

## PŘÍČINY KRIZE ORGANIZACE ZPŮSOBENÉ JEJÍM MANAGEMENTEM

### MANAGEMENT CAUSED ORGANIZATION CRISES

---

Ivan Vágner

---

**Abstrakt:** *Zpracování příspěvku je zaměřeno na odhalení příčin vzniku krize jakékoliv organizace, které souvisí výhradně s jejím managementem.*

**Klíčová slova:** *organizace, krize, příčiny krize, celostní systém managementu, osobní management, všeobecný management, vůdcovství*

**Abstract:** *The paper's elaboration is aimed at revealing the causes of the crisis of any organization, which relate exclusively to its management.*

**Keywords:** *organization, crisis, causes of the crisis, holistic management system, personal management, management in general, leadership*

**JEL klasifikace:** *M10, M12*

## 1 ÚVOD

V manažerském pojetí představuje krize organizace buďto završení sestupné spirály jejího výkonu poslání způsobeného obvykle různými pochybeními či slabiny zejména jejího managementu nebo relativně rázného zamezení jejího výkonu poslání vlivem bezprecedentních, resp. neočekávaných změn faktorů relevantního obecného a případně i oborového okolí. Krize organizace může vyústit v její zánik, ale může být i rozhodujícím impulzem k perspektivní změně výkonu a rozvoje jejího poslání!

Předmětem tohoto příspěvku je odhalení příčin krize jakékoliv lidmi vytvořené organizace v návaznosti na formování a fungování jejího celostního systému managementu (dále jen „CSM“).<sup>1</sup> Cílem zpracování příspěvku je poskytnout manažerské praxi zdůvodnitelné podněty k prevenci před vznikem krize,

---

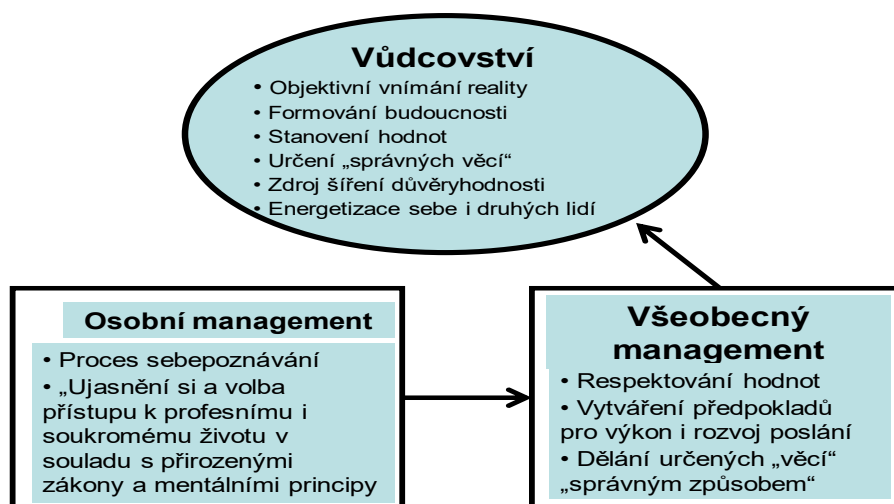
<sup>1</sup> Problematika formování a fungování „CSM“ je blíže objasněna v 1. kapitole publikace VÁGNER, Ivan. *Osobní management*, s. 7-9.

resp. K překonávání již existující krize organizace a vytvoření tak předpokladu pro její perspektivní a pozitivní výkon poslání a jeho rozvoj.

## 2 PŘÍČINY KRIZE ORGANIZACE SOUVISEJÍCÍ S FORMOVÁNÍM A POTAŽMO S FUNGOVÁNÍM JEJÍHO ‚CSM‘

Každá organizace potřebuje ‚CSM‘ k účelnému, účinnému, hospodárnému a zodpovědnému manažování výkonu jejího poslání a jeho rozvoje. Základnu ‚CSM‘ tvoří dva pilíře: „Osobní management“ (dále jen ‚OM‘) a „Všeobecný management“ (dále jen ‚VM‘). Vrcholovým pilířem ‚CSM‘ je „Vůdcovství“ (dále jen ‚V‘). Postup formování ‚CSM‘ je zobrazen pomocí šipek mezi pilíři ‚CSM‘ v obrázku č. 1 a fungování ‚CSM‘ je naznačeno rovněž pomocí šipek mezi pilíři ‚CSM‘ v obrázku č. 2.

