly **kontrolovat, hodnotit a reflektovat** na dalších poradách. Vhodný informační systém umožňuje, aby každý věděl, jaký má jeho práce význam a odezvu. Porady jsou důležité, ale je třeba, aby pak měly efektivní odezvu a význam.

4 SMART

Poslední organizační technikou, o které se alespoň krátce zmíníme je **SMART**, což je akronym slov, které mohou pomoci v tom, aby byl manažer schopen volit přiměřené cíle a dosahovat jich. První písmeno je ze slova **Specific**, tedy přesně určený. Zadávat vágní úkoly je většinou neefektivní, protože se špatně realizují i kontrolují. Úkol by tak měl být specifikován co do kvality, množství, času nebo zdrojů. **Measurable** znamená měřitelný, tedy každý úkol musí obsahovat nějaké parametry, které budeme schopni sledovat, kontrolovat a vyhodnocovat. **Agreed** je akceptovatelný – nejen přijatelný pro podřízené, ale měli by také chápat, proč jej dělají, ztotožnit se s jeho důležitostí. **Realistic** ukazuje, že cíle musí být přiměřené a dosažitelné. **Trackable** znamená, že by měl být dělitelný na různé části, které je možné dělat postupně, a mají samy o sobě nějakou hodnotu.

Pokud zadáváme nějaký úkol, je třeba dbát na to, aby pravidla SMART splňoval. Jde o relativně logická a přiměřená kritéria, která se na úkoly běžně kladou.

Shrnutí

Manažer má k dispozici celou řadu formalizovaných nástrojů, které může k řízení společnosti použít. Jedním z nich je **controlling**, který se zaměřuje na analýzu nejrůznějších objektivních dat. Ať již jde o tvrdé ekonomické ukazatele nebo další kritéria. Slouží jako východisko pro plánování (například pro SWOT analýzy). Stále více se tedy sledují kritéria, která jsou spojená s výhledem do budoucna.

Auditing je obvykle prováděn člověkem zvenčí a jeho cílem je provádět analýzu a kontrolu činnosti společnosti v nejrůznějších oblastech – od výkonnosti jednotlivých zaměstnanců až po účetnictví či marketingové kampaně. Jeho cílem je nejen snaha o efektivitu, ale často také získání příslušného certifikátu kvality (různé ISO normy aj.).

Porady patří k nejdůležitějším formám komunikace v každé instituci a je proto třeba k nim přistupovat co možná nejefektivněji a nejpečlivěji. Měly by se jí účastnit jen ti, pro které je důležitá a potřebná. Předem je třeba zaslat podrobný program porady, který bude obsahovat nejen jednotlivé body, ale také všechny potřebné dokumenty, data a úkoly i doporučení z předchozí schůze.

Užitečná je také metoda **SMART**, která umožňuje definování jasných úkolů, kterých je možné dosáhnout.



Zdroje:

Užitečný článek o tom, jak dobře zorganizovat poradu.

(<http://www.mitvsehotovo.cz/2009/09/o-vedeni-porad-%E2%80%A6/>)

Organizační techniky je možné dobře navázat také na nástroje pro rozvoj kreativního myšlení, jako jsou myšlenkové mapy.

(<http://www.myslenkove-mapy.cz/myslenkove-mapy/byznys/myslenkove-mapy-pri-vyjednavani/>)

Velice pečlivě jsou jednotlivé nástroje popsány v knize Moderní marketing na stranách 188-249 a to včetně řady konkrétních kroků. Z tohoto pohledu je možné ji brát jako „kuchařku“ pro jednotlivé činnosti.

Řezáč, Jaromír. Moderní management. Cpress 2009.