Obrázek 1: Formování ‚CSM‘ organizace



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 2: Fungování „CSM“ organizace



Zdroj: Vlastní zpracování

## 2.1 Identifikované „zárodečné“ příčiny krize organizace související s pilířem „OM“

V rámci východiskového pilíře „OM“ jsou níže, v tabulce č. 1, identifikovány „zárodečné“ příčiny možné budoucí krize organizace v souvislosti s procesem sebepoznávání, při aplikaci profesně-výkonového pojetí „OM“ a konečně i při realizaci univerzálního pojetí „OM“.<sup>2</sup> I když je top managementy organizací často proklamováno, že klíčovými zdroji organizace jsou její lidské zdroje a potažmo kvalitativní úroveň lidských vztahů, paradoxně v manažerské praxi není problematice „OM“ věnována náležitá pozornost! Tím pochopitelně se již na počátku formování „CSM“ „zasévají zárodky“ možné budoucí krize organizace. Za nejzávažnější relevantní prohřešky související s pilířem „OM“ považuje autor příspěvku (dále jen autor) ty, jež jsou uvedeny níže v tabulce č. 1, a to v členění uvedeném výše v první větě této subkapitoly.

<sup>2</sup> Proces sebepoznávání, profesně-výkonové a univerzální pojetí „OM“ jsou objasněny ve 3. až 5. kapitole publikace VÁGNER, Ivan. *Osobní management*, s. 36-79.

**Tabulka 1: Přehled identifikovaných „zárodečných“ příčin krize organizace souvisejících formováním a fungováním pilíře ,OM‘**

| Proces sebepoznávání  | Profesně-výkonové pojetí ,OM‘  | Univerzální pojetí ,OM‘  |
|---|--|--|
| Proces sebepoznávání je člověkem zcela ignorován!   | Dochází k prolongaci důrazu na kvantitativní ukazatele individuálního výkonu posláním na pracovním místě či u pracovní role (dále jen individuální výkon posláním)!                      | Chybí vědomost člověka o existenci přirozených zákonů!   |
| Proces sebepoznávání je člověkem nahrazován subjektivní představou o sobě samém!                                | Proklamuje se sice důraz na kvalitativní ukazatele individuálního výkonu posláním, ale v realitě se stejně individuální výkon posláním hodnotí převážně podle kvantitativních ukazatelů! | Člověk ví o existenci přirozených zákonů, ale ve svém profesním i soukromém životě (dále jen životě) jimi pohrdá!  |
| Proces sebepoznávání je sice člověkem realizován, ale bez využití relevantní metodiky!                          | Není jednoznačně ujasněn požadovaný výstup individuálního výkonu posláním!   | Člověk nemá vědomost o existenci tzv. mentálních principů!   |
| Proces sebepoznávání je člověkem realizován jednorázově, avšak opomíjí se jeho aktualizace v čase!              | Podceňuje se ujasnění hodnotové orientace postoje a přístupu při realizaci individuálního výkonu posláním!   | Člověk má vědomost o tzv. mentálních principech, ale ve svém životě je zcela nebo zčásti ignoruje.   |
| Proces sebepoznávání orientuje člověk zvláště na hodnocení úrovně jeho individuálního managementu! <sup>3</sup> | Zejména u individuálního výkonu posláním znalostního pracovníka (dále jen ,ZP‘) není podporován jeho posun paradigmatu myšlení a jednání k tzv. principiálnímu vedení!                   | Při individuálním výkonu posláním ,ZP‘ věnuje žádoucí pozornost jen dvěma složkám předmětu managementu, tj. manažerským znalostem a způsobilosti jejich aplikace v konkrétních podmínkách manažování individuálního výkonu posláním, ale zcela opomíjí |

<sup>3</sup> Individuální management je individuální modifikací ,VM‘ a obsahuje individuálně aplikované manažerské techniky!

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | třetí složku předmětu managementu, kterou je rozvoj vlastní sociální zralosti!   |
| V procesu sebepoznávání se podceňuje, že člověk je „nositel“ 4 dimenzí (tělesné, duševní, duchovní a společensko-vztahové či citové)! Zejména se v rámci procesu sebepoznávání ignoruje duchovní dimenze člověka! | Mnohdy chybí podpora cílevědomého vzdělávání a rozvoje stěžejních způsobilostí ,ZP‘!   | ,ZP‘ je si sice vědom nezbytnosti důrazu na vlastní rozvoj sociální zralosti, ale nemá vědomost o tzv. kontinuu zralosti!                                  |
| Zcela okrajově se v procesu sebepoznávání hodnotí schopnost člověka využívat při rozhodování zdravý rozum!  | Není aplikována komparace osobního a pracovního profilu testujícího vlastnosti potenciálního ,ZP‘ a žádoucích vlastností pro individuální výkon poslání!                         | ,ZP‘ má vědomost o kontinuu zralosti, ale nedokáže objektivně posoudit své postavení v jeho rámci!   |
| V procesu sebepoznávání se věnuje minimální pozornost důvěryhodnosti člověka a jeho způsobilosti přispívat k důvěře ve vztazích v jeho okolí!   | Zejména při individuálním výkonu ,ZP‘ dochází k negativním jevům, jako je např. protiklad profesního a soukromého života, dlouhodobé přetěžování disponibilního potenciálu ,ZP‘! | ,ZP‘ už dokáže posoudit své postavení v kontinuu zralosti, ale nemá osvojeny návyky, které by mu pomohly k žádoucím zkvalitnění vlastní sociální zralosti! |
| Téměř se v procesu sebepoznávání ignorují vůdcovské předpoklady!  |  |  |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 2.2 Identifikované „zárodečné“ příčiny krize organizace související s pilířem ,VM‘

,VM‘ lze charakterizovat různě. Poměrně výstižně charakterizuje obsah ,VM‘ věta „zabezpečení dělání věcí správným způsobem“. To by však ani k rámcové identifikaci „zárodečných“ příčin krize organizace nestačilo. Proto autor zvolil

systémové členění obsahu ‚VM‘ pomocí manažerských komponent a jejich vazeb (viz obrázek č. 3).

**Obrázek 3: ‚VM‘ – manažerské komponenty a jejich vazby**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Úvodem k identifikaci příčin krize organizace v souvislosti s ‚VM‘ je věcně podstatné hypoteticky zdůraznit, že mnohdy je hlavní příčinou budoucího krizového stavu organizace podcenění vazeb mezi jednotlivými manažerskými komponentami. Vazby jsou v obrázku č. 3 uvedeny jen symbolicky, jako jejich rámcové připomenutí! Ve skutečnosti je vazeb mezi manažerskými komponentami mnohem více a jejich komplexní zobrazení by obrázek č. 3 zcela znepřehlednilo!

Autor rovněž preventivně přiznává, že nebude zdaleka schopen zachytit všechny příčiny vedoucí ke krizi organizace v tabulkách týkajících se jednotlivých manažerských komponent, nicméně se pokusí uvést ty příčiny, které se mu jeví jako nejvýznamnější<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Výchozí podněty pro zpracování obsahu tabulek 2.,3 a 4. vycházejí z 2. kapitoly publikace VÁGNER, Ivan. *Základy managementu*.

Tabulka 2: Přehled identifikovaných „zárodečných“ příčin krize organizace souvisejících formováním a fungováním pilíře ,VM' (1. část manažerských komponent)

| Manažerská komponenta „okolní prostředí“ (dále jen ,OP')   | Manažerská komponenta „lidské zdroje-lidský potenciál“ (dále jen ,LZ')  | Manažerská komponenta „organizační kultura (dále jen ,OK')  |
|--|---|---|
| Význam interakce s ,OP' se podceňuje!  | V nemálo organizacích de facto ,LZ' nejsou vnímány jako klíčová aktiva!   | Podceňuje se specifické postavení ,OK' v rámci pilíře ,VM'!<br>Pozn.: Tato specifika ,OK' spočívá v tom, že má vliv na všechny ostatní manažerské komponenty ,VM'.                                |
| Neexistuje signalizační a varovný systém detekující vývoj v obecném a oborovém ,OP'!   | Disponibilní potenciál ,LZ' organizace je v některých organizacích nevyužit - v jiných i dlouhodobě přetěžován!   | Existující manažerská komponenta ,OK' není typologicky posuzována!  |
| Nereaguje se důsledně a včas na signalizované změny v obecném a oborovém ,OP'!   | Ne vždy kvalitativní úroveň personalistiky, resp. personální práce odpovídá požadavkům managementu ,LZ' (HRM)!  | Není jednoznačně zvažováno, zda stávající ,OK' vyhovuje stávajícímu výkonu poslání organizace, natož zda by stávající ,OK' byla adekvátní pro realizaci žádoucích změn výkonu poslání organizace! |
| O výše signalizovaných změnách v obecném a oborovém okolí nejsou pravdivě a včas informováni všichni interní „stakeholders“! | Prokazatelně platí, že si často management organizace není vědom důležitosti níže uvedenému členění tzv. intelektuálního kapitálu, jenž je hodnotovým vyjádřením disponibilního potenciálu ,LZ' organizace:<br>Intelektuální kapitál = lidský kapitál + společenský kapitál + organizační kapitál | V rámci ,OK' se preferují její materiální prvky (např. artefakty materiální podoby) a podceňují se její nemateriální prvky (např. hodnotová orientace)!   |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>Vyčkává se či otálí s konkretizací zabezpečení nezbytné aktualizace výkonu poslání!</p> | <p>Dochází k prolongaci tradičního nazírání HRM, přičemž je zjevně prokázán žádoucí posun k tzv. moderní působnosti HRM, jež obsahuje:<br/>                 Zlepšení kvality pracovního života<br/>                 Zvýšení výkonnosti<br/>                 Zvýšení spokojenosti pracovníků<br/>                 Zlepšení rozvoje pracovníků jak jedné osoby, tak i kolektivů (týmů)<br/>                 Zvýšení připravenosti na změny!</p> | <p>Lze hypoteticky přepokládat, že existuje poměrně mnoho organizací, kde se ‚OK‘ utváří a dále vyvíjí spontánně!</p>  |
| <p>Zkresluje se zpětná vazba související s provedením aktualizace výkonu poslání!</p>      | <p>Trend od izolovaného přístupu ke spolupráci útvarů HRM a managementu se mnohde prosazuje obtížně a zdlouhavě!</p>  | <p>Pro ‚OK‘ platí především ono známé rčení: „Ryba smrdí od hlavy“! Z toho vyplývá, že žádoucí změny ‚OK‘ nelze dosáhnout, aniž by zejména top management organizace plně nerespektoval a uplatňoval mentální princip integrity!<br/>                 Pozn.: Což však hypoteticky v současné manažerské praxi není převažujícím fenoménem!</p> |
|  | <p>Management nerozlišuje mezi pilířem V (‚CSM‘) a vedením lidí, které patří, v rámci ‚CSM‘, do manažerské komponenty pilíře ‚VM‘, a to konkrétně do manažerské komponenty ‚LZ‘!</p>  | <p>Při formování žádoucí podoby ‚OK‘ se toleruje nekonzistentnost strategie organizace, organizační struktury a ‚OK‘!</p>  |
|  | <p>Mnohde jsou managementem pracovníci doposud považováni za „živě</p>  | <p>Při formování žádoucí ‚OK‘ se podceňuje: důraz na priority, jakými jsou např. kvalitativní</p>  |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>stroje"! Takovéto nazírání ,LZ' představuje direktivní zaměření na plnění stanovených úkolů způsobem: pochvala/sankce!</p> <p>Vedení pracovníků jako živých bytostí (podle Coveyho tzv. 8. návyku) by sice mělo být samozřejmostí, nicméně aplikace vedení lidí v pojetí managementu pracovního výkonu se prosazuje často nedůsledně a liknavě!</p> | <p>stránka výkonu poslání, úroveň důvěry v organizaci, respektování hodnotové orientace... fakt, že formování žádoucí ,OK' je zdrojově náročným a časově dlouhodobým procesem!</p> |
|--|--|--|

Tabulka 3: Přehled identifikovaných „zárodečných“ příčin krize organizace souvisejících formováním a fungováním pilíře ,VM' (2. část manažerských komponent)

| Manažerská komponenta „plánování“ (dále jen ,PL')   | Manažerská komponenta „organizování“ (dále jen O)  | Manažerská komponenta „kontrolování“ (dále jen ,KO')  |
|---|--|---|
| ,PL' nenavazuje na vizi organizace!   | Existuje snaha zachovat stávající organizační strukturu, byť implementace perspektivní strategie vyžaduje zásadní změnu organizační struktury! | Při ,KO' se podceňuje preventivní a rozborový charakter zaměření ,KO' a málo se posiluje vědomí, že ,KO' prolíná všemi ostatními manažerskými komponentami! |
| Obsah ,PL' není komplexní, resp. není respektována logická sekvence „kroků“ a velmi často se cíle nevytyčují v souladu s akronymem „SMART“                            | Mnohde v organizacích přetrvává útvárová organizační struktura a dochází k záměrnému odporu pro prosazování procesní organizační struktury!    | Při ,KO' se ne vždy zohledňuje vztah účelnosti a přiměřenosti!  |
| V rámci P se ignorují zejména tyto principy: <ul style="list-style-type: none"> <li>- kontinuita (nepřetržitost),</li> <li>- registrace a reakce na změny,</li> </ul> | Zejména ve velkých organizacích stupeň organizovanosti se nachází za vrcholem efektu organizovanosti!  | V manažerské praxi se nedaří ustupovat od zásady „kdo manažuje také kontroluje“ a posilovat uplatňování zásady „kdo vykonává                                |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- variantnost (vypracování alternativ),</li> <li>- participace zdola,</li> <li>- kreativita,</li> <li>- zohlednění rizika,</li> <li>- komplexnost!</li> </ul>                        |  | <p>jakoukoliv činnost, sám sebe kontroluje“!</p>   |
| <p>Při P strategické povahy se příliš nevyužívají tyto empiricko-intuitivní metody:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- intuice,</li> <li>- využívání zdravého rozumu,</li> <li>- participační postupy!</li> </ul> | <p>Ve většině organizací se nadále aplikuje liniově-štabní organizační struktura!</p>  | <p>V rámci ,KO‘ podle charakteru provádění není doceněna prevence!</p>   |
| <p>Při ,PL‘ operativní povahy se nedoceňuje význam aktualizace normativní základny!</p>   | <p>Při stanovování rozpětí managementu se jen rámcově přihlíží k faktorům, které nelze ignorovat!<br/>Pozn.: Jedná se zejména o tyto faktory:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- výkonnost a osobnost manažera,</li> <li>- podíl času vynakládaného manažerem na jiné činnosti než na vedení pracovníků,</li> <li>- výkonnost, kvalifikace a motivace vedených pracovníků,</li> <li>- různorodost, opakovatelnost a složitost práce vedených pracovníků,</li> <li>- úroveň automatizace operačního systému managementu,</li> <li>- prostorové rozmístění vedených pracovníků.</li> </ul> | <p>Je sice samozřejmostí, že ve středně velkých a velkých organizacích se na ,KO‘ podílí management i kontrolní útvar, ale ne vždy je ujasněna působnost a odpovědnost v rámci fází ,KO‘!<br/>Pozn.: Takto by to mělo být: Působnost a odpovědnost kontrolního útvaru končí objektivním přehledem odchylek od standardů plánů a zpracováním návrhu na jejich odstranění. Management na základě výstupů kontrolního útvaru je odpovědný za odstranění odchylek, přičemž nemusí akceptovat návrh na odstranění odchylek od kontrolního útvaru.</p> |
| <p>V rámci P se ne vždy uvažuje v členění na základní druhy plánů</p>   |  | <p>Nejsou akceptována některá doporučení pro efektivní ,KO‘, zejména:</p>  |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>(poslání, vize, cíle, strategie, prováděcí plán) a další druhy plánů (taktiky, postupy, pravidla, programy, rozpočty)!</p>  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- koncipování ,KO' v souladu s povahou obsahové náplně hodnocených manažerských procesů,</li> <li>- správné a včasné načasování ,KO', aby byly zachyceny významné odchylky od plánovaných záměrů,</li> <li>- při ,KO' respektovat delegovanou pravomoc a odpovědnost kontrolovaných pracovníků i týmů, míru jejich autonomie a význam cílů jejich činnosti pro prosperitu organizace,</li> <li>- dodržovat požadavky legality ,KO' i etické postupy jejího provádění,</li> <li>- zabezpečit včasné projednání výsledků ,KO' a přijetí závěrů,</li> <li>- realizovat reálné a hospodárné postupy nápravných opatření!</li> </ul> |
| <p>Stále při ,PL' nejsou dostatečně sestavovány rozpočty na „nulovém základě“!<br/>Pozn.: Důsledkem historického sestavování rozpočtů neumožňuje organizaci prosadit priority!</p> |  | <p>Existují značné rezervy účelnosti, účinnosti a hospodárnosti ,KO', které nabízejí moderní tendence ,KO', jako je využívání nových IS/ICT nebo zvýšení úrovně participace pracovníků!</p>  |

**Tabulka 4: Přehled identifikovaných „zárodečných“ příčin krize organizace souvisejících formováním a fungováním pilíře ‚VM‘ (3. část manažerských komponent)**

| Manažerská komponenta „rozhodování“ (dále jen ‚RO‘)  | Manažerská komponenta „manažerské procesy“ (dále jen ‚MP‘)  | Manažerská komponenta „informace a komunikace“ (dále jen ‚I+K‘)  |
|--|---|--|
| I když je známo, že ‚RO‘ má dvě stránky (meritorní a formální), nerespektuje se fakt, že rozhodovací proces formální stránky ‚RO‘ je pro jakoukoliv meritorní stránku ‚RO‘ stejný! | Není vždy respektován požadavek, aby veškeré procesy byly přínosné pro realizaci výkonu a rozvoji poslání organizace! | Ne vždy je v manažerské praxi rozpoznáno, co je pro ni pouhými sděleními a co jsou pro ni skutečné informace! Důsledek: dochází k informačnímu zahlcování managementu! |
| RO se mnohdy a mnohde z různých důvodů odkládá – preventivní ‚RO‘ se aplikuje výjimečně!   | Není 100% respektována zásada, že všechny procesy, nejen základní, ale i doplňkové a obslužné musí být manažovány!    | Informační systémy mohou být relativně kvalitní, ale chybí znalosti, jak s informace zpracovat!  |
| V rámci rozhodovacího procesu se věnuje minimální pozornost stanovení cíle ‚RO‘!   | Při implementaci procesního přístupu manažování organizace se ne vždy postupuje v souladu s metodickým postupem „3R“! | Aplikace IS/ICT ne vždy je skutečným předpokladem zkvalitnění managementu! Proč?!: Protože se se nedodrží zásada sekvence ‚CSM‘ – IS – ICT!                            |
| Hypoteticky platí, že se metoda rozhodovací analýzy aplikuje v rámci rozhodovacího procesu ojedinele!  |   | Úroveň komunikace patří k slabším managementu organizací, přestože jsou k dispozici kvalitní nástroje elektronické komunikace!   |
|  |   | Přirozená potřeba komunikace „face to face“ se někdy i záměrně vytrácí!  |
|  |   | Mnohdy a mnohde nejsou respektovány zásady efektivní komunikace! <sup>5</sup>  |

<sup>5</sup> Blíže viz publikace VÁGNER, Ivan. *Základy managementu*, s. 69-70.

### 2.3 Identifikované „strategické“ příčiny krize organizace související s pilířem ‚V‘

‚V‘, jako vrcholový pilíř ‚CSM‘, má pro organizaci strategický charakter. V souvislosti s formováním ‚CSM‘ organizace je podstatné zabezpečit, aby se do top managementu organizace dostali výhradně manažeři, kteří nejen prokázali efektivní manažerskou způsobilost v rámci ‚VM‘, ale zejména disponovali osobnostními vůdcovskými předpoklady, jenž nelze získat studiem či manažerskou praxí! Vůdcovské osobnostní předpoklady lze ve shodě S. Coveyem nazvat „narozeninovými dary“! Pozor však na historicky prokázanou zkušenost, že ne každý manažer s osobnostně vůdcovskými předpoklady je zárukou přínosu k formování a potažmo fungování ‚V‘ – tedy jinými slovy vyjádřeno k tomu, aby výkon a zejména rozvoj poslání organizace byl perspektivní ve smyslu „dělání správných věcí“!<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Blíže k problematice vůdcovství viz 8. kapitola publikace VÁGNER, Ivan. *Podněty k posunu paradigmatu myšlení a jednání v managementu*.

**Tabulka 5: Přehled identifikovaných „strategických“ příčin krize organizace souvisejících formováním a fungováním pilíře ‚CSM‘, ‚V‘**

|   |
|---|
| V manažerské praxi je často ‚V‘ považováno zcela chybně za vedení lidí v organizaci!  |
| V top managementu organizace převažují manažeři s nedostatečnými osobnostními vůdcovskými předpoklady!  |
| V top managementu organizace sice převažují manažeři s osobnostními vůdcovskými předpoklady, ale jejich myšlení, jednání a hodnotová orientace neumožňují prosadit symbiózu „hlavy a srdce“! <sup>7</sup>   |
| V manažerské praxi významně převažuje tradiční (povrchní) ‚V‘ nad moderním (niterným) ‚V‘!  |
| I při moderním ‚V‘ se lze setkat s pohrdáním působnosti přirozených zákonů, nejsou respektovány mentální principy, chybí osvojení zejména principů strategického myšlení, přezírá se působení globálních rozvojových tendencí (megatrendů) a tudíž i způsobilost „přetavit“ je do klíčových faktorů ovlivňujících rozvoj poslání organizace; Dochází rovněž k přezírání aplikace zdravého rozumu a význam energetizace (tj. nabuzení) v rámci moderního vůdcovství! |
| ‚V‘ se neopírá o model strategického managementu sestávajícího ze sekvence 3 fází:<br>1/ strategická analýza; 2/ strategická volba a 3/ strategická implementace!   |
| ‚V‘ zejména podceňuje organizační předpoklady nezbytné pro to, aby fáze strategické implementace proběhla a vyústila v realizaci perspektivní strategie organizace!   |

### 3 VÝSLEDKY

V souladu s vymezeným předmětem tohoto příspěvku a vytýčeným cílem jeho zpracování (viz 1 Úvod), bylo dosaženo těchto výsledků:

- Byla formulována pracovní definice krize organizace z ryze manažerského hlediska;
- Byl připomenut význam existence celostního systému managementu organizace, včetně jeho formování a potažmo jeho fungování;
- Byly identifikovány tzv. „zárodečné“ příčiny potenciálně možné krize organizace související s provázaností základních pilířů celostního systému

<sup>7</sup> Tito vůdci mají nízkou úroveň sociální zralosti, nejsou schopni ovládat vlastní ego, neváží si a nejsou schopni ocenit jinakost (lidí a názorů) a svým myšlením, jednáním a zastávanou hodnotovou orientací de facto znemožňují energetizovat druhé lidi prosazení žádoucích změn výkonu poslání organizace!

managementu, kterými jsou „osobní management“ a „všeobecný management“;

- Identifikované „zárodečné“ příčiny (viz předchozí odstavec) jsou členěny v rámci pilíře „osobní management“ v logice jeho obsahu od procesu sebepoznávání, přes profesně-výkonové pojetí až po univerzální pojetí osobního managementu;
- Identifikované „zárodečné“ příčiny v rámci pilíře „všeobecný management“ především respektují návaznost na identifikované „zárodečné“ příčiny v rámci výchozího pilíře celostního systému organizace, jimž je pochopitelně osobní management a jsou členěny systémově pomocí manažerských komponent a jejich vazeb;
- Identifikované „strategické“ příčiny v rámci pilíře „vůdcovství“ jsou provázány se „zárodečnými“ příčinami obou základních pilířů celostního systému managementu a jsou uvedeny bez dalšího členění s důrazem na zásadní věcný rozpor tradičního a moderního vůdcovství!<sup>8</sup>

#### 4 DISKUSE A ZÁVĚRY

I když lze z příspěvku odvodit, že ke krizi organizace vedou především identifikované „strategické“ příčiny, autor doporučuje diskutovat takovéto mentální nazírání! Jeden argument pro výzvu k diskuzi za všechny:

*Nevěnuje-li se náležitá pozornost pilíři osobnímu managementu, umožňuje to, aby se do manažerských pozic dostávali lidé, kteří nemají předpoklady nejen k „dělání věcí správným způsobem“, ale také k respektování stanovené hodnotové orientace při výkonu poslání organizace a k formování a potažmo udržování žádoucí organizační kultury! Jestliže se automaticky předpokládá, že nejnýkonnější manažeři jsou těmi pravými vůdci, resp. se vůbec nebere v potaz zásadní kvalitativní rozdíl mezi pilířem vůdcovství a vedením lidí,*

---

<sup>8</sup> Protože je nepochybné, že vrcholový pilíř celostního systému managementu organizace, tj. „vůdcovství“ je úzce propojen se strategickým managementem organizace, autor se rozhodl nazvat relevantní příčiny krize organizace „strategickými příčinami“!

*pak není šance, aby vůdcovské role zastávali manažeři s osobnostními předpoklady pro formování moderní (niterné) podoby vůdcovství!*

Ke krizi organizace lze mentálně přistupovat negativně (výkon poslání je nutné ukončit) nebo pozitivně (výkon poslání je nezbytné zásadně změnit)! Příčiny krize organizace mohou být exogenní nebo endogenní nebo jde o jejich propojení. Z manažerského hlediska by bylo pochopitelně ideální, aby ke krizi organizace nedošlo! Autor je přesvědčen, že lze vznik krize organizace eliminovat, a to za těchto premis: 1/ Organizace je manažována v rámci celostního systému managementu, jehož všechny tři pilíře plní své poslání a jejich vzájemné vazby jsou zabezpečeny jak při formování, tak i při fungování celostního systému managementu! 2/ Pilíř „vůdcovství“ má moderní (niternou) podobu a k výkonu svého poslání je úzce propojen se systémem strategického managementu! 3/ Manažování organizace má preventivní charakter a pokud se objeví náznaky jakýchkoliv „zárodečných“ či „strategických“ příčin krize organizace, jsou bezodkladně a razantně řešeny s cílem je eliminovat!

## **POUŽITÉ ZDROJE**

- [1] COVEY, R. S. 2017. 7 návyků skutečně efektivních lidí. Zásady osobního rozvoje, které změni váš život. 3. rozšířené vyd. Praha: FC Czech, zastoupení FranklinCovey v ČR a SR a Management Press, 2017. 376 s. ISBN 978-80-7261-268-0.
- [2] COVEY, R. S., 2015. 8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. 371 s. ISBN 978-80-7261-359-5.
- [3] VÁGNER, Ivan. Klíčové perspektivní posuny paradigmatu v managementu (2. část). ACTA STING 1/2020. Brno: AKADEMIE STING, o. p. s., 2020. s. 50-62. ISSN 1805-6873.
- [4] VÁGNER, Ivan. Klíčové perspektivní posuny paradigmatu v managementu (1. část). ACTA STING 3/2019. Brno: AKADEMIE STING, o. p. s., 2019. s. 41-65. ISSN 1805-6873.
- [5] VÁGNER, Ivan., 2019. Osobní management. 1. vyd. Brno: STING spol. s r.o., nakladatelství, 2019. 136 s. ISBN 978-80-87482-64-3.
- [6] VÁGNER, I., 2019. Základy managementu. Brno: STING, spol. s r.o., nakladatelství, 2019. 106 s. ISBN 978-80-87482-27-8.



- [7] VÁGNER, I. Strategický management. Brno: Sting, spol. s r.o., 2016. 80 s. ISBN 978-80-87482-41-4.
- [8] VÁGNER, I., 2015. Podněty k posunu paradigmatu myšlení a jednání v managementu. Brno: Sting, spol. s r.o., 2015. 123 s. ISBN 978-80-87482-23-0.

## **AUTOR**

prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA, Katedra ekonomiky a řízení, AKADEMIE STING, o.p.s., Stromovka 1, 637 00 Brno, e-mail: vagner@post.sting.cz.

## **AUTHOR**

prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA, Department of Economics and Management, STING ACADEMY, Stromovka 1, 637 00 Brno, e-mail: vagner@post.sting.cz.